

Ravnanje z znanjem in učenje združb: Razmišljanje ob tretji mednarodni konferenci SAM 2014

Aleša Saša Sitar¹, Darija Aleksić²

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

¹e-naslov: alesasasa.sitar@ef.uni-lj.si, ²e-naslov: darija.aleksic@ef.uni-lj.si

1 Uvod

Ravnanje z znanjem in učenje v združbah predstavljata temelj konkurenčne prednosti sodobnih združb in temelj obstoja združb v današnjem negotovem okolju. Zato je ravnanje z znanjem in učenje v združbah postalo pomembno področje preučevanja tako s strani teoretikov kot tudi praktikov. Sposobnost učenja, primarno pripisana posameznikom, je kot proces postala predmet preučevanja na ravni posameznikov, timov in združbe, kot tudi med združbami. Aktualno je postalo preučevanje dejavnikov, ki proces učenja na različnih ravneh spodbujajo ali omejujejo ter preučevanje pristopov spreminjanja teh dejavnikov v okviru procesa ravnanja z znanjem. Področje je spodbudilo interdisciplinarni pristop povezovanja spoznanj različnih znanosti: psihologije, antropologije, sociologije in organizacije.

Kljub intenzivnemu razvoju področja, številna temeljna vprašanja še vedno ostajajo odprta in predstavljajo izziv raziskovalcem in ravnateljem v podjetjih: Kako se učijo v združbo povezani posamezniki? Kako učenje posameznika postane del učenja združbe? Kaj je temelj povezanega učenja v združbi? Kako poteka proces učenja v združbi? Kako poteka učenje v različnih organizacijah? Kako lahko ravnanje z znanjem spodbuja učenje? Kakšna je vloga ravnateljev v ravnanju z znanjem? Odgovor na ta in številna druga vprašanja so iskali avtorji prispevkov predstavljenih na tretji mednarodni konferenci o managementu in organizaciji z naslovom: »Knowledge Management and Organizational Learning«, v organizaciji društva Slovenska akademija za management (SAM), ki je potekala 12. in 13. junija 2014 v Hotelu Brdo na Brdu pri Kranju. Na konferenci je bilo predstavljenih 21

prispevkov uveljavljenih strokovnjakov iz Slovenije, Hrvaške, Srbije, Madžarske, Švedske, Švice in ZDA ter nekaterih slovenskih podjetij.

Namen prispevka je ponuditi razmislek ob ugotovitvah predstavljenih prispevkov za boljše razumevanje procesa učenja, ki poteka v združbi, dejavnikov, ki vplivajo na učenje ter za boljše odločanje glede ravnanja z znanjem in ravnanja z zmožnostmi zaposlenih. Cilji prispevka so na kratko predstaviti področji učenja v združbah in ravnanja z znanjem, odprta vprašanja ter ugotovitve udeležencev tretje mednarodne konference o managementu in organizaciji. Predstavljena bodo razmišljanja ob ključnih ugotovitvah posameznih prispevkov, s poudarkom na uporabnosti za ravnatelje združb. Posamezni prispevki so objavljeni v zborniku konference (Tretja mednarodna konferenca o managementu in organizaciji, 2014), povzetki pa na spletni strani društva SAM (<http://www.sam-d.si/En.aspx?cid=93>).

2. Ravnanje z znanjem in učenje združb

Ravnanje z znanjem in učenje združb sta bila v zadnjih 20-tih letih deležna velike pozornosti. Želja po učinkovitem ravnanju z znanjem zaposlenih in usklajevanju njihovega učenja je postala privlačna tako za ravnatelje, kot tudi za raziskovalce, saj je področje postreglo s številnimi izzivi tako za akademike kot tudi praktike. Izkušnje združb so pokazale, da univerzalna rešitev za soočanje z izzivi področja ne obstaja, saj rešitve, ki se izkažejo kot dobre v določeni združbi, v drugi situaciji ne postrežejo z zadovoljivimi rezultati. Združbe se soočajo z zelo različnimi situacijami, zato se morajo

rešitve razlikovati. Poleg tega še vedno ne obstaja enotna opredelitev teorije učenja združb. Razlog lahko poiščemo v dejstvu, da je proces učenja, ki ga v združbah poskušamo usklajevati kognitiven in se odvija v posameznikih. Posamezniki v vsaki združbi se učijo, učijo se neprestano in učijo se v odvisnosti od združbe, katere člani so. Vključujejo se v aktivnosti pridobivanja, kodiranja, shranjevanja, prenosa in uporabe znanja. Cilj učenja posameznikov v združbi je pridobiti novo znanje, veščine, vrednote, spremeniti odnos do nečesa, pridobiti nov vpogled v stvari (Marquardt, 1996). Zaradi novega znanja zaposleni lahko svoje naloge opravijo drugače, naredijo nekaj kar do sedaj niso znali. Svoje vedenje spremenijo zato, da bolje dosegajo lastne cilje, ki so usklajeni s cilji združbe (Swieringa & Wierdsma, 1992). Učijo se povezano (Rozman/Sitar, 2007).

Področji ravnanja z znanjem in učenja v združbah sta bili dolgo časa deležni ločenega preučevanja (Crossan et al., 2011). Čeprav sta tesno povezana, so le redki avtorji koncepta poskušali jasno opredeliti in povezati (Easterby-Smith/Lyles, 2005; Vera/Crossan, 2005), pri čemer pa so naleteli na težave. Učenje združbe so opredelili kot akademsko preučevanje procesov učenja združbe in v združbah in učečo se združbo kot idealno stanje združbe, ki ima sposobnost uspešnega učenja in napredovanja. Ravnanje z znanjem pa so opredelili kot bolj praktično usmerjen, tehnični pristop k oblikovanju različnih načinov prenosa in izkoriščanja znanja zlasti s pomočjo informacijske tehnologije, z namenom povečanja uspešnosti združbe, ki je prvotno pritegnil pozornost predvsem svetovalnih podjetij.

Avtorji, ki so področji poskušali povezati, so ugotovili področja prekrivanja, saj obe področji govorita o učenju kot procesu ustvarjanja, ohranjanja in prenosa znanja, o kognitivnih in vedenjskih vidikih učenja in znanja ter spremembah v znanju. Avtorji so področji povezali tako, da so učenje opredelili kot proces, skozi katerega se ustvarja in razvija novo znanje, ki pa v nadaljevanju vpliva na prihodnje učenje ter da združba doseže uspešnost zaradi učenja in znanja skozi usklajenost strategije učenja in znanja ter poslovne strategije (Vera/Crossan, 2005). Omenjeni pogled se je v zadnjih letih spremenil in bolj izpostavil komplementarnost obeh področij ter spodbudil avtorje k povezovanju obeh tem. Avtorji so težave pri razmejitvi področij rešili z upoštevanjem razumevanja ravnanja kot aktivnosti ravnateljev, ki so v vedi o ravnateljevanju jasno opredeljene kot proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (Rozman/Sitar, 2007; Sitar,

2012). Ob vključitvi vede o ravnateljevanju v razpravo o ravnanju z znanjem in učenju združb, postane bolj jasno, kje se proces učenja konča in se začne proces ravnanja z znanjem. Avtorji so skozi opis dejavnikov, ki vplivajo na učenje združb ter ugotavljanje njihove ustreznosti za učenje, kot so ustrezna kultura, struktura, strategija in vodenje, v bistvu predpisali ravnateljem združbe, na kakšen način naj delegirajo, odločajo, usmerjajo in usklajujejo delovanje združbe, da se bo proces učenja optimalno odvijal. Tako so ravnanje z znanjem opredelili kot aktivnostih ravnanja, ki so usmerjene v spodbujanje korakov procesa učenja, da se ta v združbi čim bolj smotrno odvija.

Področje bilo deležno intenzivnega povezovanja še s številnimi drugimi področji, npr. ravnanjem z zmožnostmi zaposlenih in vodenjem, inovativnostjo in ustvarjalnostjo, absorpcijsko sposobnostjo, intra in inter-organizacijskimi omrežji, ravnateljevanjem projektov, in mnogimi drugimi. V prispevkih, ki so bili predstavljeni na tretji mednarodni konferenci o managementu in organizaciji, avtorji obravnavajo teme kot so vpliv organizacije na učenje, povezano učenje posameznikov, razmerje med učenjem in ravnanjem z znanjem, celovit model ravnanja z znanjem, motivacija za učenje v izobraževanju, motivacija za učenje skozi usposabljanje na delovnem mestu, recipročnost tokov prenosa znanja, vpliv skrivanja znanja na ustvarjalnost, vpliv različnih stilov učenje na ustvarjalnost, različne vrste inovacij, znanje in projekti in druge. V nadaljevanju sledi razmišljanje ob glavnih ugotovitvah prispevkov s poudarkom na uporabnosti za ravnatelje.

3 Razmišljanje ob glavnih ugotovitvah prispevkov s tretje mednarodne konference o managementu in organizaciji

Temeljnih vprašanj opredelitve učenja združbe in ravnanja z znanjem ter prispevka razvite opredelitve organizacije k boljšemu razumevanju, razmejevanju in povezovanju področij se v svojih prispevkih lotevajo Rudi Rozman, Miran Mihelčič in Jon Aarum Andersen. Rudi Rozman v svojem prispevku z naslovom »A practice-oriented approach to organizational learning and knowledge management« tako jasno izpostavi izzive koordiniranja učenja posameznikov znotraj združbe, izzive prenosa znanja posameznikov na raven združbe ter izzive ravnanja z znanjem. Rozman v

svoji predstavitvi ugotavlja, da večina teoretikov ne loči ravnanja z znanjem od procesa učenja združb, kar ovira vpeljavo in uporabo obeh procesov v praksi in da zelo redki povezujejo ravnanje z znanjem s procesom ravnateljstva, ki ga lahko apliciramo na učenje in znanje. Po besedah avtorja, tako v teoriji kot tudi v praksi, premalo pozornosti namenjamo celotnemu sistemu učenja in ravnanja z znanjem ter povezavam med obema procesoma.

Nadalje Miran Mihelčič v prispevku z naslovom »Organizational learning: Some basic questions and answers« opredeli učečo se združbo s pomočjo razvite teorije organizacije in dinamičnih razmerij ter postreže s po našem mnenju ključno ugotovitvijo, da je resnični cilj učenja v združbah povečati znanje o združbi z namenom, da bi lažje reševali probleme združbe. Avtor izpostavi, da izraz učenje združbe odpira številna vprašanja, zlasti glede vsebine samega procesa učenja. Avtor poudari, da je učenje združbe le ena dimenzija, element učeče se združbe in ne obratno, ter da je za razumevanje učenja združb nujno potrebno dobro razumevanje vseh komponent razvite opredelitve organizacije. Jon Aarum Andersen v prispevku z naslovom »Organisational learning: Theoretical shortcomings and practical challenges« predstavi dva ključna izziva, ki sta povezana z učenjem in uporabo znanja v združbah. Prvi, teoretični izziv predstavlja metaforična uporaba izraza »učenje združbe«, ki ustvarja veliko zmede. Andersen pravi, da sta tako učenje kot tudi znanje lahko povezana zgolj s posameznikom. Posledično lahko o učenju združbe govorimo le takrat, ko je znanje ustvarjeno, razvito in posredovano drugim posameznikom v združbi. V strogem pomenu besede lahko o znanju združbe govorimo takrat, ko zaposleni uporabljajo in delujejo skladno s pravili in postopki, ki jih najdemo v združbi. Drugi, praktični izziv današnjih združb pa po Andersenovem mnenju izvira iz dejstva, da poudarjanje učenja, znanja in usposobljenosti zaposlenih samo po sebi ne vodi k dejanski uporabi pridobljenega znanja. Dejstvo je, da združbe namenijo veliko denarja pridobivanju novega znanja, ki ga zaposleni kasneje pri opravljanju svojega dela ne uporabljajo.

Praktičnih izzivov vpeljave učenja in ravnanja z znanjem v konkretne združbe, s poudarkom na spodbujanju učenja s pomočjo ravnanja z zmožnostmi zaposlenih se v svojih prispevkih dotaknejo Samo Roš, Milena Sedovnik, Eva Boštjančič, Mark Bračič in Nina Ivančič. Samo Roš tako v svoji predstavitvi z naslovom »People are the main source of company development in Lek d.d.« poudari, da so zaposleni glavni vir razvoja podjetja Lek d.d.. Izziv današnjih

združb je tako iskanje načinov za pridobivanje in razvijanje sposobnosti združbe, nujno potrebnih za razvoj združbe. Skozi svojo predstavitev je Roš predstavil pristope, ki jih v Leku d.d. uporabljajo za zagotavljanje razvoja ključnih sposobnosti združbe kot so inovacije, agilnost v uvajanju sprememb, visoka predanost delu, strast, energija za delo, medfunkcijsko sodelovanje in fleksibilnost vseh zaposlenih. Pomen zaposlenih v svojem prispevku z naslovom »Human capability development through educational and training processes« izpostavi tudi Milena Sedovnik in poudari, kako pomembno je zavedanje podjetja, da je funkcija ravnanja s zmožnostmi zaposlenih pogoj za obstoj in razvoj vsakega podjetja, še posebej v kriznih razmerah. Razvijanje zmožnosti zaposlenih v podjetju, še posebej pa ključnih kadrov, je zato ena od temeljnih nalog nosilcev ravnanja z njimi. Avtorica je v svoji predstavitvi izpostavila sestavine procesa ravnanja s človekovimi zmožnostmi skupine ACH. Tudi Eva Boštjančič, Mark Bračič in Nina Ivančič poudarijo pomembnost ravnanja z zmožnostmi zaposlenih v združbah. Avtorji so v prispevku potrdili, da strokovnost temelji na odličnosti, ki je določena z leti delovnih izkušenj na določenem področju, z dejstvom, da je nekdo prepoznan med 10% najboljših zaposlenih na določenem področju, z dejstvom ali kot najbolj izkušen na določenem področju in strokovno zavzetostjo. Avtorji so poudarili pomembnost prepoznavanja strokovnjakov, njihovih kompetenc ter osebnostnih in z delom povezanih lastnosti za zagotavljanje strokovnega razvoja ključnih zaposlenih in izboljšanje ravnanja z zmožnostmi zaposlenih ter uspešnosti združb.

V prispevku z naslovom »Epistemological beliefs and their effect on motivation and actual participation in workplace training« Ingrid Molan in Eva Boštjančič predstavita še ugotovitve raziskave, katere namen je bil raziskati odnos med epistemološkimi prepričanji in motivacijo za izobraževanje na delovnem mestu, kot tudi dejansko udeležbo na izobraževanjih, saj bi poznavanje tega odnosa lahko pripomoglo k razumevanju razlogov za delavčevo (ne)motivacijo za izobraževanje in (ne)uspešno udeležbo na usposabljanju. Rezultati so pokazali negativno povezavo med epistemološkimi prepričanji in motivacijo. Hkrati je analiza pokazala, da epistemološka prepričanja v majhnem delu napovedujejo motivacijo za izobraževanje na delovnem mestu. Napoved dejanske udeležbe na usposabljanju s pomočjo epistemoloških prepričanj pa se ni izkazala za statistično pomembno. Podatki kažejo, da sta motivacija za izobraževanje in dejanska

udeležba na usposabljanju pozitivno povezani, starost pa ne vpliva na epistemološka prepričanja.

Pomena učenja in razvoja ključnih kompetenc v združbah za doseganje uspešnosti se v svojih prispevkih dotaknejo Tomislav Hernaus, Nataša Rupčić, Ana Aleksić Mirić, Melita Balas Rant in Lidija Breznik. V prispevku z naslovom »Towards superior organizational performance: Interaction between horizontal integration and organizational learning practices« se Tomislav Hernaus, Nataša Rupčić in Ana Aleksić Mirić osredotočijo predvsem na vpliv mehanizmov učenja znotraj združb in oblikovanja dela na uspešnost združbe. Avtorji na podlagi raziskave ugotavljajo, da imajo nadpovprečno uspešne združbe bistveno bolj razvite prakse učenja in pridobivanja znanja, obogatena delovna mesta, bolj razvite prakse učenja združb kot manj uspešne združbe. Melita Balas Rant se v svojem prispevku z naslovom »Creation of distinct organizational competencies« osredotoči na tri tipe konkurenčnih prednosti: nizke stroške, tehnološko kakovost proizvoda in zaupljiv odnos s kupcem, ter ugotavlja, da gradnja katerekoli od treh tipov konkurenčne prednosti zahteva investicije v razvoj svojstvenega nabora kompetenc podjetja, poleg ene splošne kompetence, to je zmožnosti vplivanja na zaznave in vrednostni sistem zunanjih deležnikov. Po mnenju avtorice bo ravnateljstvo in podjetje uspešno ne glede na naravo poslovne dejavnosti in naravo konkuriranja, če bo imelo lastno sposobnost, da v podjetju razvije štiri tipe kompetenc: inovacijsko kompetenco, kompetenco upravljanja s poslovnimi tveganji, kompetence proizvodne učinkovitosti in kompetenco vplivanja na deležnike.

Lidija Breznik v svojem prispevku z naslovom »Exploiting knowledge through R&D and technological capability: A dynamic capabilities perspective« raziskuje pojem dinamične zmogljivosti kot prevladujočega vira konkurenčne prednosti, s poudarkom na R&R in tehnoloških zmogljivostih ter na izkoriščanju znanja o njih. Kvalitativni podatki iz šestih reprezentativnih IT podjetij so pokazali, da imajo podjetja, ki so močno zavezana k uvajanju R&R in tehnoloških zmogljivosti kot dinamičnih zmogljivosti, potencial za trajno konkurenčno prednost. Avtorica je predstavila dobre prakse, ki podpirajo R&R in tehnološke zmogljivosti. Hkrati pa je predstavila tudi slabe prakse, ki v omenjene zmogljivosti vnašajo togost. Izziv združb v današnjem dinamičnem okolju je v zagotavljanju nenehne zavezanosti k smislu, izkoriščanju in preoblikovanju zmogljivosti kot delu dinamičnih zmogljivosti.

Povezavo med učenjem, ustvarjalnostjo in inovativnostjo v svojih prispevkih obravnavajo Sabina Bogilović, Matej Černe, Miha Škerlavaj, Aleša Saša Sitar, Katarina Katja Mihelič in Darija Aleksić. V prispevku z naslovom »Creatively generating new knowledge: Cultural intelligence and knowledge hiding as antecedents to individual and team creativity« Sabina Bogilović, Matej Černe in Miha Škerlavaj opozorijo na vlogo kulturne raznolikosti, ki je lahko zelo pomemben vir spodbujanja ustvarjalnosti v timih, vendar samo v kolikor zaposleni med seboj delijo svoje znanje. Rezultati analize so pokazali, da je skrivanje znanja negativno povezano s posameznikovo in timsko ustvarjalnostjo. Hkrati so rezultati pokazali, da je, kadar prihaja do skrivanja znanja, individualna ustvarjalnost visoka samo takrat, kadar je posameznikova kulturna inteligentnost visoka.

V prispevku z naslovom »Creativity by learning: Examining the relationships between individual learning styles and creativity« Aleša Saša Sitar, Katarina Katja Mihelič, Matej Černe and Darija Aleksić ugotavljajo, kako spodbujati ustvarjalnost zaposlenih in sicer preko preučevanja vpliva različnih stilov učenja na ustvarjalnost. Rezultati raziskave kažejo, da k ustvarjalnosti vodita dva stila učenja: neodvisno učenje in sodelovalno učenje, ki ju posamezniki razvijajo/krepijo že med samim izobraževanjem. Neodvisno učenje pripelje do ustvarjalnosti zaradi posameznikovega prepričanja v lastne sposobnosti, sodelovalno učenje pa deloma zaradi veselja do sodelovanja, izmenjave mnenj in skupinskega reševanja problemov. V prispevku z naslovom »Hi-tech innovation through circuits of knowledge« pa avtorji Darija Aleksić, Matej Černe in Miha Škerlavaj poudarjajo, da morajo visokotehnološka inovativna podjetja, v kolikor želijo biti uspešna, veliko pozornosti namenjati tako tehnološkim kot tudi ne-tehnološkim inovacijam. Poglobljena študija primera visokotehnološkega podjetja je namreč pokazala, da tehnološke inovacije dejansko spodbujajo potrebno po ne-tehnoloških rešitvah, saj le-te omogočajo boljše izkoriščanje tehnoloških inovacij.

Nekoliko bolj metodološke prispevke, a z veliko uporabno vrednostjo so na konferenci predstavili Robert Kaše, Eric Quintane, Vlado Dimovski s soavtorji, Rudi Rozman, Jožica Peterka Novak, and Srečko Devjak. V prispevku z naslovom »In the eye of the beholder: Misalignment of dyadic knowledge transfer perceptions in organizations« avtorja Robert Kaše in Eric Quintane uporabita pristop analize omrežij in preučujete razlike v percepciji

posameznikov, ali se je prenos implicitnega znanja med dvema osebama dejansko odvil ali ne. Avtorja preučujeta pogoje, kdaj so razlike v percepciji bolj ali manj pogoste. Ugotovila sta, da so v praksi razlike v percepciji pogostejše, kot ujemanje, vendar pa do ujemanja pride, ko se med osebama stkejo tesnejša razmerja in se oblikuje močno medsebojno zaupanje. V primeru, da je med osebama velika razlika v neformalnem statusu, bo velika tudi razlika v percepciji prenosa znanja. Vlado Dimovski in soavtorji so v prispevku z naslovom »Leading and motivating students to engage in planned learning activities: Communication and organizational learning« poudarili pomen vpeljave metodologije pozitivnega povpraševanja v slovensko gospodarstvo, saj dosedanje raziskave kažejo na številne pozitivne učinke, ki jih ima uvedba takšnega akcijskega raziskovanja. Pozitivno povpraševanje spodbuja ravnatelje, da aktivno raziščejo pretekle uspehe in na njih gradijo vizualizacijo prihodnjega delovanja. Raziskave so pokazale, da dosledno izveden pristop pozitivnega povpraševanja pripomore k večji zavzetosti zaposlenih pri doseganju ciljev združbe. Rudi Rozman, Jožica Peterka Novak in Srečko Devjak pa v prispevku z naslovom »Analysis as the basic method of cognition and its connection to organizational learning: Case of absenteeism of employees in University Psychiatric Hospital, Ljubljana« utemeljijo metodo analize, kot kognitivno metodo in proces, to je formalni in metodičen proces učenja o konkretnem predmetu preučevanja. Analiza je tako najbolj običajen način pridobivanja znanja o konkretnem predmetu preučevanja, upošteva namen kognicije. Avtorji so predstavili rezultate empirične analize pridobivanja znanja/kognicije o dejavnikih, ki povzročajo absentizem na primeru Univerzitetne psihiatrične klinike Ljubljana z namenom boljšega odločanja o pristopih zmanjševanja absentizma.

Vpliva vizije na proces učenja se v svojem prispevku z naslovom »Vision and learning« dotakne Vojko Toman. Poudaril je, da vsaka uspešna združba potrebuje znanje in ustvarjalnost, da ustvari in uresniči svojo vizijo. Izpostavil je tri vidike vpliva vizije na učenje: skozi vsebino vizije, skozi proces oblikovanja vizije in proces uresničevanja vizije. Avtor je poudaril, da sta pri oblikovanju vizije potrebna tako znanje kot učenje, da vizija spodbuja uporabo obstoječega znanja združbe kot tudi ustvarjanje novega znanja, ki mora seveda biti usklajeno z vizijo združbe. Pomembnost spoznavanja ravnateljstva kakovosti na vseh ravneh izobraževanja pa v svojem prispevku z naslovom »Importance of

quality in our schools and business« predstavi Milena Alič. Avtorica poudarja, da ravnateljstvo kakovosti omogoča boljše delovanje združb ter prispeva k splošni družbeni blaginji, zato bi bilo potrebno zagotoviti, da bi pristope za zagotavljanje kakovosti spoznali že otroci v šolah in jih živeli že v otroštvu in mladosti, saj to predstavlja najcenejši način za izboljšanje kulture kakovosti v družbi in v združbah.

Učenje in projekte v svojih prispevkih povežeta Viktória Horváth in Mihály Görög. Viktória Horváth v prispevku z naslovom »Implications of analyzing the success of a university-based grant application project« predstavi ocenjevanje uspešnosti projekta preko uporabe različnih kriterijev, ki izhajajo iz hierarhičnega pristopa in upoštevajo odnos in interese različnih udeležencev v projektu. Običajno je pri presojanju uspešnosti večji poudarek namenjen zadovoljstvu naročnika projekta na račun zadovoljstva ostalih udeležencev projekta. Hierarhični pristop v presojanje uspešnosti vključuje še ostale udeležence. V prispevku z naslovom »The real contextual features of project marketing« avtor Mihály Görög predstavi področje marketinga projektov. Osredotoči se na predstavitev dejavnikov, ki sooblikujejo marketing projektov in vplivajo na konkurenčni položaj projektov usmerjenih združb v gradbeništvu in informacijsko-tehnološki panogi.

O prihodnjih smereh razvoja učenja združb, ravnanja z znanjem in inovativnosti pa v svojih prispevkih razpravljata Kevin Desouza in Michael Stankosky. Kevin Desouza v svoji predstavitvi z naslovom »Ideas, Knowledge Management, and Innovation Walk into a Bar: An Incomplete Theory of Intrapreneurship« opozori na vprašanja, ki še niso bila ustrezno raziskana in tako ponujajo številne možnosti za nadaljnje raziskave. Ta področja so predvsem iskanje ravnotežja med odprtostjo inovacij in zavarovanjem lastnega znanja, povezovanje procesov ravnanja z znanjem z zagotavljanjem konkurenčnih prednosti, zagovarjanje idej in razvoja, ohranjanje primerne kulture za razvoj idej, eksperimentiranje in inovacije, učenje iz posameznih primerov in odučevanje. Michael Stankosky pa v svojem prispevku z naslovom »Mosaic of management – enterprise management engineering & integration: A systems approach to creating a unifying theory of management« opozori na potrebo po raziskovanju enotne teorije ravnateljstva, ki bi na podlagi številnih praks in načel ponujala rešitve za ravnatelje. V svoji predstavitvi je Stankosky predstavil predlog enotnega okvirja, ki izhaja iz multi in inter-disciplinarnih raziskav in iz 15-letnih

izkušenj v izobraževanju na področju ravnanja z znanjem na George Washington univerzi v ZDA.

4 Sklep

Tretja mednarodna konferenca o managementu in organizaciji je ponudila pester nabor novih spoznanj s področja učenja združb in ravnanja z znanjem, postregla z nasveti za vpeljavo v konkretne združbe, hkrati pa je ponudila številne smeri prihodnjega raziskovanja in povezovanja področij. Konferenca se je zaključila v prijetnem vzdušju in z razpravo o prihodnjih projektih akademije SAM.

Literatura

1. Crossan, M. M., Maurer, C. C. & White, R. E. (2011). Reflections on the 2009 AMR Decade Award: Do We have a Theory of Organizational Learning? *Academy of Management Review*, 36(3), 446-460.
2. Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (2005). Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management, V *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (ur.). Malden: Blackwell Publishing, 1-15.
3. Rozman, R. & Sitar, A. S. (2007). Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management. Prispevek predstavljena na The 23rd EGOS Colloquium, Vienna, Austria. Dostopno na: [<http://egosnet.org/>]
4. Sitar, A. S. (2012). *Vpliv organizacije na povezano učenje posameznikov v združbah*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
5. Spletna stran društva SAM. Dostopno na: [<http://www.sam-d.si/En.aspx?cid=93>]
6. Tretja mednarodna konferenca o managementu in organizaciji: Knowledge management and organizational learning (2014, 12.-13. junij). *Zbornik prispevkov*. Društvo Slovenska akademija za management. Brdo pri Kranju. 348.
7. Vera, D. & Crossan, M. (2005). Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework, V *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (ur.). Malden: Blackwell Publishing, 122-141.