

Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture

Mitja Pucelj¹, Borut Likar²

¹ B2-izobraževalni center d.o.o., Tržaška cesta 42, 1000 Ljubljana, mitja.pucelj@siol.net

² Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, borut.likar1@guest.arnes.si

Cilj raziskave je bil v ugotovitvi, katera področja iz sodobne organizacijske teorije in prakse ključno vplivajo na ustvarjanje inovacijske kulture. Raziskava je izvedena v skladu z značilnostmi sodobne kulture stalnega spreminjanja, ki ne dovoljuje množice ukrepov za izboljšanje obstoječega stanja. Z analizo odprtih anketnih vprašalnikov, pridobljenih od sodelujočih, ki so zaposleni na vseh nivojih tako v profitnih organizacijah kot v javnem sektorju, je ugotovljeno, da je vodenje ključno za ustvarjanje organizacijske klime, ki zaposlene vzpodbuja oz. jih ne vzpodbuja k dajanju predlogov za izboljšave. To zahteva od vodij postavitve jasnih ciljev in nelinearni pristop za izgradnjo poti k zastavljenim ciljem. Sodobni čas zato zahteva od vodij poleg talenta tudi ustrezno količino znanja, ki se mora s stalnim usposabljanjem permanentno nadgrajevati, če želimo doseči organizacijsko kulturo, ki je naklonjena sprejemanju predlogov za spremembe načina izvajanja nalog in s tem v povezavi inovacij (novih oz. izboljšanih proizvodov, storitev, tehnologij, metodologij ipd.), ki so ključ za dvig dodane vrednosti.

Ključne besede: predlogi za spremembe, inovacijska kultura, ključna področja, vodenje

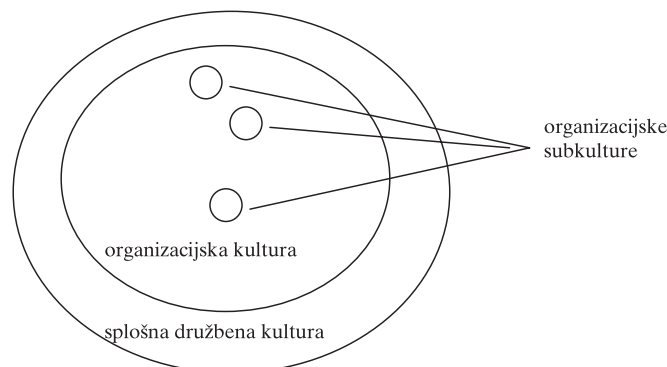
1 Razlogi za izvedbo raziskave

1.1 Soodvisnost organizacijske in inovacijske kulture

Če želimo biti prvi in najboljši na trgu, je potrebno preiti tudi v mehke sfere dvigovanja produktivnosti, kar nam načeloma povečuje dodano vrednost. Za večjo dodano vrednost pa je ključni predpogoj več in več inovacij – kar zahteva inovativnosti prijazno notranje in zunanje okolje

organizacije. Inovativnosti prijazno okolje pa zahteva organizacijsko kulturo, katere temeljni del je inovacijam naklonjena klima v organizaciji.

V literaturi se srečujemo z različnimi definicijami organizacijske kulture. Pri tem naj izpostavim definicijo Antea Bistričiča (Bistričič, 2005). Avtor na osnovi različnih definicij postavi zanimivo povezavo med kulturo družbe, organizacijsko kulturo in organizacijskimi subkulturami (našesteje projektno, inovacijsko, marketinško, finančno in ostale »elemente«, ki v »seštevek« definirajo organizacij-



Matematično se to ponazori:
(org. subkultura) \in (kult. organizacije) \in (kulture družbe)

Slika 1: Nivoji organizacijske kulture (Bistričič, 2005)

sko kulturo, op. a.), kar grafično ponazori s shemo na sliki 1.

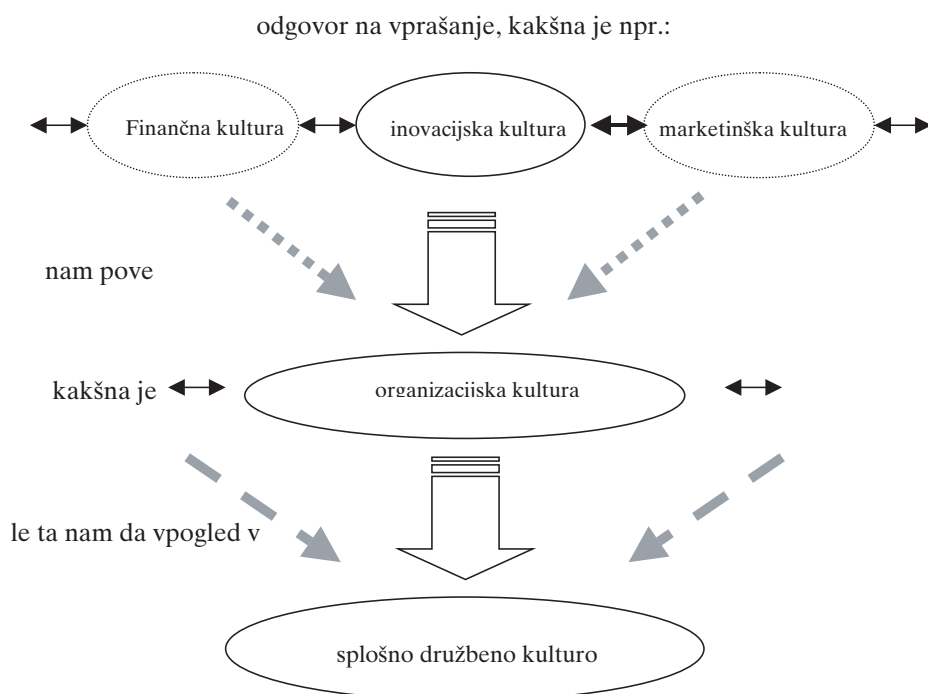
Organski sistemi (organizacija je živ organizem, le ta pa je temelj našega proučevanja in prav nanjo se nanaša organizacijska kultura) že po sami zasnovi zahtevajo in vključujejo tesne medsebojne interakcije posameznih elementov. Ob upoštevanju, da vsaka sprememba posameznega elementa oz. interakcije v sistemu povzroči spremembo celotnega sistema, lahko z veliko gotovostjo postavimo naslednjo trditev: posamezne organizacijske subkulture so lahko indikatorji za določanje organizacijske kulture in zato lahko služijo tudi kot indikatorji za organizacijsko kulturo celotne družbe. Nedvomno je tudi odnos do inovativnosti (inovacijska kultura) precej ustrezen indikator za oceno organizacijske kulture v družbeni skupnosti. Na osnovi te ideje bomo poskusiti dobiti odgo-

vor, kaj je potrebno storiti za izboljšanje stanja na področju inovacijske kulture¹ s ciljem dosepati čim višjo stopnjo dodane vrednosti².

1.2 Ključna področja in spreminjanje organizacijske kulture

Z raziskavo posameznega specifičnega področja v mnogih organizacijah (tako profitnih kot javnih in neprofitnih) bomo poskusili raziskati celotno organizacijsko kulturo in pri tem poskusili pridobiti pomembne kazalnike za nadaljnje usmeritve pri urejanju določenega področja, oz. vplivanju na celotno organizacijsko kulturo.

Z raziskavo inovacijske kulture, ki je eno izmed bistvenih posameznih specifičnih področij kot pokazateljev



Slika 2: Shematičen prikaz medsebojne soodvisnosti posameznih elementov organizacijske kulture (subkultur – finančna kultura, inovacijska kultura, marketinška kultura, projektna kultura, kultura odnosa do znanja, kadrovska kultura, kultura vodenja ipd.) z organizacijsko kulturo v posameznih organizacijah in splošno organizacijsko kulturo v neki družbeni skupnosti.

razvitosti organizacijske kulture v organizaciji in posledično organizacijske kulture neke družbene skupnosti, bomo poskusili ugotoviti pomembna ključna področja, za katera je smiselno pripraviti nadaljnje aktivnosti, da bi dosegali višji nivo kakovosti inovacijske kulture ter s tem v povezavi višjo stopnjo dodane vrednosti kot temeljno vodi-

lo in predpogoj za razvoj posamezne organizacije in posledično celotne družbene skupnosti.

Inovativnost in s tem pogojena dodana vrednost sta pojma, ki se nenehno uporabljata pri analiziranju gospodarske uspešnosti neke družbene skupnosti oz. njenih sestavnih elementov (npr. gospodarskih subjektov). Na ža-

¹ Nikoli nič ni tako dobro, da bi to ne bilo potrebno izboljšati (okolje se pač stalno spreminja), oz. vse se spreminja, edina konstanta so stalne spremembe.

² Za dodano vrednost pa je ključnega pomena ustvarjanje ustreznice klime, ki omogoča ustrezno inovacijsko kulturo kot ključni pogoj za obvladljiv sistem stalnih izboljšav, ki šele omogoča dvig dodane vrednosti in s tem uspešnosti organizacije.

lost se pojma pretirano zlorabljata kot verbalna podpora, ki pa podobno kot pojma timski pristop in procesni pristop brez konkretnih strokovnih aktivnosti v praksi ne pomenita kaj dosti. Postavlja se vprašanje, kaj je tisto, kar ljudi ovira pri dajanju predlogov za izboljšave oz. kaj bi jih k temu vzpodbudilo. Drugače povedano, radi bi odkrili, kateri so tisti ključni okviri, v katerih bi uspeli narediti preboj na področju inovacijske kulture. Pri tem je zelo pomembno, da upoštevamo dognanja iz sodobne organizacijske teorije in prakse, ki upoštevata dejstvo, da se ne da izvajati mnogo aktivnosti naenkrat, temveč nekaj ključnih aktivnosti, ki nam omogočajo »premike« tudi na drugih področjih.

V sodobni teoriji menežmenta in pa predvsem vodenja se zato priporoča precej drugačen pristop k vodenju v kulturi stalnih sprememb, kateri smo danes priča pri vedno bolj hitro se spreminjajočem notranjem in zunanem okolju. Ključno pri tem je, da se na poti za doseg zastavljenega cilja organizacija ne odziva na vse pred njo postavljene ovire, temveč kot »buldožer« motnje odriva oz. jih absorbira. Organizacije se namreč s konkretnim odzivanjem na vsako motnjo iz notranjega in zunanjega okolja pretirano izčrpava (teh motenj je namreč zelo veliko) in pri tem »v množici dreves« ne najde poti iz »gozda« do pred seboj postavljenega cilja. Potreben je celosten pristop k odstranjevanju motenj, ki nam z nekaj ključnimi aktivnostmi omogoča hkratno odstranjevanje množice motenj, ki se pojavljajo pred nami in so pogosto odvisne ena od druge. Zato pa je potrebno natančno vedeti, kaj želimo doseči in imeti veliko znanja o metodah, kako to doseči.

V akcijskih načrtih za izvedbo prenov oz. prehajanje na višji nivo je ponavadi preveliko število predvidenih aktivnosti, o čemer Fullan (2001: 35-36) v poglavju Poznavanje narave sprememb med ostalimi pomembnimi vidiki o tem pravi naslednje: »Za cilj si ne smemo postaviti inovirati vsega (večine stvari), ker organizacija ali vodja, ki želi izvesti popolnoma vse spremembe, ni zmagovalc. Po tem principu je vse skupaj sicer še zmeraj globoko vpeto v novosti, toda potrebno se je sprememb lotiti manj vzneseno in se bolj organizacijsko posvetiti izgradnji kulture³.« Ključno načelo novega pristopa k vodenju v kulturi spre-

memb je, da svet ni kaotičen, ampak je kompleksen (Pascale et al., 2000: 6)

Nadalje Fullan (2001:109) v poglavju Motnje pravi, da je ključni izraz motnje (neizogibne, nepredvidene težave na poti v spremembo). Na tem mestu gre za to (avtor prikaže več primerov iz prakse), da je sposoben vodja tudi sposoben odstraniti motnje, ki se pojavljajo (v notranjem in zunanem okolju). To pomeni, da je sposoben sprejemati odločitve v primeru, ko se pojavijo motnje in te odločitve tudi:

- primerno pojasniti (čemu je namenjeno naše delovanje, kakšne bodo koristi od tega ipd.) tistim, ki motnje povzročajo, in s tem omiliti ostrino teh motenj ter
- pravočasno prilagoditi tok izvajanja aktivnosti našega delovanja glede na pomembnost teh motenj, ki bi nas oddaljile od zadanega cilja (uvajanje sprememb v način izvajanja naših nalog) in le-to na primer način tudi pojasniti svojim sodelavcem⁴.

Le-to zahteva od vodje sposobnost kompleksnega dojetja stvarnosti in obenem osebnost, ki ni nagnjena k postavljanju enostavnih rešitev. Rešitve so v tem primeru vedno kompleksne in zahtevajo od vodje predvsem velik intelektualni napor (intelektualna lenoba, ki je tako značilna za statičnega vodjo, je v tem primeru največji zaviralec prilagajanja sistema na spremembe v notranjem in zunanem okolju – je pa to kratkoročno zelo udobno).

Zelo poenostavljeno lahko povzamemo, da je namesto množice predvidenih sprememb potrebno najti nekaj ključnih področij, katerih spreminjanje sočasno lahko povzroči spremembe tudi na vseh drugih področjih. Izvajanje aktivnosti za spreminjanje obstoječega stanja mora teči na način, da z nekaj aktivnostmi kot »buldožer« spreminjamo (odstranjujemo motnje) tudi na področjih, ki so v medsebojni soodvisnosti s ključnim področjem. Dejansko na ta način sočasno delujemo na vsa področja. To je bil tudi eden od ključnih razlogov za izvedbo raziskave.

Obenem je potrebno še enkrat poudariti pomen vodenja v sodobni kulturi stalnega spreminjanja, ki je posledica izjemno turbulentnega notranjega in zunanjega okolja organizacije (oz. družbene skupnosti kot celote). Da je vodenje izjemno pomembno, nam pokažejo tudi rezultati pričujoče raziskave.

³ Več kot se govori o timih, bolj se dela individualno; več kot se govori o procesih, bolj se zapiramo v funkcijske okvire. Podobno je tudi s področjem inoviranja (katerega posledica je večja dodana vrednost) – »nasilno« verbalno podpiranje inovativnosti, brez ustreznega razumevanja potrebnih pogojev, daje pogosto celo negativne rezultate, ki se pokažejo kot odpor do dajanja predlogov za izboljšave oz. nove tehnološke (organizacijske) rešitve. To je pogosto ima za posledico neodzivanje (ali prepočasno odzivanje) na dane predloge oz. celo stigmatiziranje inventivnih posameznikov kot motečih faktorjev v želji po vzpostavljanju organizacijske kulture po meri manj sposobnih posameznikov (ki pa imajo pogosto velik vpliv v organizaciji, še posebej, če je v organizaciji uveljavljen princip negativne kadrovske selekcije, ki na površje privede »neproblematične posameznike«).

⁴ Pred včlanitvijo v EU je bil med ostalimi predpristopnimi aktivnostmi, potrebnimi za adaptacijo Slovenije Evropski Uniji izveden tudi projekt SLORITTS. Na osnovi tega je bil pripravljen Akcijski načrt za nacionalni sistem inovacij v okviru Regionalne inovacijske strategije Slovenije kot EU regije.

V Akcijskem načrtu pripravljenem na osnovi priporočila posameznih delovnih skupin, v katerih so sodelovali strokovnjaki iz javnega sektorja, akademskega in raziskovalnega področja ter gospodarstva, so bile za posamezna področja opredeljene: naloge, indikatorji in izvajalci nalog.

Področja pa so bila naslednja: pravni sistem za podporo inventivnosti in inovativnosti, infrastruktura in invencijsko-inovacijski podporni sistem, sodelovanje med raziskovalno sfero in industrijo na področju invencij in inovacij, finančni podporni sistem za invencije in inovacije, upravljanje človeških virov in ozaveščanje o invencijah in inovacijah ter storitvene dejavnosti

2 Metodologija in opis izvedbe raziskave

2.1 Temeljna ideja

Osnovna ideja je podana že v uvodnem tekstu. Določiti je potrebno ključna področja, katerih izboljšano delovanje (izvajanje naših nalog) bi nam omogočilo višji nivo inovacijske kulture in s tem v zvezi organizacijsko kulturo, ki bi bila temelj za večje število in kvaliteto predlogov za izboljšave (če ne celo pravih inovacij, ki iz takih predlogov lahko nastanejo). Le-to lahko pridobimo z definiranjem ključnih problemov, ki so osnova za postavitev hipoteze, na katerih področjih je potrebno »dodati«, da se izboljša obstoječa situacija.

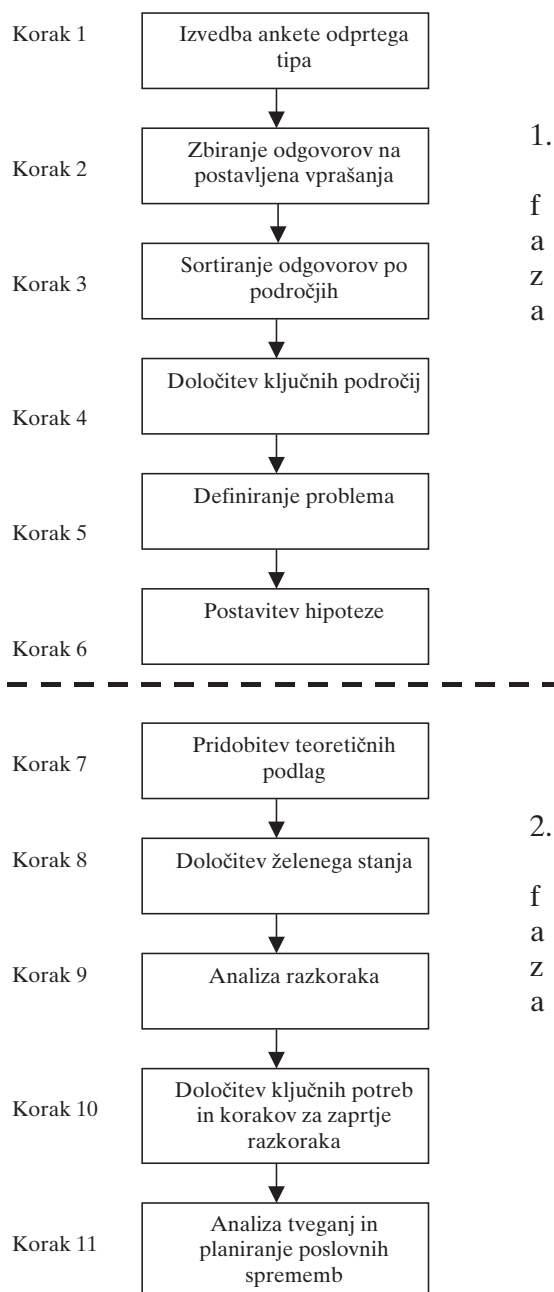
Nadalje je za našo obravnavo potrebno poudariti, da je namen raziskave, ki je opisana v tem članku, ugotoviti, katera so ta ključna področja, vendar pri tem ne smemo izgubiti izpred oči metodologije kot celote. Njena druga faza je iskanje rešitev za izboljšanje obstoječega stanja (če ugotovimo, da je neustrezno) oz., da ga stalno izboljšujemo (če ugotovimo, da ta trenutek ustreza) in se zato raziskava konča s prvo fazo celotne metodologije. Upoštevati je potrebno, da brez poznavanja celotne metodologije, ki obsega tudi drugo fazo, za obravnavo katere je potrebno pripraviti raziskavo, ni možno razumeti postopke v prvi fazi. Zato se raziskava konča v šesti točki celotne metodologije (postavitev hipoteze), prikazani v organigramu na sliki št. 3, kjer se tudi zaključí prva faza, katero lahko poimenujemo z delovnim naslovom: postavitev problematike. Drugo fazo, ki pripelje do priprave plana poslovnih sprememb in jo lahko delovno poimenujemo priprava plana poslovnih sprememb (business change management plan) bomo v tem poročilu samo na kratko metodološko predstavili⁵.

2.2 Opis posameznih korakov

2.2.1 1. faza

Korak 1: Priprava vprašalnika in priprava na izvedbo ankete

V prvem koraku razdelimo vprašalnik odprtega tipa. Tako smo v obdobju od novembra 2004 do februarja 2005 v okviru B2-izobraževalnega centra d.o.o. opravili raziskavo s področja inovacijske kulture. Vsak sodelujoči pri izvedbi raziskave (sodelujočih, katerih rezultate smo upoštevali v pričujoči analizi, je bilo 100) je bil zadolžen, da razdeli vprašalnike v organizacijski enoti, iz katere prihaja. Vprašalnik je izpolnjevalo od 8 do 15 sodelavcev v eni



Slika 3: Grafična ponazoritev korakov v metodologiji

organizacijski enoti. S tem smo zagotovili razpršeno zaje-manje podatkov. Postavili smo naslednji dve vprašanji:

1. Kaj vas vzpodbuja k dajanju predlogov za izboljšave? in
2. Kaj vas ovira pri dajanju predlogov za izboljšave?

⁵ Potrebno je spremeniti način razmišljanja v organizaciji in na ta način doseči, da se vsi zaposleni vključijo v spreminjanje (inoviranje) organizacije, da ne pride do pojave, da posameznik "rine" s svojimi idejami naprej in sam poriva voz sprememb, kar nikoli ne privede do zelenega cilja – spremembe organizacije. Iz literature je znanih mnogo primerov, ko se še najboljše ideje ne uspejo izvesti, ker jih ljudje ne razumejo (op. a.).

Ob tem smko na vprašalniku pojasnili, kaj je to predlog za izboljšavo (obstoječega proizvoda/storitve oz. načina izvajanja nalog ali za vpeljavo povsem novega izdelka/storitve oz. novega načina izvajanja nalog). Za potrebe kasnejše natančnejše obdelave je bil tudi dodatni vprašalnik, ki omogoča določiti status izprašanega (položaj v hierarhiji, izobrazba) ter status organizacije (profitna, neprofitna, javna služba).

Korak 2: Zbiranje odgovorov oz. izvedba ankete

Anketo je izvajalo 100 izvajalcev raziskave, ki so pridobili v poprečju nekaj več kot 8 izpolnjenih (skupaj 827) anketnih lističev s povprečno 6,4 odgovorov (skupaj pozitivnih in negativnih) kar znese 5281 posamičnih odgovorov. Pri tej analizi (podrobnejša analiza, v kateri bomo upoštevali tudi stopnjo izobrazbe, status v organizaciji (nivo v hierarhiji) in ločili na profitni, javni in neprofitni sektor)

so sodelovali zaposleni tako v javnem sektorju (303 udeleženci), kot v profitnem sektorju (502 udeleženci) in neprofitnem sektorju (22 udeležencev). Neveljavnih je bilo 19 anketnih listov.

Korak 3: Sortiranje odgovorov po področjih

Po zbranih anketnih vprašalnikih, sledi nadaljnji postopek postavljanja ključnih področji in analize dobljenih ključnih področij. Vsak odgovor razporedimo v eno izmed področij, s katerimi se ukvarja organizacijska teorija in praksa. Pri tem je potrebno opozoriti, da so bili izvajalci ankete (in sočasno primarni obdelovalci dobljenih odgovorov) seznanjeni z dognanji iz sodobne organizacijske teorije in prakse⁶, kar seveda bistveno vpliva na naslednje korake.

Preprost primer iz anketnega vprašalnika (gre za realni vprašalni list, ki so ga dejansko izpolnili na v tabeli prikazan način):

Tabela 1: Anketni vprašalnik – na levi strani so odgovori vprašanega, na desni pa področja, v katera so bili razvrščeni posamezni odgovori

VZPODBUJANJE (kaj vas vzpodbuja k dajanju predlogov?)	
razlogi, ki vzpodbujajo	področje
»dobra klima«, vzdušje med sodelavci	organizacijska kultura
pohvala, stimulacija	nagrajevanje
rezultati, ki jih dosegamo	izvajanje nalog
dobri delovni pogoji (IT, info sistem)	tehnološki pogoji
osebna rast	osebni razvoj
NEVZPODBUJANJE (kaj vas ovira pri dajanju predlogov?)	
razlogi, ki ne vzpodbujajo	področje
avtoritativni vodja	vodenje
slabi odnosi z neposredno nadrejenim in sodelavci	medsebojni odnosi
neprepoznavanje potenciala posameznika	razvoj kadrov
izobraževanje (nič izobraževanja)	organizacijska kultura
»minimiranje« predlogov	organizacijska kultura

Korak 4: Določitev ključnih področij

Metodološko navodilo nato od obdelovalcev rezultatov izrecno zahteva, da med temi področji izberejo 1-3 najpomembnejša, katera opredelijo kot ključna. To so področja, ki lahko pokrivajo druga področja in jih ravno zaradi tega izberemo kot ključna (npr.: nagrajevanje in usposabljanje sta neposredno odvisni od vodenja ipd. – v mnogočem odvisno od posameznih odgovorov, kjer se posamezni odgovori že na začetku lahko razporedijo v različna področja). To je v izključni domeni posameznega raziskovalca (v našem primeru so to študentje) in je odvisno od njegovega povsem osebnega dožemanja in razumevanja sodobne organizacijske teorije in prakse, kar je tudi ključna omejitev raziskave.

Npr.: zaposleni niso nagrajeni glede na njihov učinek – področje nagrajevanja - Vsakdo ima pač svoj specifičen

način razvrščanja v posamezna področja, kar lahko primerjamo s presejanjem peska na posamezne granulatne frakcije. Večje je število sit (oz. bolj smo pri tem natančni), manj grobo presejanje frakcij dobimo. To pa ni nujno dobro, ker nam množična disperzija ne omogoča zadosti jasnega pogleda na situacijo.

Pomembno je še dejstvo, da se na tem mestu izbirajo področja in ni pomembno, ali je to področje v tem trenutku ocenjeno kot pozitivno ali kot negativno. To postane pomembno v drugi fazi, ko po postavitvi želenega stanja analiziramo razkorak med sedanjim in želenim stanjem. Takrat pa za obravnavano področje upoštevamo tako pozitivno (vzpodbujanje) kot tudi negativno (nevzpodbujanje). Še posebej pa je potrebno upoštevati dejstvo, da večina anketiranih na vprašanje, kaj ga vzpodbuja, pove željo, medtem ko pa na vprašanje, kaj ga ne vzpodbuja, opi-

⁶ Nujno je potrebno pravočasno seznaniti svoje sodelavce (in vse tiste, ki so vključeni v proces prenove) z vsem bistvenim, kar vpliva na način izvajanja sprememb. Potrebno je ljudem pojasniti vzroke, zakaj je do določenih sprememb v načinu izvajanja sprememb prišlo in čemu je to za uspešnost izvedbe prenove koristno. Ljudje morajo to vzeti za svoje...

še dejansko stanje. To se zelo hitro razpozna pri večini odgovorov. Pričujoči primer (tabela 1) je odlična potrditev postavljene teze.

Upoštevati je potrebno še omejitve, ki je znana že od znamenite Mayoove raziskave iz leta 1924 (Elton Mayo: 1880-1949) in je značilna za vsakršno družboslovno raziskovanje⁷ (ni povsem objektivnih sodil, oz. ne obstaja povsem objektivna resnica).

Korak 5: Definiranje problema

Določitev ključnih področij omogoča definiranje problema, ki mora v tekstu opisati (oz. vsaj posredno zaobjeti) vse navedene razloge, pridobljene iz vprašalnika – npr.: Če ugotovimo, da je neustrezno definirano komuniciranje med zaposlenimi, s tem posredno pokrijemo tudi slab prenos informacij, nepogovarjanje med zaposlenimi ipd..

Na osnovi definiranja problematike lahko vsaj okvirno že ugotovimo, kaj je potrebno storiti za presejanje obstoječega stanja. Tako lahko za naš konkretni primer ugotovimo, da je ključni problem in s tem potrebno osredotočenje na področje vodenja ter dodatno še na področja komuniciranja, izvajanja nalog, medsebojnih odnosih, nagrajevanja in usposabljanja. Sama prostorska omejitev pa ne omogoča daljšega opisa problematike.

Korak 6: Postavitev hipoteze

Na osnovi definiranja problematike se postavi hipoteza, kaj predvidevamo, da bo potrebno storiti za rešitev definirane problema. To je samo hipoteza. Če ta hipoteza dejansko velja, pa ugotovimo šele z natančno analizo v drugi fazi. Na tem mestu tudi lahko podamo pomembno dejstvo, namreč, da je raziskava sicer nujna, vendar sočasno zelo groba metoda za določitev ključnih področij, na katere se mora osredotočiti naše nadaljnje delovanje. Zato se na tem mestu naša raziskava konča. V poglavjih »rezultati raziskave« in »zaključek« bomo dejansko podali koraka 5 in 6 celotne metodologije. Podrobno opredelitev in s tem preveritev hipoteze lahko opravimo šele v drugi fazi predstavljene celovite metodologije, ki poleg raziskave vključuje tudi izdelavo plana upravljanja poslovnih sprememb.

2.2.2.2. faza – priprava plana poslovnih sprememb (BCMP – business change management plan)

Brez druge faze prva faza oz. naša raziskava nima uporabne vrednosti razen tega, da se pač seznanimo s problematiko. Izvedba druge faze šele da konkretne aktivnosti za odpravo težav (oz. izboljšanje obstoječega stanja), kar

smo ugotovili s pomočjo raziskave. Zato bomo zelo na kratko (in sočasno na zelo »grob« način, brez podrobnih navodil, brez katerih ni možno izvesti posameznih korakov) predstavili tudi drugo fazo.

Korak 7: Priprava teoretičnih podlag

Na osnovi postavljene hipoteze je potrebno poiskati do sedaj poznano teorijo načina reševanja tako v literaturi kot aplikativni dobri praksi. Na našem primeru je potrebno poiskati (oz. si razširiti znanja - obzorja) vsaj na področjih, ki smo jih odkrili pri izvedbi in analizi ankete. Korak zgloda kompliciran in dolgotrajen, vendar je še vedno najkrajši, ker površen pristop ne vodi k zelenemu cilju – spremembi obstoječega stanja.

Korak 8: Definiranje zelenega stanja

Na osnovi pridobljenih znanj (teoretične podlage) je potrebno definirati zeleno stanje (po področjih, ki smo jih odkrili v prvi fazi). Za vsako področje je potrebno določiti smotre (namen – čemu je to področje sploh namenjeno in kakšen je njegov pomen v poslovnem procesu). Nato je potrebno določiti ključne kazalnike, ki opišejo obravnavano področje (npr.: vodja je **usposobljen** za izgradnjo in širitev znanja). Kazalniki so dejansko merilniki (oz. neke vrste zahtevani standardi) za vrednotenje posameznega področja in so temelj za kasnejše primerjanje s sedanjim stanjem; moramo jih zato definirati v dovršniku, ki je jasno merljiv.

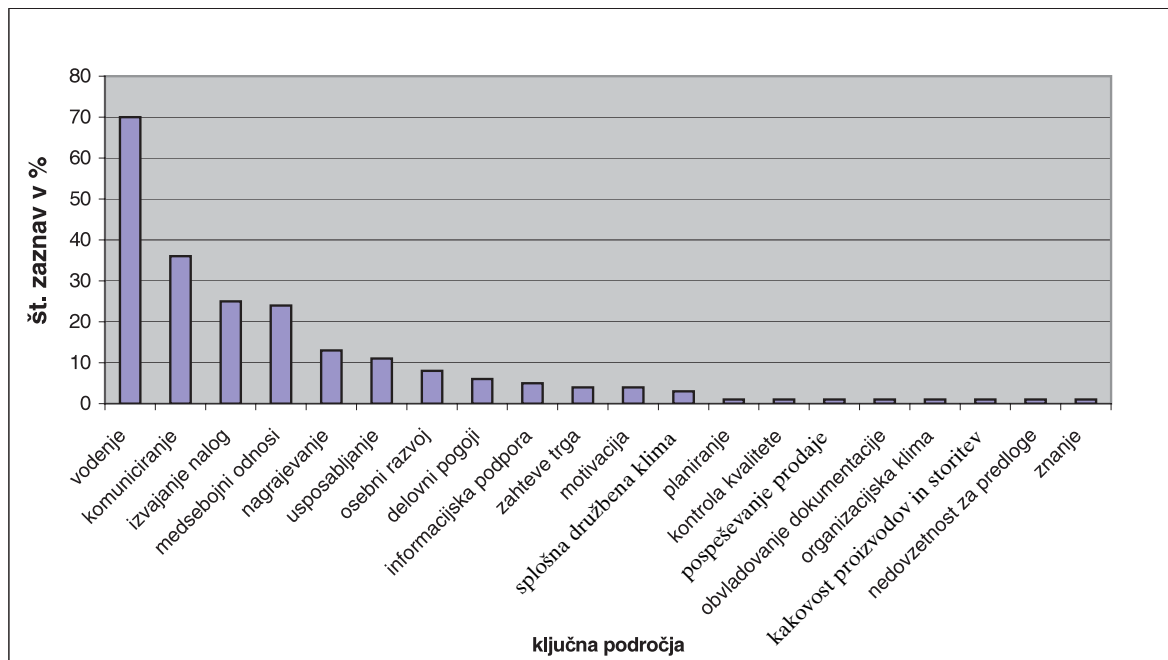
Korak 9: Analiza razkoraka

Analiza razkoraka obsega opis sedanjega stanja po posameznih ključnih kazalnikih, definiranih v zelenem stanju, vzrokov (tehnične in behavioristične narave) za nedoseganje zelenega stanja po posameznih kazalnikih in določitev potreb za premostitev ugotovljenega razkoraka.

Korak 10: Določitev ključnih potreb in definiranje korakov za zaprtje razkoraka

Med dobljeno množico potreb za zaprtje razkorakov na posameznih ključnih kazalnikih (med seboj se pogosto podvajajo oz. ponavljajo) je potrebno najti nekaj ključnih potreb, katerih zaprtje sočasno pomeni tudi definiranje korakov za zaprtje ugotovljenih vzrokov za razkorake med sedanjim in zelenim stanjem; z njimi uspemo pokriti vse predhodno dobljene potrebe. Analiza tveganj (s pripravljenimi metodami za uravnavanje tveganj) ter določitev komunikacijskega in izvedbenega plana – časovni termini, izvajalci, odgovorni ipd.

⁷ Druga faza zahteva obsežno obravnavo teoretičnih podlag in temeljito obravnavo naslednjih korakov, kar je predvsem preobsežno za objavo v obliki sorazmerno kratkega članka. Izvedena raziskava je temelj za drugo fazo, v kateri se nato lotimo obsežne analize dostopne literature in dobre prakse, postavitve zelenega stanja, analize razkoraka itp. Po metodološkem navodilu pripravimo plan upravljanja poslovnih sprememb, ki omogoča presejanje obstoječega stanja in po možnosti vzdrževanje sistema, ki omogoča stalno nadgrajevanje oz. posodabljanje obstoječega stanja.



Slika 4: Graf zaznav posameznih področij (relativni delež), pri čemer se pri posamezni analizi lahko pojavijo eno do tri ključna področja.

3 Rezultati raziskave – zaključena prva faza

3.1 Predstavitev rezultatov z grafičnim prikazom

V raziskavi so se pri posameznih analizah anketnih lističev (v vsaki analizi med 8-15 anketnih lističev s povprečno 6,4 odgovora) izluščila naslednja ključna področja: nagrajevanje, medsebojni odnosi, izvajanje nalog, komuniciranje, vodenje, osebni razvoj, delovni pogoji, usposabljanje, informacijska podpora, zahteve trga, motivacija, splošna družbena klima, planiranje, kontrola kvalitete, pospeševanje prodaje, obvladovanje dokumentacije, organizacijska klima, kakovost proizvodov in storitev, nedovzetnost za predloge, znanje.

Slika 4 predstavlja graf, ki nam prikaže, katera področja smo zaznali kot ključna za vzpodbujanje (oziroma nevpodbujanje) predlogov za izboljšave (oz. inovacij, ki so kompleksnejši in zahtevnejši pojem) in s tem v povezavi inovacijam prijazno organizacijsko kulturo ter v koliko primerih (oz. odstotkih) se je posamezno področje pojavilo kot ključno.

3.2 Analiza dobljenih rezultatov

Med vsemi odgovori z anketnih lističev (glej korak 2) smo izluščili po 1-3 ključna področja (skladno z metodologijo,

predstavljeno v koraku 4). Hitro lahko ugotovimo, da se samo 6 ključnih področij pojavlja več kot desetkrat (10%), kar nam da zadosti veliko podlago za pripravo nekaterih zaključkov.

Hitro lahko razberemo, da je največji pomen pripisan vodenju. V 70% primerov vodenje ključno vpliva na dajanje predlogov za izboljšave oz. na inovacijsko kulturo v neki organizaciji (oz. v naši družbi).

Zelo je pomembna tudi ugotovitev, da je med drugim in šestim mestom po številu (ki presegajo 10% zaznav) pet področij, ki so v tesni povezavi in soodvisnosti z vodenjem (komuniciranje, medsebojni odnosi, nagrajevanje in usposabljanje). Za njih je v veliki meri odgovoren neposredni vodja na posameznem organizacijskem nivoju⁸. Sem spada tudi področje izvajanja nalog, ki je tudi vsaj posredno v tesni zvezi z vodenjem (vodja je v veliki meri »kreator« načina izvajanja nalog sebi podrejenim sodelavcem). Iz raziskave ugotovimo, da je področje vodenja jasno izraženo in je to tisto področje, na katerem je potrebno izvesti ukrepe, da bomo izboljšali inovacijsko kulturo.

Za vsa ostala področja je delež zaznav praktično zanemarljiv in ne obsega vrednosti, ki bi bistveno vplivala na celotno sliko situacije zaznane v raziskavi.

4 Zaključek

Iz raziskave je razvidno, da je za dvig inovacijske kulture in s tem v povezavi za posodobitev organizacijske kultu-

⁸ npr.: Robbins et al; 2001, Vila, 1994; Vila, 2000; Fullan, 2001; Ishikawa, 1987 itn.

re, v kateri je ključni element ravno inovacijam naklonjena klima, predvsem pomemben dvig kakovosti vodenja. Zato lahko postavimo hipotezo, da je za dvig nivoja inovacijske kulture ključno dvigovanje kakovosti načina vodenja v organizacijah na vseh njihovih nivojih.

Pojavi pa se še zelo pomembno vprašanje: Na kakšen način dvigniti kakovost vodenja na vseh nivojih v organizacijah? Odgovor ni preprost in enoznačen. Kompleksnost zunanjega in notranjega okolja, ki se izjemno hitro spreminjata (fascinanten je že samo podatek, da se količina vsega znanja na svetu podvoji vsaki dve leti), katerega pogojuje množica vedno novih elementov in vedno bolj kompleksnih relacij med njimi, zahteva od vodje na vseh nivojih izjemno veliko vsaj znanja, volje, energije in upanja⁹.

V poglavju Izgradnja jasnosti (Fullan, 2001:107) poudarjajo naslednje: Sprememba je prijateljica vodje, vendar ima dvojno osebnost; njen nelinearen nered nas vodi v težave. V kaotični družbi, v kateri se danes nahajamo, si za cilj lahko postavimo samo obvladovanje naše poti za dosego zastavljenih sprememb. Ta pot v nobenem primeru ni linearna, kakor bi si mi želeli, ampak nas dinamično okolje želi ves čas vreči iz zastavljene poti za dosego cilja (sprememb). Središčna tendenca dinamičnega, kompleksnega sistema (današnji svet je primer prav takega sistema) je stalno proizvajanje preobremenitev in povzročanje drobnih težav.

Razpravo zaključujemo s poljudno (ne preveč znanstveno) primero. Spreminjajoče se okolje lahko primerjamo z ovinkasto cesto. Bolj je okolje turbulentno, bolj je naša cesta ovinkasta in bolj zahtevna je »vožnja« po tej cesti. Hitreje si sledijo ovinki (hitrejša vožnja, ostrejši ovinki), večja je potreba po znanju za obvladovanje vozila. Voznik mora imeti zato sposobnost hitre reakcije (sposobnost trenutnega odzivanja) na razmere v okolju, kar zahteva poleg rutine tudi sposobnost inovativnega pristopa k »vožnji«. Če avtomobil sestavljajo mehanični deli, potem organizacijo sestavljajo ljudje. In ljudje so tisti ele-

menti v organizaciji, ki se odzivajo na »komande« svojega voznika. Res je sicer, da je za prometno nesrečo lahko več vzrokov, toda ključni element pri večini nesreč ni tehnični (vozilo, pogoji na cesti...), temveč je človeški faktor – in to je voznik. Enako velja tudi za organizacijo – ona običajno obstane ali pade zaradi »voznika« oz. vodij na vseh nivojih.

Zavedanje odgovornosti za inovacijsko kulturo, ki bi ga vodje na vseh nivojih morali imeti, je že pol uspeha. Tako kot velja za vse drugo, tudi za to področje velja, da odgovornost z višino položaja v hierarhiji raste in s tem v zvezi tudi zahtevnost razumevanja znanj za vodenje. Obstaja primerjava s športom. Če je nekoč veljalo, da je dovolj talent, je danes talent samo majhen delež (5-10%), vse ostalo pa je trening (usposabljanje). Praktično vsakdo je lahko soliden vodja (ali soliden športnik), če se resno posveti treningu, »špica« oz. vrhunstvo pač zahteva tudi talent. Za vodjo, ki se zaveda svoje odgovornosti za dvig inovacijske kulture, ni težav pri pridobivanju znanj, ker obstaja mnogo kvalitetne literature, ki govori o poteh za dosego postavljenega cilja: inovacijam prijazno notranje in zunanje okolje¹⁰, problem je v sposobnosti zaznavati potrebe po pridobivanju in pa predvsem globokem razumevanju znanj iz sodobne organizacijske znanosti tako na teoretičnem kot praktičnem področju. Tu nas čaka še veliko dela.

Ne glede na to, da je ta primera zelo poljudna, obstaja zelo velika verjetnost, da bomo v drugi fazi, ko bomo rezultati raziskave uporabili za osnovo (oz. za pridobivanje temeljne literature oz. sodobne prakse z obravnavanega področja), ugotovili zelo podobne rezultate. Tedaj bomo natančneje predstavili korake, kako iz obstoječega stanja preiti na stanje, ki nam bo omogočilo mnogo bolj inovativno okolje, oz. inovativnosti bolj naklonjeno organizacijsko kulturo.

⁹ Kritiki so raziskavi očitali predvsem (povzeto po Vila, 1994):

- prevelik poudarek na proučevanju medsebojnih odnosov,
- **da so rezultati posledica že vnaprejšnjega mnenja Eltona Maya,**
- da se rezultati raziskave ne morajo posploševati, ker je vzorec premajhen (med 21.000 zaposlenimi !!),
- manjkajo trdni dokazi o točnosti rezultatov,
- delavci z izboljšanjem medsebojnih odnosov želijo izboljšati pogajalske pozicije proti vodstvu,
- da so metode za izboljšanje medsebojnih odnosov predvsem manipulacija vodstva z delavci in to delavci razumejo,
- da so pri raziskavi upoštevali premajhno število spremenljivk.

¹⁰ Fullan, 2001 – temu je namenjena celotna knjiga, Ishikawa, 1987, na več mestih pravi, da mora vodja 3/5 do 4/5 časa porabiti za delo s svojimi podrejenimi ipd.; to podpirajo tudi mnogi drugi avtorji. Ob tem je zanimiv odgovor Henryja Mintzberga (po Fullan, 2001:34) na vprašanje, kaj mora organizacija storiti za zagotovitev uspeha v naslednjih desetih letih: »Zgraditi morajo močno jedro ljudi, ki jih resnično skrbi položaj (v katerem se nahaja organizacija) in ki imajo ideje. Te ideje morajo leteti svobodno in enostavno skozi organizacijo. Ni vprašanje o jezdenju skupaj z novim velikim izvršnim šefom na velikem belem konju, ker slej ko prej ta oseba razjaše in vsa stvar propade, če ni nikogar, ki dela naprej. Torej gre za izgradnjo močne institucije, ne pa kreiranje herojskih liderjev. Herojski liderji gredo skupaj z močno institucijo.« (vključeno v Bernhut, 2000: 23). Močna institucija ima mnogo vodij na vseh nivojih. Ti, ki so na položaju vodje nad vodji, vedo, da je ključ v kultiviranju voditeljstva v drugih; ti se zavedajo, da je njihovo delo več kot samo načrtovanje njihovega osebnega uspeha – v primeru, da »vodijo naravnost«, jih bo organizacija prerasla (sčasoma se jih bo znebila). Ključni prispevek vodenja je v razvoju vodij v organizaciji, kateri bodo zmogli voditi organizacijo tudi tedaj, ko jo boste vi (govor je o izvršnih direktorjih) zapustili (glej Lewin & Regine, 2000: 220). S tem Mintzberg neposredno prenaša odgovornost za uspešno delovanje organizacije na vrhovne (izvršne) menedžerje (vodje), ki morajo zagotoviti ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo naklonjena »skrbnim« vodjem na vseh nivojih, kateri so sposobni voditi svoje podrejene. To pa vključuje najmanj vsa v raziskavi ugotovljena področja.

Literatura

- Akcijski načrt za nacionalni sistem inovacij v okviru Regionalne inovacijske strategije Slovenije kot EU regije, dosegljivo na http://www.ljubljana.si/novice/SLORITTS-Koncno_porocilo_SLO.pdf
- Bistričič A., (2005). *Razsežnosti in pomen organizacijske kulture*, Organizacija, **38**(2): 98-101
- Bryk, A., Sebring, P., Kewrow, D., Rollow, S., & Easton, J., (1998). *Charting Chicago school reform*, Boulder, CO: Westview Press
- Claxton G., (1997). *Hare Brain and Tortoise Mind*. London. Fourth Estate
- Fullan, M., (2001). *Leading in the Culture of Changes*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Ishikawa, K. (1987). *Kako celovito obvladati kakovost - japonska pot*, Tehniška založba Slovenije, Ljubljana.
- Lewin, R., & Regine, B. (2000). *The soul at work*, New York: Simone & Shuster
- Mintzberg, H., Alstard, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, New York: Free Press
- Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (2000). *Surfing the edge of chaos*. New York: Crownm Business Publishing
- Pucelj, M., Pucelj, V. (2004). *Poslovanje - učbenik za interno uporabo*, B2-ic d.o.o., Ljubljana.
- Vila A. (1994). *Organizacija in organiziranje*, Moderna organizacija, Kranj 1994.

Mitja Pucelj je magistriral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede Kranj s področja integralnega upravljanja kakovosti. Poleg redne zaposlitve v Davčni upravi, kjer je sodeloval pri pripravi uprave na evropske standarde izvajanja aktivnosti, predava na višješolskih programih Komercialist in Poslovni sekretar v okviru B2 – izobraževalni zavod d.o.o. Ljubljana predmete s področja organizacije in menežmenta. Je avtor več znanstvenih člankov in razprav na mednarodnih konferencah ter avtor več internih učbenikov s področja sodobne organizacije, menežmenta in vodenja.

Borut Likar je doktoriral na Fakulteti za elektrotehniko v Ljubljani iz elektrotehničnih znanosti in zaključil MBA študij na IEDC – Poslovni šoli Bled. Kot docent predava na Univerzi na Primorskem – Fakulteti za management, kjer je bil prodekan za raziskovalno delo, in Fakulteti za elektrotehniko v Ljubljani. Ob enem je direktor podjetja Korona plus d.o.o. in Inštituta za inovativnost in tehnologijo. Njegovo raziskovalno razvojno in strokovno delo je povezano z raziskovanjem in spodbujanjem ustvarjalnih, inovacijskih in tehnoloških procesov, tako v gospodarstvu kot med mladimi. Objavil je več deset znanstvenih, strokovnih in poljudnih publikacij. Je pobudnik in vodja več uspešnih nacionalnih in evropskih projektov, RR projektov ter avtor patentov, modelov in avtorskih del, od katerih so bila mnoga tudi tržno uspešna. Likar je avtor več knjig, predvsem s področja inovacijskega managementa in raziskovalno razvojnega dela. Aktiven je tudi kot ocenjevalec nacionalnih inovacijskih in evropskih raziskovalnih projektov.