



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik VIII, številka 1, februar 2016

Poslanstvo revije

Revija Izzivi managementu je namenjena izboljšanju in razvoju slovenskega managementa, ki je ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost podjetij in drugih združb. Zanimiva in koristna bo za sedanje in nove managerje na različnih ravneh, pa tudi vse druge, ki so z dejavnostjo managementa povezani. Je znanstveno-strokovna revija, ki želi prispevati k razvijanju pretoka sporočil med teorijo in prakso managementa (ravnateljstva).

Svoj namen bo dosegla s prikazovanjem primerov dobre (in slabe) prakse managementa podjetij, zavodov, državne uprave in vseh drugih

združb ter z objavljanjem teoretičnih spoznanj managementa kot uporabne vede s poudarkom na njihovem prenosu v praktično uporabo.

Revija predstavlja ter razvija odprt prostor dialoga med teoretiki in praktiki na omenjenem področju in s tem omogoča hitrejši in uspešnejši prenos teoretičnih in praktičnih spoznanj v novo prakso slovenskega managementa. Obenem pa bo s prenosom strokovnih izkušenj in spoznanj spodbujala tudi razvoj slovenskih teorij managementa in organizacije in jih uveljavljala tako doma kot v tujini.

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik VIII, številka 1, februar 2016

ISSN 1855-5756

Glavna urednica

doc. dr. Lidija Breznik

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Fleks

Uredniški odbor

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Klemen Kavčič

prof. dr. Jure Kovač

prof. dr. Sandra Penger

dr. Nenad Savič

dr. Vojko Toman

Spletna stran revije:

<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

5 Razvitost avtentičnega vodenja med slovenskimi kadrovskimi managerji

Nika Regner Kovač

14 Ustvarjalnost in položaj posameznika v omrežju prenosa znanja

Aleša Saša Sitar, Darija Aleksić, Matej Černe, Katarina Katja Mihelič

24 Sodobni pristopi usposabljanja kot ključne metode razvijanja vodij v podjetju TBP Lenart

Gregor Rojs

34 Vloga managementa v nevladnih izobraževalnih organizacijah

Bojan Mevlja, Klemen Kavčič

47 Izobraževanje managerjev (ravnateljev) za uspešno iskanje in udejanjanje sprememb v strateški organizaciji podjetja

Melita Balas Rant

Intervju

61 Pogovor z dr. Jožico Rejec, predsednico uprave podjetja DOMEL Holding, d. d.

Novosti s področja strokovne literature

Povzetki - Abstracts

Navodila avtorjem

Uvodnik

Nova številka revije Izzivi managementu ponovno prinaša aktualne ter zanimive prispevke s področja managementa in organizacije v našem prostoru. Prebirali boste lahko prispevke s področja avtentičnega vodenja, ustvarjalnosti posameznikov, sodobnih pristopov usposabljanja vodij, vloge managementa v nevladnih izobraževalnih organizacijah, seznanili pa vas bomo tudi s pomembnostjo izobraževanja managerjev in podali napotke za snovanje tovrstnih izobraževanj. Rubrika Intervju vas bo seznanila s ključnimi poudarki iz poslovanja zelo uspešnega podjetja Domel Holding, d.d. V uredniškem odboru verjamemo, da bodo prispevki, ki so sestav te revije, v razmislek, pomoč in usmeritev tako raziskovalcem in pedagogom pri njihovem delu kot managerjem pri vodenju, snovanju novih strategij in kreptivi konkurenčne prednosti podjetij ter drugih združb.

Rubriko „Strokovno-raziskovalni prispevki“ pričenjamo s predstavitvijo prvega prispevka avtorice Nike Regner Kovač z naslovom „Razvitost avtentičnega vodenja med slovenskimi kadrovskimi managerji“. Prispevek obravnava razvitost konstrukta avtentičnega vodenja med slovenskimi kadrovskimi managerji. Raziskava, ki je bila izvedena med več kot sto slovenskimi kadrovskimi managerji je pokazala visok potencial avtentičnega vodenja in hkrati nujnost, da kadrovski managerji pri svojem delu zasledujejo avtentičen način razmišljanja in vodenja. Avtentično vodenje namreč v organizacijo prinaša pozitivno, optimistično in motivirajoče delovno okolje, kar omogoča višjo stopnjo opolnomočenja, več zadovoljstva ter boljše možnosti za osebno in poslovno rast. Drugi prispevek avtorjev Aleše Saše Sitar, Darije Aleksić, Mateja Černeta in Katarine Katje Mihelič z naslovom „Ustvarjalnost in položaj posameznika v omrežju prenosa znanja“ preučuje vpliv položaja posameznika v omrežju prenosa znanja in posameznikovega stila učenja na njegovo ustvarjalnost v okviru študijskega procesa. Rezultati analize študentov na podiplomskem študiju so pokazali, da na ustvarjalnost pozitivno vplivata individualni in sodelovalni stil učenja, tekmovalni stil

učenja pa ima negativen vpliv. Ugotovitve raziskave imajo uporabno vrednost tudi za managerje, še posebej kadrovike, ki na trgu dela iščejo vedno bolj ustvarjalne diplomante oz. kandidate. Ker je ustvarjalnost ena od najbolj zaželenih kompetenc zaposlenih v sodobnih podjetjih, morajo združbe, ki želijo imeti ustvarjalne zaposlene, veliko pozornosti namenjati tudi sistemu nagrajevanja. Sistem nagrajevanja namreč ne sme spodbujati pretirane tekmovalnosti med zaposlenimi, saj le-ta negativno vpliva na ustvarjalnost. Naslednji prispevek z naslovom „Sodobni pristopi usposabljanja kot ključne metode razvijanja vodij v podjetju TBP Lenart“ obravnava usposabljanje, njegove ključne dejavnike in pristope. Vodje se danes v podjetjih soočajo s številnimi izzivi, ki jih lahko izkoristijo sebi v prid le, če so nanje ustrezno pripravljene. Kadar prihaja do sprememb v organizaciji, morajo vodje reagirati hitro, premišljeno, preudarno in s ciljem najti ustrezno rešitev. Raziskava, ki jo prispevek predstavlja, je pokazala, da so vodje zavzeti za usposabljanje s sodobnimi metodami, na podlagi katerih bodo razvili potrebne veščine in spretnosti. Le vodja, ki obvladuje potrebna znanja in jih zna zavestno uporabljati ter prenesti v različne situacijske potrebe, lahko postane in ostane uspešen vodja. Četrty prispevek v rubriki „Strokovno-raziskovalni prispevki“ avtorjev Bojana Mevlje in Klemna Kavčič z naslovom „Vloga managementa v nevladnih izobraževalnih organizacijah“ se osredotoča na vloge, ki jih imajo vplivni deležniki v nevladnih organizacijah. Avtorja se osredotočita na razumevanje in predstavitev vloge managerjev pri obvladovanju pričakovanj in interesov deležnikov v nevladnih organizacijah na področju izobraževanja. Izhajata iz dejstva, da so neprofitne organizacije lahko v nenehnem procesu pogajanj med interesi različnih zunanjih in notranjih deležnikov. Ta proces ponavadi koordinirajo managerji, zato morajo imeti določene sposobnosti, da lahko te interese obvladujejo v dobro organizacije. Prispevek nazorno predstavi, katere so te sposobnosti oz. zmožnosti. Zadnji prispevek avtorice Melite Balas Rant z

naslovom „Izobraževanje managerjev (ravnateljcev) za uspešno iskanje in udejanjanje sprememb v strateški organizaciji podjetja“ se osredotoča na to, kako zasnovati izobraževanje za ravnatelje oz. managerje podjetij, da bi zmanjšali spoznavne (miselne) omejitve managerjev in strukturne omejitve v delovanju podjetja. Izobraževanje, ki zmanjšuje spoznavne omejitve povečuje verjetnost zaznavanja bolj donosnih (bolj oddaljenih) poslovnih priložnosti. Izobraževanje, ki zmanjšuje strukturne omejitve pa omogoča bolj uspešno udejanjanje poslovnih priložnosti. Prispevek tako predstavlja smernice za snovanje izobraževanj za managerje. Pri tem poudari, da ne obstaja najboljši program izobraževanja, ampak je slednji lahko odvisen od situacije, v kateri se nahaja določeno podjetje in managerji tega podjetja.

Rubrika „Intervju“ prinaša vpogled v poslovanje in dobre prakse uspešnih slovenskih podjetij. V tej številki predstavljamo podjetje Domel Holding, d.d., ki je eno izmed vodilnih globalnih razvojnih dobaviteljev elektromotornih pogonov in komponent, zasnovanih na lastnih inovativnih tehnologijah. Njihov moto se glasi: »Kar rečem, to naredim.« O ključnih poudarkih iz njihovega poslovanja je spregovorila dr. Jožica Rejec, predsednica uprave.

V rubriki „Novosti s področja strokovne literature“ so na kratko predstavljene tri monografije.

Monografija „Teorija organizacije“ obravnava temeljne pojme, nastanek in razvoj ter značilnosti teorije organizacije. Monografija „Veščina obvladovanja inovacijskih problemov in priložnosti“ na zanimiv in poljuden način predstavlja metode, ki so koristne v najbolj zgodnjih fazah invencijsko-inovacijsko-difuzijskega procesa. Delo je namenjeno vsem, ki pri reševanju vsakdanjih tekočih problemov nimajo časa za sistematično invencijsko fazo odkrivanja njihovih vzrokov in težav na različnih področjih v podjetju. Delo „Strateški management - Študijski primeri“ je namenjeno obravnavi posameznih tem v okviru strateškega managementa skozi študije konkretnih primerov iz poslovne prakse. Pri izbiri in pisanju študijskih primerov so avtorji sledili procesu strateškega managementa v podjetjih in drugih organizacijah, zato je to delo zanimivo za vse, ki jih ta problematika zanima oz. se s podobnimi strateškimi dilemami srečujejo pri svojem delu.

Bralcem želim prijetno branje in upam, da vam bodo vsebine, ki smo jih vključili v to številko zanimive, še posebej rezultati raziskav, ki vam lahko pomembno koristijo pri vašem delu ali delu vaših sodelavcev. Naj vas tudi vse povabim k sodelovanju pri ustvarjanju prihodnjih vsebin revije Izzivi managementu.

Lidija Breznik, glavna urednica

Razvitost avtentičnega vodenja med slovenskimi kadrovskimi managerji

Nika Regner Kovač

e-pošta: nika.regner@gmail.com

Povzetek

Živimo v družbi nenehnih sprememb, ki neprestano teži k hitri odzivnosti, zato je v teh časih pomembno in potrebno iskati nov pristop vodenja kadrovskih managerjev in njihovega razvoja, saj se slednji ravno v teh negotovih časih srečujejo z izzivi brez primere. Na podlagi teoretične razčlenbe proučevanih konstrukтов avtentičnega vodenja in ravnanja z možnostmi človeka smo se poslužili multimetodološkega raziskovalnega pristopa in proučevali razvitost avtentičnega vodenja med slovenskimi kadrovskimi managerji. Hkrati smo prikazali pomen uporabnosti vsakodnevnega sledenja temu stilu vodenja v procesu ravnanju z možnostmi človeka. Raziskava, izvedena med več kot sto slovenskimi kadrovskimi managerji, je potrdila, da slovenski kadrovski managerji konstruktoma avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja pripisujejo visok potencial, kar v prihodnje vsekakor omogoča izboljšanje funkcije vodenja kadrovskih managerjev in izrabo vseh potencialov človeškega kapitala kot ene pomembnejših konkurenčnih prednosti sodobnih učečih se organizacij.

Ključne besede: avtentično vodenje, avtentični vodja, avtentični sledilec, ravnanje z možnostmi človeka, kadrovski manager

1 Uvod

Organizacije se srečujejo z negotovim poslovnim okoljem, ki neprestano kliče po nečem novem, in tako nas iskanje novih konceptov v borbi za obstanek na trgu nenehne, neutrudne in vedno močnejše konkurence pripelje do avtentičnega vodenja, novejšega konstrukta, ki se ga vedno bolj postavlja v ospredje, ko je govora o novejših, pristnejših modelih vodenja (Dimovski et al., 2013). Avtentično vodenje je kot stil vodenja kadrovskih managerjev vedno bolj aktualna tematika in predpostavlja nujnost uporabe v praksi učečih se organizacij, saj pripomore k trajnostnemu uspehu in konkurenčni prednosti organizacij. Konstrukt ravnanja z možnostmi človeka je v primerjavi s konstruktom avtentičnega vodenja precej starejši, vendar ponovno pridobiva na vse večji veljavi. Armstrong (2012) ta termin definira kot eno vrednejših dobrin organizacije, saj s svojo strateško vlogo in medsebojno odvisnostjo vpliva na ključni faktor uspeha marsikatere organizacije, tj. človeški kapital. Zaposleni namreč tako individualno

kot tudi kolektivno prispevajo k doseganju in uresničevanju organizacijskih ciljev.

Namen prispevka je razširiti obstoječe védenje s področij avtentičnega vodenja in ravnanja z možnostmi človeka. Teoretični del, ki sistematično povzema ugotovitve iz tuje in domače literature, predstavlja podlago za drugi, raziskovalni del prispevka, v katerem bomo proučevali razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji. Ugotovitve raziskave bomo nadalje povezali z aktualnimi in ključnimi znanstveni prispevki, kar nam bo omogočilo izoblikovanje priporočil kadrovskim managerjem. Osnovni cilj prispevka je proučiti razvitost konstrukta avtentičnega vodenja med slovenskimi kadrovskimi managerji.

Rezultat procesa avtentičnega vodenja so hkrati tudi rezultati človeških virov, kar omogoča trajno konkurenčno prednost kot posledico učinkovitega izkoristka človeškega kapitala (Penger, Černe, Dimovski, & Peterlin, 2009, str. 40). Slednje je mogoče le v primeru, ko se zaposleni s kadrovskimi managerji poistovetijo, jim zaupajo in v njih vidijo

zglede. Za organizacije je tako pomembno, da imajo v svojih vrstah kadrovske managerje, ki bodo stopili v ospredje in sledilce navdihnili s svojim delovanjem. Vse to so razlogi, ki opravičujejo vrednost in pomembnost raziskave o razvitosti avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji.

2 Avtentično vodenje in sledenje pri ravnanju z zmožnostmi človeka

Vodenje v učeči se organizaciji postaja vse bolj zahtevno in posledično je pomembno slediti novejšim, pristnejšim modelom vodenja. Novo pojavljajoči se konstrukti vplivajo na zaznavanje ljudi in skušajo ponovno pridobiti njihovo zaupanje, zato se morajo na hitre spremembe prilagoditi ne le organizacije kot celote temveč tudi njihovi ključni sestavni deli (Černe & Penger, 2010, str. 821, 822). Vodenje v današnjem času zahteva izražanje samega sebe; če vodja skuša zasledovati vodenje nekoga drugega, ga to lahko vodi v propad. Avtentični vodja je vodja, ki se v svoji koži počuti udobno, saj ve, od kod prihaja, kdo je, ve tudi, kako svoje ozadje nadgrajevati s pomočjo sledilcev (Goffee & Jones, 2005). Proces avtentičnega vodenja je prepleten s sistemi in strateškimi aktivnostmi ravnanja z zmožnostmi človeka, saj se socializacija in razvoj zaposlenih direktno nanašata na razvoj tako avtentičnih vodij kot tudi sledilcev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 145, 146).

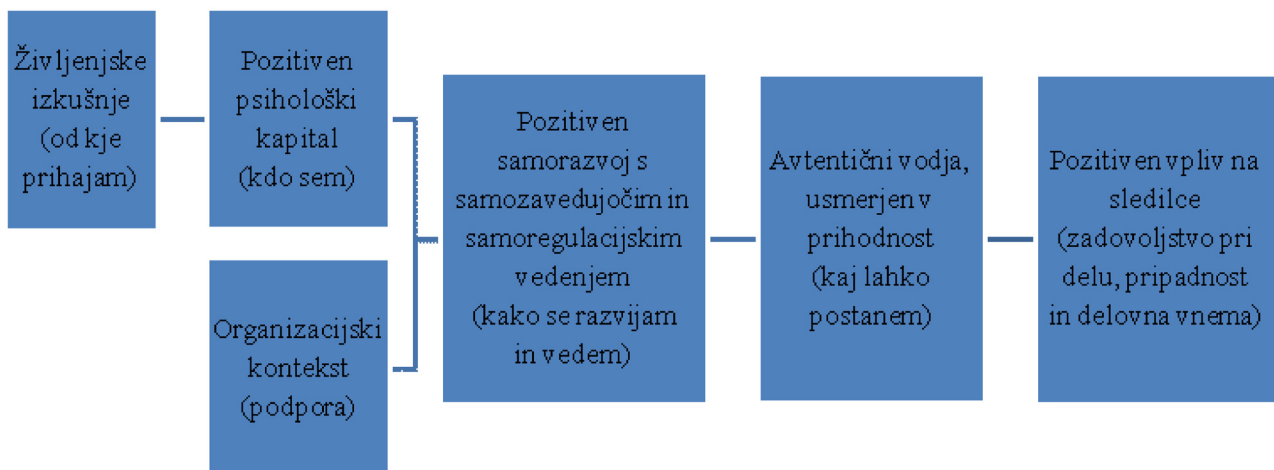
Mnoge raziskave kažejo, da je avtentično vodenje učinkovitejše od drugih vodstvenih pristopov in ima pozitiven vpliv na splošno zadovoljstvo pri

delu (Tonkin, 2013). Ima direkten vpliv na stališča in vedenje sledilcev (Avolio et al., 2004, str. 802), neposredno vpliva tudi na odnose in zadovoljstvo zaposlenih (Jensen & Luthans, 2006, str. 649), njihovo pripadnost in zagnanost pri delu (Dimovski et al., 2013, str. 13). Slika 1 prikazuje, kako avtentični vodja pozitivno vpliva na sledilce s pripisovanjem visokega pomena ozadju posameznika, tj. pomembnosti življenjskih izkušenj samega vodje.

Da lahko avtentični kadrovski manager dosegla visoko raven zavezanosti pri sledilcih, mora z njimi deliti vse pomembne informacije, jim biti v oporo v težkih situacijah in spodbujati njihovo razmišljanje (Armstrong, 2005). Avtentični vodja si skupaj s svojimi sledilci prizadeva spodbujati pristne medsebojne odnose, vendar se je potrebno zavedati, da slednji v medsebojno razmerje vstopajo kot nepopisan list; vsak izmed njih s seboj prinese razvojno zgodovino, ki vpliva na njihovo zmogljivost za doseganje avtentičnosti (Hinojsa, McCauley, Randolph-Seng, & Gardner, 2014, str. 606).

Avtentično vodenje je idealen pristop za udejanjanje sprememb in novih konceptov. Ker se aktivnosti kadrovske funkcije in vodenja med seboj prekrivata, je smiselno ta dva konstrukta medsebojno povezati in združiti. Velja tudi, da znotraj konstrukta ravnanja z zmožnostmi človeka v današnjem sodobnem času ni mogoče udejanjiti kakšnega zastarelega stila vodenja, kar še bolj poudarja, da je smiselno kot stil vodenja znotraj tega konstrukta izbrati in udejanjiti avtentično vodenje. Tako avtentično vodenje kot tudi konstrukt ravnanja z zmožnostmi človeka v ospredje postavljata sledenje podobnim vrednotam, odprtost do sprememb, učenje in sledenje novim spoznanjem, prav tako oba

Slika 1: Avoliev in Luthansov teoretični model avtentičnega vodenja



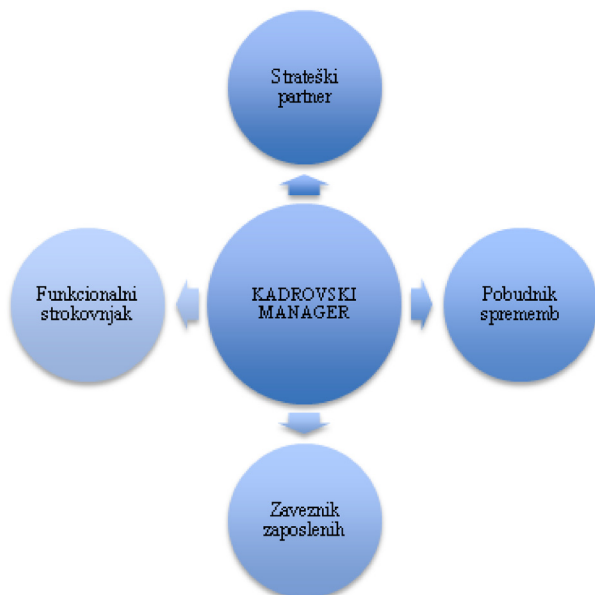
Vir: S. M. Jensen & F. Luthans, 2006, str. 648

konstrukta velik pomen pripisujeta človeškemu, socialnemu in psihološkemu kapitalu. Sklenemo lahko, da oba konstrukta, povezana v skladen in soodvisen model, doprineseta k večji učinkovitosti v vedno bolj negotovem okolju, v katerem današnje organizacije delujejo (Černe & Penger, 2010, str. 821, 822).

3 Sodobna vloga kadrovskega managerja

Hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju se lahko organizacije prilagodijo le z grajenjem in ohranjanjem konkurenčne prednosti na račun zmožnosti svojih zaposlenih, kar niti ni tako enostavno, saj pogled z druge perspektive kaže na problem pomanjkanja spoštovanja področja ravnanja z zmožnostmi človeka kot skrbnika in snovalca zaposlenih, ki so korak pred konkurenco. Organizacije, ki resnično stremijo k razvoju zaposlenih, to področje postavijo ob bok vrhnjemu managementu (Ryan, 2005). Ulrichov model opisuje pot organiziranja človeških virov in definira ključne vloge kadrovskega managerja v organizaciji, ki jih prikazuje slika 2.

Slika 2: Ključne vloge kadrovskega managerja



Vir: D. Ulrich, 1996, str. 24

Kadrovski manager mora biti najprej funkcionalni strokovnjak in zagotoviti učinkovito oblikovane in izpeljane posamezne procese človeških

virov, da lahko v nadaljevanju igra strateško vlogo. V tej vlogi gradi strateško partnerstvo in odnose, širi poslovne cilje in oglašuje aktivnosti človeških virov znotraj organizacije. Kot pobudnik sprememb podpira spremembe v organizaciji in širi pozitivno iniciativo za spremembe, da bi le-te zaposleni lažje sprejeli. Slednjim za lažjo implementacijo sprememb omogoča usposabljanja, ki zaposlenim pomagajo pridobiti nove veščine in kompetence, ki so nujne za spremenjene vloge. Ključna vloga kadrovskega managerja je zaveznik do zaposlenih, saj ščiti njihove interese, skrbi za njihov razvoj in spodbuja prispevek vsakega izmed njih k uspehu organizacije (Ulrich, 1996). Kadrovski manager je lahko uspešen le v primeru, če je aktiven v vseh štirih vlogah hkrati, najnujnejše v njegovem delovanju je, da največ pozornosti posveti strateškim nalogam in generiranju sprememb znotraj organizacije, v kateri deluje (Svetlik & Kohont, 2009, str. 150).

3.1 Avtentični kadrovski manager

Nov profil kadrovskega managerja se ujema s profilom avtentičnega vodje (Luthans & Avolio, 2003; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005), za katerega je značilno, da se zaveda lastnega jaza, vodi iz osredja, je odločen, ima visoka etična načela in integriteto, kar omogoča grajenje trajne organizacije (Avolio & Walumbwa, 2005, str. 274). Takšen vodja služi kot sredstvo za udejanjanje vrednot in prepričan znotraj organizacijskega sistema. Ustvarja klimo in kulturo, kar zasledujejo prav vsi privrženci organizacije in to postane njihov zakoreninjen način vedenja, ki se ne spremeni niti v primeru, ko vodja ni več prisoten (Avolio & Walumbwa, 2005, str. 283-297).

Avtentični kadrovski manager vedno govori resnico in uporablja besede, ki so skladne z njegovim lastnim jazom. Vodi s srcem in se zaveda, da se njegovo vodenje nanaša na ljudi in mu je zanje resnično mar. Skrbi za razvoj svojih sledilcev, gradi ekipo in ustvarja skupnost, pri tem pa vseskozi zasleduje lastno vizijo, ki vodi do boljših izdelkov in storitev. Avtentični kadrovski manager se zavzema za odličnost v vsem, kar počne, in dviguje standarde organizacije kot celote (Shelton, 2008, str. 2). Zanj velja, da v splošnem spodbuja pozitivno vodenje na vseh ravneh, kar pomeni vzajemno delovanje, vezano na skupne cilje in vrednote, kar se odraža ne le v izpolnjevanju interesov organizacije temveč tudi v upoštevanju interesov sledilcev, kar vodi do trajnostnega delovanja in uspešnosti (Armstrong, 2005).

Vse to pomeni, da mora avtentični kadrovski manager znati svoje znanje, vrednote, moralna zavedanja in prepričanja povezovati in na višji ravni tudi usklajevati s sledilci in tako skupaj z njimi ustvarjati visoko kolektivno zavest, ki je skladna z identiteto organizacije kot celote (Avolio & Walumbwa, 2005, str. 281). Prav avtentičnost vodje je ključen vir za spodbujanje uspešnosti sledilcev, spodbujanje njihove kreativnosti, kar pripomore k uspešnejšemu krmarjenju organizacij skozi današnje turbulentne čase in jim omogoča doseganje višje stopnje učinkovitosti poslovanja (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2014, str. 209).

3.2 Kompetenčni profil kadrovskega managerja

Skladno z vedno zahtevnejšim trgom, na katerem delujejo organizacije, se viša stopnja pričakovanih kompetenc kadrovskega managerja. Njihovo delo je vedno bolj kompleksno in intenzivno, vloge vedno zahtevnejše, zato je nujno, da s svojim lastnim razvojem in pridobitvijo ustreznih kompetenc botrujejo vsem spremembam (Svetlik in Kohont, 2009, str. 163). Nekatere ključne pričakovane kompetence kadrovskega managerja prikazuje slika 3.

Nove, kompleksnejše naloge, s katerimi se srečujejo kadrovski managerji, od slednjih zahtevajo drugačno organiziranost, večjo odprtost

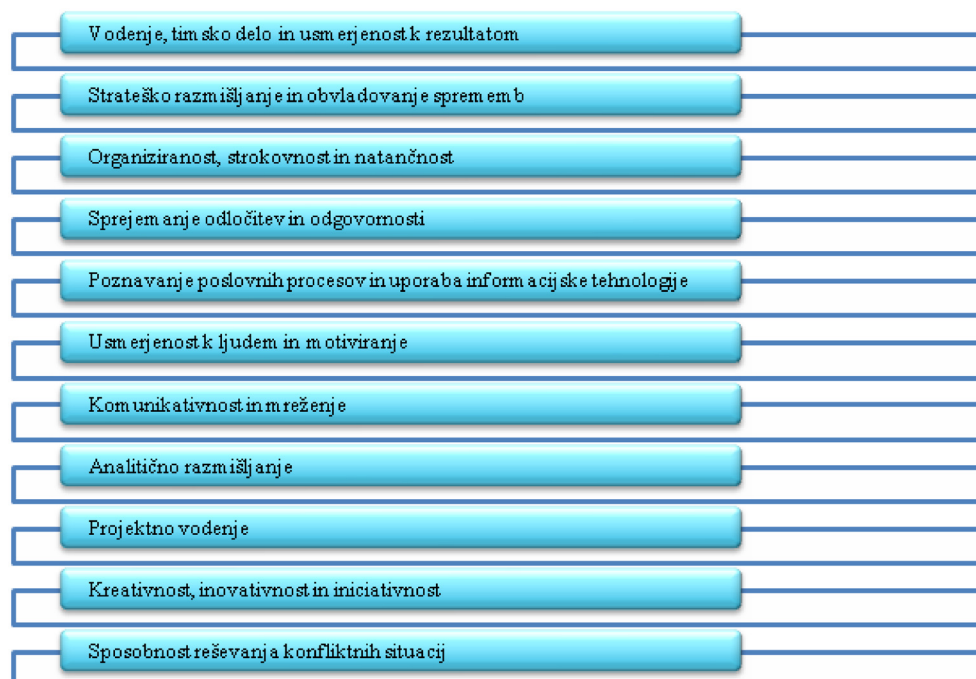
in kompleksnost obvladovanja problemov, kaže se potreba po povezovanju področja ravnanja z zmožnostmi človeka z drugimi področji znotraj organizacije, srečujemo se tudi z intenzivnejšim prenosom internega znanja, kjer je poudarek na mentorstvu (Kohont, 2012, str. 13). Omeniti velja, da se sam kompetenčni profil kadrovskih managerjev manj razlikuje glede na velikost organizacije in bolj glede na vloge, ki jih znotraj področja ravnanja z zmožnostmi človeka opravljajo kadrovski managerji (Svetlik in Kohont, 2009, str. 163).

4 Multimetodološki raziskovalni pristop

Raziskava o razvitosti avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji je temeljila na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, saj smo izvedli tako kvalitativno kot tudi kvantitativno raziskavo. Med najpomembnejše *omejitve* raziskave uvrščamo samoocenjevanje kadrovskih managerjev in podajanje družbeno sprejemljivih odgovorov.

Najprej smo uporabili *vprašalnik*, sestavljen iz odprtega in zaprtega tipa vprašanj, katera smo strukturirali v pet poglavij. Pri poglavjih Samoocena in Razvitost avtentičnega vodenja v Sloveniji so respondenti izbirali stopnje strinjanja s podano

Slika 3: Pričakovane kompetence kadrovskega managerja



Vir: A. Kohont, 2012, str. 14

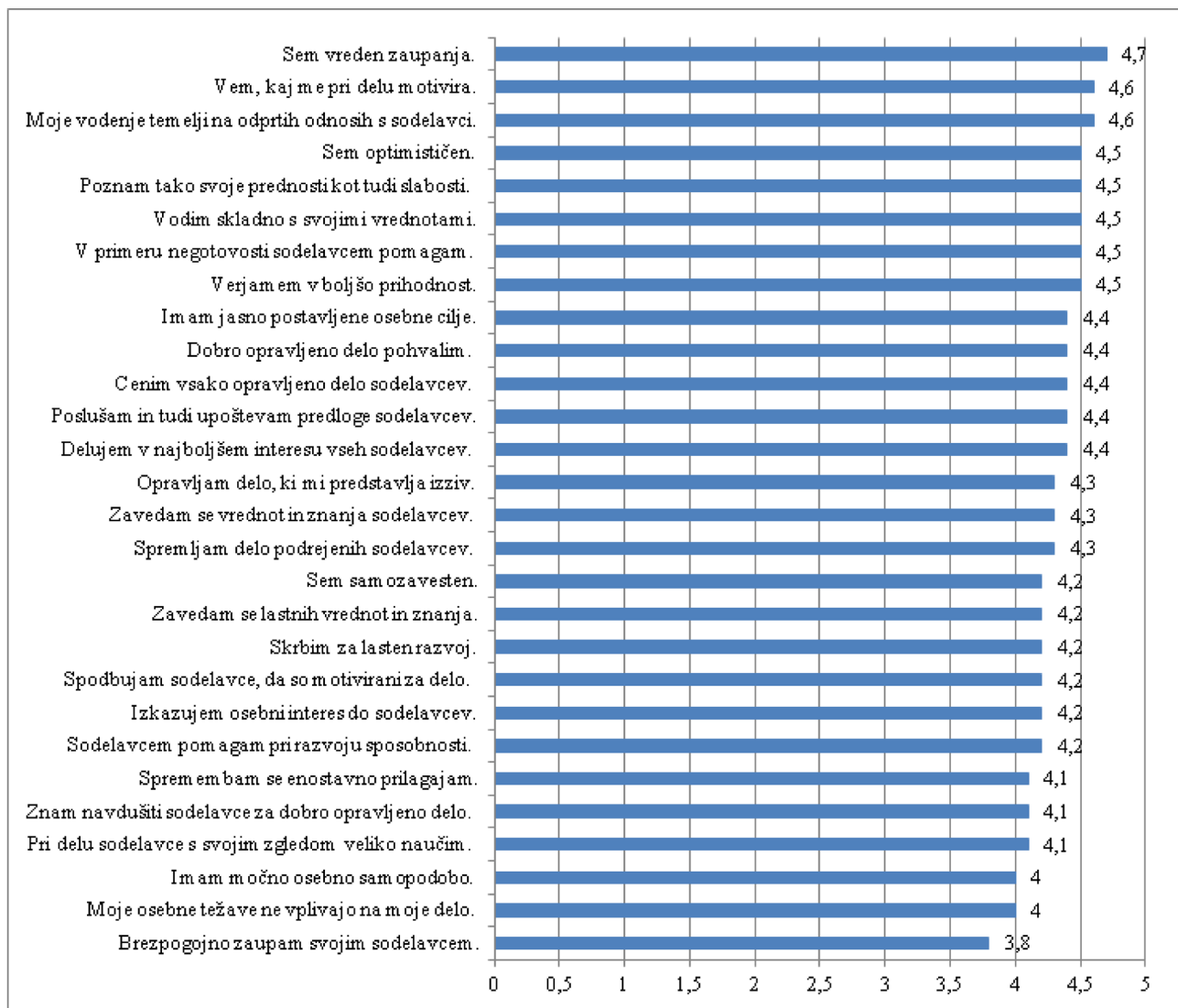
trditvijo na način, da so označili ocene od ena do pet. Ocena ena je pomenila, da se z navedeno trditvijo sploh ne strinjajo, ocena pet, da se s trditvijo povsem strinjajo. Vprašani pri poglavju Pripisovanje pomena sta vsebovali zapisane lastnosti, iz katerih so respondenti izluščili zanje najpomembnejše in jih označili toliko, kolikor jih je bilo predhodno številčno omejeno. Poglavje Razno je vsebovalo izključno odprti tip vprašanj, kjer so lahko kadrovske managerji podali vsa svoja videnja, mnenja in stališča, dotikajoča se obravnavane tematike. Zadnji del vprašalnika se je nanašal na osnovne demografske podatke, ki so prav tako pomembni, vendar za izvedbo raziskave niso ključni.

V orodju za spletno oblikovanje vprašalnikov Ika smo pripravili vprašalnik in povezavo nanj poslali prek elektronske pošte, pri čemer smo se poslužili namenskega vzorčenja. Soočili smo se s

63-odstotno stopnjo odzivnosti in tako v analizo vključili odgovore 101 respondenta. Kadrovske managerji, ki so odgovarjali na vprašalnik, so pretežno ženskega spola, tj. 79,6 %. Največji delež med njimi, natančneje 51 %, ima od enega do pet neposredno podrejenih sodelavcev. Največ v analizo vključenih kadrovskih managerjev, tj. 61,2 %, je zaposlenih v velikih organizacijah, za katere je značilno več kot dvesto petdeset zaposlenih. Več kot polovica kadrovskih managerjev, zajetih v vzorec, prihaja iz proizvodnih organizacij, dobra tretjina je predstavnikov storitvenega sektorja.

Nadalje smo za večjo objektivnost, zanesljivost in veljavnost z vprašalnikom pridobljenih rezultatov uporabili *poglobljen polstrukturirani intervjui* in se tako v izogib subjektivnemu pogledu na proučevano tematiko poslužili metode triangulacije. Zaradi obsežnosti samega intervjua smo se odločili slednjega

Slika 4: Povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih značilnosti



izvesti le z eno osebo, ki je predhodno izpolnila vprašalnik za kadrovske managerje. Pripravili smo nabor vprašanj odprtega tipa, ki so nam med samo izvedbo dopuščali smiselno dodajanje podvprašanj.

5 Rezultati raziskave

Opravljen raziskava nas je pripeljala do ugotovitve, da imajo v raziskavo vključeni kadrovske managerji zelo visoko razvite avtentične značilnosti, saj so z zelo visoko povprečno oceno ocenili prav vse izmed navedenih avtentičnih lastnosti. Povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih značilnosti kadrovske managerjev po posameznih lastnostih so vidne s slike 4.

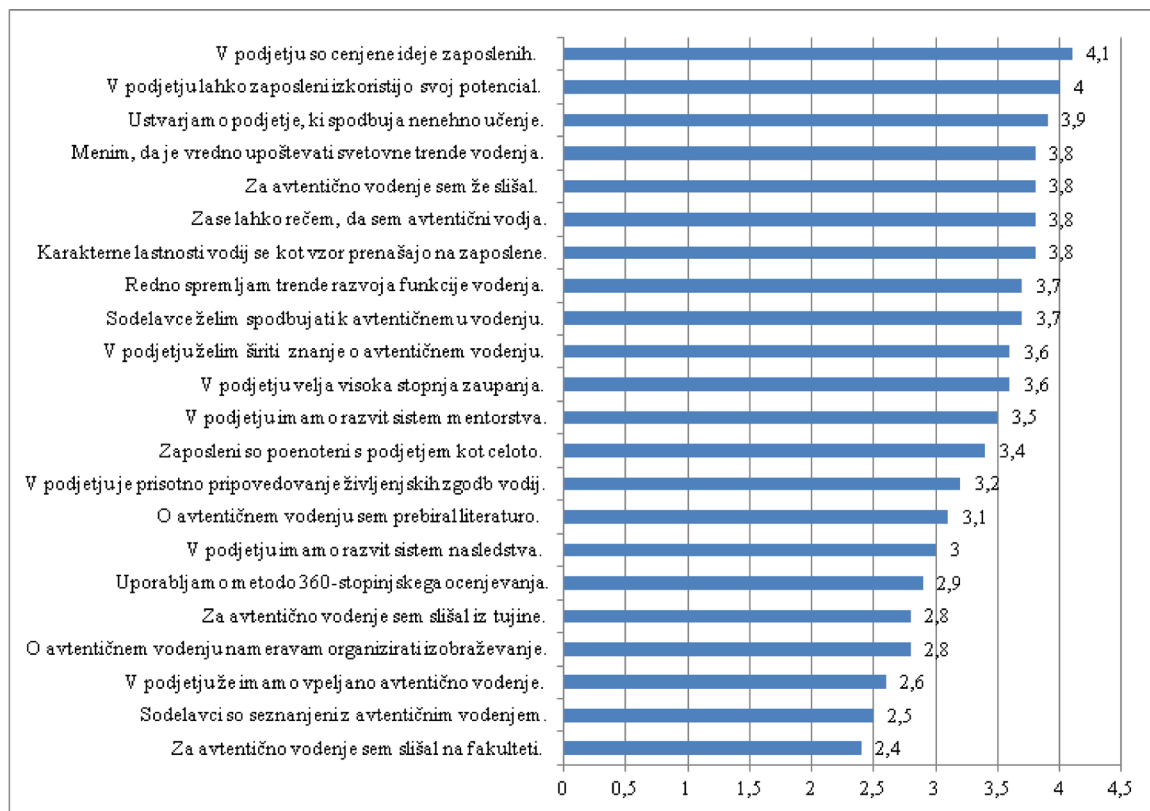
Razvitost avtentičnega vodenja smo preverili s pomočjo zaprtih vprašanj, kjer so kadrovske managerji podali samooceno o tem, kako oni zaznavajo razvitost znotraj svojega delovnega okolja. Povprečne ocene zaznavanja razvitosti avtentičnega vodenja v Sloveniji so vidne s slike 5.

V nadaljevanju smo kadrovske managerje povprašali o osebnostnih lastnostih zaposlenih in lastnostih idealnega vodje, ki se jim zdijo pomembne. Izkazalo se je, da so jim v večini vrednejše tiste

lastnosti, ki sovpadajo z avtentičnim vodenjem. S pomočjo raziskave, natančneje vprašalnika in opravljenega intervjuja, smo na podlagi vseh zbranih informacij in osebnega vtisa med izvedbo intervjuja prišli do ugotovitve, da je avtentično vodenje v izbranih organizacijah prisotno, vendar pri svojem razvoju še ni doseglo najvišje ravni. Res je, da kadrovske managerji zaznavajo visoko stopnjo razvitosti lastne avtentičnosti, prav tako se je marsikateri izmed njih prepoznal v opisu avtentičnega vodje, vendar so bile na drugi strani podane dokaj nizke ocene kadrovske managerjev glede zaznavanja razvitosti avtentičnega vodenja znotraj svojega delovnega okolja.

Kadrovske managerji veliko lastnosti avtentičnega vodenja že uveljavljajo pri svojem delu, v svoje delo na kadrovske področju jih želijo vključiti še več, kar nakazuje na to, da je sledenje avtentičnemu vodenju zanje pomembno in vredno. Če avtentičnosti ne bi pripisovali visokega pomena, gotovo ne bi želeli razvijati njenih lastnosti v prihodnje. V svoj delovni vsakdan bi vsekakor lahko vključili višjo stopnjo sodelovanja z drugimi oddelki in več delali v smeri brezpogojnega zaupanja svojim sodelavcem v smislu opolnomočenja in njihove večje samostojnosti. Za večjo uporabo avtentičnega

Slika 5: Povprečne ocene zaznavanja razvitosti avtentičnega vodenja



vodenja med kadrovskimi managerji je ključno, da slednji za avtentično delovanje najprej navdihnejo tudi ostale zaposlene in jim znajo predstaviti koristi uporabe te oblike vodenja in sledenja.

Kadrovski managerji zaznavajo, da skušajo biti pri svojem delu dober zgled svojim sledilcem, s katerimi delijo svoje znanje in izkušnje, kar tudi njim samim omogoča rast in razvoj tako na osebni kot tudi poklicni ravni. Stremijo k povezanosti s sledilci in se trudijo, da je njihov odnos pozitivno naravnani in odprti, k čemur vsekakor pripomore učinkovita medsebojna komunikacija. Vseeno smo zaznali, da obstaja še mnogo neuporabljenih področij avtentičnega vodenja, ki so jih kadrovski managerji navedli kot še nerazvite, kar pomeni, da je še veliko nerazvitega potenciala avtentičnega vodenja v organizacijah, ki delujejo v slovenskem prostoru.

Avtentično vodenje ima velik potencial, da bi se kot vodilni stil vodenja razvilo znotraj področja ravnanja z zmožnostmi človeka. Ta potencial podkrepi dejstvo, da imajo kadrovski managerji razvite avtentične lastnosti, vendar tega v celoti še ne prenašajo v svojo delovno sredino. Zelo malo organizacij ima, sodeč po pričanju kadrovskih managerjev, vpeljan koncept avtentičnega vodenja, prav tako s tem stilom vodenja niso seznanjeni njihovi sledilci. Ker kadrovski managerji vidijo potencial te teme v prihodnosti, je to odlična odskočna deska za izboljšanje funkcije vodenja kadrovskih managerjev in izrabo vseh potencialov človeškega kapitala kot ene pomembnejših konkurenčnih prednosti.

Avtentično vodenje je tista oblika vodenja, ki lahko v prihodnje predstavlja ključ do uspeha pri ravnanju z zmožnostmi človeka. Vedno bolj pomemben postaja prenos znanja, opolnomočenje zaposlenih, izkoriščanje njihovega potenciala in skrb za njihov razvoj. Pomembno vlogo v organizacijah bodo morali prevzeti kadrovski managerji, ki lahko s svojo pokončno držo postanejo sooblikovalci drugačne organizacijske kulture, ki bo omogočila, da bo ne le avtentično vodenje temveč tudi ravnanje z zmožnostmi človeka pridobivalo na vse večji veljavi.

6 Priporočila kadrovskim managerjem

Priporočila kadrovskim managerjem, ki bodo slednjim služila ne le k izboljšanju njihove vloge v organizaciji, temveč tudi k učinkovitejšemu razvoju in vpeljavi avtentičnega vodenja kot svoje primarne

oblike vodenja, smo oblikovali na podlagi analize izvedene raziskave.

Oblikovali smo naslednjih devet priporočil.

(1) *Dobro razumevanje konteksta delovanja organizacije*

Kadrovski manager se mora, če želi uveljavljati svoj položaj in kot svetovalec ter sooblikovalec dogajanja v okolju organizacije delovati skupaj z najvišjim poslovodnim organom, dobro spoznati na področje, na katerem deluje organizacija. Nujno je odlično poznavanje storitev oziroma produktov, razumevanje organizacije in njenega konteksta delovanja kot celote.

(2) *Proaktivnost in samozavest pri uvajanju sprememb*

Kadrovski managerji se ne smejo bati sprememb, temveč morajo biti odprti zanje, njihovi glavni nosilci in tudi glavni sooblikovalci smernic za prihodnji razvoj organizacije. Prav tako morajo krepiti samozavest, ki je ključna lastnost, da bodo lahko stopili v ospredje, se zavedali pomena svoje funkcije v organizaciji in tako tudi delovali.

(3) *Razvijanje kompetenc*

Delo kadrovskih managerjev je vedno bolj kompleksno, kar zahteva širok nabor kompetenc in vključuje stalno izpopolnjevanje v smislu izboljševanja lastnih zmožnosti. Vloga kadrovskih managerjev se spreminja in postaja vedno bolj zahtevna, saj za kadrovske managerje prihodnosti velja, da ustvarjajo poslanstvo, sooblikujejo procese in so voditelji zaposlenih. Vse to posledično zahteva več kompetenc kadrovskih managerjev, saj lahko le primerno usposobljeni strokovnjaki botrujejo spremembam in izzivom ter se slednjim tudi uspešno prilagajajo.

(4) *Krepitev strateške vloge področja ravnanja z zmožnostmi človeka*

Ker še vedno vse preveč kadrovskih managerjev omenja svojo administrativno vlogo, je zanje pomembno, da začnejo razmišljati strateško, kar vključuje razvoj in implementacijo strategij, ki so skladne s strategijo organizacije. Kadrovski managerji se morajo tako ukvarjati s strateško in razvojno vlogo, za svoje administrativne naloge pa iskati napredne, informacijsko podprte rešitve.

(5) *Postavljanje lastnih izzivov*

Izzivi so tisti, ki lahko kadrovske managerje motivirajo in jim omogočijo, da vedno znova vidijo izboljšave in posledično stremijo k upravljanju strateške vloge področja ravnanja

z zmožnostmi človeka. Kadrovski manager prihodnosti sam vidi izzive in izboljšave, čemur nadalje slediti odlične rešitve in predlogi.

(6) *Krepitev zaupanja s sledilci*

Zaupanje med vodjo in sledilci je ključna lastnost, da so slednji na delovnem mestu bolj zadovoljni in se lažje prilagajajo spremembam. Kadrovski managerji morajo sledilec omogočiti prost pretok znanja, jim omogočiti vpogled v svoje znanje in izkušnje, pomembnost morajo pripisovati učinkoviti povratni informaciji, saj to sledilec omogoča rast in karierni razvoj.

(7) *Povezovanje ravnanja z zmožnostmi človeka z drugimi področji znotraj organizacije*

Pomembno je povezovanje z ostalimi področji znotraj organizacije, saj to doprinese k sodelovanju, kar v nadaljevanju kadrovskim managerjem prinese tudi potrebno podporo pri udeležanju avtentičnega vodenja na vseh nivojih znotraj organizacije. Kadrovski managerji morajo biti prisotni pri vseh zgodbah, ki se tičejo organizacije, lahko bi rekli, da delujejo kot nekakšna svetovalna in podporna vloga vsem ostalim področjem.

(8) *Skladnost vrednot*

Kadrovski managerji morajo svoje osebne vrednote enostavno prenesti v posel in tudi voditi skladno z njimi, pri tem morajo biti pozorni, da so njihove vrednote skladne z vrednotami organizacije, s katerimi se morajo poistovetiti tudi sledilci.

(9) *Uporaba metod za spodbujanje razvoja avtentičnega vodenja*

Če želijo kadrovski managerji razvijati in krepiti zavest o avtentičnem vodenju pri sodelavcih, je nujno, da v delovni vsakdan vpeljejo metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja, kot so akcijsko učenje, sistema mentorstva in nasledstva, tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb in metoda 360-stopinjskega ocenjevanja.

Kadrovski managerji že sedaj stremijo k pravilnemu načinu vodenja svojih sodelavcev, vendar imajo, kot največkrat pravijo sami, pri uveljavljanju takšnega vodenja velikokrat težave, saj ne uživajo podpore najvišjega vodstva. Da bi to spremenili, je v prvi vrsti nujno, da stopijo v ospredje, zaupajo vase in v svoje zmožnosti, imajo pokončno držo, so proaktivni, se ne ustrašijo izzivov in njim pripadajočih sprememb, saj bodo lahko le tako širili zavest o avtentičnem vodenju. Pomembno je, da spremljajo tekoči razvoj kadrovskega vidika v svetovnem merilu in se prilagajajo sodobnim

trendom. Poskrbeti morajo, da se avtentičnost širi znotraj celotne organizacije, saj je avtentično vodenje kultura celotne organizacije, kjer ne gre le za način vodenja, temveč tudi za način sodelovanja in delovanja tako pri ravnanju z zmožnostmi človeka kot tudi v organizaciji na sploh.

Vodja mora graditi večjo stopnjo zaupanja do sodelavcev, jih bolj vključevati v odločanje, spoštovati, znati poslušati in ne nazadnje tudi upoštevati njihove predloge. Imeti mora odprto miselnost, znati obvladovati spremembe, večji poudarek je potreben na empatičnosti vodij in motiviranju zaposlenih. Vodja prihodnosti mora biti inovativen, pripravljen na sprejemanje odgovornosti, mora se znati učinkovito odločati in ne sme zanemarjati pomena učinkovite dvosmerne komunikacije, ki vključuje tudi podajanje pohval in konstruktivnih kritik. Avtentično vodenje mora biti tako prisotno tudi na drugih nivojih, saj le kadrovski manager kot avtentičen vodja v organizaciji zelo težko uveljavlja svoj prav in ne nazadnje tudi preživi na dolgi rok.

7 Sklep

Področje ravnanja z zmožnostmi človeka je v času nenehnih sprememb vedno pomembnejše, zato je ključno, da kadrovski managerji pri svojem delu zasledujejo nov, avtentičen način razmišljanja in vodenja. Ljudje so ključni element pri ravnanju z zmožnostmi človeka, prav tako so ljudje izredno pomembna prvina avtentičnega vodenja. Ta skladnost vodi v nujnost uporabe avtentičnega vodenja pri kadrovskih managerjih. Avtentično vodenje v organizacijo prinaša pozitivno, optimistično in motivirajoče delovno okolje, kar poleg vzajemnega odnosa med vodjo in sledilci slednjim omogoča višjo stopnjo opolnomočenja, več svobode in zadovoljstva ter ne nenazadnje tudi možnost osebne in karierni rasti. Avtentično vodenje ima široko konotacijo, spoštovanje vsega, kar ta oblika vodenja predstavlja, je podlaga za delovanje tudi v širšem kontekstu. Če bi vsi delovali po principu avtentičnega vodenja, bi bili veliko bolj zadovoljni, bolje bi sodelovali, kar pomeni, da bi tudi hitreje in učinkoviteje dosegli zastavljene cilje.

Sklenemo lahko, da razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji v našem okolju še ni dosegla najvišje ravni, vendar slednji temu konstruktivno pripisujejo visok potencial, kar v prihodnje vsekakor omogoča izboljšanje funkcije vodenja kadrovskih managerjev in izrabo vseh

potencialov človeškega kapitala kot enega izmed najpomembnejših virov konkurenčne prednosti.

Viri in literatura

- Armstrong, G. (2005). Differentiation through people: How can HR move beyond business partner? *Human Resource Management*, 44(2), 195-199.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). London, Philadelphia and New Delhi: Kogan Page.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 273-304.
- Černe M., & Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819-842.
- Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v učeči se organizaciji. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). 'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86-94.
- Hinojsa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organizations Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Kohont, A. (2012). HRM-managerji v kontekstu internacionalizacije. *HRM*, 10(47), 10-14.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Penger, S., Černe, M., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM): vodja, zvest samemu sebi, ustvarja zaupanje. *HRM*, 29(7), 36-41.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.
- Ryan, L. (2005). Why HR gets no respect. Najdeno 21. januarja 2015 na spletnem naslovu www.businessweek.com/careers/content/jun2005/ca2005051_7881_ca009.htm.
- Shelton, K. (2008). Authentic leaders add value. *Leadership Excellence*, 25(2), 2.
- Svetlik, I., & Kohont, A. (2009). Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 143-190). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tonkin, T. (2013). Authentic versus transformational leadership: assessing their effectiveness on organizational citizenship behaviour of followers. *International Journal of Business & Public Administration*, 10(1), 40-61.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

Nika Regner Kovač, mag. poslovnih ved, je zaposlena v hitro rastočem mednarodnem podjetju v Dublinu na Irskem. Septembra 2015 je uspešno zagovarjala magistrsko delo na podiplomskem študijskem programu Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, za katero je prejela Prešernovo nagrado. Vsa leta študija je bila prejemnica Zoisove štipendije. Leta 2015 postala članica mednarodnega častnega združenja Beta Gamma Sigma, ki združuje najboljše študente in diplomante poslovnih ved AACSB akreditiranih šol.

Ustvarjalnost in položaj posameznika v omrežju prenosa znanja

Aleša Saša Sitar¹, Darija Aleksić², Matej Černe³, Katarina Katja Mihelič⁴

¹e-pošta: alesasasa.sitar@ef.uni-lj.si

²e-pošta: darija.aleksic@ef.uni-lj.si

³e-pošta: matej.cerne@ef.uni-lj.si

⁴e-pošta: katja.mihelic@ef.uni-lj.si

Povzetek

Ustvarjalnost je ena od najbolj zaželenih kompetenc/sposobnosti zaposlenih v sodobnih podjetjih, ki se soočajo s hitrimi in neprestanimi spremembami. Ker je ustvarjalnost sposobnost, ki jo lahko razvijamo, spodbujamo in krepimo, je pomembno, da k njenemu razvoju aktivno pristopijo visokošolske institucije in v programe izobraževanja vključijo pristope za spodbujanje ustvarjalnosti študentov. Ustvarjalnost posameznika je povezana tudi s položajem posameznika v omrežju, ki mu omogoča dostop do novih idej in znanja. Cilji prispevka so preučiti vpliv položaja posameznika v omrežju prenosa znanja (posojanja zapiskov, razlage snovi in sodelovanja) in posameznikovega stila učenja na njegovo ustvarjalnost v okviru študijskega procesa. Rezultati longitudinalne analize študentov magistrskega študija kažejo, da na ustvarjalnost pozitivno vplivata individualni in sodelovalni stil učenja, tekmovalni stil učenja pa ima negativen vpliv. Položaj v omrežju, merjen s stopnjo vmesnosti posameznika, nima statistično značilnega vpliva na njegovo ustvarjalnost, kar kaže potrebo po nadaljnjem preučevanju. Analiza prispeva k razumevanju spodbujanja razvoja ustvarjalnosti v procesu izobraževanja.

Ključne besede: ustvarjalnost, omrežje prenosa znanja, stili učenja, študenti

1 Uvod

Ustvarjalnost je več kot kognitivna ali osebnostna značilnost, je bistvo obstoja, ki predstavlja resnični človeški potencial (Kokot & Colman, 1997). Ustvarjalnost je ena od najbolj zaželenih kompetenc zaposlenih v sodobnih podjetjih, ki se soočajo z hitrimi in neprestanimi spremembami. Ker je ustvarjalnost sposobnost, ki jo lahko razvijamo, spodbujamo in krepimo ter jo podjetja vedno bolj pričakujejo od novo zaposlenih, je pomembno, da k njenemu razvoju aktivno pristopijo izobraževalne institucije in v programe izobraževanja vključijo pristope za spodbujanje ustvarjalnosti šolarjev, dijakov in študentov.

Na ustvarjalnost posameznika vplivajo številni dejavniki na ravni posameznikov, timov in združb (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). Med drugim na ustvarjalnost vplivajo tudi medosebni

procesu in medsebojna razmerja, ki se oblikujejo med posameznikom in njegovimi sodelavci ter tvorijo njegovo socialno omrežje, vendar je vpliv položaja v omrežju na ustvarjalnost posameznika še relativno malo raziskan. Dosedanje raziskave preučujejo skupni vpliv strukturnih značilnosti posameznikovega omrežja in osebnostnih značilnosti na ustvarjalnost (Anderson, et al., 2014) in ugotavljajo, da imajo ustvarjalni posamezniki vzpostavljene šibke vezi z različnimi skupinami ljudi, ki jim omogočajo dostop do različnih znanj (Perry-Smith, 2006; Perry-Smith & Shalley, 2003). Raziskave še ugotavljajo, da močna razmerja dejansko zmanjšujejo ustvarjalnost, ker omogočajo dostop do podvojenih, odvečnih informacij (Burt, 2004). Pri tem se raziskave osredotočijo na omrežje nasvetov (angl. advice network), ko posameznik svetuje sodelavcu pri delu, ko se pojavi določen problem. Omrežja nasvetov so torej pomembna za pridobivanje idej za reševanje

problemov. Vpliv stopnje vmesnosti posameznika v tokovih znanja, kot vpliv nadzora posameznika nad tokovi znanja v omrežju, na njegovo ustvarjalnost, je še neraziskan.

Na področju izobraževanja Grunspan in soavtorji (2014) ugotavljajo, da primanjkuje tudi raziskav o oblikovanju razmerij učenja med procesom izobraževanja. V zvezi s tem obstoječe raziskave kažejo, da je položaj študenta v omrežju povezan z njegovim učnim uspehom, kakšen pa je vpliv položaja študenta v omrežju učenja na ustvarjalnost, še ni raziskano. Omrežje učenja predstavlja razmerja, skozi katera se posameznik uči, torej pridobiva nova znanja in spretnosti. V kontekstu združb omrežja učenja razlagajo, kako učenje v združbi dejansko poteka (Poell, Chivers, Van der Krogt, & Wildemeersch, 2000; Škerlavaj, Dimovski, Mrvar, & Pahor, 2010), namen povezovanja pa je pridobivanje, prenos in ustvarjanje znanja (Vassiliadis, Wicki, Seufert, Back, & von Krogh, 1999). Malo je raziskan tudi vpliv stila učenja posameznika, ki ga uporablja v razredu, na njegovo ustvarjalnost (Sitar, Černe, Aleksić, & Mihelič, 2014). V raziskavi v ospredje postavimo omrežje prenosa znanja med študenti. Podrobneje, zanimajo nas značilnosti omrežja posojanja zapiskov, razlage nejasne snovi in sodelovanja med študenti ter kako ta razmerja vplivajo na njihovo ustvarjalnost. Ker predhodne raziskave nakazujejo tudi vpliv stilov učenja na ustvarjalnost, nas zanima, kako različni stili učenja vplivajo (pozitivno ali negativno) na posameznikovo ustvarjalnost.

Pričujoča raziskava prispeva k literaturi o ustvarjalnosti, izobraževanju in analizi omrežij ter vpliva na vpeljavo pedagoških pristopov, usmerjenih v povečevanje ustvarjalnosti študentov skozi aktivnosti v razredu za vzpostavljanje razmerij, ki ustvarjalnost spodbujajo, ne pa zavirajo. Cilji prispevka so preučiti vpliv stila učenja in položaja posameznika v omrežju prenos znanja na njegovo ustvarjalnost. Uporabljen pristop je analiza omrežja študentov podiplomskega programa management v letih 2013, 2014 in 2015 ter panelna regresijska analiza z metodo fiksnih učinkov.

2 Ustvarjalnost, stili učenja in omrežje prenosa znanja

Inovativnost in ustvarjalnost sta tesno povezani in ju lahko opredelimo kot proces, rezultat in posledico razvijanja ter vpeljave novih in boljših načinov dela

(Anderson, et al., 2014). Ustvarjalnost je značilnost, ki jo lahko razvijamo in krepimo (Lin, 2011), je posledica intelektualnih sposobnosti, znanja, stila razmišljanja, osebnosti, motivacije in vplivov okolja (Sternberg, 2006). Za ustvarjalnost je potrebna kombinacija ustvarjalnih spretnosti, notranje motivacije, znanja, trdega dela, vztrajnosti in discipline (Amabile & Khaire, 2008; Baker & Baker, 2012; Sternberg, 2006).

2.1 Stili učenja in njihov vpliv na ustvarjalnost tekom študija

Učenje je predpogoj za ustvarjalnost (Weisberg, 1999) in v delovnem okolju je usmerjenost v učenje pozitivno povezana z ustvarjalnostjo (Gong, Huang, & Farh, 2009). Šolski sistem je vedno pogosteje kritiziran, da zavira ustvarjalnost šolarjev, dijakov in študentov, zato so v številnih državah po svetu vedno glasnejše zahteve po šolskih reformah, ki bodo spodbujale ustvarjalnost otrok in s tem prihodnjih zaposlenih. Raziskave o tem, kako prilagajanje pedagoških pristopov stilom učenja spodbuja ustvarjalnost, pa so redke (Ferrari, Cachia, & Punie, 2009), čeprav je uresničevanje ustvarjalnega potenciala posameznika močno odvisno od konteksta, torej od okoliščin v katerih učenje poteka.

Način, kako se učenci učijo, močno vpliva na ustvarjalnost. Učenci se razlikujejo v tem, kateri stil učenja jim je blizu (Hawk & Shaw, 2007; Knowles, Holton III, & Swanson, 2012; Mayer & Massa, 2003). Stili učenja predstavljajo širši koncept, ki zajema kognitivno delovanje in kaže splošne preference posameznika do določenih metod in pogojev za učenje (Knowles, et al., 2012). Stili učenja se nanašajo na individualne razlike v načinih učenja, načinih obdelave informacij med učenjem (Cassidy, 2004). Z vidika teorije socialne interakcije (Anthony F. Grasha, 1994) se učenje odvija v socialnem kontekstu in ga lahko opazujemo skozi vedenje in odzivanje učencev. Ločimo individualno, sodelovalno, tekmovalno in odvisno učenje (A. F. Grasha & Riechmann, 1974). Podobno glede na teorijo socialne odvisnosti stile učenja ločimo na individualno, sodelovalno in tekmovalno učenje (Johnson, 2003; Johnson & Johnson, 1999). Učenci z individualnim učenjem se učijo sami, med njimi ni interakcije ali odvisnosti. Učenci s sodelovalnim učenjem se učijo z izmenjavo idej in znanja ter so med seboj pozitivno odvisni. Učenci s tekmovalnim stilom radi tekmujejo med seboj, med njimi je negativna odvisnost. Odvisno učenje pa je značilno za študente, ki zgolj poslušajo in sledijo navodilom pedagoga. Različni stili učenja pomagajo prepoznati različne tehnike poučevanja

in načine interakcije, značilne za posamezen stil (Montgomery & Groat, 1998).

Študenti, ki se raje učijo individualno, zaupajo v lastne sposobnosti učenja, učijo se vsebine, ki se njim zdijo pomembne in seminarske naloge z večjim veseljem opravljajo sami. Sami razvijajo nove ideje in uporabljajo tehnike reševanja problemov, divergentnega ter lateralnega razmišljanja (Scott, Leritz, & Mumford, 2004). Zaupajo v lastno zmožnost reševanja problemov in sami predlagajo ustvarjalne ideje (Fasko, 2001). Na drugi strani pa sodelovalno učenje bolj ustreza študentom, ki se raje učijo z izmenjavo idej in znanja, ki sodelujejo z učiteljem in radi sodelujejo s sošolci. Taki študenti pogosteje sodelujejo in delijo svoje ideje z drugimi, ker tako dobijo nove ideje (Baker & Baker, 2012). Študenti so zavzeti za preučevano temo in se aktivno vključujejo v diskusije (Laal, Khatami-Kermanshahi, & Laal, 2014). Ta stil učenja je zlasti pomemben v sodobnih podjetjih, ki iščejo timske igralce za reševanje kompleksnih problemov (Johnson & Johnson, 1999, 2009), saj sodelovalno učenje vodi v timsko učenje, ustvarjalne aktivnosti (Johnson, Johnson, & Smith, 2007) ter povečuje ustvarjalnost in inovativnost (Wu, Hwang, Kuo, & Huang, 2013). Z vidika interakcije je ustvarjalnost razumljena kot interakcija med posameznikom in njegovim delovnim okoljem, torej sodelavci in dejavniki okolja (Amabile, 2012). Ustvarjalnost je posledica interakcije, zato študenti s tem stilom učenja neprestano iščejo priložnosti za komunikacijo in sodelovanje s sošolci, ki imajo drugačne poglede, znanja in sposobnosti. Negativna interakcija, značilna za tekmovalno učenje, predvidoma zmanjšuje ustvarjalnost. Študenti skrivajo svoje zapiske, znanje, ga ne delijo z drugimi, zaradi recipročnosti pa s tem omejijo lasten dostop do novih idej in znanj. Želijo si doseči boljše ocene od sošolcev in zato ne sodelujejo. Ugotovitve predhodne raziskave kažejo, da sta z ustvarjalnostjo povezana individualni in sodelovalni stil učenja (Sitar, et al., 2014). Predvidena negativna povezava med tekmovalnim stilom učenja in ustvarjalnostjo pa ni bila potrjena.

Druge raziskave s tega področja še kažejo, da se stili učenja posameznikov z leti šolanja spreminjajo in sicer se povečuje želja po sodelovalnem in tekmovalnem učenju ter zmanjšuje interes za individualno učenje (Lee Owens, 1991; Lee Owens & Barnes, 1982; Lee Owens & Straton, 1980). Longitudinalne analize, ki bi spremljale spreminjanje stilov učenja in njihov vpliva na ustvarjalnost tekom študija, pa še niso bile narejene.

V prvih dveh podhipotezah pričujoče raziskave predvidevamo pozitivno povezavo med individualnim in sodelovalnim stilom učenja ter ustvarjalnostjo. V tretji pa predpostavljamo negativno povezavo med tekmovalnim učenjem in ustvarjalnostjo:

- H1a: Individualen stil učenja je pozitivno povezan z ustvarjalnostjo.
- H1b: Sodelovalen stil učenja je pozitivno povezan z ustvarjalnostjo.
- H1c: Tekmovalen stil učenja je negativno povezan z ustvarjalnostjo.

2.2 Vpliv položaja posameznika v omrežju prenosa znanja na ustvarjalnost

Raziskave o ustvarjalnosti posameznikov vedno bolj poudarjajo vpliv posameznikovega omrežja na ustvarjalnost, zlasti kot vira novih idej. V literaturi so največkrat omenjene šibke vezi (Granovetter, 1973) in strukturne vrzeli (Burt, 2004) kot ključne, da posameznik lahko dostopa do novih informacij. Ustvarjalni posamezniki imajo običajno vzpostavljene šibke vezi z različnimi skupinami ljudi, ki jim omogočajo dostop do različnih znanj (Perry-Smith, 2006; Perry-Smith & Shalley, 2003). Nadalje avtorji ugotavljajo da močna razmerja zmanjšujejo ustvarjalnost, ker omogočajo dostop do podvojenih, odvečnih informacij (Burt, 2004), in da obstaja neka optimalna raven števila šibkih vezi, ki pozitivno vpliva na ustvarjalnost (Baer, 2010). Relativno malo je raziskan skupni vpliv strukturnih značilnosti posameznikovega omrežja in osebnostnih značilnosti na ustvarjalnost (Anderson, et al., 2014). Nekatere raziskave kažejo, da je vpliv šibkih vezi na ustvarjalnost odvisen od osebnostnih lastnosti (npr. odprtost do izkušenj) (Baer, 2010) in osebnih vrednot posameznika (npr. podrejanje standardom in pravilom) (Zhou, Shin, Brass, Choi, & Zhang, 2009), pri čemer se osredotočijo na omrežje nasvetov, ki so pomembna za pridobivanje idej za reševanje problemov. Študije o vplivu medosebnih procesov nadalje ugotavljajo, da če prošnje za nasvet spremlja pogostejše recipročno svetovanje, le to zmanjšuje posameznikovo ustvarjalnost (Mueller & Kamdar, 2011).

Grunspan in soavtorji (2014) ugotavljajo, da primanjkuje raziskav, ki preučujejo, kako se med izobraževanjem oblikujejo razmerja učenja. Ker je položaj študenta v omrežju povezan z njegovim učnim uspehom, omrežje verjetno vpliva tudi na

posameznikovo ustvarjalnost, vendar ta vidik še ni raziskan. Zato v naši raziskavi v ospredje postavimo omrežje prenos znanja med študenti (razmerja razlage nejasne snovi, posojanja zapiskov in sodelovanja), ter njegov vpliv na ustvarjalnost (merjene s pomočjo merske lestvice (Zhou & George, 2001), da posameznik pogosto predlaga nove ideje, izboljšave, pristopi k reševanju nalog itd.), v povezavi s stili učenja. Predvidevamo, da bo posameznikov položaj v omrežju vplival na njegovo ustvarjalnost preko dostopa do novih znanj. Kot strukturno mero omrežja bomo uporabili stopnjo vmesnosti (angl. *betweenness*), ki pove v kolikšni meri se dotična oseba znajde na najkrajših poteh med vsemi pari oseb, izraža pa raven možne kontrole te osebe nad vsemi ostalimi (Brass & Burkhardt, 1993; Kolaczyk, 2009). Mera pomembnosti glede na vmesnost pri izračunu upošteva oddaljenost enote od vseh ostalih in dolžino poti med posameznimi točkami. Enote, ki ležijo na najkrajših poteh med pari enot, imajo namreč večji nadzor nad pretokom informacij in so s tega vidika bolj pomembne od drugih. Enota je torej bolj pomembna, če leži na veliko najkrajših poteh med drugimi pari enot. V tem primeru ima posameznik večji nadzor nad tokovi znanja v omrežju in pomembno vpliva na to, ali bodo ostali do znanja prišli ali ne. Za študente z visoko stopnjo vmesnosti pričakujemo, da bodo bolj ustvarjalni, ker imajo večji dostop do znanja in uravnavajo dostop še za ostale člane omrežja, vpliv stopnje vmesnosti na ustvarjalnostjo pa še ni bil raziskan.

H2: Visoka stopnja vmesnosti je pozitivno povezana z ustvarjalnostjo.

3 Raziskava

Longitudinalna raziskava je bila izvedena s pomočjo spletne ankete v treh valovih: prvič oktobra 2013, drugič aprila 2014 in tretjič marca 2015. V raziskavo so bili vključeni študenti magistrskega študija smeri Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in sicer ob začetku študija v začetku prvega semestra, v drugem semestru in v četrtem semestru na koncu študija. Anketa je bila poslana na 67 elektronskih naslovov. V prvem koraku se je na anketo odzvalo 51 študentov, v drugem 39 študentov, v tretjem pa 31 študentov. V anketi je v letu 2013 sodelovalo 53% študentk in 47% študentov. V letu 2014 in 2015 se je delež študentk povečal na 58% oziroma 57%.

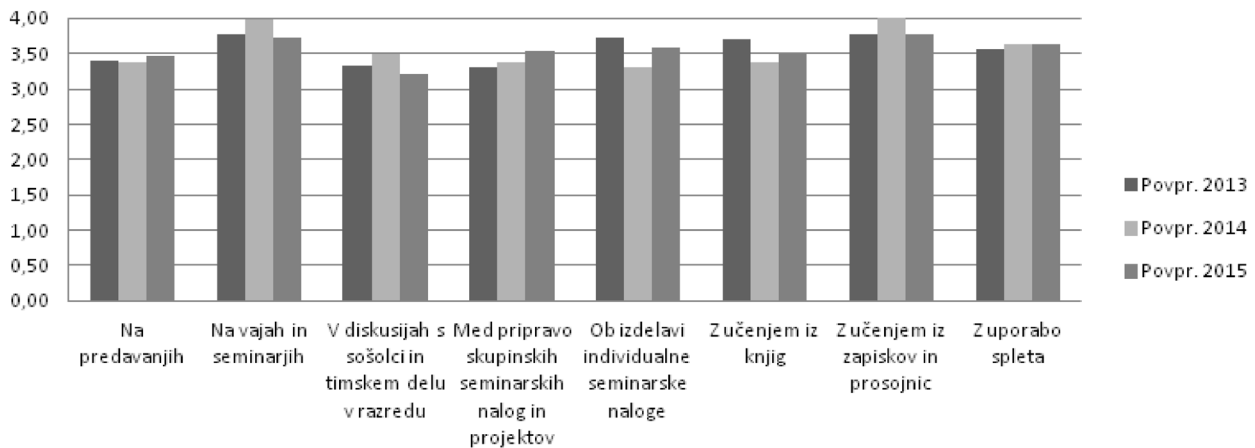
Da bi ugotovili, kateri so pomembni viri znanja, smo študente vprašali, koliko znanja pridobijo iz različnih virov: na predavanjih, na vajah in seminarjih, v diskusijah s sošolci in timske delu v razredu, v diskusijah s sošolci med pripravo skupinskih seminarskih nalog in projektov, ob izdelavi individualne seminarske naloge, z učenjem iz knjig, z učenjem iz zapiskov in prosojnic, z uporabo spleta. Odgovore so označili na lestvici od 0 do 4, kjer je pomenilo 0 – nič, 1 – malo, 2 – srednje, 3 – veliko in 4 – zelo veliko znanja. Nadalje smo študente vprašali, koga oziroma kje iščejo razlago, če snovi ne razumejo: ali vprašajo sošolce, profesorja, asistente, preberejo v knjigi, vprašajo na družbenih omrežjih (na primer facebook skupine, forumi) ali poiščejo razlago na spletu (na primer google, wikipedija). Izbrali so lahko več odgovorov. Sledila so sociometrična vprašanja, kjer so študenti v seznamu svojih sošolcev označili, kdo komu posoja zapiske, razloži nejasno snov ter kdo s kom in kako pogosto sodeluje pri izdelavi seminarske naloge, projektne in timske delu. Pogostost sodelovanja so študenti ocenili na lestvici od 0 do 4, kjer je pomenilo 0 – nikoli, 1 – redko, 2 – občasno, 3 – pogosto in 4 – vedno. Ostala vprašanja v anketi so merila spremenljivke različnih stilov učenja in ustvarjalnosti, ki so bile merjene s pomočjo uveljavljenih merskih lestvic. Študenti so izrazili stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo na lestvici od 1 do 5, kjer je pomenilo 1 – sploh se ne strinjam, 2 – večinoma se ne strinjam, 3 – niti/niti, 4 – večinoma se strinjam in 5 – povsem se strinjam. Lestvice so bile prilagojene na študentsko populacijo in testirane v prvem koraku analize na 150 študentih, različnih letnikov na smeri za management. Vsak stil učenja smo merili s po sedmimi trditvami (A. F. Grasha & Riechmann, 1974), prav tako ustvarjalnost (Zhou & George, 2001).

Hipoteze smo testirali z analizo omrežja študentov podiplomskega programa Management ter panelno regresijsko analizo z metodo fiksnih učinkov.

4 Rezultati

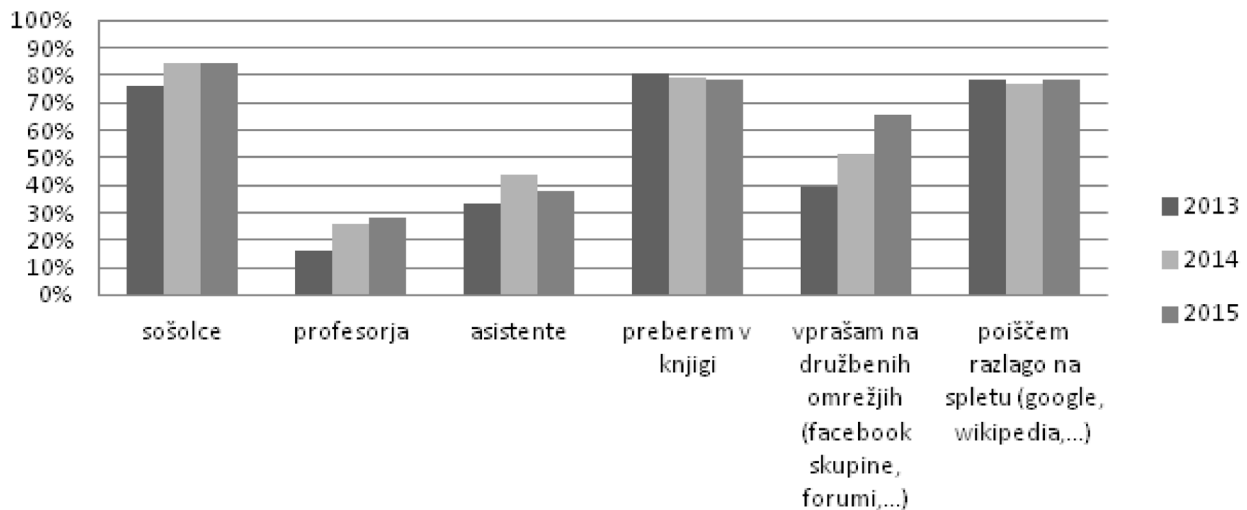
Rezultati raziskave kažejo, da so študenti v preučevanem obdobju znanje pridobivali iz različnih virov. Iz vseh virov so pridobili veliko do zelo veliko znanja. V letu 2013 so bili najpomembnejši viri znanja predvsem vaje in seminarji, zapiski in prosojnice, izdelava seminarske naloge in učenje iz knjige. V letu 2014 in 2015 pa predvsem vaje in seminarji ter zapiski in prosojnice. Rezultati so prikazani v sliki 1.

Slika 1: Obseg znanja, ki ga študenti pridobijo iz posameznih virov v letih 2013 - 2015



Vir: Lastna raziskava

Slika 2: Delež študentov, ki razlago nejasne snovi išče iz posameznih virov v % v letih 2013 - 2015



Vir: Lastna raziskava

Rezultati nadalje kažejo (Slika 2), da so študenti v vseh treh zajemanjih največkrat za razlago nejasne snovi vprašali sošolce, odgovore poiskali v knjigah ali na spletu (okrog 80%). Le manjši delež študentov je za razlago prosil profesorja ali asistente. V preučevanem obdobju je močno porasla uporaba družbenih omrežij za iskanje razlage nejasnih vsebin, z 39% na 66% študentov.

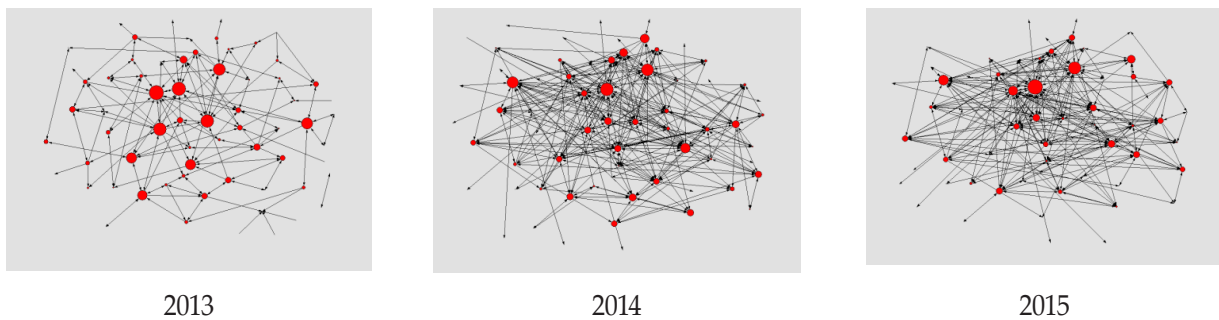
Ker so sošolci eden od glavnih virov znanja in informacij, je smiselno podrobneje analizirati razmerja po katerih se znanje prenaša. Slika 3 tako kaže medsebojna razmerja prenosa znanja (zapiskov, razlage in sodelovanja) med študenti v letu 2013, torej v prvem mesecu študija, v letu 2014 in letu 2015, na koncu študija. V letu 2014 je opazno povečanje števila razmerij za prenos znanja, gostota omrežja pa se ohranja tudi v letu 2015. Velikost posamezne točke

odraža stopnjo vmesnosti posameznega študenta v tokovih znanja, kar pomeni, da posamezen študent nadzoruje večji del tokov znanja kot ostali in pomembno vpliva na to, ali bo znanje prišlo do ostalih študentov ali ne.

V preglednici 1 so prikazane povprečne vrednosti, standardni odkloni in koeficienti korelacije za preučevane spremenljivke v letih 2013, 2014 in 2015. Rezultati raziskave kažejo, da sta v vseh treh zajemanjih v povprečju najpogostejša stila učenja individualno in sodelovalno učenje. Prav tako je močno prisotno odvisno učenje. Tekmovalno učenje pa je med študenti manj zaželeno.

Z leti študija se ustvarjalnost študentov statistično značilno ne povečuje. Koeficienti korelacije v vseh treh zajemanjih kažejo pozitivno korelacijo med ustvarjalnostjo ter individualnim

Slika 3: Omrežje prenosa znanja med študenti v letih 2013, 2014 in 2015 z velikost posamezne točke glede na stopnjo vmesnosti



Vir: Lastna raziskava

Preglednica 1: Povprečja, standardni odkloni in korelacijski koeficienti med spremenljivkami v letu 2013

Spremenljivke v letu 2013		Povp.	St. Odkl.	1	2	3	4	5	6
1	Ustvarjalnost	3,74	0,51	1					
2	Individualno učenje	3,89	0,41	0,41**	1				
3	Sodelovalno učenje	3,85	0,59	0,38**	0,21	1			
4	Tekmovalno učenje	2,55	0,57	0,06	0,29*	0,15	1		
5	Odvisno učenje	3,77	0,48	0,33*	0,32*	0,33*	0,35*	1	
6	Vmesnost točke	0,02	0,03	0,09	0,33*	0,05	0,11	0,23	1
Spremenljivke v letu 2014		Povp.	St. Odkl.	1	2	3	4	5	6
1	Ustvarjalnost	3,77	0,72	1					
2	Individualno učenje	3,87	0,46	0,34*	1				
3	Sodelovalno učenje	3,87	0,61	0,73**	0,15	1			
4	Tekmovalno učenje	2,59	0,66	0,11	0,56**	0,01	1		
5	Odvisno učenje	3,81	0,41	0,26	0,25	0,26	0,28	1	
6	Vmesnost točke	0,03	0,02	0,35*	0,25	0,28	0,01	0,20	1
Spremenljivke v letu 2015		Povp.	St. Odkl.	1	2	3	4	5	6
1	Ustvarjalnost	3,87	0,57	1					
2	Individualno učenje	3,94	0,36	0,43*	1				
3	Sodelovalno učenje	3,93	0,69	0,51**	-0,17	1			
4	Tekmovalno učenje	2,50	0,78	0,35	0,20	0,45*	1		
5	Odvisno učenje	3,75	0,49	0,42*	0,28	0,34	0,70**	1	
6	Vmesnost točke	0,03	0,03	0,34	-0,02	0,13	-0,04	0,14	1
n(2013)=50, n(2014)=38, n(2015)=30									
**p < 0,01, *p < 0,05									

Vir: Lastna raziskava

in sodelovalnim učenjem, v letih 2013 in 2015 pa tudi z odvisnim učenjem. V letu 2014 pa se pokaže medsebojna povezava med ustvarjalnostjo in stopnjo vmesnosti posameznika, kar pomeni, da imajo najbolj ustvarjalni študenti v omrežju prenosa znanja (posojanja zapiskov, svetovanja in razlage ter sodelovanja) vlogo posrednikov znanja.

V preglednici 2 so prikazani rezultati panelne regresijske analize z metodo fiksnih učinkov. V modelu ugotavljamo vpliv posameznih stilov

učenja in stopnje vmesnosti točke (v kolikšni meri se dotična oseba znajde na najkrajših poteh med vsemi pari oseb in izraža raven možne kontrole te osebe nad pretokom informacij) na ustvarjalnost. Za preverjanje hipoteze H1a, ki predvideva pozitiven vpliv individualnega učenja na ustvarjalnost rezultati modela kažejo statistično značilen pozitiven vpliv. Za preverjanje hipoteze H1b, ki predvideva pozitiven vpliv sodelovalnega učenja na ustvarjalnost, rezultati modela prav tako potrjujejo statistično značilen

pozitiven vpliv. Poleg tega model potrdi tudi hipotezo H1c, ki predvideva negativno povezavo med tekmovalnim stilom učenja in ustvarjalnostjo.

Za preverjanje hipoteze H2, ki predvidevata pozitiven vpliv stopnje vmesnosti točke na ustvarjalnost posameznika, rezultati analize ne potrdijo predvidenega statistično značilnega pozitivnega vpliva.

Preglednica 2: Rezultati panelne regresijske analize vpliva stilov učenja in vmesnosti točke na ustvarjalnost v obdobju 2013 do 2015 z metodo fiksnih učinkov

	-1
SPREMENLJIVKE	Ustvarjalnost
Individualno učenje	0.580*** [0.171]
Sodelovalno učenje	0.264** [0.123]
Tekmovalno učenje	-0.226* [0.116]
Odvisno učenje	-0.038 [0.169]
Stopnja vmesnosti točke	-0.227 [2.103]
Konstanta	1.223 [0.893]
Opazovanja	118
Število enot	51
R ²	0.269
prilagojen R ²	-0.380
Standardne napake v oklepajih	
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1	

Vir: Lastna raziskava

5 Razprava

V raziskavi s potrditvijo hipotez H1a, H1b in H1c ugotavljamo, da individualno in sodelovalno učenje pozitivno vplivata na ustvarjalnost posameznika, tekmovalno učenje pa negativno. Glede vpliva položaja ustvarjalnega posameznika v omrežju prenosa znanja, merjenega s stopnjo vmesnosti točke,

pa analiza ne da potrditve za hipotezo H2. Analiza torej ne da enoznačnega odgovora na vprašanje, kakšen je položaj ustvarjalnega posameznika v omrežju prenosa znanja, kar odpira možnosti za nadaljnje raziskave. Ker se z ustvarjalnostjo povezuje tako individualni kot tudi sodelovalni stil učenja, je položaj študentov z različnim stilom učenja v omrežju lahko različen. Položaj posameznika lahko tudi vpliva na njegov preferenčni stil učenja in posledično vodi v ustvarjalnost.

Rezultati naše raziskave primarno prispevajo k razvoju teorije o vplivu stilov učenja posameznika v razredu ter položaja posameznega učenca v omrežju prenosa znanja na ustvarjalnost. Raziskava prispeva k preučevanju medsebojnih razmerij prenosa znanja med študenti, ki so drug drugemu pomemben vir znanja. Rezultati so pomembni tudi z vidika uporabe pristopov za povečanje ustvarjalnosti študentov. Pridobivanje novih znanj močno vpliva na povečevanje posameznikove ustvarjalnosti, vendar le, če so prisotni pogoji, ki ustvarjalnosti ne zavirajo. Izobraževanje, ki vključuje različne aktivnosti, omogoči izkušnjo zelenega stila učenja in prispeva k povečevanju ustvarjalnosti. Rezultati raziskave zato narekujejo prilagoditev pristopov v razredu za individualno in sodelovalno učenje, ki vodita v ustvarjalnost.

Ugotovitve raziskave pa so uporabne tudi za ravnatelje združb in kadrovice, ki na trgu dela vedno bolj iščejo ustvarjalne diplomante. Pri zaposlovanju na področjih dela, kjer je pomembna ustvarjalnost je potrebno iskati predvsem take zaposlene, ki prednostno uporabljajo individualni in sodelovalni stil učenja. Hkrati so rezultati pokazali, da se študenti v primeru nejasnosti glede snovi najpogosteje obrnili na sošolce. Predvidevamo, da se posamezniki v delovnem okolju vedejo na podoben način, zato morajo združbe zelo veliko pozornosti namenjati odnosom med zaposlenimi. Nadalje, bi bilo verjetno tudi v delovnem okolju smiselno identificirati tiste zaposlene, ki pomembno vplivajo na prenos znanja v združbi, in jih primerno stimulirati, saj so le-ti zaposleni hkrati pogosto tudi najbolj ustvarjalni zaposleni. Za združbe pa je uporabna tudi ugotovitev, da individualno in skupinsko učenje vodi v ustvarjalnost, medtem ko tekmovalno učenje negativno vpliva na ustvarjalnost. Posledično morajo združbe, ki želijo imeti ustvarjalne zaposlene, veliko pozornosti namenjati sistemu nagrajevanja, ki ne bi spodbujal tekmovalnosti med zaposlenimi in ustvarjal tekmovalno klimo, saj le-ta negativno vpliva na ustvarjalnost.

Omejitev raziskave izhajajo predvsem iz relativno majhnega vzorca študentov, ki so sodelovali v anketi. Iz koraka v korak se je število sodelujočih zmanjševalo, kar je problem z vidika analize omrežij, ker pomemben del razmerij z analizo ni bil zajet. Naslednja omejitev izhaja iz uporabe le ene mere ustvarjalnosti, izhajajoče iz samoocene, ki bi jo bilo v prihodnje smiselno kombinirati s strokovno oceno npr. pisnih izdelkov študentov. Uporabiti bi veljajo tudi druge mere za strukturni položaj posameznika v omrežju, kot so šibke vezi, gostota omrežja, in podobno.

5 Sklep

V članku preučujemo vpliv položaja posameznika v omrežju prenosa znanja ter njegovega stila učenja na ustvarjalnost. Rezultati raziskave kažejo, da na ustvarjalnost posameznika prednostno vpliva posameznikov stil učenja, vpliv položaja posameznika, merjenega z stopnjo vmesnosti točke v omrežju pa ni bil potrjen. Rezultati raziskave torej narekujejo nadaljnje preučevanje vpliva položaja posameznika, tudi preko stila učenja za razumevanje ustvarjalnosti posameznika v kontekstu izobraževanja.

Viri in literatura

- Amabile, T. M. (2012). Big c, little c, Howard, and me: Approaches to understanding creativity. *Working Paper*, 1-24.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86, 100-109.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. doi: 10.1177/0149206314527128
- Baer, M. (2010). The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 592-601. doi: 10.1037/a0018761
- Baker, D. F., & Baker, S. J. (2012). To „catch the sparkling glow“: A canvas for creativity in the management classroom. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 704-721.
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1993). Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 441-470.
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. [Article]. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Cassidy, S. (2004). Learning styles: An overview of theories, models, and measures. *Educational Psychology*, 24(4), 419-444.
- Fasko, D. (2001). Education and creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 317-327.
- Ferrari, A., Cachia, R., & Punie, Y. (2009). Innovation and creativity in education and training in the EU member states: Fostering creative learning and supporting innovative teaching. *JRC Technical Note*, 52374.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Grasha, A. F. (1994). A matter of style: The teacher as expert, formal authority, personal model, facilitator, and delegator. *College Teaching*, 42(4), 142-149.
- Grasha, A. F., & Riechmann, S. W. (1974). A rationale to developing and assessing the construct validity of a student learning styles scale instrument. *Journal of Psychology*, 87(0), 213-223.
- Grunspan, D. Z., Wiggins, B. L., & Goodreau, S. M. (2014). Understanding classrooms through social network analysis: A primer for social network analysis in education research. *CBE-Life Sciences Education*, 13(2), 167-178. doi: 10.1187/cbe.13-08-0162
- Hawk, T. F., & Shaw, A. J. (2007). Using learning style instruments to enhance student learning. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 5(1), 1-19.
- Johnson, D. W. (2003). Social interdependence: Interrelationships among theory, research, and practice. *American Psychologist*, 58(11), 934-945.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). Making cooperative learning work. *Theory into Practice*, 38(2), 67-73.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational Researcher*, 38(5), 365-379.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Smith, K. (2007). The state of cooperative learning in postsecondary

- and professional settings. *Educational Psychology Review*, 19(1), 15-29.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2012). *The adult learner* (7th ed.). London: Routledge.
- Kokot, S. J., & Colman, J. (1997). The creative mode of being. *The Journal of Creative Behavior*, 31(3), 212-226. doi: 10.1002/j.2162-6057.1997.tb00792.x
- Kolaczyk, E. D. (2009). *Statistical Analysis of Network Data: Methods and Models*. New York: Springer, cop.
- Laal, M., Khattami-Kermanshahi, Z., & Laal, M. (2014). Teaching and education; Collaborative Style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 4057-4061.
- Lin, Y.-S. (2011). Fostering creativity through education—a conceptual framework of creative pedagogy. *Creative Education*, 2(3), 149-155.
- Mayer, R. E., & Massa, L. J. (2003). Three facets of visual and verbal learners: Cognitive ability, cognitive style, and learning preference. *Journal of educational psychology*, 95(4), 833-846.
- Montgomery, S. M., & Groat, L. N. (1998). Student learning styles and their implications for teaching *Occasional paper* (pp. 8): Center for Research on Learning and Teaching, University of Michigan.
- Mueller, J. S., & Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: A theory of help seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263-276.
- Owens, L. (1991). *An International Comparison of the Learning Preferences of Secondary Students: Australia and England*. Paper presented at the Annual Conference of the Australian Association for Research in Education, Surfers Paradise.
- Owens, L., & Barnes, J. (1982). The relationship between cooperative, competitive and individualized learning preferences and students' perceptions of classroom learning atmosphere. *American Educational Research Journal*, 19(2), 182-200.
- Owens, L., & Straton, R. G. (1980). The development of a cooperative, competitive, and individualised learning preference scale for students. *British Journal of Educational Psychology*, 50(2), 147-161.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Poell, R. F., Chivers, G. E., Van der Krogt, F. J., & Wildemeersch, D. A. (2000). Learning-Network Theory. *Management Learning*, 31(1), 25-49.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361-388.
- Sitar, A. S., Černe, M., Aleksić, D., & Mihelič, K. K. (2014, 12-13 June). *Creativity by learning: Examining the relationship between individual learning styles and creativity*. Paper presented at the The 3rd International Conference on Management and Organization: Knowledge Management and Organizational Learning, Brdo pri Kranju, Slovenia.
- Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98.
- Škerlavaj, M., Dimovski, V., Mrvar, A., & Pahor, M. (2010). Intra-Organizational Learning Networks within Knowledge-Intensive Learning Environments. *Interactive Learning Environments*, 18(1), 39-63.
- Vassiliadis, S., Wicki, Y., Seufert, A., Back, A., & von Krogh, G. (1999). *Knowledge Networks: Linking Knowledge Management to Business Strategy*. Research Center KnowledgeSource, University of St. Gallen. St. Gallen. Retrieved from <http://www.KnowledgeSource.org>
- Weisberg, R. W. (1999). Creativity and knowledge: A challenge to theories. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook on creativity* (pp. 226-250): Cambridge University Press.
- Wu, C.-H., Hwang, G.-J., Kuo, F.-R., & Huang, I. (2013). A mindtool-based collaborative learning approach to enhancing students' innovative performance in management courses. *Australasian Journal of Educational Technology*, 29(1), 128-142.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhou, J., Shin, S. J., Brass, D. J., Choi, J., & Zhang, Z.-X. (2009). Social networks, personal values, and creativity: Evidence for curvilinear and interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1544-1552. doi: 10.1037/a0016285

Dr. Aleša Saša Sitar je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kot asistentka na Katedri za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem delu pokriva predvsem področje organizacije in managementa, raziskovalno pa se ukvarja s preučevanjem učenja v združbah, ravnanja z znanjem, omrežji znanja in analizo organizacije. Doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V preteklih letih je z različnimi prispevki sodelovala na številnih domačih in mednarodnih konferencah s področja organizacije in učenja v združbah.

Darija Aleksić, mag. poslovnih ved je doktorska študentka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je tudi asistentka za področje managementa in organizacije na FELU ter raziskovalka na Centru odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo (CO BIK). Raziskovalno se ukvarja predvsem s preučevanjem ustvarjalnosti in inovativnosti, znanosti, etičnega vedenja in managementa znanja. S prispevki se redno udeležuje domačih in mednarodnih konferenc s področja vedenja ljudi v organizacijah.

Doc. dr. Matej Černe je docent za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani ter vodja Laboratorija za odprte inovacijske sisteme na Centru odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo - COBIK. Njegovo raziskovalno in pedagoško delo se osredotoča na inovativnost, ustvarjalnost, ravnanje z ljudmi, organizacijsko vedenje ter vodenje. Za svoje raziskovanje je prejel številne nagrade, objavljaj v najboljših revijah s področja managementa (Academy of Management Journal), deluje pa tudi kot član uredniških odborov v Leadership Quarterly in Economic and Business Review.

Doc. dr. Katarina Katja Mihelič je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kot docentka na Katedri za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem delu pokriva predvsem področje vedenja ljudi v organizacijah, njeno raziskovalno področje pa obsega konflikte med profesionalnim in zasebnim življenjem ter etično vedenje. S prispevki se redno udeležuje domačih in mednarodnih konferenc področja managementa in vedenja ljudi v organizacijah.

Sodobni pristopi usposabljanja kot ključne metode razvijanja vodij v podjetju TBP Lenart

Gregor Rojs

e-pošta: rojs.gregor@gmail.com

Povzetek

Ekonomsko okolje, ki velja zadnjih nekaj let za zelo nestanovitno in čedalje kompleksnejše, zahteva od vodstvenih kadrov mnogotere veščine, spretnosti in znanja. Prednostne in iskane kompetence pri vodjih dandanes niso izključno specifična, strokovna in funkcionalna znanja, temveč znanja, ki so kombinacija multiplih veščin, spretnosti, zmožnosti in kognitivnih sposobnosti. Vodja, ki obvladuje ta znanja in jih zna zavestno uporabljati ter prenesti v vsa področja delovanja in različne situacijske potrebe, lahko postane uspešen vodja. V prvem delu prispevka opredeljujemo pojem usposabljanja, navajamo ključne dejavnike usposabljanja in pristope v povezavi s pozitivnim vplivom na veščine vodenja vodij. Z empiričnim delom ugotovljamo, kateri so potrebni ključni dejavniki razvoja vodij ter ali so vodje v proučevanem podjetju zavzeti za širok spekter permanentnih usposabljanj multidisciplinarnega tipa, ki so zasnovana na sodobnih pristopih usposabljanja. Na podlagi ugotovitev podajamo ustrezna priporočila za krepitev veščin in spretnosti vodenja, temelječih na sodobnih pristopih usposabljanja.

Ključne besede: vodja, veščine vodenja, usposabljanje, pristopi usposabljanja, multidisciplinarnost učnih metod

1 Uvod

Sodobno okolje zahteva od vodij, da delujejo učinkovito. Vodje se soočajo s številnimi izzivi, ki jih lahko izkoristijo sebi v prid le, če so nanje ustrezno pripravljeni. Hunsaker (2007, str. 341) pravi, da morajo vodje zaradi kompleksnosti in nenehno spreminjajočega se okolja razviti ustrezne sloge odločanja, preko katerih bo moč razjasniti razmere v podjetju. Kadar prihaja do sprememb v organizaciji, morajo vodje reagirati hitro, premišljeno, preudarno, s ciljem najti ustrezno rešitev, ki bo organizaciji zagotavljala nadaljevanje obstoja. Sposobnosti, ki so običajno prirojene, morajo dopolnjevati z znanjem, ki ga pridobijo z izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem.

Zaposlene z visokim vodstvenim potencialom je potrebno sistematično vključiti v različne ravni managementa, njihov proces usposabljanja pa vključiti v strateški razvojni načrt (Fulmer, Stumpf,

& Bleak, 2009, str. 21). Proces usposabljanja sestavlja niz različnih elementov, ki so hkrati podsistemi usposabljanja in se med seboj dopolnjujejo, so funkcionalno povezani ter v smiselnem zaporedju omogočajo doseganje načrtovanih ciljev usposabljanja (Vukovič & Miglič, 2006, str. 61–63).

V današnjem času se morajo organizacije zaradi nenehno razvijajoče se tehnologije globalnega okolja prilagajati, če želijo uspeti ali vsaj preživeti. Številne velike organizacije za formalna organizacijska usposabljanja in usposabljanja vodij namenijo visoke vsote finančnih sredstev (Johnson & Reichard, 2010, str. 33) z namenom, da bi vodje ustrezno pripravili na izzive v prihodnosti. Čeprav je vlaganje v ravnanje z zmožnostmi človeka verjetno ključ do uspeha, organizacije potrebujejo drugačne, stroškovno učinkovitejše in prilagodljive strategije razvoja vodij (Johnson & Reichard, 2010, str. 33; Pfeffer, 1994). DD's Global Leadership Forecast ugotavlja trende, ki opozarjajo na pomanjkanje zaupanja

vodij v lastne vodstvene sposobnosti, spretnosti in znanje (Newhall, 2012, str. 5). Zaradi zavedanja, da je sodobnim organizacijam v interesu odkrivanje in zaznavanje potreb po usposabljanju vodij, postavljamo za osrednji cilj raziskave ugotavljanje ustreznih pristopov usposabljanja v proučevanem podjetju, ki bi vodjem omogočili pravočasno razviti potrebne veščine in spretnosti vodenja.

2 Značilnosti in cilji usposabljanja

Usposabljanje je proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj, sposobnosti, spretnosti, veščin in drugih kompetenc (Mihalič, 2006, str. 190), ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju določenega dela (Vukovič & Miglič, 2006, str. 22) v okviru področja, na katerem dela v organizaciji (Mihalič, 2006, str. 190). Hinrichs (1976) in Bramely (1996) (v Miglič, 2005, str. 33) opredeljujeta usposabljanje kot proces, ki ga sproži oz. spodbudi organizacija z namenom pospeševati učenje med člani organizacije in ciljem neposredno prispevati k organizacijski uspešnosti. Tuji strokovni viri razlagajo pojem usposabljanje kot načrtovan proces preoblikovanja stališč, odnosov, vedenja, znanja ali spretnosti, katerega namen je razvijati sposobnosti posameznika ter s tem zadovoljiti obstoječe in prihodnje potrebe organizacije (Glossary of Training Terms, v Vukovič & Miglič, 2006, str. 22–23).

Teorije usposabljanja temeljijo na teorijah učenja, saj je učinkovitost usposabljanja odvisna od posameznikove angažiranosti za učenje, njegovih obstoječih in potrebnih obsegov vedenja in pridobivanja znanja, spretnosti in stališč (Winterton, 2007, str. 328).

Značilna lastnost ciljev usposabljanja (angl. training objectives) je, da so izraženi v obliki vedenja. Učni cilji usposabljanja so specifični in izraženi kot del načrtov usposabljanja, saj natančno opisujejo vedenje pri delu, ki je zahtevano od udeleženca ob koncu njegove izvedbe (Otto, Glaser, Reid, & Barrington, v Vukovič & Miglič, 2006, str. 28). Ciljno usmerjeno vedenje predpostavlja vedenje, ki je namerno in določa smernice predvidenega obnašanja posameznika v okviru zastavljenih začetnih ciljev (Bagozzi & Kimmel, v Bay & Daniel, 2003, str. 670). Številne študije so pokazale, da ciljna usmerjenost učenja pozitivno vpliva na rezultate učenja, vendar so ti pogojeni z različnimi motivacijskimi stanji in procesi udeležencev, kot so učinkovitost

njihovega učenja, sledenje lastnim učnim ciljem in samoregulacija naporov pri učenju (Chen et. al., v Chen & Klimoski, 2007, str. 18).

3 Ključni dejavniki učinkovitega usposabljanja

Prenos učinkov usposabljanja je proces uporabe novega znanja in spretnosti, ki postane po usposabljanju sestavni del vsakodnevnega vedenja zaposlenih pri delu. Uspešen prenos znanja pri usposabljanju je pogojen z različni dejavniki, kot so značilnosti posameznika in njegove motiviranosti ter organizacije in njene klime. Ob tem so pomembni tudi vidiki usposabljanja, ki vplivajo na dojemljivost učenja udeležencev v delovnem okolju (Baldwin & Ford, v Loch et al., 2013, str. 423).

3.1 Intenzivnost prenosov učinkov usposabljanja

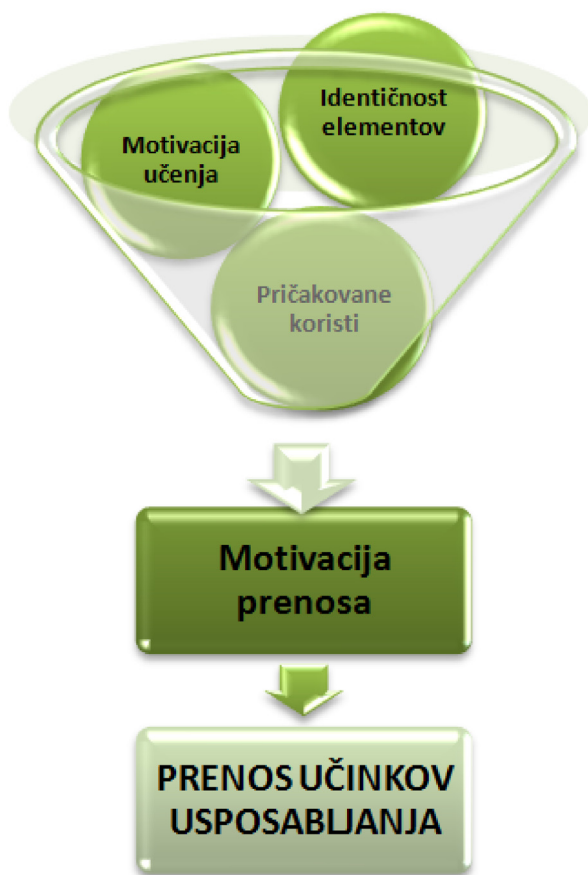
Sistem prenosa zaobjema človeške faktorje in usposabljanje vključno z organizacijo, katerih učinki prenosa vplivajo na učenje in delovno uspešnost. Slednje dosežemo ob skupinski podpori sodelavcev, s podporo nadzornega osebja, z relevantnimi učnimi vsebinami ter oblikovanjem načina prenosa in priložnosti uporabe novih spretnosti na delovnem mestu (Saks & Belcourt, 2006, str. 630).

Model Lochta et al. (2013, str. 424), razviden na Sliki 1, vključuje tri pomembne dejavnike, ki vplivajo na povečanje učinkovitosti prenosa učinkov usposabljanja. Avtorji ugotavljajo, da imajo največji vpliv na učinkovitost pričakovane koristi udeležencev in identičnost elementov, medtem ko ima motivacija prenosa, ki je v tem primeru vmesni posrednik med dejavniki in učinki, dokaj zanemarljiv vpliv na končni rezultat usposabljanja (Locht et al., 2013, str. 424).

Prenos znanja je mogoče izboljšati pred, med in po usposabljanju. Pred usposabljanjem s povečanjem motivacije udeležencev usposabljanja iz pravilno ugotovljenih potreb po usposabljanju. Med usposabljanjem z zagotavljanjem fizičnih in psiholoških podobnosti med delovnim in učnim okoljem ter izborom ustreznih učnih oblik in metod ob upoštevanju splošnih načel učenja odraslih (Vukovič & Miglič, 2006, str. 182). Po usposabljanju pa z zagotavljanjem povratnih informacij, spodbud, okrepitvijo možnosti uporabe novih spretnosti in znanja v delovnem okolju (Baldwin, Ford, Machin, Tannenbaum, & Yukl, v Saks & Belcourt, 2006,

str. 633) ter z različnimi oblikami prepoznavanja njihovega napredka, kot sta napredovanje in nagrajevanje (Baldwin & Ford, v Vukovič & Miglič, 2006, str. 182).

Slika 1: Model vplivnih dejavnikov na prenos učinkov usposabljanja



Vir: Povzeto po M. Lochter et al., *Getting*, 2013, str. 424

3.2 Motiviranost udeležencev usposabljanja za učenje

Motivacijo za učenje je mogoče pojasniti kot uveljavljanje vpliva skozi procese posameznikovih odločitev, ki so v soodvisnosti z njihovo osredotočenostjo in prizadevanjem k razvoju (Noe et al., v Harris & Cole, 2007, str. 775). Učna motivacija v okviru usposabljanja izvira iz želje po učenju učnih vsebin, ki izhajajo iz programov usposabljanja (Noe, v Lochter, 2013, str. 425). Udeleženci bodo bolj motivirani k usposabljanju in uporabi novega znanja ter spretnosti na delovnem mestu, kadar bodo pridobile učne vsebine način poti k doseganju boljših rezultatov pri delu, kot sta izboljšana delovna

uspešnost in karierno napredovanje (Clark et al., v Lochter, 2013, str. 427).

Udeleženci z visoko motivacijo po učenju in zavzetostjo za razvijanje lastnih kompetenc se bolj suvereno lotevajo izzivov, ki dopolnjujejo in povečujejo učinek učenja v procesu usposabljanja (Chiaburu, Vam Dam, & Hutchins, 2010, str. 189). Zaposleni, ki zaznavajo visoko stopnjo podpore s strani organizacije, so dovetnejši in bolj motivirani za usposabljanje, pridobljene veščine ob koncu usposabljanja pa vidijo kot priložnost načina novega učenja na delovnem mestu (Pidd, Russell, Tansky, & Cohen, v Chiaburu, Vam Dam, & Hutchins, 2010, str. 188).

3.3 Učno okolje in organizacijska klima

Organizacijska klima in k učenju naravnana kultura podjetja botruje učinkovitejšemu prenosu učinkov usposabljanja (Holton, Bates, Carvalho, Rouiller, & Goldstein, v Saks & Belcourt, 2006, str. 632,633). Učeče se okolje in usmerjenost miselnosti posameznikov k učenju v nekem okolju dosežemo z ustvarjanjem organizacijske klime, ki temelji na odprtih odnosih, potrpežljivosti in spodbujanju udeležencev k vedoželjnosti.

Študije vrhunskih izvajalcev usposabljanj kažejo na dejstvo, da ljudje potrebujejo spodbudo okolja, da lahko postanejo boljši kot so. Pozitivno učečo okolje ustvarjamo postopoma, v varnem zavetju organizacijskega okolja, kjer zaposlenim tudi lastni neuspeh predstavlja poučno izkušnjo in vir za prave odločitve v prihodnosti (Kouzes & Posner, 2012, str. 203–205). Da bi podjetja zmanjšala ovire za učenje in omogočila učinkovitejše učenje z ustvarjeno podporo okolja za učenje, morajo prepoznati in sprejeti razlike, priskrbeti pravočasne in neolepšane povratne informacije, stimulirati način razmišljanja in nove vire informacij ter sprejeti napake in spodrsrljaje (Dimovski et al., 2013, str. 193).

3.4 Organizacijska kultura in struktura

Organizacijska kultura, njene vrednote in iz tega izhajajoč politični sistem so dejavniki, ki močno vplivajo na odgovornost in vlogo usposabljanja (Mumford, v Vukovič & Miglič, 2006, str. 246). Ta namreč določa splošno prevladujoč sistem prepričan in stališč do usposabljanja v organizaciji. Velikost organizacije vpliva na diferenciacijo organizacijskih struktur in s tem na odnos do usposabljanja (Vukovič & Miglič, 2006, str. 246, 247).

4 Sodobni pristopi usposabljanja vodij

Različna paleta sodobnih pristopov velja za učinkovito sredstvo spodbujanja učenja. Pristopi povečujejo razsežnost socialnega pomena učenja in zagotavljajo udeležencem zgoščene izkušnje, abstraktno konceptualizacijo ter aktivno eksperimentiranje (Alimo - Metcalfe, Lawer, & Gill, v Hotho & Dowling, 2010, str. 612,613). Med sodobne pristope usposabljanja uvrščamo 360-stopinjno učenje, avtentično učenje, sistem mentorstva, pripovedovanje zgodb, dejavno učenje, usposabljanje na podlagi napak, eksperimentalno učenje in simulacije ter coaching, ki omogoča vodjem soočanje s spremembami na ravni individualnega pristopa in velja za specifično usmerjeno usposabljanje, temelječe na treniranju veščin posameznika (Dimovski et al., 2013, str. 165,166) ter se čedalje pogosteje uporablja v naboru sodobnih metod razvijanja vodilnih kadrov.

4.1 Dejavno učenje

Akcijsko oz. dejavno učenje pomeni obravnavanje resničnih problemov in iskanje rešitev znotraj organizacijskega okolja ter zagotavlja možnost stalnega izboljševanja. Organizacijski problemi so najboljše izhodišče za proces dejavnega učenja v organizaciji (Teare & Monk, v Dimovski et al., 2009, str. 154). Martineau in Hannum (v Chenhall & Chermack, 2010, str. 588) razlagata dejavno učenje kot proces sodelovanja, v okviru katerega udeleženci z mentorji skozi učenje iz izkušenj razmišljajo o konkretnih problemih in rešitvah.

Inspiracija dejavnega učenja je na ustvarjanju varnega okolja, ki spodbuja odprtost, ustvarjalnost, medsebojno spoštovanje in skupinsko reševanje problemov. To so dejavniki, ki spodbujajo organizacije k razvoju učečih se organizacij, kjer ni poudarek zgolj na reševanju problemov, temveč na raziskovanju, kako se naučiti reševati probleme. Proces dejavnega učenja katalizira spremembo v kulturi, zaradi česar postane organizacija bolj dovzetna za alternativne metode učenja v prihodnosti (Pounder, 2009, str. 17–19). Uspešna rešitev problema dviguje samozavest sodelujočih in je ključen motivacijski dejavnik prihodnjega učenja. Po določenem času in čedalje večji izkušnosti vodje razvijejo uspešne pristope reševanja izzivov, oblikujejo mreže znanja, zaupljivo učno okolje, kjer so vsakršna vprašanja zaželena in sprejemljiva, postanejo bolj reflektivni pri odločanju in prevzemajo odgovornost za svoje odločitve na

podlagi skupinskega viharjenja možganov (Dimovski et al., 2013, str. 162).

4.2 Usposabljanje na podlagi napak (EMT)

Usposabljanje se običajno osredotoča k maksimiranju pravih odgovorov in zmanjševanju možnosti storjenih napak, ki povzročajo stres, anksioznost, frustracije in nizko samoučinkovitost (Heimbeck et al., v Loh, Andrews, Hesketh, & Griffin, 2013, str. 435). Usposabljanje na podlagi napak (angl. Error management training, v nadaljevanju EMT) je metoda usposabljanja, ki vključuje aktivno raziskovanje in spodbuja udeležence k ustvarjanju napak v procesu usposabljanja. Strojene napake med usposabljanjem tako predstavljajo vir za učenje (Keith & Frese, 2008, str. 59). Nordstom, Wendland in Williams (v Carter & Beier, 2010, str. 643) opredeljujejo EMT kot pristop k usposabljanju, kjer se poskuša izkoristiti kognitivne prednosti vključevanja napak v usposabljanje ob hkratnem zmanjšanju negativnih vplivov napak na motivacijo in samoučinkovitost. EMT je aktivni pristop k učenju, ki vključuje: (1) povečano kontrolo učenja, kar pomeni, da učenec prevzame glavno odgovornost za odločitve, ki se zgodijo med učenjem in (2) spodbujanje induktivnih učnih procesov, kot je podajanje in preverjanje hipotez skozi raziskovanje in eksperimentiranje (Bell & Kazlowski, v Carter & Beier, 2010, str. 643).

4.3. Eksperimentalno učenje in simulacije

Tehnike izkustvenega učenja omogočajo posameznikom procesiranje informacij, ki jim vzbujajo občutke vključenosti, samomotivacije, razvijajo njihovo socialno plat in dovoljujejo učenje iz napak brez negativnih posledic za vse vpletene. Skozi izkustveno učenje se učenec prepušča toku informacij, povezanih z njegovo preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo (Woolfe, Kolb, & Lewis, v Broderick & Pearce, 2001, str. 241).

Dimovski et al. (2013, str. 168) poudarjajo, da so simulacije situacij vodenja pomemben del metodologije razvoja vodij, saj se preizkuša vedenje, ravnanje in odzive posameznikov v dejanski situaciji. Simulacije omogočajo razvoj kompleksnih veščin razmišljanja vodij med reševanjem problemov. Pozitivno vplivajo na odnose med sodelujočimi v simulaciji, izboljšujejo timsko delo in razumevanje timske dinamike. Uspeh simulacij je odvisen od narave simulacij, angažiranosti udeležencev, timske dinamike in predvsem avtorjev, ki usmerjajo aktivnosti skozi simulacijske procese. Udeleženci

simulacij se bolj nagibajo k simulacijam, kjer je mogoče izrazito zaznavati povezave med odločitvami in izidi (Adobor & Daneshfar, v Dimovski et al., 2013, str. 168).

5 Raziskava

V raziskavi je sodelovalo podjetje TBP Lenart, ki velja za sodobno in tehnološko razvito podjetje s proizvodnjo opreme za motorna vozila in drugih delov v avtomobilski panogi. Podjetje zaposluje 700 ljudi, dodana vrednost na zaposlenega znaša 26.956 evrov, kar je 40,6 % več kot v prejšnjih letih. Razlog povečanja je predvsem v prihodkih, ki se iz leta v leto povečujejo in so v letu 2014 znašali 52,9 milijona evrov, kar je 21,7 % več kot leta 2010. Dobiček v letu 2010 je znašal 1,6 milijona evrov, v letu 2015 pa ta presega 2,4 milijona evrov. Podjetje kapitalsko raste, kar je predvsem posledica neprestanih investicijskih vlaganj in uspešnega poslovanja.

Podjetje ima razvite določene sisteme usposabljanja, ki jih sistematično uporablja pri usposabljanju novih in obstoječih zaposlenih. Z namenom zagotavljanja čim večje veljavnosti in uporabnosti pridobljenih podatkov, katerih interpretacija rezultatov teži k prikazu realne situacije v podjetju, je bila raziskava zasnovana tako, da omogoča presojo **o možnostih vključevanja sodobnih pristopov usposabljanja pri razvoju vodij v podjetju**. Dejavnike uspešnega vodenja je možno razviti s pomočjo ustreznega sodobnega pristopa usposabljanja.

V raziskavo so bili vključeni **vodje oddelkov podjetja**, ki so z odgovori na vprašanja podajali ocene o zavzetosti za usposabljanje s sodobnimi metodami in analizirali lastno zaznavanje ter poglede na ključne elemente, ki omogočajo razvoj vodij in so integrirani v sodobne pristope usposabljanja. V raziskavi so sodelovali tudi **direktorji sektorjev**, ki so preko delno strukturiranega globinskega intervjuja podajali mnenja o prisotnih sistemih usposabljanja v podjetju in izpostavili ključne dejavnike razvoja vodij (Slika 3). Vsebina intervjujev je služila kot **podlaga za identifikacijo spretnosti in veščin, ki jih je možno razviti z ustreznimi pristopi** usposabljanja.

Pridobljeni podatki so bili zbrani s klasičnim anketnim vprašalnikom z vprašanji zaprtega tipa, zasnovanimi na petstopenjski Likartovi lestvici. Izhodišče za sestavo 18 vprašanj anketnega vprašalnika je bila uporabljena strokovna ter znanstvena literatura. V raziskavi je sodelovalo 9 vodij kar je predstavljalo 69,2 % vseh vodij iz vseh

oddelkov v proučevanem podjetju. V intervjuju so sodelovali vsi trije predvideni direktorji sektorjev. Vprašalniki so bili obdelani s programskim orodjem Microsoft Excel, intervjuji pa z orodjem za kvalitativno obdelavo podatkov QSR NVivo. Izpolnjevanje anketnih vprašalnikov in izvajanje intervjujev je potekalo v juniju in juliju 2014. Pri raziskavi so bile prisotne vsebinske omejitve, ki so se navezovale na omejen obseg zastavljenih vprašanj, časovne omejitve, ki so se navezovale na obdobje enega meseca izvajanja ankete, ter metodološke omejitve kot vpletenost vpliva subjektivnih pogledov respondentov v raziskavi.

6 Rezultati raziskave

Na podlagi analize podatkov, ki sem jih pridobil iz anketnega vprašalnika ter polstrukturiranega intervjuja, sem prišel do posameznih ugotovitev, ki jih v slikovni in opisni obliki predstavljam v nadaljevanju.

6.1 Dejavniki razvoja vodij v prihodnosti

Kompleksna organizacija, kakršna je tudi proučevana, potrebuje analizo širšega spektra potreb po usposabljanju, preko katerih razvija ustrezne načrte ter z njimi ustvarja priložnosti za učenje in zagotavlja okolje za doseganje organizacijskih ciljev. Da je poslovna uspešnost pogojena z zadovoljnimi zaposlenimi, ki so uspešno vodeni, so mnenja direktorji sektorjev podjetja, ki navajajo komunikacijske veščine, sposobnost dajanja spodbud (motivacije), krepitev timskega duha, spretnost reševanja problem in funkcionalna znanja kot potrebne dejavnike razvoja njihovih vodij v prihodnosti (Slika 2). Večkrat kot je bil posamezni dejavnik ubeseden s strani direktorjev, bolj je poudarjen tudi v prikazu izpisa, razvidnem iz Slike 3. Dejavniki razvoja vodij, ki so za direktorje sektorjev ključnega pomena, se prepletajo skozi celotno vsebino intervjujev.

Dejavnike, ki so jih izpostavili direktorji sektorjev, lahko vodje okrepijo s sodobnimi pristopi usposabljanja pod pogojem, da so zanje zavzeti in jih dojamejo kot vir pridobivanja novega znanja, veščin in spretnosti vodenja. Direktorji sektorjev od svojih vodij v podjetju kratkoročno pričakujejo nadgradnjo v razvoju izpostavljenih dejavnikov, saj so mnenja, da bi ti pozitivno vplivali na uspešnost vodenja in okrepili vlogo vodje.

Slika 2: Rezultati obdelave podatkov s programom QSR Nvivo, pridobljenih z globinskimi interjuiji direktorjev sektorjev



6.2 Zavzetost vodij za usposabljanje s sodobnimi pristopi

Sodobni pristopi omogočajo posamezniku, da na napreden način ob inovativnih prijemih pridobi ustrezna znanja in veščine vodenja, prebudijo nerazvit vodstveni potencial ter hkrati spodbudijo samorazvoj posameznika. V nadaljevanju bodo zaradi obsežnosti raziskave vsebinsko in grafično predstavljeni le ključni izsledki raziskave, vezani na pristope usposabljanja, ki so jih vodje oddelkov postavili v ospredje in jih zaznali kot zanje koristne. Celotna raziskava je sicer vključevala preverjanje zavzetosti vodij za širši nabor sodobnih pristopov usposabljanja, med katerimi so bile tudi metode 360-stopinjsko učenje, avtentično učenje, sistem mentorstva, pripovedovanje zgodb ter coaching. Iz prikazanih rezultatov raziskave je razvidno, da so vodje zavzeti k razvoju veščin vodenja, ki temeljijo na sodobnih pristopih usposabljanja. Visok delež strinjanja (nad 88 %) je bilo zaznati pri vseh merljivih postavkah. Glede na proučevane dejavnike sodobnih pristopov usposabljanja so vodje v ospredje postavili **dejavno učenje, eksperimentalno učenje in simulacije ter učenje na podlagi napak** (Slika 4 in Slika 5). Ugotovljeno je bilo, da so nekatere izmed njih izpostavili, ker v njih vidijo priložnost za izboljšave in nadgradnjo v lastnem vodenju ter odpravljanju zaznanih osebnih pomanjkljivosti. Kot prikazuje Slika 4, bi vodjem ustrezalo usposabljanje po metodi dejavnega učenja, ki kot izhodišče postavlja učenje na podlagi dejanskih problemov v podjetju. S tem je

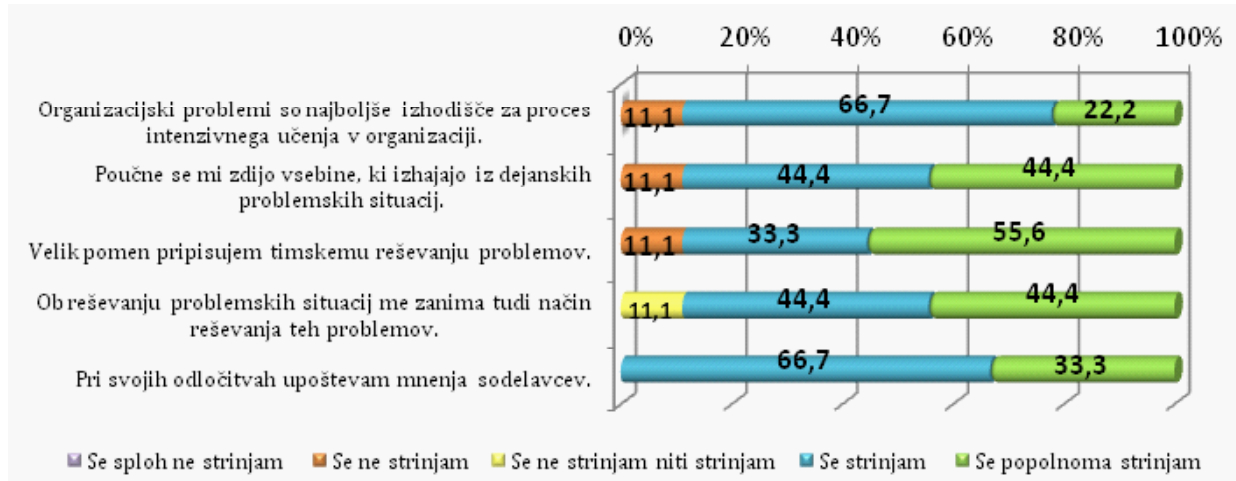
Slika 3: Izpostavljeni ključni dejavniki razvoja vodij s strani direktorjev sektorjev-QSR Nvivo



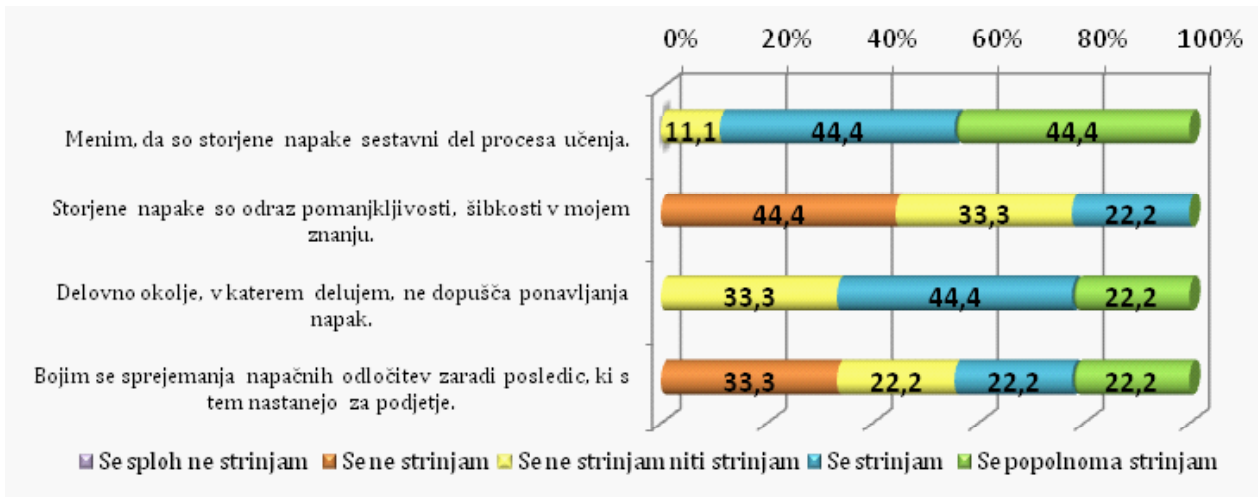
zagotovljeno soočenje vodij z resničnimi delovnimi problemi in učenje na konkretnem problemu. Učenje je timsko, kar istočasno krepi komunikacijske veščine in spodbuja medsebojno sodelovanje vodij.

Kljub usposabljanjem, ki so v podjetju že vpeljana, se vodje zavedajo, da bi jim z dodatnimi ukrepi usposabljanja, temelječimi na sodobnih pristopih, okrepilo vodstvene veščine in jih opolnomočilo v vlogi uspešnega vodje. Vodje pri sebi zaznavajo manjšo neodločnost pri sprejemanju odločitev, saj se zavedajo destruktivnosti napak in posledic, ki bi s tem lahko nastale za podjetje (Slika 5). Metodi eksperimentalno učenje in simulacije ter učenje na

Slika 4: Zavzetost vodij za usposabljanje na podlagi pristopa dejavnega učenja



Slika 5: Pomen izvajanja usposabljanja za vodje na podlagi Eksperimentalnega učenja in simulacij ter EMT



podlagi napak EMT z namenom ustvarjata okolje, kjer se udeleženci soočajo z napakami brez posledic in jih hkrati spodbujata k aktivnemu raziskovanju in iskanju rešitev, ki jih bodo lahko uporabili, ko se bo problem pojavil v realnem delovnem okolju. Vodje se bodo proaktivno lotili problemov, hitreje poiskali rešitve in bolj suvereno sprejemali odločitve, saj so v preteklosti že bili soočeni s podobnimi situacijami.

7 Priporočila za prakso

V Preglednici 1 je naveden nabor metod, ki so jih izpostavili vodje oddelkov in smernice, ki so oblikovane na osnovi izpostavljenih dejavnikov razvoja vodij s strani direktorjev sektorjev in jih je mogoče postopoma uvesti v že obstoječe sisteme

usposabljanja posameznega podjetja, saj ti temeljijo na multidisciplinarnih učnih metodah in zagotavljajo razvoj veščin in spretnosti vodenja v širokem razponu.

Vodje, ki bodo obvladovali večšine vodenja, imeli znanja in znali le-ta zavestno uporabljati ter jih prenesti v vsa področja delovanja in različne situacijske potrebe, lahko na dolgi rok ostanejo uspešni vodje. Podjetja, ki bodo kontinuirano usposabljala vodje, si bodo zagotavljala vir trajnostne konkurenčne prednosti. Slednje ne velja le za vodje v podjetju, kjer sem opravil raziskavo, temveč tudi v drugih podjetjih, ki se soočajo z izzivi usposabljanja vodij. Podjetja bodo v celoti uspešno delovala, če bodo pri strateškem načrtovanju upoštevala sistem usposabljanja, na katerem temelji razvijanje znanja, veščin in spretnosti zaposlenih.

Preglednica 1: Priporočila vodstvu za krepitev veščin in spretnosti vodenja, temelječih na izpostavljenih sodobnih pristopih usposabljanja

DEJAVNIK RAZVOJA	PRIPOROČENA METODA	SMERNICE
1. Krepitev timskega duha	Eksperimentalno učenje in simulacije	Priporočeno spodbujanje k medsebojnemu sodelovanju preko projektov, ki zahtevajo medoddelčno sodelovanje vodij. Večje delovanje v timu sproža več medosebnih interakcij, spodbuja k razmišljanju na pobudah in pogledih z vidika ostalih članov ter jih v sledstvu timskega procesnega delovanja posledično vodi do skupinskega reševanja problemov.
2. Krepitev samomotivacije za učenje pri vodjih in sposobnosti dajanja spodbud	Dejavno učenje Eksperimentalno učenje in simulacije	Preko učnih izzivov, ki naj so v očeh vodij obvladljivi in rešljivi in jih oblikuje pristojno osebje v podjetju (npr. kadrovske oddelke), s sodelovanjem zunanjih strokovnjakov naj spodbudijo motivacijo po učenju, napredovanju in obvladovanju novega znanja, veščin in spretnosti. Tehnike izkustvenega učenja bodo pri vodjih vzbudile občutek vključenosti, lastne koristnosti in pomembnosti, kar bo vplivalo na njihovo samomotivacijo. Večja samomotivacija bo spodbudila vodje k samodejnemu spodbujanju sodelavcev.
3. Krepitev komunikacijskih veščin	Pripovedovanje zgodb Dejavno učenje 360-stopinjsko učenje Eksperimentalno učenje in simulacije	Z vključevanjem v različne sodobne pristope usposabljanja naj bodo vodje spodbujeni k medsebojnemu sodelovanju in komunikaciji. Priporočam zlasti timsko sodelovanje vodij med oddelki in sodelavci na nižjih in višjih organizacijskih ravneh. V okviru metod, ki posredno vplivajo na razvijanje komunikacijskih veščin, se naj podjetje poslužuje tudi komunikacijskih modelov nevrolingvističnega programiranja (NLP), ki pomagata pri učinkovitemu komuniciranju tako v zasebnem kot delovnem okolju.
4. Suverenost v sprejemanju ključnih odločitev	Eksperimentalno učenje in simulacije Učenje na podlagi napak	Podjetja naj vzpostavijo varno učno okolje na umetno ustvarjenih napakah, ki naj bodo odsev realne situacije organizacijskega okolja, v katerem delujejo vodje. Vodje bodo tako s simulacijsko tehniko izpostavljeni določenim neugodnim pogojem, sestavljenim iz različnih vrzeli, katerih razrešitve bi krepile pripravljenost vodij za prihodnje izzive. Sodelujejo naj zunanji strokovnjaki in eksperti na tem področju ter posamezniki znotraj podjetja, ki poznajo delovanje podjetja poglobljeno in so zato pristojni za ustvarjanje problemskih pogojev v simulaciji.
5. Razvijanje spretnosti reševanja problemov	Dejavno učenje Avtentično učenje	Priporočena zasnova programskih vsebin usposabljanja, ki temeljijo na vložkih dejanskih problemskih situacij, kjer se jim podrobno predstavi tudi način, pristop k reševanju problemov. Vodje naj z usmerjanjem mentorja skozi učenje iz izkušenej razmišljajo o konkretnih problemih in iščejo inovativne rešitve. Podjetje naj vodjem zagotavlja spodbudno učno okolje z multidisciplinarnimi učnimi metodami. Pomemben vir znanja si podjetje lahko zagotovi s procesom lastnega izobraževalnega sistema t.i. razvojem interne akademije, kjer se spodbuja prenos znanja in dobrih internih praks na različnih hierarhičnih ravneh.

8 Sklep

Vodje, ki se zavedajo pomena odgovornega ravnanja s svojimi zaposlenimi in znajo pravočasno samooceniti potrebo po svojih novih ključnih znanjih, so samodejno zavezani h kontinuiranemu pridobivanju in k nadgradnji znanja ter permanentnim usposabljanjem, ki temeljijo na sodobnih pristopih. V danem primeru raziskave je bilo ugotovljeno, da so vodje zavzeti za usposabljanje s sodobnimi metodami, na podlagi katerih bodo razvili veščine in spretnosti, ki jih zaznavajo vodje pri sebi kot potrebne in so hkrati zaznane tudi s strani direktorjev sektorjev podjetja.

Pridobivanje znanja za potrebe sodobnega podjetniškega okolja ne temelji izključno na pridobivanju znanj, ki so kvantitativno merljiva,

temveč vse pogosteje na mehkih, tacitnih znanjih, ki jih vodje pridobivajo z osebnostnim razvojem in rastjo tekom različnih življenjskih obdobj. Vodja krepiti samorazvoj na komponentah samozavedanja, samoregulacije, samorefleksije ter z vzpostavljanjem pozitivnega odnosa do učenja. Primarno pridobljena znanja o vodenju in vodstvenih veščinah ter ravnanje s zmožnostmi človeka si je moč pridobiti preko različnih izobraževalnih institucij, ki pa zaradi družbeno-socialnih in ekonomskih sprememb ne zagotavljajo vseživljenjskega znanja, ki omogoča obvladovanje nepredvidljive prihodnosti. V procesu vseživljenjskega učenja in samorazvoja so pomemben dejavnik tudi spremembe, ki tako posameznika kot tudi organizacijo izzovejo in spodbudijo k spreminjanju statusa quo.

Viri in literatura

- Bay, D., & Daniel, H. (2003). The Theory of Trying and Goal-Directed Behavior: The Effect of Moving Up the Hierarchy of Goals. *Psychology & Marketing*, 20(8), 669–684.
- Broderick, A., & Pearce, G. (2001). Indoor adventure training: a dramaturgical approach to management development. *Journal of Organizational Change*, 14(3), 239–252.
- Carter, M., & Beier, M.E. (2010). The Effectiveness of Error Management Training with Working-Aged Adults. *Personnel Psychology*, 63(3), 641–675.
- Chen, G., & Klimoski, R.J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human Resource Management Review*, 17(2), 180–190.
- Chenhall, E.-C., & Chermack, T.J. (2010). Models, definitions, and outcome variables of action learning: A synthesis with implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 588–608.
- Chiaburu, D.S., Dam Van, K., & Hutchins H.M. (2010). Social Support in the Workplace and Training Transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187–200.
- Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učehi se organizaciji* (1. izdaja). Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management* (1. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Fulmer, R.M., Stumpf, S.A., & Bleak, J. (2009). The strategic development of high potential leaders. *Strategy & Leadership*, 37(3), 17–22.
- Harris, S.G., & Cole, M.S. (2007). A stages of change perspective on managers' motivation to learn in a leadership development context. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 774–793.
- Hotho, S., & Dowling, M. (2010). Revisiting leadership development: the participant perspective. *Leadership & Organizational Development Journal*, 31(7), 609–629.
- Hunsaker, P.L. (2007). Using social simulations to assess and train potential leaders to make effective decisions in turbulent environments. *Career Development International*, 12(4), 341–360.
- Johnson, S.K., & Reichard, R.J. (2010). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 33–42.
- Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 59–69.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2012). *The leadership Challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (5th ed.). San Francisco, CA: Jossey – Bass
- Locht, M., Dam, K., & Chiaburu, D.S. (2013). Getting the most of management training: the role of identical elements for training transfer. *Personnel Review*, 42(4), 422–439.
- Loh, V., Andrews, S., Hesketh, B., & Griffin, B. (2013). The moderating effect of individual differences in error-management training: Who learns from mistakes? *Human Factors and Ergonomics Society*, 55(2), 435–448.
- Miglič, G. (2005). *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi: analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja* (1. izdaja). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Newhall, S. (2012). Preparing our leaders for the future. *Strategic HR Review*, 11(1), 5–15.
- Pounder, T. (2009). Using action learning to drive organizational learning and performance. *Strategic HR Review*, 8(3), 17–23.
- Saks, A.M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629–648.
- Vukovič, G., & Miglič G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Winterton, J. (2007). Training, development and competence. V P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (ur.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (str. 324–343). New York: Oxford University Press.

Gregor Rojs, mag. poslovnih ved, je zaposlen v Steklarni Hrastnik d.o.o., kjer kot tržni analitik in raziskovalec spremlja ter analizira tržno okolje, išče nove poslovne priložnosti, vodi interne projekte ter sodeluje pri razvijanju marketinških načrtov in strategije podjetja. Svoje znanje nadgrajuje in izpopolnjuje predvsem na področju podatkovne analitike za doseganje poslovnih ciljev. Diplomiral je iz smeri management in organizacija poslovanja na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. Z izobraževanjem na podiplomskem študijskem programu je nadaljeval na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je magistriral s področja managementa. Kot študent si je iz marketinških aktivnosti nabiral izkušnje v podjetju TBP Lenart, v okviru različnih družbeno naravnanih projektov pa je bil vpet v projektno vodenje.

Vloga managementa v nevladnih izobraževalnih organizacijah

Bojan Mevlja¹, Klemen Kavčič²

¹e-pošta: bojan.mevlja@fm-kp.si

²e-pošta: klemen.kavcic@fm-kp.si

Povzetek

Namen članka je raziskati vloge, ki jih imajo vplivni deležniki (notranji in zunanji) v nevladnih organizacijah in razumeti vlogo managerjev pri obvladovanju pričakovanj in interesov deležnikov v nevladnih organizacijah na področju izobraževanja. Cilj kvalitativne raziskave je tako raziskati odnos managementa in deležnikov do dojemanja uspešnosti nevladne organizacije. Kvalitativna raziskava opravljena v letu 2015 temelji na intervjujih, s katerimi poglobljeno raziskujemo odnos managementa in preostalih ključnih deležnikov pri obvladovanju različnih pričakovanj in interesov. Ugotovitve raziskave omogočajo razumevanje ključne vloge managementa pri vodenju in obvladovanju nevladnih izobraževalnih organizacij z namenom širšega zadovoljstva vseh deležnikov in k uspešnem nadaljnjem razvoju nevladnega sektorja v Sloveniji.

Ključne besede: deležniki, management, nevladne organizacije, intervju

1 Uvod

Rakar et al. (2010) opisujejo zasebne neprofitne organizacije kot del civilne družbe, ki je opredeljena kot prostor zunaj družine, države in trga, ki ga ustvarjajo posamezne in skupinske akcije, organizacije in institucije, z namenom uveljavljanja skupnih interesov. Te predstavljajo pomemben instrument demokratizacije in pluralizacije odnosov, razširitve individualnih možnosti in svobodne izbire posameznikov ter povečanja aktivne participacije v moderni družbi (Črnak-Meglič in Vojnovič 1997).

Šporar (2004) ugotavlja, da se je oznaka »nevladna organizacija« sicer začela prvič uporabljati šele po letu 1945 zaradi potrebe Združenih narodov, da v svojih dokumentih (ob pripravi Splošne deklaracije človekovih pravic) opredeli določene pravice in obveznosti, ki jih imajo določeni subjekti na podlagi svojega statusa v postopkih informiranja, posvetovanja in sodelovanja. Costa, Ramus in Andreus (2011) menijo, da so se nevladne organizacije pojavile kot pomemben dejavnik, za spodbujanje družbenih vrednot in povezovanja, za ustvarjanje globalne civilne družbe, ki lahko pogosto vpliva na prakse, ter nacionalnih in mednarodnih politik.

Nevladne organizacije predstavljajo tudi posebno vrsto kulturne in institucionalne osnove. Ker je njihova zaveza posebno družbeno poslanstvo, njihove člane v prvi vrsti zanima in motivirata organizacijsko poslanstvo in želja, da bi prispevali, da bi bil svet še boljši. Prav tako so nevladne organizacije manj hierarhične od drugih institucij (Leete 2000; De Cooman et al. 2011). Kolarič (2001) poudarja, da nevladne organizacije spadajo med neprofitne organizacije, ki večinoma niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička, ampak zato, da pomagajo pri trajnem zagotavljanju storitev in dobrin za uspešno delovanje družbe. Iz tega izhaja, da je smisel obstoja neprofitnih organizacij delovanje v splošnem družbenem interesu, oz. delovanje v splošno družbeno koristne namene.

Martens (2002) pravi, da kljub vse večjemu interesu in naraščajoči literaturi o nevladnih organizacijah njihova definicija še ni bila dovolj opredeljena. Izraz NVO je postal splošno sprejet v akademskem svetu, vendar pa še ni jasno, kaj ta beseda dejansko zajema. V resnici mnogi študije niti ne ponujajo nobene opredelitve pojma nevladna organizacija, ki bi lahko olajšal razumevanje tega izraza. Podrobnejši pogled pa razkriva raznolike in včasih celo nasprotujoče si interpretacije izraza.

Kakorkoli, to otežuje primerjave posameznih študij o NVO.

Willetts (2002) meni, da kljub temu obstajajo nekatere temeljne značilnosti, ki so nevladnim organizacijam skupne. Jasno je, da mora biti nevladna organizacija neodvisna od neposrednega nadzora katerekoli vlade. Poleg tega obstajajo tri druge splošno sprejete značilnosti, ki izključujejo določene vrste organizacij iz obravnave. Nevladne organizacije (NVO) ne morejo biti ustanovljene kot politične stranke; so neprofitne in ne delujejo kot kriminalna skupina ter se ne poslužujejo nasilja. Te značilnosti veljajo v splošni uporabi, saj se ujemajo s pogoji za priznanje od Združenih narodov.

Problematika definicije civilne družbe leži torej v tem, da je skupne točke težko določiti, saj vanje spadajo zelo raznolike organizacije. Poleg tega pa vlada tudi velika zmeda v terminologiji na tem področju, saj se termin tretji sektor pogostokrat zamenjuje s terminom nevladni sektor, ki se ga v Sloveniji uporablja najpogosteje.

2 Nevladne organizacije v Sloveniji

Forbici et al. (2010) pišejo, da nevladno organizacijo lahko na lastno pobudo ustanovi vsak izmed nas. V vseh pogledih delujejo neodvisno od države in imajo nekaj temeljnih značilnosti. So neprofitne, večinoma prostovoljne in prav vse morajo imeti obliko pravne osebe. V Sloveniji so to prvenstveno društva, ustanove in (zasebni) zavodi. Rakar et al. (2011) izpostavljajo, da tudi v Sloveniji ne obstaja enoten termin ali definicija za tisti del civilne družbe, ki se nanaša na organizacije civilne družbe. V osnovi pa lahko opredelimo organizacije civilne družbe kot širok spekter organizacij, ki niso niti tržne niti državne, v javnosti pa so poimenovane z različnimi imeni, kot so neprofitne, prostovoljne, humanitarne, neodvisne, civilnodružbene in nevladne organizacije.

Organiziranost nevladnih organizacij v Sloveniji danes lahko razdelimo po treh merilih oz. kriterijih (Forbici et al. 2010):

- Vsebinski kriterij, kjer ločimo vsebinske povezave, ki združujejo organizacije z istega ali zelo podobnega področja delovanja, ter horizontalne povezave, katerih ključ njihovega nastanka je skupna pravna oblika. V Sloveniji horizontalne povezave predstavljajo Zveza društvenih organizacij Slovenije (ZDOS), Združenje slovenskih ustanov (ZSU), Skupnost

privatnih zavodov (SKUP) in Center nevladnih organizacij Slovenije (CNVOS).

- Glede na trdnost povezav nevladnih organizacij, kjer ločimo krovne zveze in mreže. Pri prvih gre za reprezentativno oz. predstavniško povezovanje. Drugačno je delovanje mrež, ki je načeloma bolj ohlapno, praviloma pa tudi nimajo predstavniške funkcije.
- Glede na teritorialnost, kjer lahko govorimo o nacionalnih, regionalnih in lokalnih zvezah in mrežah. V preteklosti je bila pozornost usmerjena predvsem v nacionalne zveze, z ustanavljanjem pokrajin pa se preusmerja na regionalne mreže.

Kolarič et al. (2002) ugotavljajo, da je v Sloveniji strukturni vzorec nevladnega sektorja podoben vzorcju v nekdanjih socialističnih državah in v državah s socialnodemokratskim tipom sistema blaginje. V Sloveniji tako prevladujejo športne in kulturne organizacije, manj pa je organizacij, ki delujejo na področju zdravstva, socialnega varstva in izobraževanja. Prav tako pri nas najdemo zelo malo institucionalno zahtevnejših zasebnih neprofitnih organizacij, kot so vrtci, šole, galerije, gledališča in drugo. Vse to je posledica specifičnega razvoja tega sektorja v obdobju socializma, ko je za zadovoljevanje javnih potreb in storitev skrbela država z obsežno in kakovostno mrežo javnih zavodov. V Sloveniji prevladuje model dominacije države. V tem ima država primarno vlogo pri financiranju in produkciji javnih dobrin in storitev, vloga zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja pa je omejena na zapolnjevanje vrzeli v storitvah javnega sektorja. Država v največji meri financira javne zavode. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije imajo obrobno vlogo, za njihovo dejavnost pa prispeva le minimalna sredstva. Slovenija spada med države, za katere sta značilna velika oddaljenost v komunikaciji in sodelovanju ter nizka stopnja nadzora države nad zasebnimi neprofitnimi-volonterskimi organizacijami.

Leta 2012 je bilo nevladnih organizacij 25.065, od tega je bilo 23.963 aktivnih, oz. to pomeni, da so oddale letno poslovno poročilo na AJPES (AJPES 2013a in 2013b). Daleč največ je bilo društev (21.622), sledili so zasebni zavodi (2111) in ustanove oz. fundacije (232) (prav tam). Število nevladnih organizacij nenehno narašča, pri čemer se najhitreje večja število zavodov (leta 2013 za 11,2 %), najpočasneje pa raste število društev (leta 2013 samo za 1,7 %). Skupni indeks letne rasti števila vseh nevladnih organizacij za leto 2013 je bil 2,6 %. Tako jih je bilo pred desetimi leti npr. registriranih okoli 15.500 (prav tam). 31. decembra 2014 je bilo v Sloveniji registriranih 23.467 društev,

2.832 (zasebnih) zavodov in 277 ustanov. Skupaj torej 26.576. Zadnja leta se njihovo število povečuje za okrog 500 na leto.

V Sloveniji je leta 2013 delež zaposlenih v nevladnih organizacijah znašal 0,80 % (CNVOS 2015). Ta delež je v primerjavi z drugimi razvitimi državami izjemno nizek, npr. ta delež je bil v svetovnem povprečju primerjanih držav 5,6 (Salamon et al. 1999). Kolarič et al. (2002, 122) ugotavljajo, da če število nevladnih organizacij pretvorimo na tisoč prebivalcev, nam kazalnik pove, da lahko Slovenijo uvrščamo med države z največjim številom nevladnih organizacij na svetu. Po podatkih za leto 1996 je bilo v Franciji 10,6 in v Nemčiji 10,5 nevladne organizacije na tisoč prebivalcev, nato sledi Slovenija s 6,1 nevladno organizacijo na tisoč prebivalcev, vendar je treba poudariti, da kar 95 % teh predstavljajo društva; sledijo Kanada (5,2) in ZDA (4,8). Najmanj društev na tisoč prebivalcev sta leta 1996 imeli Češka (0,9) in Poljska (0,5).

Mevlja (2009) ugotavlja, da zdajšnje stanje na področju nevladnega sektorja v Sloveniji v primerjavi s stanjem nevladnega sektorja v evropskih državah ni ravno rožnato, saj se nevladne organizacije srečujejo z mnogimi težavami. V preteklosti je bilo v Sloveniji kar nekaj poskusov izboljšanja položaja nevladnih organizacij, ki pa so bili žal prav zaradi nepovezanosti in vodenja poskusov zunaj nevladnega sektorja razpršeni in parcialni ter tako niso dali pravih rezultatov.

Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo se je za slovenske nevladne organizacije odprla vrsta novih priložnosti in spodbud za čezmejno povezovanje. Možnost delovanja v širšem evropskem okolju predstavlja tudi številne izzive, predvsem pa potrebo nevladnih organizacij, da se bolje seznanijo z delovanjem institucij in politikami Evropske unije ter evropskimi nevladnimi organizacijami in mrežami. Prav zadnje lahko pomembno prispevajo k učinkovitejšemu uveljavljanju nevladnih organizacij v širšem evropskem prostoru (CNVOS 2005, 8).

Nevladni sektor v Sloveniji je leta 2015 zaposloval nekaj manj kot 7.500 ljudi. Skupno število zaposlenih v NVO zadnja leta kljub gospodarski in ekonomski krizi raste, pri čemer pa gre to rast pripisati zaposlovanju v zavodih, saj je več kot polovico vseh delavcev zaposlenih v zavodih, čeprav ti predstavljajo zgolj 9,6 % vseh nevladnih organizacij. Leta 2011 so namreč društva in ustanove prvič zaposlovale manj delavcev kot leta poprej, medtem ko je njihovo število v zavodih zraslo. Število zaposlenih v društvih in ustanovah se od leta 2012 ponovno povečuje in je

v letu 2013 že preseгло število iz leta 2010 (CNVOS 2015).

Videli smo, da ima nevladni sektor velik potencial za razvoj in da je velika gospodarska sila. NVO tako ponuja različne storitve, tako za trg kot za državo, in tako zapolnjuje vrzel, ki je podjetja ali država ne zmorejo. Zaradi prilagodljivosti in odgovarjanja na potrebe je NVO v prednosti pred drugimi ponudniki. Socialne storitve, zdravstvo, šport so samo nekatere storitve, pri katerih je prispevek NVO izjemno velik. Obstajajo pa tudi nekatere interdisciplinarnе storitve, pri katerih je prispevek NVO prav tako velik. Ena izmed teh je izobraževanje.

3 Pomen interesov deležnikov v nevladni organizaciji

Anheier (2014) trdi, da je ključ za razumevanje odnosov kot posebnih značilnosti neprofitnih organizacij in njihovih zahtev pri upravljanju in odgovornosti pomembnost priznavanja pomena različnih deležnikov, in ne toliko, kdo v teh odnosih prevladuje. S tem razmišljanjem se z avtorjem strinjamo in v tem prispevku nam je to za izhodišče. Na nevladne organizacije lahko vpliva več deležnikov, kot so (Anheier 2014):

- člani – ko te temeljijo na članstvu ali podporne organizacije, kot so lokalne organizacije, zagovorniške organizacije, poslovna in poklicna združenja ali združenja staršev in učiteljev; kjer člani zaupajo upravljanje organizacije upravnemu organu, ta pa je nato odgovoren njim;
- podporniki, kot so npr. posamezni donatorji, fundacije, korporacije, vladne agencije in druge organizacije ter skupine, ki finančno ali drugače prispevajo;
- upravičenci ali uporabniki – tisti, ki na tak ali drugačen način prejemajo storitve ali koristi iz dejavnosti organizacije, v nekaterih primerih (npr. varstvo okolja) tudi javnost;
- plačano in prostovoljno osebje – tisti, ki delajo za organizacijo za polni ali delni delovni čas ali prostovoljno, vključno s svetovalci;
- izvajalci in sodelujoče organizacije, kot so dobavitelji materiala ali kupci storitev, fundacije, vladne agencije in druge neprofitne organizacije, ki so del skupnih programov in projektov;
- javne agencije, kot npr. nadzorne in regulacijske agencije.

Različni avtorji so identificirali različne deležnike v neprofitnih organizacijah. Brown in Moore (2001) identificirata ključne deležnike v neprofitnih organizacijah, ki so: uporabniki, donatorji in drugi oskrbovalci virov, strokovnjaki/regulatorji, zaposleni, zainteresirana javnost, politični deležniki, člani, splošna javnost in mediji. Za izhodišče definiranja deležnikov je treba upoštevati spoznanja Candlerja in Dumonta (2010), ki definirata različne deležnike, ki so: člani, stranke, odjemalci, donatorji, državni organi/lokalna skupnost, širša javnost, mediji, osebje in partnerji/zavezniki.

Kanter in Summers (1994) trdita, da je odzivanje na potrebe deležnikov v neprofitnih organizacijah v veliki meri povezano z doseganjem njihovega poslanstva in storitev, ki jih ponujajo. V nasprotju s podjetji, katerih glavni cilj je finančni dobiček, je v neprofitnem svetu poslanstvo tisto, ki je na koncu pomembno. Povedano preprosto, nevladne organizacije delujejo v želji po uresničevanju poslanstva, in ne dobička. Franklin (2011) pravi, da ima v neprofitnih in vladnih organizacijah, izhajajoč iz poslanstva, vidik uporabnikov/kupcev največji pomen, v primerjavi s finančnimi deležniki, ki imajo največji pomen v profitnih organizacijah. Zadovoljstvo uporabnikov oz. kupcev je primarni cilj neprofitnih in vladnih organizacij, saj z zadovoljitvijo njihovih potreb najučinkoviteje in lažje dosežejo svoje poslanstvo. Če pogledamo deležnike v nevladnih organizacijah potem lahko ugotovimo, da lahko njihove interese delimo na notranje in zunanje okolje.

3.1 Interesi zunanjega in notranjega okolja nevladne organizacije

Kot ugotavljajo Radbourne (2003) ter Guo in Musso (2007), iskanje ravnotežja med potrebami, pričakovanji in cilji različnih deležnikov predstavlja za nevladne organizacije velik izziv. To bi lahko oviralo neprofitne organizacije, da se pri določanju njihovih politik osredotočajo na prejemnike njihovih storitev (Kim in Lee 2010; Wellens in Jegers 2011).

Van Puyvelde et al. (2012) med najpogostejše interese skupine, ki izhajajo iz okolja, umeščajo financerje. V prvi vrsti so to donacije posameznikov in organizacij ter subvencije državnih, lokalnih organov ali vladnih agencij. Nato sledijo interesi, ki jih imajo prejemniki storitev nevladnih organizacij, kot so uporabniki, stranke in člani. Naslednji, ki na nevladno organizacijo lahko vplivajo, so dobavitelji oz. najrazličnejši pogodbeniki, ki ponujajo blago ali storitve. Prav gotovo med deležnike spadajo tudi

partnerji nevladne organizacije, s katerimi sodeluje, in zunanji deležniki, ki jih njihova dejavnost zadeva (npr. mediji, družbene skupine itd.).

Wellens in Jegers (2014a) menita, da morajo glede na vse večjo odvisnost od zasebnih donatorjev nevladne organizacije razumeti, kateri so tisti elementi, ki jim donatorji pripisujejo vrednost. Rezultati kažejo, da obstajajo razlike, pogosto celo protislovja, kateri so tisti dejavniki in pogoji, ki vplivajo na odločitve donatorjev. Vseeno pa velja splošno prepričanje, da zasebni donatorji pričakujejo od nevladnih organizacij odgovorno ravnanje.

Javno financiranje po ugotovitvah Eckerda in Moultona (2011) prav tako predstavlja pomemben element zunanjega okolja, ki oblikuje vedenje nevladnih organizacij ter tako ustvarja pogoje za pritisk skladnosti odgovornosti in vrednotenja. Parlalis (2011) je v svoji raziskavi ugotovil, da je povečana odvisnost nevladnih organizacij od državnega financiranja povezana z izpolnjevanjem zahtev države (ki se redno spreminjajo), namesto s potrebami in željami zaposlenih in poslanstvom organizacije. Wellens in Jegers (2014a) opozarjata, da vlade vse bolj zahtevajo od nevladnih organizacij, naj postanejo bolj tržno usmerjene.

Wellens in Jegers (2014b) sta nakazala na dejstvo, da rezultati več študij kažejo pozitivne učinke, ki jih ima lahko udeležba uporabnikov nevladnih organizacij v sami nevladni organizaciji, da dejansko sodelujejo pri razvoju politik. Ti pozitivni učinki se lahko kažejo kot povečana učinkovitost opravljene storitve, olajšano uresničevanje organizacijskih ciljev, večja legitimnost, izboljšana zavezanost med člani upravnega odbora, občutek koristnosti, večja samozavest, učenje novih stvari, povečan družbeni kapital ter izboljšana kakovost prejetih storitev. Številne raziskave so pokazale, da so nevladne organizacije odgovorne več deležnikom, vključno z notranjimi, kot so zaposleni, prostovoljci, upravni odbor (Speckbacker 2003; Hatry 2006).

Najam (1996) je ugotovil, da se ena izmed vrst odgovornosti nanaša tudi na nevladne organizacije kot take. Ta notranja odgovornost vključuje odgovornost nevladnih organizacij do njihovega poslanstva in zaposlenih, ki vključuje tudi nosilce odločanja, kakor tudi izvajalce. Vse te različne in včasih konkurenčne odgovornosti lahko postanejo še bolj zapletene, in sicer takrat, ko nevladne organizacije sklenejo pogodbeno razmerja s tujimi donatorji, lokalnimi oblastmi, in multinacionalkami (Meyer 1999 v Ebrahim 2003).

Zaposlovanje zaposlenih v nevladnih organizacijah je dragoceno, ne samo zato, ker

so to pomembni sodelavci v svetu, kjer vlada konkurenca za zaposlovanje najboljših, ampak tudi zato, ker se učinkovitost storitev izboljšuje, če je večje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Parlalis 2011). Narcy (2011) trdi, da se v nevladnih organizacijah zaposlujejo osebe, ki jih vodi notranja motivacija, spodbuja smiselnost njihovega dela in želja, da bi pozitivno vplivali na življenje ljudi. Moynihan in Pandey (2007) pa ugotavljata, da spodbujanje zaposlenih s spodbujanjem izražanja mnenj in pooblašanja nista dragocena le v času organizacijskih sprememb. Pozitiven odnos se kaže tudi med upoštevanjem in opolnomočenjem zaposlenih in zadovoljstvom zaposlenih ter doseganjem poslanstva nevladne organizacije. Prav tako se kaže povezava med posameznimi vrednotami/potrebami zaposlenih in poslanstvom nevladne organizacije, ki lahko pozitivno vpliva na dolgoročno zavezanost zaposlenih (De Cooman et al. 2011). Na drugi strani Parlalis (2011) ter Becker, Antuar in Everett (2011) trdijo, da se med zaposlenimi pojavljajo tudi navzkrižja interesov, zato je doseganje poslanstva nevladne organizacije lahko ogroženo. Razlogi za to so: premajhna vključenost v organizacijske spremembe, nerazumljivost organizacijskih sprememb in neskladnost sprememb s poslanstvom.

Posebno pozornost je treba posvetiti tudi prostovoljcem, ki so eni izmed ključnih deležnikov v manjših nevladnih organizacijah. Nevladne organizacije omogočajo ljudem, da se povežejo z njihovo skupnostjo in skupaj dosežejo pozitivno spremembo v svetu, na področjih, kjer delujejo.

Waters in Bortree (2010) pravita, da morajo nevladne organizacije pridobiti vpogled v potrebe in cilje prostovoljcev, saj lahko le tako optimizirajo organizacijske prakse v zvezi s prostovoljci. Privabljanje in ohranjanje prostovoljcev je še posebno pomembno glede na pomen prostovoljnega dela na lokalni ravni in naraščajoče težave pri njenem zagotavljanju. Nekatere izsledki raziskav poročajo o nasprotujočih si potrebah in ciljnih, če se prostovoljcem in drugim deležnikom nezadostno posvetimo, kar lahko vodi do zmanjšanja zadovoljstva prostovoljcev in organizacijske zavezanosti. Rezultati dalje kažejo, da lahko na prostovoljce pozitivno ali negativno vpliva kar nekaj dejavnikov. Na primer, pri togem izvajanju profitnih kadrovskih praks v nevladnih organizacijah je bilo ugotovljeno, da negativno vplivajo na dobro počutje prostovoljcev. Na drugi strani organizacijska podpora in usposabljanja prostovoljcev pozitivno vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost prostovoljcev. Bortree (2010) ter Garner

in Garner (2011) pravijo, da prav medsebojno sodelovanje z drugimi prostovoljci in zaposlenim osebjem ter delovno okolje, kjer lahko prostovoljci podajo svoje predloge za izboljšanje delovanja nevladne organizacije, delujejo na njih tako, da se počutijo cenjeni in zadovoljni.

Glede na to, da so člani nadzornih ali upravnih odborov nevladnih organizacij pretežno prostovoljci in vplivajo na oblikovanje organizacijske politike, je zelo pomembno vedeti, kakšno je njihovo vodilo. Raziskav, ki bi preučevale vplive teh odborov, ni mnogo. Omenimo lahko Browna (2005), ki je naredil raziskavo o uspešnosti upravnih odborov, med vodilnimi delavci in člani upravnega odbora ameriških neprofitnih organizacij na področju socialnih storitev. Ugotovil je povezanost med ocenami samoocenjevanja članov upravnega odbora in ocenami samoocenjevanja vodilnih delavcev. Bennett in Barkensjo (2005) sta dognala, da se pozitiven vpliv organizacijske podpore prostovoljcem zmanjša, če imajo prostovoljci negativne izkušnje z uporabniki. Na tak odziv lahko negativno vpliva tudi komuniciranje z zaposlenimi. Kreutzer in Jäger (2011) opozarjata, da med zaposlenimi delavci in prostovoljci obstajajo napetosti. Plačani zaposleni se počutijo ogroženi, še posebno, če prostovoljci opravljajo enake funkcije ali pa zaradi nasprotne zaznave identitete nevladne organizacije. Te napetosti lahko povzročijo celo odhod prostovoljcev. Poleg zaposlenih in prostovoljcev so prav gotovo managerji tisti, ki lahko kot notranje okolje najbolj vplivajo na nevladno organizacijo.

3.2 Pomen interesov managementa na nevladno organizacijo

Kot prve in najbolj izpostavljene interese notranjega okolja nevladne organizacije, lahko izpostavimo managerje nevladnih organizacij. Ti so ključni za odgovornost, ki smo jo za potrebe naše doktorske disertacije poimenovali, kot obvladovanje različnih pričakovanih deležnikov, ki ga izvaja management, s katerimi se sooča nevladna organizacija.

Brown in Guo (2010) ugotavljata, da se potrebe in cilji managerjev v nevladnih organizacijah lahko razlikujejo od tistih pri drugih deležnikih in managerjih, zaposlenih v profitnih in javnih organizacijah. Prav tako Lee in Wilkins (2011) pravita, da managerji nevladnih organizacij pripisujejo večji pomen odgovornosti organizacije in uporabi družinam prijaznih politik, v primerjavi z managerji javnih organizacij.

MacIndoe in Barman (2013) menita, da ko se nevladne organizacije soočajo s kompleksnim okoljem, vključno z več viri financiranja, večanjem potreb po odgovornosti in konkurenco iz zasebnega sektorja, je treba zaposlenim in predvsem neprofitnim managerjem ponuditi pestro paleto izbire o tem, kako oblikovati in upravljati njihovo organizacijo.

Van Puyvelde et al. (2012, 433) pišejo, da proces odgovornosti po navadi koordinirajo managerji v neprofitnih organizacijah, ki morajo imeti takšne kompetence, da te interese lahko obvladujejo v dobro organizacije. Nadzorni oz. upravni odbori po navadi nastopajo v vlogi vmesnika med organizacijo in zunanjim okoljem. Preston in Brown (2004) menita, da člani upravnih odborov in direktorji nevladnih organizacij med kazalnike učinkovitosti članov odbora štejejo predvsem: (a) (kakovostno) udeleževanje na (obveznih) srečanjih in prireditvah, (b) poznavanje poslanstva, storitev, programov, (c) splošen občutek do splošnih vprašanj, s katerimi se soočajo nevladne organizacije in (d) zagotavljanje potrebne pomoči. Zanimivo je, da Ostrower (2007) ter Du Bois et al. (2009) ugotavljajo, da heterogenost članov upravnega odbora vpliva na razvoj politik odbora in posledično organizacije, vendar Caers et al. (2006) menijo, da jakost in smer teh vplivov še ni nedvoumno raziskana. Če so managerji nevladne organizacije tudi donatorji, pa prihaja do zmanjšanja razhajanj med interesi donatorjev in upravljavcev, zato je dobro vključiti tudi zunanje opazovalce v odbore navladnih organizacij (de Andre's-Alonso, Azofra-Palenzuela in Romero-Merino 2009).

Wellens in Jegers (2014a) ob pregledu literature ugotavljata, da se omejeno število študij osredotoča na potrebe in cilje neprofitnih managerjev in da te dajejo velik pomen agencijski teoriji, ki dodeljuje managerju vlogo zastopnika interesov upravnega/nadzornega odbora. Kot rečeno, je agencijska teorija prav gotovo dragocena, vendar lahko šele uporaba modela, ki poudarja pomen vseh deležnikov na odgovornost, daje celosten pogled na obravnavano tematiko.

4 Empirična raziskava

Drugi del našega prispevka predstavlja kvalitativna raziskava, s katero z intervjuji managerjev in ostalih deležnikov v nevladnih organizacijah na področju izobraževanja, poglobljeno raziskujemo vlogo managerjev pri obvladovanju pričakovanj in interesov deležnikov.

Cilj kvalitativne raziskave je tako preučitev vloge managerjev pri obvladovanju pričakovanj in interesov deležnikov v nevladnih organizacijah na področju izobraževanja.

S kvalitativno raziskavo smo preverjali raziskovalno vprašanje, in sicer:

Kateri vzvodi oz. kakšni so načini, ki jih uporabljajo managerji v nevladnih organizacijah za doseganje uresničevanja interesov notranjih in zunanjih deležnikov?

4.1 Opis in metode

Uporabili smo metodo strukturiranega intervjuja. Usmeritvena vprašanja intervjuja so bila razdeljena na vsebinski sklop vprašanj. Vsebinski sklop in vprašanja za intervju smo dobili glede na namene in cilje raziskave. Intervjuvancem smo vabilo na intervjuje poslali po elektronski pošti v obliki kontaktne pisma. V njem smo intervjuvance seznanili z raziskovalnim vprašanjem in tematiko. Intervjuvanci so si zato že pred intervjujem izoblikovali svoja stališča, čeprav usmeritvenih vprašanj niso dobili vnaprej.

Na intervjujuse z veseljem odzvali vsi potencialni intervjuvanci, ki jim je bilo poslano kontaktno pismo. Z vsemi intervjuvanci smo se dogovorili za srečanje v prostorih, kjer je bilo zagotovljena zasebnost. Vsak intervju smo ob soglasju intervjuvanca, zaradi lažjega nadaljnjega natančnega preučevanja, dokumentirali z diktafonom. Pri tem smo si pomagali tudi s povzemanjem in zapisovanjem ključnih ugotovitev, ki so jih intervjuvanci izražali. Intervjuvanci so lahko od raziskave kadarkoli odstopili. Prav tako smo upoštevali Zakon o varstvu osebnih podatkov in v zapisu intervjuja, analizi in interpretaciji raziskave zagotovili anonimnost organizacij oz. predstavnikov organizacij ter njihovo predhodno soglasje.

Podatke iz kvalitativne raziskave smo zbirali mesec in pol, in sicer od 24. novembra 2014 do 15. januarja 2015. Zbrano gradivo oziroma transkripte smo razdelili na pet delov (predstavnik lokalne skupnosti, ustanovitelje, uporabnike, managerje, državo in donatorje) in vsakega izmed njih ločeno analizirali z metodo kvalitativne vsebinske analize. Avtorji (Lamut 2012, v Adam et al. 2012; Vogrinc 2008, 113; Easterby-Smith et al. 2007) priporočajo razčlenitev transkripta na teme kodiranja, ki jih raziskovalec oblikuje že pri snovanju protokola intervjuja oziroma z oblikovanjem izhodiščnih/opornih vprašanj za intervjuje. Temu je sledilo odprto kodiranje, ki je zajemalo pripisovanje pojmov empiričnemu gradivu, aglomeracijo sorodnih pojmov

v kategorije in aksialno kodiranje. Nadaljevali smo z odnosnim kodiranjem, pri katerem smo izdelali tudi paradigmatični model s katerim smo želeli plastično prikazati odnose med kategorijami. Paradigmatični model nam je nenazadnje služil kot izhodišče za oblikovanje interpretacije oziroma končne teoretične formulacije. Z analizo smo skušali formulirati odnos različnih deležnikov v nevladni organizaciji glede interesov, odgovornosti in njene uspešnosti.

4.2 Predstavitev in opis vzorca

V raziskavo smo zajeli 18 deležnikov, ki se po svoji službeni dolžnosti ali prostovoljno na različne načine srečujejo z nevladnimi organizacijami. Intervjuje smo opravili z 18 intervjuvanci, in sicer z devetimi predstavniki zunanjih deležnikov in devetimi predstavniki notranjih deležnikov. Mnenja zunanjih deležnikov so zastopali trije predstavniki države, trije predstavniki lokalne skupnosti in trije predstavniki donatorjev. Notranje deležnike pa so predstavljali trije predstavniki uporabnikov, trije predstavniki managerjev in trije predstavniki ustanoviteljev. Različne deležnike smo izbrali zato, ker smo si želeli pridobiti mnenja ključnih deležnikov, ki sodelujejo in uresničujejo interese ob sodelovanju z zasebnimi zavodi na področju izobraževanja.

Pri izbiri deležnikov, ki nevladnim organizacijam predstavljajo določeno težo, smo izhajali predvsem iz dejstva, da je eden od soavtorjev raziskave zaposlen v nevladnem sektorju, dobro pozna vsebinsko področje in ima osebna poznanstva ter dostop do ključnih deležnikov. Izbirali smo deležnike, ki so med seboj čim bolj raznoliki. Intervjuji s posameznimi deležniki, ki jih prikazujemo v preglednici 1, so trajali povprečno 20 minut.

4.3 Analiza izidov

V kvalitativni raziskavi smo preučevali vloge managerjev pri obvladovanju pričakovanj in interesov deležnikov v nevladnih organizacijah na področju izobraževanja. Odgovori na vprašanja so nam pomagali dobiti odgovore na raziskovalno vprašanje, in sicer, kateri vzvodi oz. kakšni so načini, ki jih uporabljajo managerji v nevladnih organizacijah za doseganje uresničevanja interesov? Da bi dobili odgovor na to vprašanje, smo skozi kvalitativno raziskavo spraševali deležnike o njihovem dojemanju tem o vlogi managerja v nevladni organizaciji.

Prvi med preučevanimi deležniki so bili zunanji deležniki, nato so v nadaljevanju sledili notranji deležniki.

Preglednica 1: Pregled prisotnih in terminov intervjujev

Deležnik	Prisotni	Datum intervjuja
A	Uporabnica	24. november 2014
B	Ustanovitelj	27. november 2014
C	Uporabnik	2. december 2014
D	Ustanoviteljica	2. december 2014
E	Manager	3. december 2014
F	Manager	4. december 2014
G	Ustanovitelj	4. december 2014
H	Višja svetovalka	9. december 2014
I	Manager	9. december 2014
J	Direktor urada ministrstva	10. december 2014
K	Vodja službe ministrstva	10. december 2014
L	Predstojnik za družbene dejavnosti občine	11. december 2014
M	Predstojnica za družbene dejavnosti občine	12. december 2014
N	Donatorka	17. december 2014
O	Uporabnica	18. december 2014
P	Vodja programa čezmejnega sodelovanja	22. december 2014
R	Donatorka	8. januar 2015
S	Donatorka	18. januar 2015

4.4 Zunanji deležniki

a) Država

Vloga managerja je za uspešnost NVO odločilna, vendar v veliki meri pogojena s: (1) tipom oz. velikostjo organizacije in (2) kooperativnim timom oz. zaposlenimi. Če pod okriljem NVO deluje manjše število ljudi (ali celo en sam), je vloga managerja videna v obliki frontmana, torej nekoga, ki je zadolžen in odgovoren za celoten spekter nalog. V nasprotnem primeru, ko NVO prevzema obliko večje organizacije, z večjim številom zaposlenih oz. delujočih članov, pa manager prevzema vlogo koordinatorja dejavnosti. Odločilno povezavo med managerjem in zaposlenimi v NVO vprašani predstavnik državne oblasti vidi predvsem v navezavi, da se »dandanes zahteva od nevladne organizacije, da izvaja dosti nalog, od računovodskih zadev do strateških usmeritev, poznavanja strokovnega področja, na katerem deluje, zato mislim, da mora imeti (manager) dober tim /.../, da se opira na svoj kader, ker sam ne more vsega«. V obeh primerih pa so izjemnega pomena managerjeve osebnostne lastnosti, kot so »izkušnje, prodornost, inovativnost, motivacijska sposobnost«.

Prav tako je vloga managerja in njegovih osebnostnih lastnosti epohalnega pomena pri obvladovanju različnih pričevanj in interesov deležnikov v NVO. Gre za človeka, ki »premika meje« in ima vse lastnosti dobre vodje, kot so »komunikativnost, strokovnost, profesionalnost«, in »ni samo manager in vodja, ampak je hkrati tudi deklica za vse, motivator, organizator, povezovalac z drugimi deležniki, tisti, ki mora najti učinke sinergij«. Pri uspešnem obvladovanju različnih pričakovanj in interesov deležnikov v NVO je manager zaznan, od vprašanih predstavnikov državne oblasti, kot »katalizator« in »pospeševalec« procesov v NVO ter »vizionar«, ki si mora nenehno zastavljati višje cilje zato, da mu bodo drugi ključni deležniki sledili.

b) Lokalna skupnost

Vloga managerja pri doseganju uspešnosti NVO je po oceni vseh vprašanih predstavnikov lokalne oblasti ključna. Pomembnost se prepoznava predvsem pri managerju (1) motivatorju, (2) vizionarju, ki »širše gleda na stvari« in (3) promotorju organizacije. Predvsem pa mora biti manager »zgod« ostalim deležnikom, ki deluje (4) povezovalno in ki nikakor ne zadovoljuje lastnih interesov ali interesov ožjih skupin deležnikov. Če želi manager obvladovati različna pričakovanja in interese različnih deležnikov v NVO, pa mora imeti »vizijo, jasno zastavljen cilj. Imeti uvid v pot do dosega tega cilja, tako z vidika pridobivanja finančnih sredstev kot z vidika vsebin. Imeti mora izdelan načrt, kako izvajati določene vsebine, katere vsebine so prioritete, katere imajo možnosti financiranja. /.../ Mora biti /.../ odločen in če stoji za odločitvijo in vidi v tem smisel, potem mora imeti tudi dobro pogajalsko moč, in znati mora zadeve predstaviti potencialnim financerjem. In če so včasih pritiski znotraj nevladne organizacije, ker različni ljudje imajo različne interese, spet pride do izraza ta povezovalna vloga – izluščiti, kaj je pomembno za čim širši krog ljudi, za lastne člane in vsekakor stati za tistim, za kar se odloči, in to izpeljati«. Opis vloge managerja, kot odgovarja vprašani predstavnik lokalne oblasti, pri obvladovanju različnih pričakovanj in interesov deležnikov v NVO, razkriva, da se od managerja pričakuje, da je (5) dober analitik, (6) usmerjevalec, (7) pogajalec, (8) povezovalac in (9) usklajevalec.

c) Donatorji

Vloga managerja pri uresničevanju interesov NVO je, po mnenju vprašanih donatorjev, odločilna.

Predvsem se značilnost nanaša na zmožnost vodje, da zaposlene med seboj (1) povezuje in jih (2) motivira ter navdihuje za delo v NVO. Prav tako naj bi manager skrbel za (3) prepoznavnost NVO med ciljnim skupinami v neposrednem okolju. Vloga managerja pri obvladovanju različnih pričakovanj ali interesov deležnikov v NVO je odločilna in vezana na krmarjenje oz. »vijuganje« ter usklajevanje med temi različnimi interesi.

4.5 Notranji deležniki

a) Uporabniki

Relevantnost vloge managerja v NVO pride »še bolj do izraza«, saj je manager navadno (1) prostovoljec ali pa dela za bistveno nižje plačilo z (2) omejenim krogom sodelavcev in s (3) finančno »omejeno malho«. Uspešnega managerja NVO pa udeleženci v raziskavi prepoznajo kot »prepoznavno osebnost« ali »čarodeja«, ki ima vodilne karakteristike in je več v usklajevanju ter povezovanju različnih interesov deležnikov NVO.

Vprašani udeleženci zaznavajo pomembnost managerja pri doseganju uspešnosti NVO v vlogi (4) analitika možnosti, ki jih ponuja neposredno okolje, v katerem deluje NVO kot tudi (skritih) potencialov zaposlenih. Pri tem navajajo, da »uspešen manager organizacije mora razumeti, katero je tržišče, v lokalni skupnosti, katere so tiste teme in področja, ki zbudijo največ pozornosti in ki prinesejo lokalni skupnosti največji doprinos« ali »manager mora iz nabora ljudi zbrati ali prepoznati ljudi, ki imajo potencial ali iz katerih lahko izvleče najboljši potencial. Torej jaz si managerja predstavljam kot človeka, ki zna prepoznati v človeku potencial, ki ga ima /.../.«. Uspešnost managerja v vlogi analitika pa je, kot menijo vprašani udeleženci NVO, neposredno vezana oz. pogojena z vlogo managerja kot (5) motivatorja zaposlenih in (6) vizionarja.

Intervjuvanci zaznavajo vlogo managerja pri obvladovanju pričakovanj ali interesov različnih deležnikov v NVO kot zelo pomembno. Stičnost opisov pomembnosti vloge managerja, ki jih podajajo vprašani udeleženci, je v managerju kot (7) povezovalcu oz. »lepilu«, ki »išče vmesno pot, ki združuje večino« deležnikov in njihove interese, saj »vsakdo doprinese nekaj, vsakdo ima tudi voljo, konec koncev so v nevladnih organizacijah vsi prostovoljci /.../, in naloga managerja je, da združi te, tudi volje, do prostovoljnega dela. In jih vklopi v različne projekte«. Manager lahko, kot menijo vprašani udeleženci NVO, pri balansiranju med

različnimi interesi deležnikov prevzema (tudi) vlogo (8) vmesnika ali mediatorja, vendar mora pri tem paziti, da pri ustrežanju želja ali pričakovanih deležnikov »ne izneveri poslanstva organizacije, ki jo vodi. Torej ././ mora paziti, da je vse usklajeno s poslanstvom, ki ga ima organizacija, ki jo vodi«. Če bi sintetizirali opise vloge managerja, bi lahko vlogo managerja označili kot »stabilnega prevodnika ali vmesnika« pri obvladovanju različnih pričakovanih ali interesov deležnikov NVO. Eden izmed vprašanih k opisu vloge managerja doda še, da managerja vidi kot »figuro, ki skrbi za tkanje mreže, ki povezuje posamezno organizacijo deležnikom, ki omogoča realizacijo določenih projektov in ki omogoča dostop do (komunikacijskih) kanalov«. Gre za managersko vlogo, ki je usmerjena v (9) lobiranje in (10) vzpostavljanje mrežnih povezav oz. tesnih odnosov z različnimi tipi deležnikov, kar (posledično) spodbuja vedno boljše in lažje poslovanje NVO.

b) Managerji

Vsi intervjuvanci so izpostavili pomembnost vloge managerja pri doseganju uspešnosti in obvladovanju različnih pričakovanih oz. interesov deležnikov v NVO. Prav tako vsi vprašani vlogo uspešnega managerja neposredno vežejo na (so)delovanje s timom zaposlenih v NVO. Pri tem predvsem intervjuvanci izpostavljajo relevantnost prepletanja večplastnih (osebnostnih) lastnosti managerja, kot so: (1) zmožnost motiviranja oz. navdihovanja zaposlenih za delo v NVO, (2) zmožnost ustreznega načina artikuliranja, kdaj je NVO uspešna, saj uspešnosti NVO, kot meni eden izmed vprašanih managerjev, ne moremo meriti po kriterijih, ki jih uporabljajo organizacije, ki izvajajo formalne izobraževalne programe, (3) zmožnost vizionarstva v smislu jasne vizije ciljev NVO v prihodnosti, (4) zmožnost hitre adaptacije v smislu odločitev in odločanj, (5) doslednost in zmožnost prepričevanja ter (6) zmožnost pridobivanja finančnih sredstev in njihove pravilne porabe. Poleg naštetih značilnosti, ki naj bi jih uspešen manager NVO posedoval, pa intervjuvanci v navezavi z vlogo managerja pri obvladovanju različnih interesov deležnikov (financerji, zaposleni, udeleženci programov) v NVO (še) dodajajo, da je balansiranje med različnimi pričakovanih deležnikov mogoče takrat, ko se manager poistoveti z nameni, cilji oz. poslanstvom NVO. Zadnje eden izmed vprašanih managerjev poimenuje »etični pogon« ali poklicanost za delo v NVO.

c) Ustanovitelji

Vloga managerja pri doseganju uspešnosti NVO je, kot menijo vsi vprašani ustanovitelji, ključna in (celo) pomembnejša od ustanoviteljev, saj je zadnjih lahko več in pogosto ne izražajo zanimanja ter prevzemajo pasivno vlogo pri načrtovanju razvoja (ali obstoja) NVO. Koliko vlog (večtirno delo) in kako jih manager izvaja, je v veliki meri pogojeno z velikostjo NVO. Velike, glede na število zaposlenih in pridobljena finančna sredstva, nevladne organizacije imajo načeloma ključne vloge (vodja, finančnik, pravnik) razdeljene med zaposlenimi, medtem ko so pri manjših nevladnih organizacijah ključne funkcije združene v eni osebi – managerju. Povedano drugače, »čim manjša je nevladna organizacija, večji razpon dela ima manager«. Zato se pogosto managerja v manjših NVO označuje kot »generalista«, ki skrbi za vsa področja delovanja NVO, predvsem pa skrbi, da je skupina zaposlenih v NVO pravilno usmerjena, motivirana in (strokovno) primerna.

Manager prevzema ključno vlogo tudi v odnosu do obvladovanja različnih pričakovanih in interesov (zunanjih) deležnikov NVO, kot so občine, nevladne organizacije, podjetja, državne institucije ipd. Na tem mestu ga eden izmed vprašanih ustanoviteljev označi kot »vlečnega konja«, ki skrbi za vzpostavitev sodelovanja (za projektne prijave). Vzpostavljeno sodelovanje z zunanjimi deležniki temelji na zakonskih podlagah in ustanovitvenem aktu NVO, zadnje pa določa tudi oblike sodelovanja in delovanja med deležniki znotraj NVO, torej upravnega odbora NVO, zaposlenih in managerja. Pri obvladovanju pričakovanih in interesov notranjih deležnikov v NVO se pomembnost vloge managerja kaže skozi skrb za pretočnost informacij med vsemi člani NVO. Eden izmed vprašanih ustanoviteljev relevantnost pretočnosti informacij pojasni, da »ko se vodstvo za nekaj opredeli in predlaga, je (pomembno), da so vsi člani informirani, ker če zmanjka informacija in se potem določena dejavnost naredi (brez vednosti preostalih članov), se potem (ti) čutijo opeharjene. (To) zna biti velik problem. To je ena izmed zelo ključnih nalog« managerja.

6 Interpretacija in sklepne ugotovitve

Ob upoštevanju interesne teorije lahko rečemo, da je za organizacijo značilen dvojni vidik. Organizacija kot instrument za doseganje zastavljenih ciljev posameznikov in organizacija kot skupnost

interesov. Za zadnje je značilna kompleksnost; prav tako tukaj uspešnost organizacije predstavlja skladnost delovanja, ob upoštevanju interesov zunanjih in notranjih deležnikov. Čeprav govorimo o tem, da je vsak deležnik odgovoren za razvoj neprofitne organizacije, pa po drugi strani teoretična izhodišča opozarjajo, da se lahko pojavljajo določene razlike oz. trenja med njimi. Neprofitne organizacije so lahko v nenehnem procesu pogajanj med interesi različnih zunanjih in notranjih deležnikov (Mumby 1988; Putnam 1994). Ta proces po navadi koordinirajo managerji v neprofitnih organizacijah, ki morajo imeti takšne kompetence, da te intrese lahko obvladujejo v dobro organizacije. Tudi vsi intervjuvanci so izpostavili pomembnost vloge managerja pri doseganju uspešnosti in obvladovanju različnih pričakovanj oz. interesov deležnikov v NVO.

Intervjuvanci izpostavljajo, da je za uspešnega managerja pomembna prepletenost večplastnih (osebnostnih) značilnosti, kot so: (1) zmožnost prepoznavanja skritih potencialov pri zaposlenih in zmožnost motiviranja zaposlenih za delo v NVO; (2) zmožnost ustreznega načina artikuliranja, kdaj je NVO uspešen, saj uspešnosti NVO, kot meni intervjuvanca –manager, ne moremo meriti po kriterijih, ki jih uporabljajo organizacije, ki izvajajo formalne izobraževalne programe; (3) zmožnost vizionarstva v smislu jasne vizije ciljev NVO v prihodnosti; (4) zmožnost hitre adaptacije v smislu odločitev in odločanj; (5) zmožnost prepričevanja ter (6) zmožnost pridobivanja finančnih sredstev in njihove učinkovite porabe. Intervjuvanci – uporabniki zaznavajo pomembnost managerja pri doseganju uspešnosti NVO tudi v vlogi (7) analitika priložnosti, ki jih ponuja neposredno okolje, v katerem deluje NVO. Pri tem eden izmed intervjuvancev navaja, da »mora uspešen manager organizacije razumeti, katero je tržišče, v lokalni skupnosti, katere so tiste teme in področja, ki zbudijo največ pozornosti in ki prinesejo lokalni skupnosti največji doprinos.« Predvsem pa mora biti manager »zglede« preostalim deležnikom, s tem ko deluje (8) povezovalno in ko ne zadovoljuje lastnih interesov ali interesov ožjih skupin deležnikov.

Stičnost opisov intervjuvancev glede pomembnosti vloge managerja je v managerju (9) povezovalcu oz. »lepilu«, ki »išče vmesno pot, ki združuje večino« deležnikov in njihove interese, saj »vsakdo doprinese nekaj, vsakdo ima tudi voljo, konec koncev so v nevladnih organizacijah vsi prostovoljci /.../ in naloga managerja je, da združi te, tudi volje, do prostovoljnega dela. In jih vklopi v različne projekte.« Intervjuvanci opozorijo, da lahko manager prevzema (tudi) vlogo

(10) vmesnika ali mediatorja, vendar mora pri tem paziti, da pri ustrezanju želja ali pričakovanih deležnikov »ne izneveri poslanstva organizacije, ki jo vodi. Torej /.../ mora paziti, da je vse usklajeno skupaj s poslanstvom, ki ga ima kot organizacija, ki jo vodi.« Balansiranje managerja med različnimi pričakovanih deležnikov je torej, kot menijo intervjuvanci, mogoče takrat, ko se manager poistoveti z nameni, cilji oz. poslanstvom NVO. Pri tem intervjuvanci opozarjajo, da naj bi si manager zastavljal vedno višje cilje in spodbujal preostale deležnike, da mu pri uresničevanju teh ciljev sledijo. Zadnje eden izmed intervjuvancev – manager poimenuje »etični pogon« ali poklicanost za delo v NVO. Če bi sintetizirali opise vlog managerja, bi lahko vlogo managerja označili kot »stabilnega prevodnika ali vmesnika« pri obvladovanju različnih pričakovanj ali interesov deležnikov NVO.

Opis vloge managerja, če strnemo besede intervjuvancev, pri obvladovanju različnih pričakovanj in interesov deležnikov v NVO, razkriva, da se od managerja pričakuje, da je (11) usmerjevalec, (12) povezovalac in (13) usklajevalec. Eden izmed intervjuvancev pa k opisu vloge managerja doda še, da managerja vidi kot »figuro, ki skrbi za tkanje mreže /.../, ki omogoča dostop do določenih (komunikacijskih, op. p.) kanalov«. Gre za managersko vlogo, ki je usmerjena v (14) lobiranje in (15) vzpostavljanje mrežnih povezav oz. tesnih odnosov z različnimi tipi deležnikov, kar (posledično) spodbuja vedno boljše in lažje poslovanje NVO.

Viri in literatura

- Adam, F., Hlebec, V., Kavčič M., Lamut, U., Mrzel, M., Podmenik, D., Poplas-Susič, T., Rotar-Pavlič, D in Švab, I. (2012). *Kvalitativno raziskovanje v interdisciplinarni perspektivi*. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management and policy*. New York, NY, London: Routledge.
- Becker, K., Antuar, N. in Everett, C. (2011). Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. *Nonprofit Management & Leadership* 21 (3): 255–271.
- Bennett, R. in Barkensjo, A. (2005). Internal marketing, negative experiences, and volunteers' commitment to providing highquality services in a UK helping and caring charitable organization. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization* 16 (3): 251–274.

- Bortree, D. S. (2010). Exploring adolescent-organization relationships: A study on effective relationship strategies with adolescent volunteers. *Journal of Public Relations Research* 22 (1): 1–25.
- Brown, D. L. in Moore, M.H. (2001). Accountability, strategy, and international non-governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 30 (3): 569–587.
- Brown, W. A. in Guo, C. (2010). Exploring the key roles for nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (3): 536–546.
- Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., de Gieter, S., Schepers, C. in Pepermans, R. (2006). Principal agent relationship on the stewardship-agency axis. *Nonprofit Management & Leadership* 17 (1): 25–47.
- Candler, G. in Dumont, G. (2010). A non-profit accountability framework. *Canadian Public Administration* 53 (2): 259–279.
- CNVOS – Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. (2015). *NVO sektor: dejstva in številke*. http://www.cnvos.si/article?path=/podrocja_dela/zagovornistvo/nvo_sektor:_dejstva_in_stevilke (16. 3. 2015).
- CNVOS – Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. (2005). *Nevladne mreže: vodič po mrežah NVO v Evropski uniji*. Ljubljana: CNVOS – Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Costa, E., Ramus, T. in Andreaus, M. (2011). Accountability as a managerial tool in non-profit organizations: Evidence from Italian CSVs. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 22 (3): 470–493.
- Črnak-Meglič, A. in Vojnovič, M. (1997). Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji. Ljubljana: *Družboslovne razprave* 13 (24/25): 152–178.
- De Andre's-Alonso, P., Azofra-Palenzuela, V. in Romero-Merino, M.E. (2009). Determinants of nonprofit board size and composition: The case of Spanish foundations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38 (5): 784–809.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R. in Jegers, M. (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (2): 296–317.
- Du Bois, C., Caers, R., Jegers, M., De Cooman, R., De Gieter, R. in Pepermans, R. (2009). Agency conflicts between board and manager. A discrete choice experiment in Flemish nonprofit schools. *Nonprofit Management & Leadership* 20 (2): 165–183.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. in Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development* 31 (5): 813–829.
- Eckerd, A. in Moulton, S. (2011). Heterogeneous roles and heterogeneous practices: Understanding the adoption and uses of nonprofit performance evaluations. *American Journal of Evaluation* 32 (1): 98–117.
- Forbici, G., Divjak, T., Osonkar, B., Dernovšek, V. in Verbajs, M. (2010). *Skupaj za skupnost: priručnik o sodelovanju med občinami in nevladnimi organizacijami*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij CNVOS.
- Franklin, P.W. (2011). *Relationship between strategic planning and nonprofit organizational performance*. Doktorska disertacija, Capella University, Minneapolis.
- Garner, J.T. in Garner, L.T. (2011). Volunteering an opinion: Organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (5): 813–828.
- Guo, C. in Musso, J.A. (2007). Representation in nonprofit and voluntary organizations: A conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36 (2): 308–326.
- Hatry, H.P. (2006). *Performance measurement: Getting results*. Washington, DC: The Urban Institute Press.
- Kanter, R.M. in Summers, D.V. (1994). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. V *Public sector management: Theory, critique and practice*, ur. David McKeivitt in Alan Lawton, 220–236. London: Sage.
- Kim, S.E. in Lee, J.W. (2010). Impact of competing accountability requirements on perceived work performance. *The American Review of Public Administration* 40 (1): 100–118.
- Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., in Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kolarič, Z. (2001). Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 29–44. Ljubljana:

- Zavod Radio Študent; Koper: Visoka šola za management.
- Kreutzer, K. in Jäger, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (4): 634–661.
- Lamut, U. (2012). Kvalitativna vsebinska analiza z računalniškim programom ATLAS.ti. V *Kvalitativno raziskovanje v interdisciplinarni perspektivi*, ur. Frane Adam, 123–162. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
- Lee, Y-J. in Wilkins, V.M. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivation. *Public Administration Review* 71 (1): 45–56.
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization* 43 (4): 423–446.
- MacIndoe, H. in Barman, E. (2013). How organizational stakeholders shape performance measurement in nonprofits: Exploring a multidimensional measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (4): 716–738.
- Martens, K. (2002). Mission impossible? Defining nongovernmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 13 (3): 271–285.
- Mevlja, B. (2009). Razvoj nevladnih organizacij in strategija razvoja Slovenije. V *Razvojni izzivi Slovenije*, ur. Janez Nared in Drago Perko, 193–198. Ljubljana: Založba ZRC.
- Moynihan, D.P. in Pandey, S.K. (2007). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (2): 205–227.
- Mumby, D.K. (1988). *Communication and power in organizations: Discourse, ideology, and domination*. Norwood, New Jersey: Ablex.
- Najam, A. (1996). NGO accountability: A conceptual framework. *Development Policy Review* 14 (3): 339–353.
- Narcy, M. (2011). Would nonprofit workers accept to earn less? Evidence from France. *Applied Economics* 43 (3): 313–326.
- Ostrower, F. (2007). *Nonprofit governance in the United States. Findings on performance and accountability from the first national representative study*. [Http://www.urban.org/research/publication/nonprofit-governance-united-states](http://www.urban.org/research/publication/nonprofit-governance-united-states) (5. 5. 2015).
- Parlalis, S.K. (2011). Organizational changes and job satisfaction among support staff. *Journal of Social Service Research* 37 (2): 197–216.
- Preston, J.B. in Brown, W.A. (2004). Commitment and performance of nonprofit board members. *Nonprofit Management & Leadership* 15 (2): 221–238.
- Putnam, R.D. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Radbourne, Jennifer. (2003). Performing on boards: The link between governance and corporate reputation in nonprofit arts boards. *Corporate Reputation Review* 6 (3): 212–222.
- Rakar, T., Vrbica, S., Deželan, T., Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., Nagode, M. in Matoz, A. (2010). *Raziskava indeks civilne družbe: končno poročilo*. Ljubljana: Inštitut RS za socialno varstvo, Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC.
- Rakar, T., Deželan, T., Vrbica, S., Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A. in Nagode, M. (2011). *Civilna družba v Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C. in Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (3): 431–451.
- Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Waters, R.D. in Sevick Bortree, D. (2010). Building a better workplace for teen volunteers through inclusive behaviors. *Nonprofit Management & Leadership* 20 (3): 337–355.
- Wellens, L. in Jegers, M. (2011). Beneficiaries participation in nonprofit organizations: A theory-based approach. *Public Money & Management* 31 (3): 175–182.
- Wellens, L. in Jegers, M. (2014a). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal* 32 (2): 223–243.
- Wellens, L. in Jegers, M. (2014b). Beneficiary participation as an instrument of downward accountability: A multiple case study. *European Management Journal* 32 (6): 938–949.
- Willetts, P. (2002). What is a non-governmental organization? Output from the Research Project on Civil Society Networks in Global Governance. [Http://staff.city.au/CS-NTWKS-ART.HTM](http://staff.city.au/CS-NTWKS-ART.HTM) (5. 5. 2015).

Dr. Bojan Mevlja je doktor znanosti in habilitirani predavatelj na področju managementa na Univerzi na Primorskem Fakulteti za management. Ima številna znanja in izkušnje s področja managementa, strateškega managementa in neprofitnih organizacij. Bil je vodja nekaterih projektov razvojne in svetovalne narave za javno upravo, nevladni sektor in gospodarstvo. Bil je tudi član Sveta Republike Slovenije za trajnostni razvoj.

Prof. dr. Klemen Kavčič je izredni profesor za management. Magistriral je na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, smer Mednarodna ekonomija. Doktoriral je na Fakulteti za management, Univerzi na Primorskem. Pred kariero v visokem šolstvu je bil zaposlen v večji slovenski korporaciji kot vodja industrijskega trženja in direktor strateško-poslovne enote. Med drugim svetuje v podjetjih, ki delujejo v mednarodnem okolju, s poudarkom na strategijah nabave in outsourcingu. Njegova raziskovalna področja so management, področje nabave in celostne strategije outsourcinga.

Izobraževanje managerjev (ravnateljev) za uspešno iskanje in udejanjanje sprememb v strateški organizaciji podjetja

Melita Balas Rant

e-pošta: melita.balas.rant@ef.uni-lj.si

Povzetek

Podjetje je dolgoročno uspešno, ko uspešno odkriva in uresničuje donosne poslovne priložnosti. Ravnatelji podjetij se pri tem soočajo z mnogimi spoznavnimi (miselnimi) omejitvami – pri sebi in pri zaposlenih -, kot tudi s strukturnimi omejitvami, ki vodijo do vztrajnosti v obstoječem načinu delovanja podjetja. Vprašanje, ki si ga avtorica zastavlja v tem prispevku je, kako lahko izobraževanje za ravnatelje podjetij pomaga pri premagovanju teh omejitev. Avtorica z analizo strateške, organizacijske in izobraževalne literature v prispevku izpostavi situacijske spremenljivke, ki pomembno določajo stopnjo spoznavne in strukturne vztrajnosti (inercije). Različnim kombinacijam spoznavno-strukturne vztrajnosti ustrezajo različne zasnove izobraževanja za ravnatelje. Avtorica za vsako kombinacijo poda smernice za zasnovo uspešnega izobraževanja in te smernice nazorneje ilustrira s primeri izobraževanj, ki jih je izvedel Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete.

Ključne besede: ravnatelji podjetij, izobraževanje, organizacija, poslovni procesi, miselna vztrajnost, strukturna vztrajnost, razvoj organizacije.

1 Uvod

Podjetje je uspešno, ko raste, to pa je odvisno od tega, ali ima podjetje vzpostavljeno konkurenčno prednost. Konkurenčna prednost je pogoj, da podjetje dosega in izkorišča donosne poslovne priložnosti in s tem ustvarja rast in dobiček za lastnike (Gavetti, 2012). Z rastjo in uspešnostjo podjetja pa se poslovni proces začne členiti v procesu tehnične delitve dela, ter ločevati na izvajanje in usklajevanje. Nastaneta dve glavni funkciji: upravljalno-ravnalna ter izvajalna. Izvajanje je delovanje poslovnega procesa in neposredno ustvarjanje poslovnih učinkov (Lipovec, 1987). Kasneje – z nadaljnjo rastjo podjetja - se izvajalna funkcija lahko nadalje deli na planiranje poslovnega procesa, izvajanje poslovnega procesa ter kontrolo izvedenega.

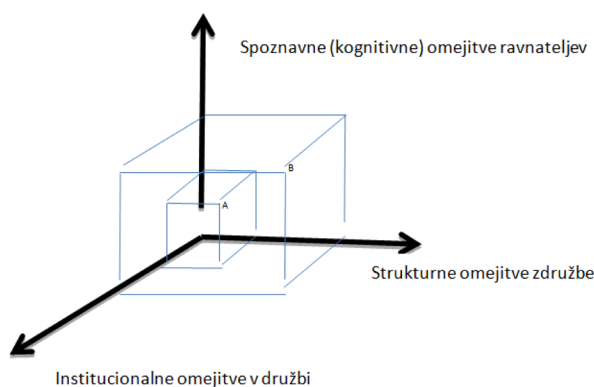
Upravljalno-ravnalna pa se z nadaljnjo rastjo deli na dve funkciji: upravljalno ter ravna(teljeva) lno (Rozman, 1998; Lipovec, 1987). Upravljanje je organizacijska funkcija, ki je opredeljena družbenoekonomsko, je vir vse oblasti (in s tem tudi odgovornosti) v združbi, namešča ravnateljev,

ki zastopajo, varujejo, uveljavljajo interese lastnikov (nosilec funkcije upravljanja), v sodelovanju s katerimi ravnatelji razvijajo poslovno strategijo podjetja. Ravnateljstvo pa je funkcija, nosilci katere so ravnatelji, ki oblasti za izvedbo nalog(e) (poslovnega procesa) dobijo od lastnikov, vendar samega poslovnega procesa (temeljne naloge podjetja) ne izvajajo, temveč le usklajujejo tehnično razdeljen poslovni proces na najbolj učinkovit način v procesu planiranja poslovnega procesa, izvajanje poslovnega procesa ter kontrolo izvedenega (Rozman, 1998; Lipovec, 1987). Z nadaljnjo rastjo in uspešnostjo podjetja ravnateljstvo vključuje še planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije združbe (opredeljene kot sestava razmerij med ljudmi) v smeri smotrnega (učinkovitega) izvajanja poslovnega procesa. Upravljanje pa se lahko nadalje deli na lastniško ter kontrolno funkcijo (Rozman, 1998; Rozman, 2000).

Glede na povedano je eden prvih temeljnih izziv ravnateljev videti in uresničiti donosne poslovne priložnosti v poslovnem okolju podjetja in z ustreznimi prilagoditvami poslovnega procesa

podjetja in organizacije te tudi uresničiti. Vse to v tem prispevkunaslavljamoz besedostrateška organizacija. Žal so resnično dobre poslovne priložnosti, ki vodijo do časovno vzdržne konkurenčne prednosti podjetja – pogoj za rast in uspešnost podjetja -, težko vidne in še težje uresničljive (Gavetti, 2012). Slaba vidnost in uresničljivost dobrih poslovnih priložnosti je posledica treh vrst vztrajnosti (inercij), ki se pojavljajo v podjetjih: spoznavne (miselne), ki se kaže kot slepota ravnateljev-strateških odločevalcev, strukturne, ki se kaže kot togost (rigidnost) organizacijske strukture ter institucionalne, ki se kaže kot togost zakonov, družbenih norm in delovanja institucij (slika 1).

Slika 1: Prostor poslovnih priložnosti



Vir: Povzeto po Gavettiju, 2012

Ustrezno zasnovano izobraževanje za ravnatelje podjetij lahko pomembno pomaga pri iskanju in uresničevanju poslovnih priložnosti, v kolikor v pomaga pri premagovanju spoznavnih, s strukturnih in institucionalnih omejitev, s katerimi se soočajo ravnatelji v podjetjih.

V tem prispevku nas zanima, kako zasnovati izobraževanje za ravnatelje podjetij, da bi zmanjšali spoznavne (miselne) omejitve ravnateljev in strukturne omejitve v delovanju podjetja¹. Izobraževanje, ki zmanjšuje spoznavne omejitve ravnateljev, povečuje verjetnost zaznavanja bolj donosnih (bolj oddaljenih) poslovnih priložnosti. Izobraževanje, ki zmanjšuje strukturne omejitve pa omogoča uspešno udeležanje poslovnih priložnosti. Oboje je potrebno za trajno doseganje konkurenčne prednosti podjetja.

1 Na tej točki puščamo vprašanje, kako mora biti zasnovano managersko izobraževanje, da zmanjšuje institucionalne omejitve v družbi na strani (tretja dimenzija na sliki 1) ob strani.

Namen tega prispevka je torej razviti smernice za snovanje izobraževanj za ravnatelje podjetij, ki pomaga pri premagovanju spoznavne (miselne) vztrajnosti (inercije) v glavah ravnateljev in strukturnih vztrajnosti (inercije) v delovanju in organizaciji podjetja. Prispevek idejno temelji na situacijski teoriji (Donaldson, 2001). Ta pravi, da »ni ene same najboljše organizacije, ampak je posamezna strateška organizacija podjetja odvisna od situacije, v kateri se nahaja podjetje«. To pomeni, da tudi na področje snovanja izobraževanja za ravnatelje podjetij, ni enega samega najboljšega programa, ampak je slednji odvisen od situacije, v kateri se nahajajo podjetja in ravnatelji.

Z analizo strateško-izobraževalne literature v prispevku najprej izpostavimo ključne situacijske spremenljivke, ki pomembno določajo razmere, v katerih poteka iskanje in uresničevanje poslovnih priložnosti. To so tisti dejavniki, ki določajo stopnjo spoznavne in strukturne vztrajnosti. Različnim kombinacijam spoznavno-strukturnih vztrajnosti ustrezajo različne oblike zasnov izobraževanja za ravnatelje. V prispevku podajamo parametre izobraževanja za vsako od kombinacij spoznavne in strukturne vztrajnosti. Prispevek je zaključen z ilustracijo izobraževanj, ki jih je izvedel Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete za podjetja v obdobju 2012-2015.

2 Situacijske spremenljivke, ki določajo vidljivost poslovnih priložnosti

Okoliščine, v katerih ravnatelji iščejo poslovne priložnosti, določajo vidljivost. Parametri vidljivosti poslovnih priložnosti so odvisni predvsem od starosti panoge (Rivkin & Gavetti, 2007) in negotovosti poslovnega okolja (Levinthal, Rivkin & Gavetti, 2005) (glej Preglednica 1)². Starost panoge in negotovost okolja določata na kakšen način lahko ravnatelji pridejo do uvida (zaznave) o najbolj ustrezni strateški organizaciji.

Ravnateljstvo zaznava poslovne priložnosti na različne načine. Obstaja več klasifikacij, kako lahko ravnatelji podjetij zaznavajo poslovne priložnosti. Glede na to, na kakšen način se poslovna priložnost zaznava v podjetju, se zaznavanje deli na

2 Negotovost poslovnega okolja je v določeni meri (vendar ne popolna) odvisna od zrelosti panoge, vendar se ta dva dejavnika konceptualno popolnoma ne prekrivata, zato ju obravnavamo ločeno.

namerno (deliberation) ali samo-oniklo (emergence) (Mintzberg & Waters, 1985; Rivkin & Gavetti, 2007). Ta delitev izhaja iz tega, kako se poslovna priložnost zazna med zaposlenimi preko izvajanja poslovno-organizacijskih procesov. Druga delitev zaznavna poslovnih priložnosti je glede na časovno naravnost: ločimo zaznavanje za nazaj (backward search) in iskanje naprej (forward search) (Gavetti & Levinthal, 2000). Z vidika spoznavnih procesov, ki se odvijajo v glavah strateškega odločevalcev, ko išče poslovne priložnosti, pa je zaznavanje le teh lahko: čutno-intuitivno, asociativno-primerjalno ali racionalno-analitično (Schön, 1985).

Pri snovanju ustreznega izobraževanja za ravnatelje podjetij je pomembna predvsem druga delitev, saj mora biti namen izobraževanja spodbujanje ustreznih spoznavnih procesov v glavah ravnateljstva podjetij (Adler, 2006). Pri snovanju izobraževanja moramo torej pristopiti situacijsko in pri tem upoštevati vsaj dvoje: (1) okoliščine, v katerih se nahaja podjetje in vidljivost poslovnih priložnosti; (2) okoliščine, ki določajo pogoje uresničevanja poslovnih priložnosti; ter (3) katere spoznavne (miselne) procese mora ravnateljstvo aktivirati, da bo bolje uresničilo zaznane poslovne priložnosti. V nadaljevanju podrobneje predstavljamo povezavo med okoliščinami, ki določajo pogoje vidljivosti in spoznavnimi (miselnimi) procesi ravnateljstva podjetij.

2.1 Starost panoge

Starost panoge določa, kako znane-neznane so poslovne priložnosti, ki omogoča doseganje nadpovprečnih donosov. V zreli panogi so poslovne priložnosti, pa tudi rešitve, kako jih uresničiti v poslovnih praksi že razvite. Zato je smiselno, da ravnatelj - strateški odločevalec uporabi racionalno-analitični pristop k iskanju najboljše organizacijske rešitve za znane poslovne priložnosti. Ravnateljstvo podjetja, ki deluje v rastoči panogi, naj v fazi inoviranja strateške organizacije uporabi asociativno razmišljanje ter rešitve išče v strukturno podobnih panogah (Rivkin, 2000). Iskanje poslovnih priložnosti v mladi, nastajajoči panogi pa bo najuspešnejše takrat, ko se bo ravnateljstvo hitro in učinkovito učilo iz lastnih napak (Rivkin, Gavetti, 2007).

2.2 Negotovost ožjega poslovnega okolja

Negotovost poslovnega okolja je opredeljena kot stopnja spremenljivosti (frekvenca in napovedljivost sprememb) in stopnja kompleksnosti (pomembnost

in nujnost sprememb v različnih delih) poslovnega okolja (Duncan, 1972; Dess & Beard, 1984). Negotovost ožjega poslovnega okolja (panoge) določa, kako hitro in predvidljivo se spreminjajo poslovne priložnosti in njihove poslovno-organizacijske rešitve.

V stabilnem in enostavnem (gotovem) poslovnem okolju je iskanje poslovnih priložnosti najuspešnejše takrat, ko se ravnateljstvo loti racionalne analize konkurence in išče takšne rešitve, ki uspešno diferencirajo proizvode in storitve od konkurence le po določenih lastnostih (Porter, 1985; Porter, 2008). V bolj nestabilnem in kompleksnem poslovnem okolju pa je najuspešnejša uporaba asociacij in analogij (Levinthal, Rivkin & Gavetti, 2005), eksperimentiranje in učenje iz napak (Tidd, 2001). V zelo negotovem okolju, ki je zaznamovano z visoko ravni globalne kompleksnosti, spremenljivosti in nezveznosti sprememb pa do spoznanj in uvidov o najboljših poslovnih priložnostih ravnateljstvo pride tako, da se zanaša na notranja občutja, čutno vedenje in intuicijo (Adler, 2006).

Preglednica 1 povzema različne možne situacije, v katerih ravnateljstvo išče donosne poslovne priložnosti.

3. Situacijske spremenljivke, ki določajo pogoje uresničevanja poslovnih priložnosti

Ko management zazna donosno poslovno priložnost, mora nato najti tudi pot za njeno uspešno uresničitev v podjetju, ki ga vodi. To pomeni, da mora poslovne procese in organizacijo podjetja potisniti iz obstoječega stanja v bolj zaželeno novo stanje. Kako hitro se organizacija premakne iz obstoječega v novo stanje (hitrost gibanja oz. spreminjanja organizacije), je odvisna od dveh vztrajnosti (inertnosti) (Gavetti & Rivkin, 2007): spoznavne vztrajnosti (inercija miselnosti, razmušljanj) in strukturne vztrajnosti (inercije v vedenju zaposlenih in ustaljenih poslovnih praksah podjetja). Jakost obeh vztrajnosti pomembno določa pogoje uresničljivosti poslovnih priložnosti. Jakost spoznavne (miselne) vztrajnosti je odvisna predvsem od starosti in izkušenosti ravnateljstva (Hodgkinson & Wright, 2000). Jakost strukturne vztrajnosti pa je odvisna predvsem od zrelosti (starosti) in velikosti podjetja (Hannan & Freeman, 1984).

Preglednica 1: Situacijske spremenljivke in spoznavni (kognitivni) načini iskanja poslovnih priložnosti

		Starost panoge		
		Nastajajoča panoga	Rastoča panoga	Zrela panoga
Negotovost ožjega poslovnega okolja	Visoka negotovost	Čutno-intuitivno zaznavanje	Asociativno-primerjalno in čutno-intuitivno zaznavanje	Racionalno-analitično in čutno-intuitivno zaznavanje
	Srednja negotovost	Asociativno-primerjalno in čutno-intuitivno zaznavanje	Asociativno-primerjalno zaznavanje	Racionalno-analitično in asociativno-primerjalno zaznavanje
	Nizka negotovost	Racionalno-analitično in čutno-intuitivno zaznavanje	Racionalno-analitično in asociativno-primerjalno zaznavanje	Racionalno-analitično zaznavanje

3.1 Starost in izkušnost managementa

Sposobnost za čutni (intuitiven) uvid, asociativni uvid, racionalni uvid je odvisen od starosti ravnateljstva (Mason & Hambrick, 1984). Stari ljudje so bolj nenaklonjeni tveganju in se bolj opirajo na racionalne oblike odločanja, da bi minimiziral tveganje nepravilnih odločitev (Zuckerman, 1994; Wang & Hanna, 1997). Mlad management nima ne izkušenj in ne preteklih uspehov in lastnih teorij o tem, kaj deluje in kaj ne, zato se odloča bolj intuitivno (Hanson, Silver, Strong, 1984). Srednje star ravnatelj, ki ima nekaj lastnih izkušenj ter pozna tudi izkušnje drugih pa lahko v večji meri uporablja asociativno razmišljanje (kaj je/ni delovalo v podobnih primerih) in ima zato bolj celovito razmišljanje (Rivkin, Levinthal & Gavetti, 2005).

Izkušnje pridobjene preko dolgotrajnega mandata določajo jakost vztrajnosti v razmišljanju ravnateljstva podjetja (Habrick, Mason, 1984). Ravnatelji s staranjem in dolgoletnim mandatom postanejo ujeti v ustaljene vzorce razmišljanja o panogi, poslovnih procesih in organizaciji podjetja - to je kaj deluje in kaj ne deluje (Gavetti, 2011; Tripsas & Gavetti, 2000). Razvijejo se teorije-v-uporabi (Argyris, Schön, 1992), ki delujejo, dokler se zunanje okoliščine korenito ne spremenijo. Takrat pride do pojava ujetosti v ustaljene vzorce razmišljanja, ki so posledica razvoja in uporabe ustaljenega besednjaka v času (angl., framing lock-ins), emocionalnih navezanosti na pretekle uspehe in napačne uporabe izkušenj in analogij (Rivkin, & Gavetti, 2005).

Če povzamemo, miselna vztrajnosti se povečuje s starostjo in izkušnjami (trajanjem mandata) ravnateljstva podjetja (vključujoč pretekle uspehe).

3.2 Starost in velikost podjetja

Tudi če je ravnatelj podjetja sposoben v megli zaznati pravo rešitev - bodisi preko čutno-intuitivnega, asociativno-primerjalnega bodisi preko racionalno-analitičnega uvida -, nastopi izziv uveljavljanja te rešitve v poslovni praksi zaradi pojava strukturne vztrajnosti (Hannan, Freeman, 1984, 1989; Kelly & Amburgey, 1991). Strukturna vztrajnost se veča s starostjo in velikostjo podjetja, ki določata stopnjo togosti organizacijske strukture podjetja (Carroll & Barnett, 2004), posredno pa tudi jakost odporov proti spremembam (Amburgey, 1990). Ti se pojavljajo tako na ravni podjetja, na ravni oddelkov in kot na ravni posameznika (Rozman, 2001). Starejše in večje kot je podjetje, močnejši so odpori priti spremembam na vseh treh ravneh. Na ravni podjetja se krepijo boji za oblast in moč, obseg konfliktov med poslovnimi funkcijami narašča, organizacijska struktura postaja bolj mehanistična, večji je obseg nenapisanih pravil delovanja, zastarelih organizacijskih rutin in postopkov dela. S starostjo in velikostjo se v mnogih oddelkih se pojavi močno skupinsko mišljenje, večja se kohezivnost med zaposlenimi v oddelku in nepripravljenost za rotacije v druge oddelke. S starostjo in vse večjo specializacijo, ki je posledica velikosti podjetja, pa tudi vse več zaposlenih razvije določene ustaljene vzorce vedenja, navade, običaje

Preglednica 2: Situacijske spremenljivke in spoznavni (kognitivni) načini uresničevanja poslovnih priložnosti

		Starost in izkušnost ravnateljstva		
		Mlad ravnatelj	Srednje star, izkušen ravnatelj	Zelo star, izkušen ravnatelj
Zrelost in velikost podjetja	Zelo staro, veliko podjetje	Nizka spoznavna vztrajnost; visoka strukturna vztrajnost	Srednja spoznavna vztrajnost; visoka strukturna vztrajnost	Visoka spoznavna vztrajnost; visoka strukturna vztrajnost
	Srednje staro, srednje veliko podjetje	Nizka spoznavna vztrajnost; srednja strukturna vztrajnost	Srednja spoznavna vztrajnost; srednja strukturna vztrajnost	Visoka spoznavna vztrajnost; srednja strukturna vztrajnost
	Mlado, majhno podjetje	Nizka spoznavna vztrajnost; nizka strukturna vztrajnost	Srednja spoznavna vztrajnost; nizka strukturna vztrajnost	Visoka spoznavna vztrajnost; nizka strukturna vztrajnost

in postopke dela. Zaposleni se bojijo sprememb zaradi strahu pred odpuščanjem. Vse to povečuje strukturno vztrajnost podjetja.

Strukturna vztrajnost je določena s starostjo in velikostjo podjetja, medtem ko je spoznavna vztrajnost predvsem določena s starostjo in izkušnostjo ravnateljstva podjetja. V preglednici 2 so povzete različne kombinacije starosti in izkušnosti ravnateljstva in podjetja, ki določajo stopnjo intenzivnosti spoznavne in strukturne vztrajnosti ter s tem posledično različno težke pogoje za spreminjanje organizacije (organizacijski razvoj). Mlad ravnatelj ima nizko vztrajnost v obstoječih načinih razmišljanja in delovanja; če mlad ravnatelj deluje v mladem, majhnem podjetju, ki ima tudi nizko strukturno vztrajnost, je spreminjanje strateške organizacije enostavno. V neurju je to podjetje kot jadrnica, zelo lahko je spreminjati njegovo smer, vendar jo lahko vsaj močnejši val zasuje. Jadrnica je prilagodljiva; hitro in enostavno lahko tej ladjici dodajamo nove funkcije in aktivnosti. Nasprotna situacija pa je, če imamo opravka z zelo starim in zelo izkušenim ravnateljem, ki vodi staro in veliko podjetje. V neurju je to podjetje kot letalonosilka; težko in dolgotrajno je spreminjati njegovo smer plovbe.

Temeljni cilj izobraževanja je spreminjati (razširjati in poglobljati) miselnost, kompetence in znanje ravnateljev. Povedano drugače, temeljni cilj izobraževanja je zmanjševanje vztrajnosti v miselnosti, kompetencah in znanju ravnalcev (udeležencev izobraževanja). Enako pomemben cilj

izobraževanja pa je tudi vplivanje na delovanje podjetja in njegovo spreminjanje (Boyatzis & Case, 1989; Mintzberg, 2004). V ozadju tega cilja je seveda zmanjševanje strukturne vztrajnosti v podjetju in povečevanje absorpcijske sposobnosti podjetja za novosti in spremembe (Cohen & Levinthal, 1990).

Različne oblike izobraževanja za ravnatelje različno vplivajo na spoznavno (miselno) in strukturno vztrajnost. Sledi predstavitev različnih oblik izobraževanj za ravnatelje podjetij z dveh vidikov: (1) kako lahko različne oblike izobraževanja spodbujajo različne načine spoznavanja poslovnih priložnosti na osnovi zmanjševanja spoznavne (miselne) vztrajnosti v glavah udeležencev, ter (2) kako te različne oblike izobraževanja podpirajo uveljavljanje sprememb na področju strateške organizacije v podjetju v smeri zmanjševanja spoznavne in strukturne vztrajnosti.

4. Izobraževanje ravnateljev za uspešno spoznavanje poslovnih priložnosti

4.1 Izobraževanje ravnateljev za spodbujanje čutno-intuitivnih spoznanj

Čutno-intuitivno spoznanje je primerno v razmerah z visoko, t.i. Knightiansko, negotovostjo (Ladkin, & Taylor, 2010), ko strateški odločevalec (ravnatelj) ne ve niti, kaj je problem, kaj šele kako

ga razrešiti (Knight, 1921). Tovrstna negotovost je vse bolj značilna za današnji poslovni svet; danes ravnateljstvo podjetij postaja vse bolj umetnost kot tehnik (Heifetz, 1994). Ravnatelj podjetja mora delovati podobno kot umetnik (Austin & Devin, 2003). Ne preostane mu drugega kot da zaupa svojim umetniškimi impulzom (Heron & Reason, 2001; Adler 2006) in se na osnovi njih odloča o pravem načinu ravnanja podjetja. »Tako kot umetnik razvija samo-onikalo razmerje s platnom preko svojega umetniškega impulza, mora tudi ravnatelj podjetja izkoristiti umetniški impulz, ko je v porajajočem se razmerju s človeškim sistemom...« (Schein, 2005, str. 299). Ko ravnatelj deluje kot umetnik, uspešno uteleša in ravna s protislovji (Ladkin & Taylor, 2010; Smith, Binns & Tushman, 2010).

Izobraževanje za poslovne ravnatelje mora biti zasnovano tako, da stimulirati disonanco v razmišljanju, s čimer spodbuja nove čutne in estetske uvide v meje možnega (Paton, Chia & Burt, 2014). Čutni in estetski uvid se razvija preko razvoja improvizacijskih spretnosti (na primer, igranja vlog), umetniške ilustracije bistva konceptov (na primer, preko slikanja in opazovanja slik) in projektnih tehnik za jasnejšo predstavo o sebi (na primer, ogleda filmov) (Taylor & Ladkin, 2009).

4.2 Izobraževanje ravnateljev za spodbujanje asociativno-primerjalnih spoznanj

V srednje negotovem okolju strateški odločevalec najuspešneje pride do spoznanja o najboljši strateški organizaciji, ko zna pravilno uporabljati analogije (Levinthal, Gavetti & Rivkin 2005; Rivkin & Gavetti, 2005) in metafore (Morgan, 1980; Grant & Osrick, 1996). Tako analogije kot metafore imajo potencial, da preko asociativne primerjave razkrijejo določene ključne zakonitosti pojave, ki ga je drugače težko racionalno-analitično opredeliti ali intuitivno-čutno zaznati ³. Tovrstni pojavi so pogosti v hitro spreminjajočem se, kompleksnem poslovnem okolju ter v novo nastajajočih se panogah.

Za pravilno asociativno primerjanje analogij za potrebe uvida o najboljši strateški organizaciji je potrebno (Gavetti & Rivkin 2005) jasno opredeliti panogo, ki služi kot analogija, v tej panogi je potrebno odkriti strategijo (sistem poslovnih

aktivnosti in njihova organizacija), ki je delovala nadpovprečno uspešno, ter nato pravilno oceniti, kaj so podobnosti in razlike med panogo podjetja in primerjalno panogo. Pomembno je, da med obema panogama (tisti, ki služi za primerjavo in tista, v kateri se odločamo) obstaja dovolj velika strukturna podobnost in, da podobnost ni le navidezna, površinska. Med navidezno in dejansko podobnostjo je težko razločevati. Na elitnih poslovnih šolah kot so IMD, Harvard, Insead, Stanford obstaja nenapisano pravilo, da mora MBA študent obdelati med 300-500 poslovnimi primeri, da se izuri o pravilnem sklepanju na osnovi analogij (Siggelkov, 2007; Anderson & Schiano, 2014). Izobraževane za razvoj asociativnega uvida o strateški organizaciji mora torej razvijati asociativno razmišljanje preko uporabe poslovnih primerov, v katerih se urijo večine iskanja podobnosti in razlik med panogami ter uspešnimi in neuspešnimi poslovnimi praksami (Gavetti & Rivkin 2004).

Druga pomembna pot za razvoj asociativnega uvida o strateški organizaciji je pravilna raba metafor. Tako kot analogije tudi metafore temeljijo na iskanju podobnosti. Omogočajo razumevanje abstraktne domene preko uporabe konkretne podobe. Povedano drugače, omogočajo razumevanje nečesa, kar je manj poznano, z nečim, kar je bolj poznano (Morgan, 1980). Da bi lahko metafora sprožila asociativni uvid v pravo strateško organizacijo, mora obstajati idealna stopnja prekrivanja med konkretno podobo in abstraktno domeno. Da bi strateški odločevalec pridobil sposobnost pravilne in učinkovite uporabe metafor in asociativni uvid je potrebno v izobraževanja ravnateljev vpeljati lingvistično izobraževanje ter študija leposlovja in poezije (intervju z Jamesom Marchem; Augier, 2004; Fehn & Puck 2014).

Austin, Nollan, O'Donnell (2012) so napisali knjigo z naslovom »Harder Than I Thought: Adventures of a Twenty-First Century Leader«, v kateri bralec potegnejo v domišljjsko zgodbo Jima Bartona, ravnatelja, ki vodi podjetje v procesu spreminjanja strateške organizacije. Jim se sooča z mnogimi konflikti, nejasnostmi in prepletenostmi v vse bolj nepredvidljivem poslovnem svetu. Preko branja te zgodbe naj bi bralec-ravnatelj intuitivno-čutno zaznal, kaj je prava pot tudi za njegove poslovne izzive.

3 Uporaba analogij in metafor vključuje proces vključevanja in izključevanja določenih značilnosti. Za razliko o analogij in metafor, pa anomalije, paradoksi in ironija temeljijo na odkrivanju in poudarjanju razlik (Oswick, Kenney, Grant, 2002).

4.3 Izobraževanje ravnateljev za spodbujanje racionalno-analitičnih spoznanj

Kadar je poslovno okolje relativno stabilno, je smiselno, da se ravnatelji podjetij odločajo na osnovi racionalne analize problemov, ter na ta način prihajajo do novih spoznanj o najboljši strateški organizaciji podjetja. Pri poslovnem odločanju uporabljajo znanje analize, poslovno-organizacijskih teorij in izsledkov znanstvenih raziskav (Grant, 2008). Teorija in raziskave služijo kot kompas oz. zemljevid pri orientaciji v kompleksni poslovni situaciji. Čeprav so zemljevidi po definiciji precejšnja poenostavitve realnosti, še vedno vključujejo zadostne in zanesljive smernice za uspešno navigacijo podjetja. Seveda v kolikor jih ravnatelj zna pravilno brati.

Izobraževanje za ravnatelje mora biti zasnovano tako, da razvija spretnost branja nabora »organizacijskih teorij in praks«. Klasično podajanje poslovno-organizacijskih teorij, raziskav, vaje in simulacije so posebej smiselne za »modele finančnega vrednotenja, sestavljanje investicijskih portfeljev, portfelj financiranja poslovanja, zavarovanje pred finančnimi in poslovnimi tveganji, razvoj in uresničevanje trženjskih strategij, iskanje priložnosti za rast preko prevzemov in pripojitev, strategije tržne, produktne in geografske diferenciacije, snovanje in uveljavljanje pogodb, inovativne produkte, storitve in podjetniške strategije, odkrivanja prevar v poslovnem poročanju in poslovnih praksah, razvijanje učinkovitosti v proizvodnji in nabavnih poteh, napovedovanje in vplivanje na vladno politiko in družbene preference« (Heinsz, 2011, str. 313).

5. Izobraževanje ravnateljev za podporo pri uveljavljanju strateško-organizacijskih sprememb

5.1 Izobraževanje, ki zmanjšuje spoznavno (miselno) vztrajnost

Izobraževanje, ki temelji na refleksiji na lastne izkušnje, lahko uspešno zmanjšuje spoznavno (miselno) vztrajnost (inertnost) v glavah ravnateljev. Omogoča doseganje najglobljih in najširših spoznanj na področju ravnanja podjetij (Albert & Grzeda, 2014). Izhajajoč iz Bloomovo taksonomijo (Anderson, Krathwohl & Bloom, 2001) sta Albert in Grzeda ugotovila, da se refleksija dotika tako miselnega kot

čutnega (spo)znanja in omogoča, da iz nižjih nivojev znanja preidemo na višje nivoje razumevanja. To pomeni, da od pomnjenja, razumevanja, uporabe, analize, sinteze, preidemo na ovrednotenje alternativ in ustvarjanje novih spoznanj. Strateško vodenje podjetja ni niti znanost, niti veščina, ampak je predvsem praksa in refleksija na prakso je ključen element učenja in uvida (Mintzberg, 2011). Mintzberg poudarja, da lekcije ne spoznaš v procesu delovanja, temveč v procesu refleksije na lastno izkustvo.

Zelo učinkovita metoda dela z ravnatelji podjetij pri premagovanju miselne vztrajnosti je prijateljsko svetovanje (Gosling & Case, 2013). Prijateljsko svetovanje je poseben skupinskega učenja preko predstavitve, vprašanj in dajanja povratnih informacij (angl., feedback giving). V večjih zaključenih skupinah vsak predstavi trenutni poslovno-organizacijski izziv, ki je kompleksen, pomemben in ki ravnalca neposredno zadeva. Člani skupine igrajo različne vloge: en član predstavlja svoj poslovno-organizacijski izziv; drug član je izpraševalec (sprašuje govorca, da izve čim več o okoliščinah – notranjih in zunanjih – izziva; ostali člani pa so opazovalci, ki budno spremljajo besedne in čustvene reakcije govorca. Prijateljsko svetovanje se odvije v naslednjem zaporedju, govorec predstavi svoj problem izpraševalcu (20 minut), nato opazovalci dobijo priložnost (7 minut), da preko izpraševalca govorce postavijo dodatna vprašanja za boljše razumevanje situacije in problema (sami neposredno ne sprašujejo govorca), nato sledi (20) minutna diskusija med opazovalci in izpraševalci, kaj je problem, kje so izzivi, kaj bi lahko govorec naredil, da bi razrešil problem. V tej diskusiji govorec ne sodeluje, temveč s hrbtom obrnjen stran od skupine le posluša. V zadnjem koraku izpraševalec povabi govorca, da se vključi v skupinsko diskusijo in poda svoj komentar, občutenje in zaključke. Tovrstno prijateljsko svetovanje omogoča vpogled v mnoge poslovno-organizacijske izzive in omogoča, da se ravnatelj premakne iz svoje mrtve točke.

Vsakdanje odločanje ravnateljev je sestavljeno iz petih oblik mišljenja: refleksivnega, analitičnega, sodelovalnega, svetovljanskega in akcijskega mišljenja (Gosling & Mintzberg, 2003). Preko refleksivnega mišljenja ravnatelj uravnava sebe; preko analitičnega mišljenja ravnatelj uravnava organizacijo in razmerja med prvinami poslovnega procesa; preko sodelovalne mišljenja ravnatelj uravnava razmerja med ljudmi in razvija partnerstva; preko svetovljanske mišljenja ravnatelj vstopa v različne kulturne, poslovne in filozofske prostore ter uravnava poslovanje med različnimi poslovnimi svetovi, v katerih se danes

odvija globalno poslovanje podjetij; in preko akcijske mišljenja ravnatelj udejanja zamišljeno v praksi. Te oblike razmišljanja mora spodbujati tudi izobraževanje. Na ta način se pomembno zmanjšuje inercija v miselnosti udeležencev programa.

Izobraževanje ravnateljev je zasnovano dobro, ko presega štiri omejitve (Gosling & Mintzberg, 2002). Prvič, presegati mora meje predavanj in teorij. Presegati mora meje metodologij poučevanja. Metodologija poučevanja mora biti pestra, in naj poleg teorij, raziskav, simulacij, poslovnih primerov..., vključuje tudi refleksijo na lastne poslovne izkušnje in deljenje slednjih z ostalimi udeleženci. Nadalje, presegati mora mejo študentov brez izkušenj. Izobraževanje je smiselno in učinkovito le, v kolikor je namenjeno udeležencem z izkušnjami. V nasprotnem primeru vzgaja zgolj dobre analitike in raziskovalce. Tretjič, učinkovit program izobraževanja ravnateljev mora presegati meje lokalnega poslovnega okolja in zagotoviti udeležencem mednarodno izkustvo. Povedano drugače, dobro izobraževanje popelje udeležence (ravnalci z izkušnjami) mentalno in fizično v nov svet in jih razvija v svetovljana. In četrtič, dober program izobraževanja mora zaobiti meje poslovno-funkcijskega izobraževanja in faznega sosledja planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole. Delovanje in razmišljanje ravnalcev na srednjem organizacijskem nivoju je v svoji naravi razdrobljeno in stihijsko. To razdrobljenost dela naj odseva tudi program izobraževanja, saj mora udeležence pripraviti za njegovo slabo strukturirano delo (Mintzberg, 1989; 2003).

5.2 Izobraževanje, ki zmanjšuje strukturno vztrajnost načina delovanja podjetja

Izobraževanja za ravnatelje po navadi poteka daleč od poslovnega vsakdana in realnosti, v kateri delujejo ravnatelji (udeleženci programa). Zaradi te pomanjkljivosti poslovna izobraževanja nimajo močnega vpliva na poslovno prakso v podjetjih. Ravnatelji lahko po zaključku izobraževanja precej napredujejo v kompleksnosti in jasnosti poslovnega razmišljanja in kvaliteti odločanja, vendar se vrnejo nazaj v nespremenjeno delovno okolje, z enakimi sodelavci, rutinami, kulturo in praksami delovanja. Ne glede na zanos, odločenost, novo znanje in veščine pridobljene z izobraževanjem, ne uspejo in ne morejo v podjetju kaj dosti spremeniti in hitro spet začno delovati po starem.

Razlog za to je deloma v napačni zasnovi izobraževanja, ker: (1) ne prispeva k zmanjšuju odporov proti spremembam in (2) ne pomaga

reševati realnih poslovnih izzivov in (3) ne pomaga pri iskanju pozitivnih (želenih in nujnih) sprememb v podjetju (Mintzberg, 2011). Izobraževanje mora biti povezano s poslovno prakso. Raziskave kažejo, da pri razvoju kompetenc in miselnosti na področju upravljanja in ravnanja velja pravilo 70/20/10 (McCaill, 1992), ki pomeni, da dejansko 70% razvoja ravnateljskih kompetenc poteka preko prakse, 20% razvoja preko refleksije na lastne izkušnje, ter le 10% v razredu preko predavanj in usposabljanj. To je tudi pogosto osebno mnenje zrelih ravnateljev, ko se ozrejo nazaj na svojo razvojno pot in ugotavljajo, da so se upravljanja in ravnanja učili tako kot plavanja – skočili v vodo in poskusili splavati.

Dober program izobraževanja za ravnatelje podjetij naj bi bil v 70% povezan z dejanskim delom udeleženca in poslovno prakso podjetja. V ta namen sta se do sedaj razvila dva pristopa: (1) novejši pristop t.i. samo-usposabljanja (angl., coaching ourselves) (Mintzberg, 2011) in (2) nekoliko starejši pristop pozitivnega vodenja sprememb (angl., appreciative inquiry) (Cooperider & Srivastava, 1987; Cooperider & Whitney, 2001).

Samo-usposabljanje (www.coachingourselves.com/) je program, ki temelji na kombinaciji (1) internetnega gradiva s poudarkom na ključnih konceptih upravljanja in ravnanja podjetij ter (2) na organizaciji skupinskih delavnic z zaposlenimi vsak drug teden. Kot osnova za začetek diskusije je predstavitev določene poslovno-organizacijske ideje, rešitve, koncepta iz upravljalno-ravnalne teorije. Izbrana tematika se nato v skupinski diskusiji predela skozi prizmo lastnih izkušenj, doživljanj, trenutnih poslovnih izzivov z namenom, da se najde skupno sprejemljiva rešitev za vse vpletene. Deljenje izkušenj in diskusija povečuje občutek pripadnosti (Mintzberg, 2009), medtem ko kolektivno iskanje rešitev dviga raven zavzetosti in notranje motivacije za njihovo uresničitev. Razvoj skupinske zavzetosti za njihovo udejanjanje pa je gonilo uspešnega spreminjanja organizacije (Huy, 2001). Na ta način se osebni razvoj posameznika nadgrajuje v razvoj organizacije združbe (Mintzberg, 2006, 2009).

Pozitivno vodenje sprememb (<http://appreciativeinquiry.case.edu/join/easySubmit.cfm>) je metodologija za odkrivanje, spodbujanje, ustvarjanje ter razvoj sprememb pri posameznikih, timih in organizacijah, ki temeljijo na pozitivni psihologiji (Cooperider & Srivastava, 1987; Cooperider & Whitney, 2001). Tudi tukaj izobraževanje poteka neposredno v podjetjih med zaposlenimi. Ti si izberejo poslovni izziv in nanj iščejo odgovore preko petih sklopov samo-refleksivnih vprašanj.

Koraki, ki jih vodi usposobljen povezovalac, so: (1) pozitivna opredelitev področja poizvedovanja in iskanja rešitev za izziv; (2) poizvedovanje v zgodbe in izkušnje, ki oblikujejo v življenju pozitivno silo, gonilo za spremembe; (3) prepoznavanje tem, ki se konsistentno pojavljajo v zgodbah in izkušnjah debatne skupine; (4) ustvarjanje kolektivne pozitivne podobe prihodnosti na izbrano temo; in (5) iskanje novih poti za ustvarjanje te podobe in prihodnosti.

Oba pristopa dokazano zmanjšujeta strukturno vztrajnost v združbah.

5.3 Izobraževanje za podporo različnim oblikah spoznavanja poslovnih priložnosti in spreminjanja strateške organizacije

Na osnovi analize negotovosti/zrelosti panoge, starosti/zrelosti podjetja in starosti/izkušenosti ravnatelj/ravnalcev, na poznavanju različnih oblik zaznavanja ter različnih možnih zasnov izobraževanja lahko razvijemo sistem normativnih priporočil, kako zasnovati izobraževanja za dane potrebe podjetja in njegovega vodstva. In sicer, naprej analiziramo negotovost/zrelost panoge, starost/zrelost podjetja in starost/izkušenost

ravnatelj/ravnalcev, nato sklepamo na: (1) potrebe po različnih oblikah uvida/zaznavanja poslovne priložnosti; (2) potrebe po zmanjšanju spoznavne (miselne) vztrajnosti pri ravnateljih in ravnalcih, ki se udeležuje izobraževanja ter (3) potrebe po zmanjšanju strukturne vztrajnosti obstoječega načina delovanja podjetja. Ko vse to ocenimo, izberemo najprimernejšo obliko izobraževanja na osnovi smernic, ki jih povzema preglednica 3.

V nadaljevanju predstavljam nekaj primerov izobraževanja, ki jih je v obdobju 2012-2015 razvil Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete (CPOEF, <http://www.ef.uni-lj.si/cpoef>). To je samostojna poslovna enota Ekonomske fakultete, ki je zadolžena za prenos kakovostnih znanj iz stroke v poslovno prakso preko različnih metod izobraževanja, izobraževanja za ravnatelje, ravnalce (managerje) in strokovne kadre ter svetovanja in raziskovanja. Na CPOEF se izvajajo daljši (MBA programi, akademije) ter krajši (seminarje in delavnice) za ravnatelje, ravnalce in druge zaposlene iz različnih podjetij, ki so bodisi odprtega tipa ali zaprtega tipa (t.i., izobraževanje po meri). Poleg izobraževanj za trenutne potrebe trga, CPOEF zagotavlja tudi storitev svetovanja pri aplikativnih projektih ter organizira raznovrstne dogodke,

Preglednica 3: Priporočila glede zasnove izobraževanja za uspešno uveljavljanje poslovnih priložnosti in spreminjanju strateške organizacije

		Načini spoznavanja donosnih poslovnih priložnosti		
		Čutno-intuitivno spoznavanje	Asociativno-primerjalno spoznavanje	Racionalno-analitično spoznavanje
Vrste omejitev, ki jih je potrebno premagati pri uresničevanju poslovnih priložnosti	V glavih managementa: zmanjšanje spoznavne vztrajnosti	Umetnostno izobraževanje in/ ali usposabljanje z intenzivno refleksijo na lastno občutenje in doživetja, prijateljsko svetovanje.	Študij poslovnih primerov in/ali študij leposlovja z intenzivno refleksijo na lastne izkušnje in doživetja, prijateljsko svetovanje.	Študij teorije in izsledkov empiričnih raziskav z refleksijo na izsledke in njihovo pomembnost za posameznika in njegovo podjetje, prijateljsko svetovanje.
	V poslovnih procesih in strukturi organizacije: zmanjšanje strukturne vztrajnosti	Umetnostno izobraževanje in/ ali usposabljanje s samo-usposabljanjem, pozitivnim vodenjem sprememb.	Študij poslovnih primerov in/ali študij leposlovja s samo-usposabljanjem, pozitivnim vodenjem sprememb.	Študij teorije in izsledkov empiričnih raziskav s samo-usposabljanjem, pozitivnim vodenjem sprememb.

na katerih povezuje poslovno javnost s študenti, predavatelji ter drugimi zainteresiranimi deležniki doma in po svetu.

6. Primeri izobraževanj za zaznavnju in podporo spreminjanju strateške organizacije

6.1 Čutno-intuitivno spoznavanje

Kadar je cilj izobraževanja razvoj čutnega-intuitivnega spoznanja z zmanjševanjem vztrajnosti v miselnost udeležencev, se kot metoda dela na CPOEFjevih programih uporablja prijateljsko svetovanje, refleksija na lastne preizkušnje v poslovnem življenju, refleksija na težke preizkušnje znanih oseb v poslovnem svetu, refleksija na težke preizkušnje zgodovinskih oseb preko ogleda filmov, simulacija težkih preizkušenj v razredu in občasno tudi v naravi. Teme, ki se obravnavajo na ta način so obvladovanje konfliktov, razvoj zaupanja v medčloveških odnosih, uvid v lastne vrednote in vodenje sebe, premagovanje stresa, urjenje v odločanju s pomanjkljivimi informacijami in pomanjkanjem časa, nejasnimi kriteriji izbire, različnimi interesi vpletenih, (so)delovanje z raznolikimi kulturami in profili osebnosti, spoznavne lastnih spretnosti in izvorov notranje moči, urjenje v empatiji, refleksiji, vizualizaciji in oblikovalskem načinu razmišljanja (Zupan, Svetina Nabergoj, 2014).

Primeri CPOEFjevih izobraževanj, ki v svoji zasnovi vključujejo metode, ki zmanjšujejo miselno vztrajnost pri udeležencih, gradijo čutni vpogled v samega sebe in krepijo jakost intuicije, so predmeti na temo vodenja in spreminjanja na odprtem programu FELU MBA, Akademija vodenja za ravnatelje slovenskih podjetij, regionalna Akademija trajnostnega razvoja, ter mnoga izobraževanja zasnovana po meri za podjetja.

6.2 Asociativno-primerjalno spoznavanje

Razvoj sposobnosti asociativno zaznavanja in spoznanja z zmanjševanjem vztrajnosti v miselnost udeležencev je pomembno pri takorekoč vseh CPOEFjevih izobraževalnih programih. Uporabljajo se klasični pristopi kot je študij in diskusija sorodnih poslovnih primerov, na predavanje pa se povabi tudi svetovalce in ravnatelje, ki sami predstavljajo svoje poslovne primere, izzive, pristope okoli

katerih se nato razvije diskusija, kaj deluje in kaj ne. S tem se spodbuja asociativno razmišljanje pri udeležencih programa. Dodatna metoda dela za krepitev asociativnega razmišljanja in zmanjševanje spoznavne vztrajnosti je tudi uporaba simulacij in iger. Simulacijske igre so pomembne za razvoj integrativnega poslovnega razmišljanja, razumevanje razmerij med različnimi spremenljivkami, vpogleda v lastno vedenje in odločanje, dinamike medosebnih interakcij, timsko delo.

6.3 Racionalno-analitično spoznavanje

Razvoj racionalnega-analitičnega zaznavanja preko podajanja teorij in izsledkov raziskav je temeljni izobraževalni cilj na FELU MBA programu (primeri teh so Managerial Economics, Managerial Accounting, Financial Management). Hkrati je tudi eden od pomembnih ciljev na izbranih akademijah (akademija poslovnih financ ipd.), določenih odprtih seminarjih (tematike kot so poslovne analize, poslovodno poročanje) in pri izobraževanju po meri. Ti predmeti so podkrepjeni s predstavitvijo teoretičnih modelov, analitičnih pristopov in orodij, temeljnih principov in zakonodajne ureditve.

Dodaten pristop za razvoj analitičnega vpogleda pa je tudi urjenje v pravilni uporabi informacijske tehnologije za podporo odločanja. CPOEF ima na to temo organiziran poseben odprt seminar, izvaja pa ga tudi na zaprtih programih za podjetja.

6.4 Čutno-intuitivno spoznanje z zmanjševanjem strukturne vztrajnosti

Izobraževalni cilj razvoja čutnega-intuitivnega spoznanja z zmanjševanjem strukturne vztrajnosti je ključen cilj pri vseh programih narejenih po meri za podjetja, pa tudi na določenih daljših programih odprtega tipa kot sta FELU MBA program in Akademija vodenja. Za doseg tega cilja se uporablja metoda samo-usposabljanja in prijateljskega svetovanja, skupinska refleksija na individualno in kolektivne poslovne izzive, izzive vodenja drugih in vodenja sebe.

Metoda pozitivnega vodenja sprememb sicer še ni bila uporabljena pri izobraževalnih programih CPOEF, bila pa je uporabljena pri izobraževanjih za neprofitne organizacije. V tej zvezi je Univerza v Ljubljani za svoje zaposlene aprila 2015 izvedla usposabljanje na temo pozitivnega vodenja sprememb (http://www.uni-lj.si/aktualno/koledar_dogodkov/dogodki/2015040814545807/).

6.5 Asociativno-primerjalno spoznanje z zmanjševanjem strukturne vztrajnosti

Razvoja asociativno-primerjalnega zaznavanja in odločanja, ki vodi do zmanjševanja strukturne vztrajnosti je pomemben cilj delavnic za podjetja, kadar imajo ta za strateški cilj razvoj celovitega spremljanja uspešnosti. Na teh delavnicah zaposleni ne samo spoznavajo poslovne primere s celovitim spremljanjem uspešnosti, ampak sočasno kolektivno razvijajo tudi svoj sistem celovitega spremljanja uspešnosti, ki zaradi lastne udeležbe v procesu snovanja tega sistema zmanjšuje odpore proti spremembam za nov sistem spremljanja uspešnosti in povečuje pripravljenost za sprejetje tega sistema na strani večine.

6.6 Racionalno-analitično spoznanje z zmanjševanjem strukturne vztrajnosti

Izobraževalni cilj racionalno-analitičnega uvida se na programu FELU MBA dosega preko skupinskih svetovalnih projektov, ki jih opravljajo v drugem letniku študija FELU MBA študenti. Ta cilj se lažje uresničuje pri tistih študentih, ki so zaposleni v podjetju, na katerem svetovalnem projektu delajo. Na primer slušatelj na FELU MBA, ki je zaposlen kot višji srednji management v Domelu, vodi FELU MBA svetovali projekt reorganizacije in reorganizacije strateške poslovne enote Tehnice. Na splošno so vsi

člani svetovalnih projektov, posebej če delajo na primerih svojih podjetij, zelo zavzeti in poskušajo izsledke projektov tudi udejanjiti v poslovni praksi. Metod dela na projektih zajema racionalno-analitičen instrumentarij kot so analiza panoge, analiza podjetja in izdelava sistema priporočil. Tudi izobraževanja po meri vključujejo svetovalne projekte za potrebe podjetja, na katerih je metoda dela racionalno analitična. Udeleženci, ki sodelujejo pri teh projektih, so po navadi zelo motivirani za uresničitev sprememb v svoji poslovni praksi.

Najnovejši pristop za doseg omenjenega izobraževalnega cilja je razvoj enotedenskega programa na temo vodenja strateško-organizacijskih sprememb z skupino udeležencev iz slovenskega podjetja (banke). Na programu se kot rdeča nit neposredno obdeluje problematika tega slovenskega podjetja. Na programu sodelujejo tudi ravnatelji iz velikih tujih podjetij (predvsem bank), ki spoznavajo izzive vodenja strateških sprememb in hkrati prenašajo izkušnje in priporočila iz svojih podjetij na obravnavani slovenski primer podjetja. Slovenski ravnatelji in ravnalci nadalje prenašajo znanje in izkušnje, ki so jih pridobili od kolegov iz tujine, v svoja podjetja in so motivirani za »prodajo« dobro delujočih praks iz tujine svojim sodelavcem.

V preglednici 4 so povzeti nekateri primeri CPOEFejevih izobraževanj po različnih izobraževalnih ciljih.

Preglednica 4: Primeri poslovnega izobraževanja za ravnatelje in ravnalce na CPOEF

	Čutno-intuitivno zaznavanje	Asociativno-primerjalno zaznavanje	Racionalno-analitično zaznavanje
V glavah managementa: zmanjšanje spoznavne (miselne) vztrajnosti	<ul style="list-style-type: none"> FELU MBA program Akademija vodenja Akademija trajnostnega razvoja Izobraževanje po meri 	<ul style="list-style-type: none"> FELU MBA program Akademija prodaje Akademija korporativne integritete Akademija trajnostnega razvoja Akademija turizma Izobraževanje po meri 	<ul style="list-style-type: none"> FELU MBA program Odperti seminarji Akademija poslovnih financ Izobraževanje po meri Akademija turizma
V poslovnih procesih in strukturi organizacije: zmanjšanje strukturne vztrajnosti	<ul style="list-style-type: none"> Akademija vodenja Izobraževanje po meri za podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> FELU MBA program Akademija vodenja Akademija turizma Akademija trajnostnega razvoja Izobraževanje po meri za podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> FELU MBA program Izobraževanje po meri za podjetja

7. Sklep

Prispevek razvija diagnostično orodje za izdelavo sistema priporočila za razvoj učinkovitega izobraževanja za ravnateljstvo podjetij. Sistem priporočil je zasnovan tako, da daje smernice za snovanje programov izobraževanja po šestih izobraževalnih ciljev: razvoj sposobnosti čutno-intuitivno spoznanja; razvoj asociativno-primerjalnega spoznanja, razvoj racionalno-analitičnega spoznanja, razvoj čutno-intuitivnega spoznanja, razvoj asociativno-primerjalnega spoznanja in razvoj sposobnosti racionalno-analitičnega zaznanja. Prispevek je strokovne narave in je namenjen vsem, ki se ukvarjajo s snovanjem in izvajanjem izobraževanj in usposabljanj za ravnatelje – to je predavateljem, poslovnim svetovalcem, samim ravnateljem podjetij kot tudi ravnalcem ljudi pri delu (kadrovikom).

Viri in literatura:

- Adler, N. J. (2006). The Arts & Leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education*, 5(4): 486-499.
- Albert, S., & Grzeda, M. (2014). Reflection in Strategic Management Education. *Journal of Management Education*, December 2014: 61-74.
- Amburgey, T. L., Kelly, D., & Barnett, W. P. (1990, August). Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. In *Academy of Management Proceedings*, 1990(1): 160-164.
- Anderson, E., & Schiano, B. (2014). *Teaching with cases: a practical guide*. Boston (Ma): Harvard Business Press.
- Anderson, L. W., Krathwohl, D. R., & Bloom, B. S. (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*: Allyn & Bacon.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1992). *On organizational learning*, Blackwell Cambridge, MA.
- Austin, R. D., & Devin, L. (2003). *Artful making: What managers need to know about how artists work*: FT Press.
- Austin, R. D., Nolan, R. L. & O'Donnell, S. (2012). *Harder Than I Thought: Adventures of a 21st Century Leader*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Boyatzis, R. E., & Case, A.R. (1989). The impact of an MBA programme on managerial abilities. *Journal of Management Development*, 8(5): 66-77.
- Carroll, G. R., & Barnett, W. P. (2004). Organizational ecology: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 1-1.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation." *Administrative science quarterly*: 128-152.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in organizational change and development*, 1(1): 129-169.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public administration and public policy*, 87: 611-630.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments, *Administrative science quarterly*: 52-73.
- Donaldson, Lex (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*: 313-327.
- Fehn, A., & Puck, J. F. (2014). Introducing Metaphor Complexity: How Executives Can Use Metaphors to Communicate Strategy in MNCs. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1).
- Filip, L. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Gavetti, G. (2011). The new psychology of strategic leadership. *Harvard business review*, 89(7/8): 118-125.
- Gavetti, G. (2012). Perspective - Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23(1), 267-285.
- Gavetti, G., & Levinthal, L. 2000. Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative science quarterly*, 45(1): 113-137.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2005a). How strategists really think. *Harvard business review*, 83(4): 54-63.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2007). On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time. *Organization science*, 18(3): 420-439.
- Gavetti, G., Levinthal, D. A., & Rivkin, J. W. (2005). Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy. *Strategic Management Journal*, 26(8): 691-712.
- Gosling, J., & Case, P. (2013). Give me the answer. *e-Organizations & People*, 20(3): 57-64.

- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). The five minds of a manager. *Harvard business review*, 81(11): 54-63.
- Grant, R. M. 2008. Why strategy teaching should be theory based. *Journal of Management Inquiry*, 17(4): 276-281.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Hannan, M. T., & John, H. Freeman. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hanson, J. R., Silver, H. F., & Strong, R. (1984). Research on the roles of intuition and feeling. *Roeper Review*, 6(3), 167-170.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*: Harvard University Press.
- Henisz, W. J. (2011). Leveraging the Financial Crisis to Fulfill the Promise of Progressive Management. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2): 298-321.
- Heron, J., & Reason, P. (1997). A participatory inquiry paradigm. *Qualitative Inquiry*, 3(3): 274.
- Hodgkinson, G. P., & Wright, G. (2002). Confronting strategic inertia in a top management team: learning from failure. *Organization Studies*, 23(6): 949-977.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard business review*, 79(8): 72-79, 160.
- Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of management Journal*, 34(3): 591-612.
- Knight, F. H. (2009). *Risk, 1921 Uncertainty, and Profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx: Houghton Mifflin.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Leadership as art: Variations on a theme. *Leadership*, 6(3): 235-241.
- March, J. G., & Augier, M. (2004). James March on Education, Leadership, and Don Quixote: Introduction and Interview, Vol. 3: 169-177: *Academy of Management*.
- McCall Jr., M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The Lessons of Experience: How successful executives develop on the job*, New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Mintzberg, H. (2003). *The manager's job: Folklore and fact*. London: Routledge.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2011). From management development to organization development with Impact. *OD Practitioner*, 43(3): 25-29.
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*: Simon and Schuster.
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2002). Educating managers beyond borders. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1): 64-76.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*: 605-622.
- Paton, S., Chia, R., & Burt, G. (2014). Relevance or 'relevate'? How university business schools can add value through reflexively learning from strategic partnerships with business. *Management learning*, 45(3): 267-288.
- Porter, M E., & Siggelkow, N. (2008). Contextual Interactions within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage. *Academy of Management Perspectives*, 22(2): 34-56.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Simon and Schuster.
- Rivkin, Jan W. (2000). Imitation of complex strategies. *Management science*, 46(6): 824-844.
- Rozman, R. (1998). The Organizational Functions of Governance and Management. *Slovenska ekonomska revija*, 49 (3): 240-255.
- Rozman, R. (2000). The organizational function of governance: development, problems, and possible changes. *Management*, 5(2): 94-110.
- Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schein, E. H. (2005). From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of "Systemic" Health and a General Model of Change Dynamics: A Drama in Five Acts. *Reflections: The SoL Journal*, 6(8-10): 8-10.
- Schön, D. A. (1995). Knowing-in-action: The new scholarship requires a new epistemology,

- Change: The Magazine of Higher Learning 27(6): 27-34.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50: 20-24.
- Taylor, S. S., & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1): 55-69.
- Tidd, J. 2001. Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3): 169-183.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1147-1161.
- Wang, H., & Hanna, S. D. (1997). Does risk tolerance decrease with age. *Financial Counseling and Planning*, 8(2).
- Zuckerman, M. (1994). *Behavioral Expressions and Biosocial Bases of Sensation Seeking*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Zupan, B., & Nabergoj, A. S. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and Business Review*, 16: 49-74.

Doc. dr. Melita Balas Rant je docentka za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in akademska direktorica na Centru poslovne odličnosti Ekonomske fakultete, kjer razvija poslovne programe za potrebe trga. Njeno raziskovalno in pedagoško delo se osredotoča na snovanje konkurenčne prednosti podjetij, spreminjanje organizacije združb, etično vodenje sprememb in snovanje izobraževanj za ravnalce ter strokovnjake v podjetjih in drugih organizacijah. Na te tematike, ne samo svetuje podjetjem v regiji, ampak je tudi objavila številne strokovne ter znanstvene članke v tujih in domačih revijah.

Pogovor z dr. Jožico Rejec, predsednico uprave podjetja DOMEL Holding, d. d.

Vojko Toman

e-pošta: info@sam-d.si

V društvu Slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelji revije Izzivi managementu odločili, da bomo v vsaki številki revije na kratko predstavili uspešna slovenska podjetja. Namen prispevkov je predvsem predstaviti prijeme uspešnih slovenskih podjetij na področju managementa in organizacije, ki so vodili k uspešnemu poslovanju. Mnenja in izkušnje managerjev v teh podjetjih lahko koristijo tudi drugim managerjem, proučevalcem managementa in vsem, ki na uspeh podjetij kakorkoli vplivajo.

V nadaljevanju predstavljamo uspešno slovensko podjetje Domel Holding, d. d. Njihov proizvodno prodajni program obsega vakuumske motorje, DC motorje, kolektorske motorje, elektronsko komutirane motorje, koračne motorje, puhala, ventilatorje, avtomobilski program, komponente, orodja, laboratorijsko opremo, projektiranje in tehnično svetovanje. Lastniško strukturo podjetja Domel Holding, d. d., sestavljajo mali delničarji – zaposleni, bivši zaposleni in upokojeanci. Zaposleni imajo 62,56 %, upokojeanci 21,98 %, bivši zaposleni 6,67 %, ostali pa 7,06 % lastniški delež. Prihodki podjetja so vsako leto večji in v letu 2015 (ocena) znašajo 106 mio EUR. Več podatkov o podjetju v obdobju od 2012 do 2015 je v spodnji tabeli.

O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali dr. Jožico Rejec predsednico uprave podjetja DOMEL Holding, d. d.

Kateri so ključni mejniki v zgodovini podjetja, njegovem poslovanju in organizaciji?

- 1946 Ustanovitev zadruge NIKO
- 1953 Razvit prvi elektromotor
- 1962 Priklučitev sistemu ISKRA
- 1963 Pričetek masovne proizvodnje elektromotorjev
- 1974 Razvita prva sesalna enota
- 1992 Razvito EC puhalo, Izstop iz sistema Iskra
- 1996 Lastninjenje
- 2003 Prezem pozicije vodilnega evropskega proizvajalca sesalnih enot
- 2006 Ustanovitev podjetja Domel Suzhou na Kitajskem
- 2008 Pričetek proizvodnje mokrih kompaktnih sesalnih enot – svetovni standard
- 2009 Pričetek serijske proizvodnje EC motorjev
- 2010 Domel Holding postane 100 % lastnik Domel, d.o.o.
- 2012 Pričetek masovne proizvodnje za avtomobilsko industrijo.

DOMEL Holding, d. d.	Uresničeno 2012	Uresničeno 2013	Uresničeno 2014	Ocena 2015
Vsi prihodki v EUR	80.828.560	87.450.701	97.293.143	106.000.000
Čisti poslovni izid v EUR	736.560	2.637.580	5.525.835	7.000.000
Čisti poslovni izid na zaposlenega	728	2.674	5.430	7.000
Čisti poslovni izid / vsi prihodki v %	0,91	3,02	5,7	7
Donos na kapital v %	3,6	12,7	21,4	25
Povprečno število zaposlenih	1.011	986	1.018	1.050

O dr. Jožici Rejec



Karierno pot je kot štipendistka podjetja Iskra Elektromotorji začela že v srednji elektro tehniški šoli in kasneje na Fakulteti za elektrotehniko, saj je vsako leto med počitnicami opravljala enomesečno prakso. Večinoma je prakso opravljala v laboratoriju, spoznavala delo, izdelke, druge oddelke in življenje podjetja. Po opravljeni diplomii se je zaposlila v oddelku projektiranja elektro motorjev. Po naravi je raziskovalka in jo zanimajo predvsem neznane teme. Raziskovalni duh jo je vodil, da je vztrajala pri iskanju dobrih rešitev. V razvojnem področju, kjer je dolga leta delala, je vedno prevzemala nove programe in projekte. Ob delu se je še dodatno izobraževala (MBA, magisterij, doktorat). Vodenje podjetja Domel je prevzela leta 2006 in ga razume kot njen najpomembnejši in najbolj kompleksen projekt do sedaj.

Predstavitev poslovanja podjetja z vidika nekaterih ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje ter razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili? Kateri so njihovi najpomembnejši procesi?

V Domelu smo z večino izdelkov prisotni v B2B trgu. Z velikim številom kupcev imamo tudi več desetletna sodelovanja. Na programu sesalnih enot - motorski sistemi za sesalnike smo se v 40 letih

razvili iz sledilca v vodilnega razvojnega dobavitelja. Vztrajno smo nadgrajevali razvojno usposobljenost in poglobljali znanja. Pri rešitvah za energijsko nalepko sesalnikov smo že dve leti pred zakonsko omejitvijo moči pričeli z razvojem rešitev, ki smo jih ponudili kupcem pravočasno in tudi za vsakega kupca razvili posebno različico.

Osem let gradimo drugi programski steber, to so EC (elektronsko komutirani oz. poznani tudi kot BLDC) pogoni in sistemi za različne uporabe: prezračevalne sisteme, vrtna orodja, industrijske uporabe in avtomobilsko industrijo. Ta program in sestavine iz tretjega programskega stebra so nosilci rasti obsega prodaje.

Najpomembnejše tehnologije v Domelu so avtomatske montaže, izdelava gredi, izdelava zabrizganih lameliranih paketov in brizganje duroplastov. Vsako leto povečamo produktivnost za 5 % z avtomatizacijo delovnih operacij in veliko drobnimi izboljšavami v proizvodnih procesih.

Pri proizvodnji sestavin za kupce izdelamo tudi orodja, ki vsebujejo vrsto izvirnih rešitev, kar vpliva na kakovost in strošek izdelave.

Zavedamo se, da so za procesi ljudje, zato posvečamo veliko skrb izobraževanju zaposlenih. Letos štipendiramo 73 mladih, odprto komuniciramo plane, dosežke, vizijo in naše vrednote.

Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje (vključno motiviranje in komuniciranje) in kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika teh funkcij v primeru vašega podjetja?

Vsaki dve leti pripravimo srednjeročni poslovni plan za dve triletni obdobji, od katerih za prvo postavimo natančnejše cilje, za drugo pa bolj okvirne. Hkrati dopolnimo, če je potrebno, tudi temeljna načela, predvsem vizijo in vrednote. Na tej osnovi izdelamo letne poslovne plane, z najpomembnejšimi poglavji: obseg prodaje po programih, investicije, razvojni projekti, zmanjšanja stroškov materialov, število zaposlenih z vključenim ciljem povečanja produktivnosti in učinkovitosti, inovativni predlogi s prihranki, cilji stroškov kakovosti,... Seveda pa med letom dnevno sodelujemo s kupci in se prilagajamo spremenjenim pogojem poslovanja. Doseganje ciljev in rezultate spremljamo mesečno na kolegiju

in osebnih pogovorih. Mesečno spremljamo tudi razvojne projekte, predstavimo rezultate poslovanja širši skupini vodij in enkrat letno vsem zaposlenim.



Zaposlene spodbujamo in jim omogočamo, da se dodatno izobražujejo. Vsako leto opravimo čez 300 letnih razgovorov, imamo izdelan sistem napredovanj in dodatno nagrajujemo najboljše dosežke skozi vse leto. Direktorji imajo določen sklad iz katerega dodatno nagrajujejo najboljše rezultate. Vsako leto dopolnjujemo nasledstveno piramido in seznam ključnih ter obetavnih zaposlenih. Nagrajujemo tudi uresničene predloge izboljšav. Lani je bilo okrog 400 predlogov, prihrankov iz preteklih predlogov več kot 400.000 € (obračunani so po enem letu uresničitve) in izplačanih okrog 40.000 € nagrad. Konec leta izplačamo božičnico glede na dosežene rezultate.

Opis povezanosti (upravljske, poslovno-razvojne in organizacijske) holdinga z njegovimi podjetji in povezanost med podjetji v holdingu.

Za vsako podjetje, neglede na vrsto lastništva, so ključni dolgoročna usmerjenost, jasna vizija, rezultat in ravnotežje med deležniki (vlaganja, zaposleni in lastniki). Za uspeh so potrebni stalen vsestranski razvoj podjetja, dobro delovanje nabavne verige (v katero je podjetje vključeno), inovativne rešitve, optimizacije stroškov, zavzetost zaposlenih,... Poslanstvo Domela je zagotavljanje kakovostnih delovnih mest kot svetovni razvojni dobavitelj. To izhaja prav iz notranjega lastništva in vpetosti v lokalno okolje.



Kakšna je skrivnost vašega zelo uspešnega podjetja, zlasti z vidika upravljanja, managementa in organizacije, npr. ustrezna vizija, strategije, lastniška struktura, nagrajevanje, timsko delo, ustvarjalnost in inovativnost, ali morda kaj drugega?

Vsako uspešno podjetje je uspešno zato, ker so vodstvo in zaposleni poiskali svoj edinstveni poslovni model, glede na dane možnosti, ambicije, jasno vizijo, z inovativnostjo, vztrajnostjo, zaupanjem, odgovornostjo,... Predstavniki odgovornih lastnikov usmerjajo, nadzirajo in vzpodbujajo dolgoročno usmerjenost podjetja, rezultate in ravnotežje med vlaganji v projekte, investicije, zaposlene in lastnike. Z jasnimi cilji, inovativnim razvojem, stalnimi izboljševanjem, nastopom na svetovnem trgu in trdim delom ter vztrajnostjo se da ustvarjati dobre rezultate. Pri tem je pomembno tudi sodelovanje s kupci. V Domelu imamo vrsto kupcev, s katerimi sodelujemo že več kot 30 let. Z vsemi pomembnimi kupci stalno tečejo projekti za nove izdelke in projekti za optimizacijo stroškov. Povprečen čas potrjevanja je več kot eno leto, pri novih družinah pa več kot dve leti. Domelova strokovna usposobljenost in tudi zaupanje kupcev stalno rastejo. Za uspeh je poleg strokovnih rešitev potrebno dobro sodelovanje, spoštovanje različnosti in rokov, sledenje ciljem,... Rezultate razvojnih projektov tudi nagrajujemo. Enkrat letno nagradimo najboljši razvojni tim, predlagatelje z največ in najbolj kakovostnimi predlogi po področjih in podelimo nagrado najboljšemu mentorju. Že vrsto let se število predlogov povečuje. Ustvarjalnost je tudi ena od Domelovih vrednot. Nagrajenci so ponosni na prejeta priznanja in nagrade.

Na področju managementa stalno poudarjamo pomen vizije, saj je ta nujno potrební pogoj za uspešnost podjetja. Moč vizije je izredna, a se tega veliko podjetij premalo zaveda in to moč premalo izkorišča. Kako je pri vas – kakšen je vaš pogled na vizijo?

V Domelu imamo določena temeljna načela (poslanstvo, vizijo in vrednote), ki jih komuniciramo vsem zaposlenim, periodično dopolnjujemo in letno na zborih delavcev poročam, kako jih živimo – katere dogodke in rezultate lahko pripišemo našim temeljnim načelom in kako smo napredovali v preteklem letu.



POS LANSTVO

Domel je družbeno odgovorno podjetje. Kot svetovni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev elektromotornih pogonov in sestavin, temelječih na lastnih inovativnih tehnologijah, omogočamo rast in trajnostni razvoj skupine Domel. S tem zagotavljamo kvalitetna delovna mesta v širšem okolju.

VIZIJA

Smo svetovni razvojni dobavitelj EC sistemov in sestavin ter ohranjamo vodilno razvojno opozicijo na trgu sesalnih enot.

VREDNOTE

Ustvarjalnost in ambicioznost
Odgovornost in gospodarnost
Spoštovanje in sodelovanje
Skrb za stranke in zaposlene
Pripadnost

Temeljna načela so smerokazi, po katerih smo v zadnjih letih usmerili našo pozornost in cilje ter po katerih bomo rasli in se razvijali še naprej. Zavedamo se tudi, da nobena trenutno še tako dobra metoda, načelo ali smer ni za vedno. Čez leto, dve bomo potrebovali še boljše rešitve in tudi nove okvire za nadaljnji celostni razvoj.



V zadnjem času je gospodarska kriza prinesla marsikatero spremembo v podjetju. Kako je vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili spremenjenim razmeram? Ali lastniška struktura (podjetje v lasti zaposlenih in upokojencev) pomeni drugačno odzivanje na krizo?

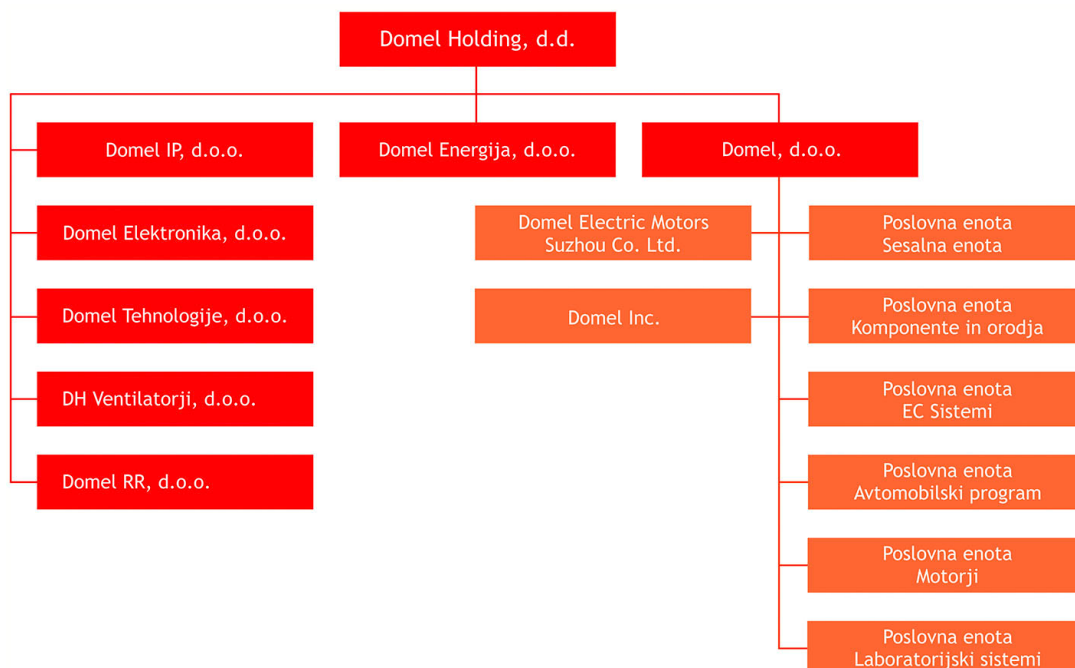
Kriza je vedno tudi priložnost. V Domelu smo jo izkoristili za optimiranje stroškov, ker so zaposleni razumeli, da z večjo skrbnostjo lahko stroške zmanjšamo. Dve leti sem osebno nadzirala vsa naročila izven rednih naročil za proizvodnjo. Zmanjšali smo plače: vodstvu za 15 % in ostalim za 10 %. Nikogar nismo odpustili. Pospesili smo aktivnosti za povečanje prodaje in dokončanje razvojno investicijskih projektov. Zaposleni smo pokazali

zavzetost in pripadnost ter vzeli krizo kot priložnost za optimiranje stroškov in drugih procesov. Ukrepe, ki smo jih izvajali, bi podprli tudi drugi odgovorni lastniki z dolgoročnimi usmeritvami. V našem primeru pa je bilo to tudi zaradi notranjega lastništva še bolj jasno, saj smo se zavedali, da moramo sami poiskati rešitev.



Kaj se po vašem mnenju lahko druga podjetja (pa tudi država, banke ipd.) naučijo iz vaše prakse? Kaj jim svetujete?

Stalni celostni razvoj, rast, jasna vizija in vrednote, ekipno delo v sodelovanju in zaupanju, vztrajnost in dolgoročna naravnost dajejo rezultate. Ključno je zavedanje vsakega v podjetju, da bomo jutri znali poiskati še boljše rešitve ter, da nam je izziv in veselje ustvarjati skupaj, čeprav ni vedno lahko in enostavno. V Domelu je odhajanje zaposlenih iz podjetja daleč pod povprečjem in večina zaposlenih želimo ustvarjati skupaj še vrsto let. Tudi zaradi tega je motivacija večja.



Novosti s področja strokovne literature

Teorija organizacije

zaslužni prof. dr. Štefan Ivanko



V publikaciji so sistematično opisani temeljni pojmi, nastanek in razvoj ter značilnosti teorije organizacije. Snov je smiselno razdeljena na devet povezanih poglavij, ki bralca vodijo od pojmov in sodil za tipologijo organizacijske znanosti v začetnih, do kronoloških in

geografsko opredeljenih značilnosti organizacijskih teorij v nadaljnjih poglavjih. Vsako poglavje je hkrati smiselna celota določenih spoznanj posameznih organizacijskih teorij, in ga je mogoče obravnavati tudi posebej.

Ker je delo pisano v obliki učbenika, v skladu z učnim programom in načrtom predmeta Teorija organizacije Fakultete za upravo, je dragocen pripomoček za študente.

Naslov:	Teorija organizacije
Avtor:	Zaslužni prof. dr. Štefan Ivanko
Recenzenta:	Prof. dr. Janko Kralj, prof. dr. Miha Brejc
Založba:	Fakulteta za upravo
Št. strani:	456
Leto izdaje:	2015, druga predelana in dopolnjena izdaja
ISBN:	978-961-262-068-4
Razvrstitev Cobiss:	Učbenik
Oblika :	Mehka vezava
Cena z DDV:	22,00 EUR

Veščina obvladovanja inovacijskih problemov in priložnosti



asist. Katarina Košmrlj
doc. dr. Klemen Širok
prof. dr. Borut Likar

Knjiga na zanimiv in poljuden način predstavlja metode, ki so koristne v najbolj zgodnjih fazah invencijsko-inovacijsko-difuzijskega procesa, a jih večinoma v običajni literaturi oinovacijskemmanagementu ne vidimo. Navaja pregled metod inoviranja, ki se razpre pred nami na jasn in pregleden način ter pokaže, da nobena metoda

Naslov:	Veščina obvladovanja inovacijskih problemov in priložnosti
Avtorji:	Asist. Katarina Košmrlj, doc. dr. Klemen Širok, prof. dr. Borut Likar
Recenzenta:	Prof. ddr. Matjaž Mulej, prof. dr. Ferdinand Trenc
Založba:	Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Univerzitetna založba Management
Št. strani:	131
Leto izdaje:	2015
ISBN:	978-961-266-178-6
Razvrstitev Cobiss:	Znanstvena monografija
Oblika:	E-knjiga: - slovenska: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-178-6.htm - angleška: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-184-7.htm - italijanska: http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-179-3.htm
Cena:	brezplačna

ni boljša ali slabša od drugih. So le primerne ali neprimerne za določeno situacijo, določen način dela in opredeljen cilj. Nadvse primerno opozori na najpomembnejši vidik inoviranja, in sicer na pomen opredelitve problema, ki je motivacija in navdih za iskanje inovativnih rešitev. Knjiga je dobra opora tako timom v podjetjih kot posameznikom pri ustvarjanju inkrementalnih ali prebojnih inovacij. Pomaga nam, da sistematično uporabljamo metode za identifikacijo problema/izziva in njegovo ovrednotenje ter metode za generiranje in selekcijo idej. Na voljo so nam tako enostavne metode za hitro izvedbo kot tiste, ki zahtevajo več časa. Knjiga je namenjene vsem, ki pri reševanju obilice vsakdanjih tekočih problemov nimajo časa za sistematično invencijsko fazo odkrivanja njihovih vzrokov in težav na različnih področjih organizacije, proizvodov, storitev, procesov in/ali odnosov ter trga. Prav zato knjiga na jasn, razlagalen in analitski način, podprt s primeri in metodami, ki so plod tudi slovenskega znanja, ponudi uporabnikom enostavnejše in zahtevnejše metode, jih vodi skozi proces identifikacije problema ter jim približa inovacijski proces. S tem prispeva k manjšemu tveganju podjetij za zamudo globalnega inovacijskega vlaka in posledično k večji tržni konkurenčnosti podjetij.

Knjiga je izšla tudi v angleškem in italijanskem prevodu.

Strateški management – Študijski primeri



prof. dr. Tomaž Čater
doc. dr. Tone Češnovar
asist. dr. Igor Ivaškovič

Skripta Strateški management – Študijski primeri so namenjena obravnavi posameznih tem v okviru strateškega managementa skozi študije

konkretnih primerov iz poslovne prakse. Pri izbiri in pisanju študijskih primerov so avtorji sledili procesu strateškega managementa v podjetjih in drugih organizacijah. Izbrane vsebine primerov tako pokrivajo vse glavne faze tega procesa. Gradivo je namenjeno zlasti študentom pri predmetu Strateški management na prvi stopnji študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani oziroma študentom pri sorodnih predmetih na drugih fakultetah in visokih šolah v Sloveniji, zagotovo pa bodo nekateri študijski primeri zanimivi tudi za vse tiste, ki jih problematika zanima ali se s podobnimi strateškimi dilemami srečujejo pri svojem vsakodnevem delu v podjetjih.

Naslov:	Strateški management – Študijski primeri
Avtorji:	Prof. dr. Tomaž Čater, doc. dr. Tone Češnovar, asist. dr. Igor Ivaškovič
Uredniški odbor:	Doc. dr. Mojca Marc, doc. dr. Mateja Bodlaj, lekt. dr. Nadja Dobnik, prof. dr. Marko Košak, prof. dr. Vesna Žabkar
Recenzent:	Prof. dr. Matej Lahovnik
Založba:	Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Založništvo
Št. strani:	126
Leto izdaje:	2015
ISBN:	978-961-240-300-3
Razvrstitev Cobiss:	Učbenik
Oblika :	Mehka vezava
Cena:	24.90 EUR

Povzetki - Abstracts

Development of authentic leadership among Slovenian human resource managers

Nika Regner Kováč

We live in a society of constant changes that incessantly aims at fast responses. In these times it is important and necessary to look for new style of leadership for human resource managers and their development, as the latter is precisely in these uncertain times faced with unprecedented challenges. Based on the breakdown of the studied theoretical constructs both authentic leadership and management of human resources, we resorted to multi-methodology research approach and wanted to examine the development of authentic leadership among Slovenian human resource managers. At the same time, we would like to show the importance of the usability of daily tracking this style of leadership in the human resource management. The survey, which was conducted among more than one hundred Slovenian human resource managers, has confirmed that they attach a high potential to authentic leadership and authentic followership, which in the future certainly improves the function of human resource managers and the full potential of human capital as one of the major competitive advantages of modern learning organizations.

Key words: authentic leadership, authentic leader, authentic follower, human resource management, human resource manager

Individual creativity and network position in a knowledge sharing network

Aleša Saša Sitar, Darija Aleksić, Matej Černe, Katarina Katja Mihelič

Creativity is one of the most desired characteristic of employees, facing ongoing changes in the environment. As creativity can be developed, encouraged and strengthened, educating institutions should approach actively to its development in pupils and students on all levels of education. Creative ability of an individual also depends on his/her social network, providing the opportunity to access new ideas and knowledge. The paper analyses the impact of individual's location in a knowledge sharing network (network for sharing notes, providing explanation of content and cooperation) and individual learning style on his/her creativity. The results of analysis which included graduate students indicate individual and collaborative learning styles positively impact creativity, whereas competitive learning style has a negative impact. Location in a knowledge sharing network, measured by betweenness, doesn't have a statistically significant impact on creativity, indicating need for further research. The paper thereby contributes to understanding of developing individual creativity in education settings.

Key words: creativity, knowledge sharing network, learning styles, students

Approaches of leadership training as an example of good practice in the company TBP Lenart

Gregor Rojs

The economic environment, which is considered the last few years to be a very unstable and increasingly complex, requires multiple managerial skills and knowledge. Priorities and competencies desirable in leaders today are not only specific technical and functional knowledge, but knowledge, which is a combination of multiple skills, abilities and cognitive capabilities. A successful leader is a leader, who controls these skills and knows how to use them consciously in all areas and various situational needs. In the first part of the paper we define the concept of training, define key factors of training and approaches with a positive impact on the leadership skills. With empirical research we are trying to figure out, which key factors are needed in leadership development and whether leaders in the company are interested in wide spectrum of permanent multidisciplinary type training which is based on modern approaches to training. Based on the findings we present relevant recommendations to strengthen leadership skills based on modern approaches to training.

Key words: leader, leadership skills, training, training approaches, multidisciplinary learning methods

The role of management in non-governmental educational organizations

Bojan Mevlja, Klemen Kavčič

The purpose of the article is to explore the roles played by influential stakeholders (internal and external) in non-governmental organisations (NGOs), and to understand the role of managers in managing the expectations and interests of

stakeholders in NGOs in the field of education. The aim of the qualitative research is thus to examine the attitude of the management and the stakeholders towards the perception of successfulness of NGOs. The 2015 qualitative research is based on interviews through which we conduct an in-depth research of the attitude of the management and other key stakeholders in managing different expectations and interests. The research findings enable us to understand the key role of the management in managing NGOs with the purpose of achieving more comprehensive satisfaction of all stakeholders as well as the successful further development of the non-governmental sector in Slovenia.

Key words: stakeholder, management, non-governmental organizations, interview

Management development for an effective search and change in the strategic organization

Melita Balas Rant

The bottom-line of firm success is effective detection and implementation of business opportunities. However, management needs to overcome cognitive as well as structural barriers to their effective implementation. The article studies how one should design management development program that helps effectively overcome these barriers. The author uses contingency theory approach to identify important variables that determine the cognitive and structural inertia in the company, which effective management program design should help resolve. Author identifies different combinations of cognitive-structural inertia which call for different approaches to management education. These approaches are outlined in this paper with considerate detail and illustration of such programs as executed by Center for Business Excellence of the Faculty of Economics.

Key words: management, education, organization, business processes, cognitive inertia, structural inertia, organizational development

Donatorji slovenske akademije za management

Hella Saturnus Slovenija, d.o.o., Ljubljana



Domel Holding, d.d., Železniki

DOMEL®

Navodila avtorjem

Splošna:

V reviji Izzivi managementu objavljamo izvirne prispevke avtorjev s področja prikaza primerov dobre prakse managerjev v različnih organizacijah, razmišljanja o razvojnih dilemah managerskega dela ter informacije o smereh razvoja managerske stroke pri nas in v svetu.

V reviji objavljamo:

- strokovno-raziskovalne prispevke, ki obsegajo izviren prikaz prenosa spoznanj s področja managerske stroke v prakso ali poročila o izvirnih raziskovalnih spoznanjih na področju preučevanja managerkse prakse pri nas. Obseg strokovno-raziskovalnega prispevka ne sme biti daljši od 12 strani oz. 30.000 znakov skupaj s presledki.
- razmišljanja, ki obsegajo izvirna razmišljanja o razvojnih vprašanih managerske prakse pri nas in prenosu spoznanj iz tujine. Obseg razmišljanja ne sme biti daljši od 6 strani oz. 15.000 znakov skupaj s presledki.
- informacije o aktualnih novostih na področju izdaje strokovne literature s področja poslovnih in organizacijski ved in z njimi povezanih področij. Vsebina informacij so recenzije strokovne literature, ki ne sme biti daljša od 1 strani oz. 2.500 znakov skupaj s presledki ali samo predstavitev pred kratki izdane strokovne literature.

Strokovno-raziskovalni prispevki se pošlje v recenzijo. Ostale prispevke oceni uredniški odbor revije. Oddani prispevki morajo biti lektorirani. Za objavlanje prispevke ne plačujemo avtorskega honorarja. Avtor dela v celoti prevzema odgovornost za vse morebitne kršitve avtorskih pravic.

Oblikovanje prispevkov:

Prispevek je potrebno oddati v elektronski obliki, združljivi z urejevalniki besedil v formatu (.DOC ali .RTF).

Strokovno-raziskovalni prispevki

- **Naslov strokovnega prispevka** v slovenskem in angleškem jeziku v Times New Roman, velikost črk 14, poudarjen (bold).
- **Imena avtorjev strokovnega prispevka** z akademskim naslovom, naslovom podjetja in elektronskim naslovom v Times New Roman, velikost črk 12, poševno (italic).
- **Povzetek v slovenskem in angleškem jeziku** naj povzema zgoščeno vsebino prispevka. Dolg naj bo od 100 do največ 150 besed oz. 10 vrstic v Microsoft Word, tip črk Times New Roman, velikosti 10. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek. Predvsem pa naj na kratko, jasno in čimbolj preprosto povzame poglobljene rezultate, zaključke in ugotovitve prispevka.
- **Ključne besede** - ne več kot šest, praviloma pa ne manj kot tri (v slovenskem in angleškem jeziku).
- **Tekst** – uporabi naj se tip črk Times New Roman, velikosti 12, z 1,5 razmakom med vrsticami, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, besedilo naj bo obojestransko poravnano.
- **Slike** (ilustracije, fotografije) in tabele naj bodo praviloma vključene v tekst. V primeru posebej priloženih slik, naj bodo te v elektronskem formatu TIF, GIF, JPG ali drugem kompatibilnem formatu. V besedilu naj bo jasno označeno, kam jih je treba vvrstiti: na tem mestu naj bo številka slike/tabele in njen podnapis. Tekst v sliki naj bo v Times New Roman fontu.

Razmišljanja in informacije

Prispevek naj zajema naslov (v slovenskem jeziku), imena avtorjev in besedilo. Za oblikovanje naslova, imena avtorjev in besedila naj se uporabijo navodila za oblikovanje strokovno-raziskovalnih prispevkov.

Citiranje in navajanje bibliografskih enot:

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

Izbira stila vodenja je odvisna od ... (O'Toole, 1999).

Kahnenan, Knetsch in Thaler (1991) so ugotovili ...
Kahnenan et al. (1991) so ...

... kot trdijo nekateri drugi avtorji (Drucker, 1999; Simon et al., 1994).

Popolni bibliografski podatki naj bodo na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida. Opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA standardi:

Članek v reviji: Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 19-33.

Članek v elektronski reviji: Mark-Herbert, C. in von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility – brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-10. Pridobljeno 1.12.2008, s http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf

Knjiga: Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Hauc, A. (2002). *Projektne management*. Ljubljana: GV Založba.

Poglavje v knjigi: Vila, A. (1999). Procesni pogled na organizacijo-nova organizacijska revolucija. V J. Kovač (ur.), *Sodobni pristopi in oblike pri organiziranju* (str. 17-37). Kranj: Moderna organizacija.

Referat objavljen v zborniku konference: Gomišček, B., Maletič, D. in Maletič, M. (2007). Pregled stanja na področju managementa kakovosti v slovenskih organizacijah. V V. Rajkovič (ur.), *Ustvarjalna organizacija: zbornik referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 507-517). Kranj: Moderna organizacija.

Prispevki s spleta (URL naslov):

avtor ni znan:

What is Management Science? (n.d.). Lancaster: Lancaster University. Pridobljeno 8.12.2008, s <http://www.lums.lancs.ac.uk/departments/ManSci/DeptProfile/WhatIsManSci/>

avtor je znan:

McCrimmon, M. (2007). What is Management? Pridobljeno 8.12.2008, s http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_management_

S prispevkom pošljite tudi poln naslov avtorja, na katerega naj se obrača urednica, po možnosti pa tudi telefonsko številko in naslov elektronske pošte. Tekst pošljite na naslov: lidija.breznik@ef.uni-lj.si.

Roki za oddajo prispevkov so: 30. november za februarško številko ter 30. junij za oktobrsko številko.