


Management znanja v visokošolskih zavodih



Znanstvene monografije
Fakultete za management Koper

Glavna urednica

izr. prof. dr. Anita Trnavčević

Uredniški odbor

izr. prof. dr. Roberto Biloslavo

prof. dr. Štefan Bojnec

prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanič

prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0878



Management znanja v visokošolskih zavodih

Doris Gomezelj Omerzel

Roberto Biloslavo

Anita Trnavčević

Management



*Management znanja
v visokošolskih zavodih*
doc. dr. Doris Gomezelj Omerzel
izr. prof. dr. Roberto Biloslavo
izr. prof. dr. Anita Trnavčević

Strokovna recenzenta · izr. prof. dr. Jure Kovač
in doc. dr. Matjaž Novak

Izdala in založila · Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management Koper,
Cankarjeva 5, 6104 Koper

Lektorirala · Ksenija Štrancar
*Risbe, oblikovanje in tehnična
ureditev* · Alen Ježovnik

1. izdaja · 2010

ISBN 978-961-266-075-8 (tiskana izdaja)

ISBN 978-961-266-076-5 (elektronska izdaja)

© 2010 Fakulteta za management Koper

*Monografija je izšla s finančno podporo
Javne agencije za knjigo Republike Slovenije*

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

001.101:005(0.034.2)

GOMEZELJ Omerzel, Doris

Management znanja v visokošolskih zavodih [Elektronski vir] /

Doris Gomezelj, Roberto Biloslavo, Anita Trnavčević ;
[risbe Alen Ježovnik]. – 1. izd. – El. knjiga. – Koper :

Fakulteta za management, 2010. – (Znanstvene monografije
Fakultete za management, ISSN 1855-0878)

Način dostopa (URL): <http://www.fm-kp.si/zalozba/>

ISBN/978-961-266-076-5.pdf

ISBN 978-961-266-076-5

COBISS.SI-ID 253199616

1. Biloslavo, Roberto 2. Trnavčević, Anita

Kazalo

- Seznam preglednic · 6
- Seznam slik · 7
- 1 Uvod · 9
- 2 Management znanja · 13
 - 2.1 Znanje · 13
 - 2.2 Vloga znanja v organizaciji · 17
 - 2.3 Management znanja v organizaciji · 22
- 3 Organizacijska kultura · 31
 - 3.1 Opredelitev pojma kulture organizacije · 33
 - 3.2 Klima in kultura organizacije · 36
 - 3.3 Različne ravni kulture organizacije · 37
 - 3.4 Tipologije kultur organizacije · 39
 - 3.5 Kultura organizacije in njene implikacije · 44
 - 3.6 Spreminjanje kulture organizacije · 46
 - 3.7 Management znanja in kultura organizacije · 47
- 4 Organizacijska kultura in management znanja v visokošolskih zavodih · 49
- 5 Empirična raziskava · 51
 - 5.1 Vprašalnik · 52
 - 5.2 Rezultati · 54
- 6 Produkcija znanja: kritični pogled na raziskovalni prostor · 65
 - 6.1 Uvod · 65
 - 6.2 Produkcija znanja 1 in 2 · 66
 - 6.3 Raziskovalna politika – način 2? · 68
 - 6.4 In vendar ... · 69
- 7 Sklep · 71
- Literatura · 73

Seznam preglednic

- 2.1 Ovire pri prenosu znanja v podjetju in kako jih premagati · 25
- 3.1 Temeljni tipi kultur po Handyju in njihove strateške implikacije · 44
- 5.1 Opis vzorca · 54
- 5.2 Ustvarjanje znanja · 55
- 5.3 Shranjevanje znanja · 57
- 5.4 Prenos znanja · 58
- 5.5 Uporaba znanja · 59
- 5.6 Povprečne vrednosti obeh skupin anketirancev po posameznih področjih · 59
- 5.7 Organizacijska kultura, ocenjena z modelom OCAI · 59
- 5.8 Korelacije za VŠI 1 · 62
- 5.9 Korelacije za VŠI 2 · 63
- 6.1 Atributi načina 1 in načina 2 produkcije znanja · 66



Seznam slik

- 2.1 Stopnja možnosti kodificiranja eksplicitnega in tihega znanja · 20
- 2.2 Petdelni proces ustvarjanja znanja v organizaciji · 26

1 Uvod

Sodobna podjetja so postavljena pred dejstvo, da morajo prenesti težišče upravljanja s svojim premoženjem zlasti na tisti del, ki ga opredeljujemo kot človeški kapital. Tradicionalno je namreč bil fizični kapital predmet strateškega upravljanja podjetja, v zadnjem času pa posebno pozornost posvečamo znanju. Veblen je že leta 1904 poudaril pomembnost dimenzije znanja v podjetjih. Tudi Drucker je leta 1959 definiral znanje kot pomemben vir podjetja. Nonaka in Takeuchi (1995) sta tako mišljenje še podkrepila s svojo teorijo o organizacijah, temelječih na znanju. Ne gre za neko novo teorijo organizacije v formalnem smislu. Bolje rečeno, gre za niz idej in spoznanj o obstoju in naravi podjetij, ki znanju priznavajo velik vpliv. Njeni zagovorniki enotno menijo, da je vire podjetja, ki temeljijo na znanju, težko posnemati. Po navadi so taki viri tudi kompleksne narave. Zato so najpomembnejši dejavniki konkurenčne prednosti in boljše poslovne uspešnosti. To znanje je v ljudeh in se prenaša skozi organizacijsko kulturo, poslovno politiko, spretnosti, postopke, dokumente in zaposlene.

Lahko rečemo, da teorije, ki omogočajo analize konkurenčnosti podjetij na osnovi znanja, šele nastajajo. Ko obravnavamo vlogo in karakteristike znanja, lahko podjetja definiramo kot institucije, ki povezujejo znanje (Grant 1996). Grant pravi, da je v podjetjih bolj kot funkcija ustvarjanja znanja pomembno smotrno uporabljanje in izkoriščanje znanja. Sistematično upravljanje in smotrno rabo znanja po navadi imenujemo management znanja v organizaciji. Management znanja vključuje prizadevanja za maksimiranje uspešnosti podjetja z ustvarjanjem, shranjevanjem, izmenjavo in uporabo znanja. V zadnjem času pa se razvijajo nove definicije managementa in njegove vloge pri upravljanju z znanjem (Drucker 2001; Sveiby 1997). Na vprašanje, kdo vse se mora aktivno ukvarjati z managementom znanja, Amrit (2000) odgovarja, da prav vse organizacije, za katere velja, da bo inovativno znanje, ki ga trenutno premorejo, v dinamiki razvoja kaj kmalu zastarelo in postalo le osnovno znanje za preživetje. V skladu s tem lahko rečemo, da je management znanja ključen element tudi za visokošolske zavode, in

sicer z vidika uresničevanja poslovnih ter izobraževalnih ciljev. Kidwell, Vander Linde in Johnson (2000) menijo, da uspešen management znanja v visokošolskih zavodih lahko spodbuja uspešnejši in učinkovitejši proces odločanja, skrajšuje čas, potreben za razvoj »novih produktov« (npr. novih študijskih programov in raziskovalnih projektov), izboljšuje akademske in administrativno-strokovne storitve ter znižuje stroške. Vse to je v pogojih *masifikacije* in *marketizacije* visokega šolstva še kako pomembno (Hijazi in Kelly 2003).

Med pomembnejše dejavnike, ki omogočajo učinkovit management znanja v organizaciji, zagotovo spada primerna organizacijska kultura in klima. Pojem organizacijske kulture je danes že dobro poznan. Različni avtorji so zapisali že številne definicije organizacijske kulture, pa tudi člankov in raziskav na to temo je bilo veliko, kar potrjuje zanimivost področja. Sweeney in McFarlin (2002) ter Frost in dr. (1985) so organizacijsko kulturo opredelili kot nekaj, kar večina ljudi pozna kot način življenja. Gre pravzaprav za osebnost oziroma stil organizacije. Organizacijska kultura tako zajema prepričanja, vrednote in ravnanja, prek katerih deležniki v organizaciji prejema in osmišljajo različna sporočila in z njimi povezane informacije. Organizacijsko kulturo tvorijo ustaljene predpostavke, prepričanja, vrednote in norme, te pa si delijo člani organizacije. Pojem kultura se v organizacijski teoriji po navadi navezuje na celotno panogo, organizacijo ali pa se nanaša le na posamezne oddelke, obrate in področja. Organizacijska kultura vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja (Newstrom in Davis 1993).

Rozman (2001) definira pojem organizacijske kulture kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov. Vse to določa način vedenja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih ter s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja. Za Vilo (1994) je organizacijska kultura sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge ter deluje kot nekakšno družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja. Kultura organizacije omogoča njeno diferenciacijo navzven in integracijo navznoter. Kultura se vedno pokaže v tem, kaj in kako počnemo, kakšen je naš odnos do sebe in okolja, do ljudi itn. Lahko rečemo, da se kultura kaže v konkretnem delovanju, izdelkih in jeziku, ki ga uporabljamo (Lipičnik 1998, 80). Management znanja ima še posebno pomembno vlogo v organizacijah, kjer so zaposleni višje izobraženi ljudje in strokovnjaki (Dawson 2000), saj je tu uspeh še v večji meri odvisen od generiranja novega znanja, uporabe tega in predvsem od edinstvenosti znanja zno-

traj take organizacije. Za te organizacije je tudi značilno, da je znanje njihov input oz. produkcijski faktor, na drugi strani pa tudi njihov output oziroma proizvod (Goddard 1998). Visokošolski zavodi se uvrščajo med take organizacije.

V literaturi se najbolj pogosto omenja delitev znanja v eksplicitno in tiho znanje. To je delitev, ki jo je kot prvi uveljavil Polanyi (1964; 1967), pozneje pa sta to delitev povzela Nonaka in Takeuchi (1995), ki sta s svojim delom utrla pot k razvoju področja managementa znanja v okviru poslovnih in organizacijskih ved. V zvezi s preoblikovanjem tihega znanja v eksplicitno, za katerega se zavzemata navedena avtorja, se v visokošolskih zavodih pojavlja vrsta omejitev, kot je pomanjkanje zanimanja visokošolskih učiteljev in sodelavcev, nezaupanje, samoza-dovoljstvo, nezavedanje koristi, ki jih izmenjava znanja lahko prinaša, ter pomanjkanje časa in sredstev (Michael 2003). Še zlasti je problem lahko v tem, da so nekateri posamezniki prepričani, da jim daje novo znanje konkurenčno prednost pred kolegi in ga zato obdržijo zase. Ti dejavniki ob neustrezni organizacijski kulturi lahko v celoti ohromijo vsak poskus izvajanja managementa znanja in s tem doseganje njegovih potencialnih prednosti za organizacijo.

2 Management znanja

Management znanja je del celotnega procesa managementa v organizaciji. Pomeni zamišljanje celotnega znanja organizacije in med seboj usklajenih znanj njenih članov. Pomeni tudi uveljavljanje tega znanja s kadrovanjem, motiviranjem, komuniciranjem in vedenjem. Gre za sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v podjetjih. Dejavnosti managementa znanja so sledenje poslovne strategije (poudarja ustvarjanje, obvladovanje, organiziranje, obnavljanje in uporabo znanja v vseh procesih in postopkih z namenom zagotoviti najboljši rezultat), ravnanje z intelektualnim kapitalom (poudarja ravnanje s patenti, tehnologijo, operativno in poslovodno prakso, odnose s kupci in drugo strukturno znanje), poudarjanje osebne odgovornosti (za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, za obnavljanje in rabo znanja ter zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v organizaciji), poudarjanje organizacije kot učeče se organizacije (skrb za osnovno raziskovanje in razvoj ter motivacijo zaposlenih) in sistematična skrb za prenos znanja na tista mesta v organizaciji, kjer bo znanje najbolj učinkovito pri delu v skladu s postavljenimi cilji (Wiig 1997, 401).

2.1 Znanje

Številne znanstvene discipline, filozofija, psihologija, sociologija, kognitivne vede in druge so se ukvarjale z razlago znanja. Z vidika razumevanja znanja razlikujemo zahodne in vzhodne filozofske smeri. Zahodni pogled na znanje opredeljuje dve temeljni teoriji. Začetnik prve teorije, racionalizma, je grški filozof Platon, ki je trdil, da ni znanje nič drugega kot resnično prepričanje (angl. *true belief*). Znanje je posledica čistih razumskih procesov, in ne posledica čutnih zaznav. Znanje dobimo z deduktivnim razmišljanjem, ki izhaja iz miselnih konstruktov. Druga teorija je empirizem, ki pravi, da ni temeljne resnice. Znanje je po tej teoriji mogoče doseči induktivno s čutnimi zaznavami. Začetnik empirizma je bil Aristotel, ki je trdil, da znanje temelji na opazovanju in preverjanju čutnih zaznav. V 18. in 19. stoletju se pojavijo prvi poskusi

povezovanja teh dveh smeri (Tavčar 2005). Vzhodni, japonski pristop k znanju združuje napotke budizma, konfucianizma in evropsko filozofsko misel ter opredeljuje tri oblike enotnosti, in sicer enotnost človeka in narave, enotnost telesa in duha ter enotnost osebe in drugih (Tavčar 2005).

V zadnjem času se s proučevanjem znanja čedalje bolj ukvarjajo ekonomisti in teoretiki s področja managementa. Sitar (v Možina in Kovač 2006) ločuje štiri skupine teorij, in sicer kognitivne teorije (vsaka fizična dejavnost ima v ozadju miselno dejavnost; po teh teorijah je organizacija razmišljujoč sistem, se uči in ima določeno znanje), teorije s funkcionalnim pogledom na znanje (znanje je dobrina, ki izboljšuje konkurenčnost organizacije, znanje lahko štejememo med proizvodne dejavnike oziroma orodja, s katerimi rešujemo probleme, v organizaciji se znanje skladišči, in sicer v posameznikih in v procesih), teorije kontekstualnega vidika (znanje postane razumljivo šele v kontekstu oziroma skupku med seboj povezanih pomenov) in teorije, ki temeljijo na konstruktivističnem pristopu (v ospredje so postavljeni znanstveniki, inženirji in tisti, ki s pomočjo znanja spreminjajo svet; znanje se ustvarja skozi preizkušanje; te teorije postavljajo v ospredje znanje, ki je šele v nastajanju).

Nekateri avtorji prikazujejo znanje kot del intelektualnega kapitala, nekateri pravijo, da ni intelektualni kapital nič drugega kot znanje, nekateri strogo razlikujejo ta dva pojma. Večinoma je znanje predstavljeno kot del intelektualnega kapitala. Poleg tega nekateri avtorji razlikujejo med izrazoma človeški kapital in znanje, drugi uporabljajo eno in drugo. Nonaka in Takeuchi (1995) definirata znanje kot dinamičen človeški proces. Po naravi je znanje lahko eksplicitno ali tiho, obe obliki pa sta intelektualni material. Po drugi strani pa Klein in Prusak (1994) definirata intelektualni kapital kot znanje, ki je pretvorjeno v neko višjo obliko.

Največkrat sta v literaturi omenjeni dve vrsti znanja, in sicer eksplicitno in implicitno (tiho ali tacit) znanje. Veliko delitev pa omenja še določene zvrsti znanja, in sicer:

- *Formalno znanje* je znanje, ki ga pridobimo z namerno in sistematično izobraževalno dejavnostjo. Izvajajo jo vzgojno-izobraževalni in visokošolski zavodi. Za tako znanje pridobimo formalno izobrazbo, ki jo izkazujemo z različnimi spričevali ali diplomami.
- *Neformalno znanje* pridobimo lahko v formalnih izobraževalnih institucijah ali zunaj njih. Tako pridobljeno znanje običajno dokazu-

jemo z različnimi potrdili ali certifikati. Sem spadajo tečaji, delavnice, seminarji in podobno.

- *Izkustveno znanje* pridobimo na delovnem mestu, doma in v vsakdanjem okolju ter zajema vsa znanja, spretnosti in izkušnje, ki jih pridobimo v vsakdanjem življenju.
- *Instrumentalno znanje* se kaže v uporabi orodij in drugih naprav pri delu. Takega znanja se naučimo s prakso. Sem spada znanje o uporabi orodij, o vzdrževanju in omejitvah pri uporabi.
- *Metaznanje* so skrite, samoumevne zakonitosti. Sem spadajo tudi kulturne in filozofske vrednote.
- *Situacijsko znanje* je znanje, vezano na specifično situacijo. Najprej obstaja v obliki podatkov, potem pa se uporabi v določeni situaciji.
- *Postopkovno znanje* je izraz motoričnih ali ročnih sposobnosti. Gre za posameznikove sposobnosti, ki jih izrazi v dejanjih.
- *Strateško znanje* združuje znanja o tem, kdaj in kako moramo nekaj narediti.

Savage in Bertels (1999) ter tudi Collison (2002) podobno opredeljujejo šest dimenzij znanja, in sicer:

- *Vedeti kako* (angl. *know-how*). To je razvojna stopnja znanja, ki nam pomaga prevesti teoretična načela v realne rezultate.
- *Vedeti kaj* (angl. *know-what*). To je začetno znanje, ki ga po navadi pridobimo v šoli in ne zadošča za ustvarjanje konkurenčne prednosti.
- *Vedeti zakaj* (angl. *know-why*). Na tej stopnji gre že za prehod z informacij na znanje.
- *Vedeti kdo* (angl. *know-who*). Vključuje znanje o odnosih in o tem, kdo kakšno znanje ima in koga poklicati na pomoč.
- *Vedeti kdaj* (angl. *know-when*) je znanje oziroma občutek za pravi trenutek. To je, ko vemo, kdaj kaj storiti.
- *Vedeti kje* (angl. *know-where*) je večina nekaterih ljudi, ki vedno najdejo prave informacije na pravem mestu.

Čater (2000) je znanje razdelil na štiri oblike, in sicer na konceptualno znanje (angl. *know-what*), ki je temeljno znanje na nekem področju, je sicer potrebno, ni pa pogoj za uspeh. Druga oblika je aplikativno znanje (angl. *know-how*), ki omogoča prevesti zapisano teorijo v učinkovito izvedbo. Tretja oblika je sistemsko znanje (angl. *know-why*) in pomeni stopnjo razvitosti intuicije zaposlenih ter v kolikšni meri so zmožni pred-

videti nepričakovana stanja. Četrto obliko imenuje motivirana kreativnost (angl. *care-why*) in jo sestavljajo vztrajnost, prilagodljivost in motivacija.

Collins (v Lam 2000) je znanje delil na:

- *konceptualno znanje* (angl. *embrained knowledge*) – je tisto, ki pomeni posameznikovo znanje in temelji na sposobnosti razumevanja teoretičnih konceptov. To znanje je individualno in eksplicitno. Je lahko formalno, abstraktno ali teoretično. Sem štejemo tudi sistematično znanje znanstvenikov, ki je predvsem racionalno razumevanje osnovnih načel in naravnih zakonov;
- *izkustveno znanje* (angl. *embodied knowledge*) – je individualno in tiho ter izhaja iz izkušenj. Ustvarjeno je bilo s praktičnimi izkušnjami. Vsebuje neko lastnost avtomatičnosti in spontanosti, saj njegovo ustvarjanje in uporaba včasih potekata nezavedno. Celo več, ustvarjanja takega znanja ni mogoče ločiti od uporabe;
- *sistemska znanje* (angl. *embedded knowledge*) – gre za skupinsko obliko tihega znanja, ki ga v podjetju najdemo zbranega v obliki sistemskih rutin in splošno sprejetih pravil. To znanje je vezano na odnose in je razpršeno po podjetju. Je bistveno in nujno za procese, ki brez zapisanih pravil zahtevajo medsebojno delovanje zaposlenih;
- *zapisano znanje* (angl. *encoded knowledge*) – gre za skupinsko eksplicitno znanje. Sem štejemo zapisana pravila, postopke, navodila in podobno. Najdemo ga v knjigah ali v elektronski obliki.

Pears (1972) deli znanje v pet kategorij. Najvišjo raven imenuje kar znanje oziroma aktualno znanje. Če mu odvzamemo zaupanje vanj in zanesljivost, dobimo znanje prve stopnje (gre za aktualno znanje, posamezniku pa manjka zaupanje v to znanje). Sledi znanje, pri katerem je čutiti pomanjkanje razuma. Še nižja raven je znanje, kjer se čuti zaupanje v to znanje, vendar je znanje samo po sebi zmotno (znanje, ki mu ne moremo verjeti, ker je neutemeljeno). Najnižja kategorija znanja pa je popolna negotovost.

Brookingova (1998) loči štiri oblike intelektualnega kapitala, od tega sta dve taki, da vsebujeta dimenzije znanja. Prva so človeško osredotočena sredstva in obsegajo celotno strokovno znanje, sposobnost kreativnosti in reševanja problemov, vodenje ter podjetniške in poslovodske veščine, ki so utelešene v zaposlenih. Prav tako pa bi lahko nekatere dimenzije znanja poiskali v drugi obliki, in sicer med infrastrukturnimi

sredstvi, kamor uvršča filozofijo poslovanja in kulturo organizacije.

Znanje se razlikuje od oprijemljivih sredstev po veliko značilnostih (Stewart 2003, 170–177):

- znanje je javna dobrina in ga lahko uporablja več ljudi hkrati;
- znanje je neodvisno od prostora in je lahko na več mestih hkrati;
- znanje lahko zastara, celo v trenutku lahko izgubi vso vrednost;
- znanje ni redka dobrina in se ustvarja nenehno;
- ustvarjanje znanja je lahko zelo drago, razmnoževanje pa zelo poceni;
- vrednost znanja je težko izmeriti, saj ne moremo zanesljivo izračunati razmerja med stroški pridobivanja znanja in koristmi, ki jih s tem znanjem pridobimo.

Za znanje veljajo drugačna pravila kot za materialne dobrine, in sicer lahko presežna ponudba celo povečuje vrednost znanja, prav tako pa za znanje velja pravilo o rastočih donosih, saj večja prodaja povzroči večje povpraševanje, to pa večje donose (Tavčar 2005, 33). Opredelitev in pogledov na znanje je več. Znanje lahko razumemo kot izključno osebno znanje, vezano na posameznika. Lahko pa razumemo znanje kot last skupnosti ali organizacije. Poslovni svet je v celoti sprejel prepričanje, da je znanje postalo eden izmed najbolj strateških virov organizacije in predvsem pglavitni dejavnik konkurenčnosti in uspešnosti podjetij. Znanju se torej pripisuje dovolj veliko vlogo, ne ve pa se še, katere vrste znanja so bolj pomembne in kako najbolj učinkovito upravljati s posameznimi komponentami znanja.

2.2 Vloga znanja v organizaciji

V organizaciji obstaja znanje v več oblikah. Lahko je eksplicitno ali implicitno oziroma tiho znanje. Med tema dvema oblikama je nekaj pomembnih razlik. Eksplicitno znanje lahko kodiramo in povzamemo. Lahko ga celo shranimo in ga izmenjujemo med seboj (Popper 1972). Gre za formalno teoretično znanje, ki ga najdemo v obliki zbirk podatkov, priročnikov, navodil in podobno. Gre za objektivno znanje, ki ga je mogoče ubesediti ali kako drugače prikazati (s simboli, diagrami, znaki), s čimer dobi obliko, ki omogoča učinkovito prenašanje bistva znanja, to je razumevanje. Njegovi nosilci so tako ljudje kot tudi različne zbirke podatkov (Pučko 1998a; Hitt, Ireland in Lee 2000; Kubr 2002). V nasprotju s tem je tiho znanje intuitivno in ga je težko prenašati. Gre za osebno znanje v ljudeh, ki je nekodificirano in ga je težko opisati. Je v

mislih ljudi in pridobimo ga z izkušnjami. Nonaka in Takeuchi (1995) pravita, da se znanje prenaša s štirimi oblikami tokov med tihim in eksplicitnim znanjem, in sicer:

- *Tokovi od tihega k tihemu* pomenijo izmenjavo praktičnih znanj, a ne dajejo sistematičnega vpogleda v znanje. Gre za socializacijo znanja. Dogaja se med posamezniki v obliki nekih miselnih modelov oziroma prepričanj ali pa pri prenosu tehničnih znanj na drugega. Lahko poteka prek izkušenj, brez pisne ali besedne komunikacije. Ključ za pridobivanje tihega znanja je v pridobivanju spretnosti in izkušenj v specifičnih situacijah v družbi posameznika ali skupine.
- *Tokovi od tihega k eksplicitnemu* se kažejo v oblikovanju konceptov in omogočajo, da se pridobljeno znanje porazdeli po podjetju. To imenujemo eksternalizacija znanja. Tiho znanje postaja eksplicitno v obliki hipotez, modelov, pisnih konceptov in podobno. Ker je skrito tehnično znanje težko opisati, pri tem načinu pretvorbe znanja po navadi opišemo neko ravnanje ali pa zapišemo postopek oziroma koncept. Pri tej vrsti prenosa znanja je pomemben bogat jezik, da se znanje čim lažje prenese po organizaciji.
- *Tokovi od eksplicitnega k tihemu* se kažejo v uporabi eksplicitnega znanja za povečevanje, širjenje in oblikovanje novega tihega znanja. Temu rečemo internalizacija znanja. Ta koncept je tesno povezan s konceptom učenja ob hkratnem izvajanju (angl. *learning by doing*). Če je eksplicitno znanje v podjetju dobro prikazano z različnimi diagrami in drugimi navodili, potem zaposleni lažje uporabijo in posrkajo tisto, kar so drugi že doživeli in to zapisali. Ko znanje tako prehaja med zaposlene, ko ti osvajajo določene načine razmišljanja in metode dela, se mu vrednost veča. Ti posamezniki bodo namreč osnova za vnovično nastajanje tihega znanja in s tem začetka nove spirale znanja.
- *Tokovi od eksplicitnega k eksplicitnemu* povezujejo različne dele eksplicitnega znanja v celoto, se pa s tem ne povečuje zaloga obstoječega znanja. To imenujemo kombiniranje znanja. Gre zgolj za urejanje obstoječih dimenzij znanja v sistem. Sem lahko štejemo preurejanje obstoječih zalog podatkov, dopolnjevanje procesov v podjetju s pomočjo informacij, ki jih dobimo iz kakšnih obstoječih dokumentov ali opravljenih srečanj med zaposlenimi.

V zavesti posameznika je tihega znanja mnogo več, kot ga je mogoče izraziti s črkami ali številkami. Tako znanje v interakciji z drugimi za-

poslenimi prehaja v širše organizacijsko znanje, kar lahko imenujemo tudi pretvorba znanja, pri čemer sta tiha in eksplicitna dimenzija komplementarni. Ustvarjalnost zaposlenih je treba spodbujati tako, da so izpolnjeni pogoji za tako preobrazbo. Vzpostavljena mora biti mreža, da se informacije lahko izmenjujejo.

Sveiby (2001) k teoriji prenosa znanja dodaja še eno lastnost znanja, in sicer da se v nasprotju z verigo dodajanja vrednosti pri opredmetenih sredstvih znanje pri prehajanju z enega posameznika na drugega pravzaprav podvaja, saj ga, potem ko ga učenec osvoji, učitelj še vedno ohranja pri sebi. Prenašanje znanja je torej njegovo podvajanje.

Spirala znanja ponazarja, kako se različni procesi s prehajanjem znanja iz ene oblike v drugo povezujejo med seboj. Za doseganje optimalnih rezultatov so potrebne vse štiri faze. Socializacija temelji na ureditvi okolja, ki je primerno za druženje, eksternalizacija poteka prek dialoga, ki je usmerjen k določenemu cilju, kombinacija nastane z ustvarjanjem mreže znanja v organizaciji, internalizacija pa s pridobivanjem izkušenj ob izvajanju delovnega procesa. Spirale kroženja postajajo vedno širše, ker se na osnovi znanja neprestano ustvarja novo znanje.

V različnih fazah, ki jih Nonaka in Takeuchi (1995) opredeljujeta, potekajo različni procesi. V fazi socializacije zaposleni izmenjujejo različne poglede in ideje za rešitev določenih problemov. Dobro je, če so člani projektne skupine z različnih delovnih področij in ima zato vsak različne poglede in sposobnosti za reševanje problemov. O eksternalizaciji govorimo, ko zapišemo koncept ali načrt proizvoda oziroma storitve. V fazi kombinacije proizvod oziroma storitev usklajujemo z drugimi različnimi operativnimi in strateškimi koncepti. Nonaka in Takeuchi (1995, 71) s spiralo znanja ponazorita, kako se s prenosom znanja povečuje njegova količina.

Lahko se zgodi, da niti najpopolnejši nov proizvod ali storitev ni v skladu z organizacijskimi cilji podjetja, zato je potrebno dodatno usklajevanje. Ko postane proizvodnja serijska in se začne uporabljati novi izdelek ali storitev, se za zaposlene znova začne pridobivanje tihega znanja v obliki mnenj in pogledov glede izdelave in uporabnosti.

Saint-Onge (1996, 13) trdi, da je hitro spreminjajoče se okolje in posledično neprestana napetost med strateškimi prilagoditvami v podjetju najpomembnejši gonilnik učenja v organizaciji in s tem tudi nastanka novega organizacijskega znanja. Zato je naloga podjetja ustvarjati okolje za svobodno razmišljanje pri iskanju novih rešitev ter ustvarjanje in shranjevanje znanja na vseh organizacijskih ravneh.



SLIKA 2.1 Stopnja možnosti kodificiranja eksplicitnega in tihega znanja (prirejeno po Kogut in Zander 1992; Li in Gao 2003)

Tiho znanje je osebno, nekodificirano v ljudeh samih in ga je težko opisati, izraziti in prenašati. Naučimo se ga z izkušnjami, ne pa z navodili in pravili. Eksplicitno znanje veliko lažje prenašamo. Najdemo ga lahko tudi v obliki priročnikov, zbirk, navodil, procesov in podobno.

Če znanje narišemo na premici, potem lahko ponazorimo stopnjo kodificiranja, kot je prikazano na sliki 2.1. Razlike med eksplicitnim in tihim znanjem lahko združimo v tri skupine (Lam 2000):

- *Možnost kodiranja in transferja* – eksplicitno znanje lahko kodiramo in shranimo. Od te faze naprej ga razumejo in uporabljajo drugi, ne da bi bila oseba, ki je to znanje prispevala, navzoča. Preprostost prenosa je skoraj najpomembnejša lastnost eksplicitnega znanja. Tiho znanje pa pripada človeku, ki ga ima, in brez njegove navzočnosti prenos takega znanja ni mogoč. To še posebno velja za spretnosti, ki jih pridobimo z izkušnjami. Če torej eksplicitno znanje lahko povzamemo, oblikujemo in prenašamo neodvisno od človeka, ki je znanje prispeval, potem prenos tihega znanja zahteva medsebojno delovanje, razumevanje in zaupanje med tistimi, ki si tako znanje prenašajo.
- *Način pridobivanja znanja* – eksplicitno znanje se ustvarja z logičnim sklepanjem in pridobiva z učenjem oziroma izobraževanjem. V nasprotju s tem se tiho znanje lahko pridobi samo s praktičnimi izkušnjami in skozi znan koncept »learning-by-doing«. Nonaka (1994) meni, da sta različnost izkušenj in vpletenost oziroma motiviranost posameznika najpomembnejša za ustvarjanje in kopičenje tihega znanja.
- *Združevanje in raba* – obstajajo razlike v možnostih zbiranja obeh vrst znanja. Eksplicitna znanja lahko združimo in shranimo v takih oblikah, da jih drugi lahko uporabljajo. Raba tihega znanja ni mogoča brez vztrajne in močne vpletenosti posameznika, ki je lastnik tega znanja.

Čeprav med eksplicitnim in tihim znanjem obstajajo konceptualne razlike, ti dve vrsti znanja nikoli ne obstajata posamično. Nonaka in Takeuchi (1995) trdita, da se novo znanje lahko ustvarja samo z medsebojnim delovanjem teh dveh vrst znanj. Nelson in Winter (1982) naredita še korak naprej s trditvijo, da kakovost medsebojnega delovanja eksplicitnega in tihega znanja dolgoročno vpliva na uspešnost podjetja. Podjetja se razlikujejo prav v večini spodbujanja takega medsebojnega delovanja. Pomembno je torej, da za ustvarjanje novega znanja potrebujemo tiho znanje.

Z vidika organizacije lahko delimo znanje tudi na individualno in skupinsko. Individualno znanje je tisti del znanja organizacije, ki je last posameznikov. Po navadi je specializirano in specifično. Avtonomija posameznika pri izrabi tega znanja je ena od značilnosti individualnega znanja. Skupinsko znanje pa se nanaša na to, kako se znanje porazdeljuje in prenaša med zaposlenimi. Gre za zalogo znanja, ki je shranjena v obliki pravil, spretnosti, procesov, postopkov ipd. Skupinsko znanje obstaja med zaposlenimi, in ne v njih. Lahko ga je več ali manj od vsote znanj vseh zaposlenih (Glynn 1996). Gre za kolektivni razum organizacije (Walsh in Ungson 1991). Organizacije imajo po navadi nekakšno mešanico vseh naštetih oblik znanja.

Ekonomske teorije so znanje vedno obravnavale kot pomemben dejavnik ekonomskega razvoja. Razlikujejo se po vlogi, ki jo pripisujejo znanju, in po tem, katerim oblikam znanja pripisujejo večjo vlogo. Prav tako različno obravnavajo pridobivanje in izkoriščanje znanja. Marshall (1965) meni, da je znanje velik del kapitala podjetja. Kljub temu se neoklasični ekonomisti, ki jim je tudi sam pripadal, niso najbolj zavzemali za idejo o pomembnosti ustvarjanja znanja v organizacijah. Tudi avstrijski ekonomist Schumpeter (1934) je vlogi znanja v ekonomskem poslovanju namenil veliko pozornosti. Predvsem je poudarjal, da so novi proizvodi, nove metode, trgi, materiali vedno rezultat novih povezav znanja.

Pozneje so se proučevanja elementov znanja vedno bolj usmerjala v proučevanje organizacijske kulture. Peters in Waterman (1982) sta proučevala management, ki je usmerjen k zaposlenim. Čeprav so prve take študije že poudarjale pomembnost človeških dejavnikov, kot so vrednote, pogledi, obveznosti, simboli in mnenja, so vendarle vsem tem dejavnikom pripisovale premajhno vrednost. Povzemimo tri najpomembnejše pomanjkljivosti takratnih študij. Prvič, niso namenjale zadostne pozornosti sposobnostim in ustvarjalnosti zaposlenih. Drugič, največ-

krat so jih videle samo kot prenašalce informacij, ne pa kot ustvarjalce informacij. In tretjič, organizacije so bile prikazane kot pasivni subjekti znotraj nekega okolja, ki nimajo nobenih možnosti za spremembe in ustvarjalnost.

Najpomembnejše koristi, ki jih znanje prinaša podjetjem, so (Davenport in Prusak 1998a):

- boljše odločitve,
- hitro odzivanje na probleme,
- večja produktivnost,
- povečanje konkurenčne prednosti podjetja,
- izmenjava izkušenj in znanja,
- znižanje stroškov,
- ustvarjanje novih poslovnih priložnosti,
- povečanje dobička,
- povečanje privlačnosti podjetja za dobre kadre,
- povečanje vrednosti podjetja in drugo.

2.3 Management znanja v organizaciji

Predvsem management znanja v ospredje postavlja človeka in njegovo znanje kot vir in vrednost. Management znanja pomeni tudi sistematično razvijanje osnov razumevanja, opazovanje, instrumentaliziranje in optimiziranje ekonomije firme v zvezi z znanjem (Demarest 1997, 379). V organizaciji pomeni management znanja običajno sistematično upravljanje in smotrno rabo znanja. Je velik organizacijski in tehnični izziv, saj zahteva razvijanje ustreznih človeških odnosov in njeno učinkovito integracijo s široko paleto novih tehnoloških možnosti (Pučko 1998b, 54). Zaradi teh sprememb je treba v podjetju dobiti nove sposobnosti, nove načine razmišljanja in si prizadevati za nove modele. Vključuje prizadevanja za maksimiranje uspešnosti podjetja skozi ustvarjanje in izmenjavo znanja in veščin. Avtorje, ki so se ukvarjali s proučevanjem področja managementa znanja, lahko delimo (Čater 2001) v dve skupini. V prvo sodijo Quintas, Lefrere in Jones (1997), ki definirajo management znanja kot proces neprestanega upravljanja z vsemi vrstami in oblikami znanja z namenom dosežati zastavljene cilje, z namenom izkoriščati obstoječe znanje in razvijati nove priložnosti. Podobna je Duffyjeva definicija (Duffy 2001), ki pravi, da je management znanja formalni proces, ki poskrbi, da zaposleni, tehnologija in delovni procesi

skupaj učinkovito izrabijo znanje in da se znanje posreduje pravim ljudem ob pravem času. Brooking (1998) prav tako razume management znanja kot neko delovanje, ki je v skladu s strategijo ravnanja s človeškim premoženjem. Za Macintosh (1999) je management znanja proces identificiranja in analiziranja razpoložljivega znanja, in posledično načrtovanje raznih dejavnosti z namenom dosežati cilje in povečati premoženje podjetja. Wiig (1997) definira management znanja kot podporo managerskim dejavnostim, ki so povezane z znanjem, kot so ustvarjanje, shranjevanje, preoblikovanje in uporaba. Glavna funkcija managementa znanja je načrtovanje, izvrševanje, upravljanje in kontroliranje vseh dejavnosti, povezanih z znanjem, ter uvajanje programov za učinkovito upravljanje z intelektualnim kapitalom v celoti.

V drugo skupino lahko štejemo avtorje, ki managementa znanja ne definirajo kot proces, temveč kot niz postopkov, organizacijske politike in uporabe tehnologije z namenom povečati učinkovitost odločanja skupine ali celega podjetja. V tem primeru gre torej za drugačen pristop, saj management znanja pomeni identificiranje in upravljanje vseh informacij v podjetju, vključujoč podatkovne zbirke, razne dokumente, postopke kot tudi sodelovanje vseh zaposlenih, ki imajo znanje in izkušnje. Lank (1997) je največjo vlogo managementa znanja pripisoval maksimiranju vrednosti za odjemalce. Da podjetje lahko doseže take cilje, mora imeti izrazito sposobnost ustvarjanja in porazdeljevanja intelektualnega kapitala znotraj enot podjetja. Management znanja je pojem, ki vključuje vse, kar pripomore k pridobitvi in povečevanju te sposobnosti, in sicer postopke, sisteme, kulturo, pravila in drugo.

Zanimiva spoznanja in implikacije za management znanja v svoji študiji navaja Sherifova (2006). Štiri od njih tudi sama avtorica označuje kot najpomembnejše, in sicer:

- Novo znanje se mora navezati na že obstoječe znanje v organizaciji in te povezave morajo biti vnaprej določene. Pomembno je razumeti, kako se novo znanje navezuje na informacije, ki obstajajo v organizaciji, kako najbolje zapolniti vrzeli in kako ga najbolj učinkovito izkoristiti.
- Od časa do časa je treba zbrati primere dobre prakse ter povzeti nova spoznanja in z njimi seznaniti zaposlene na vseh področjih. Taki povzetki znanja se izkažejo za bolj uporabne in jih zaposleni lažje izkoristijo pri svojem delu.
- V organizaciji moramo uvesti programe managementa znanja, ki

pa nam omogočajo meriti tudi učinke. Znanje pridobivamo tudi z izkušnjami in dobro je zbirati informacije o učinkih takega učenja.

- Primeri dobre prakse so večkrat dobri le v določenih situacijah. Ne moremo jih posploševati. Za organizacijo je zelo pomembno, da ne poskuša na silo uporabiti dobrih praks, poznanih iz drugih okolij. Delovno okolje in procesi morajo biti organizirani tako, da se bodo sprti pojavljali novi primeri dobrih praks.

Delovanje managementa znanja je torej široko opredeljeno. Gre za interdisciplinarno področje, ki je vpeto v razne poslovne dejavnosti in celo različne akademske teme, kot so strateški management, management človeških virov, management proizvodov in storitev in drugo.

Management znanja je načrtna dejavnost v podjetju, ki zajema prepoznavanje ključnega znanja, oblikovanje novega potrebnega znanja in prenašanje znanja med zaposlenimi. Vsi ti procesi morajo biti vpeti v celotno delovanje organizacije, biti morajo del kulture znanja, predvsem pa morajo biti podprti z ustrezno informacijsko tehnologijo. Ker se management znanja precej navezuje na zaposlene, mora biti usklajen s politiko upravljanja s človeškimi viri. Management znanja je priložnost in izziv za vse, ki poskušajo doseči poslovne rezultate. V zadnjem času se je še povečala potreba po uvedbi koncepta managementa znanja, saj večina dela, ki ga opravljamo, temelji na informacijah, pojavlja se vse večja potreba po nadomestitvi neformalnega znanja s formalnim, delovna sila hrani veliko količino znanja, vedno večja mobilnost delovne sile povečuje odtok znanja iz podjetja, zaradi vse večje konkurenčnosti med organizacijami pa se pojavljajo vedno večje zahteve po kontinuiranem učenju znotraj podjetij (Klopčič 2006). V podjetju so pogoste ovire v povezavi s prenosom znanja. Nekaj najpogostejših ovir in strategije, kako jih premagati, prikazuje preglednica 2.1 (Davenport in Prusak 1998b, 97).

Marquardt (1996, 131) loči ustvarjanje znanja s pomočjo zunanjega okolja in ustvarjanje znanja znotraj organizacije. Organizacija lahko ustvarja znanje s pomočjo okolja na več načinov – iz literature, iz udeležbe na različnih strokovnih srečanjih, z zbiranjem podatkov o gospodarskih, socialnih in tehnoloških smernicah, s sodelovanjem z različnimi gospodarskimi in negospodarskimi subjekti ipd. Namen je pridobiti čim več znanja ne glede na izvor ter tako omogočiti napredek in uspešno poslovanje podjetja. Če pri tem uporabljamo izraz novo znanje, to pomeni zgolj novo znanje za podjetje, ne pa novo znanje na trgu.

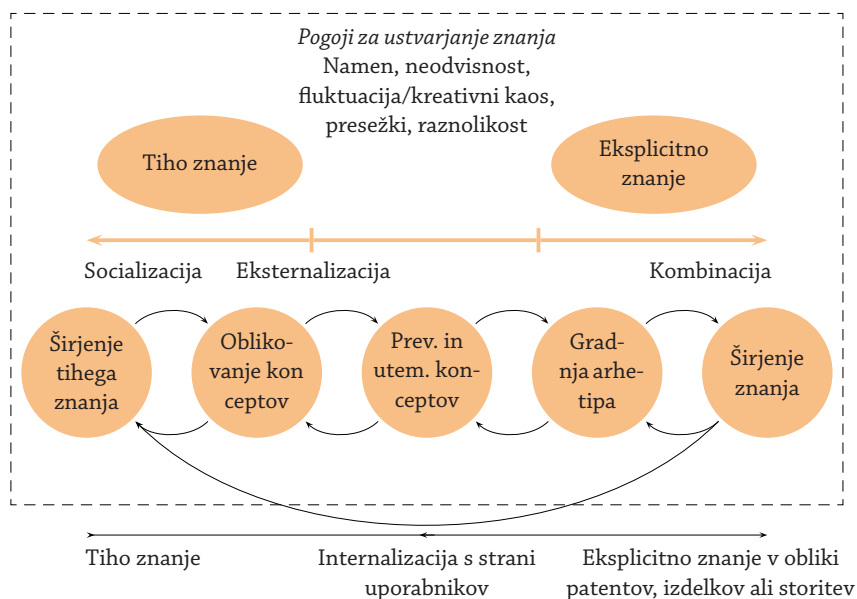
PREGLEDNICA 2.1 Ovire pri prenosu znanja v podjetju in kako jih premagati

Ovire	Strategije za premagovanje ovir
Pomanjkanje zaupanja	Nujno je treba zgraditi okolje, v katerem si bodo zaposleni zaupali
Razlike v kulturnih, jezikovnih in vedenjskih značilnostih zaposlenih	Organiziranje skupnih razprav, izobraževanj, čim več skupinskega dela in menjave delovnih mest
Premalo druženja zaposlenih	Spodbuditi druženje zaposlenih tako, da se določita čas in prostor, kjer se znanje lahko prenaša, na primer sejne ali pogovorne sobe ter drugi prostori za druženje
Lastništvo nad znanjem	Spodbujanje prepričanja, da znanje ni pravica zgolj določenih skupin, in zavedanja, da je ideja pomembnejša od idejnega vira
Premalo želje po novem znanju	Motivirati zaposlene za izobraževanje, zagotoviti čas za učenje in zaposlovanje ljudi, ki si želijo novih znanj
Kaznovanje napak	Ustvarjalne napake je treba tolerirati in sprejemati, zaposleni ne sme biti kaznovan, če česa ne ve.

Prilagojeno po Davenport in Prusak 1998b, 97.

Znotraj organizacije pomeni proces ustvarjanja znanja na ravni posameznika klasično individualno učenje, na ravni podjetja pa lahko govorimo o učenju skupin ali timov. Pomembno je, da znanje s skupnim delovanjem različnih skupin zaposlenih v podjetju postane eksplicitno. V procesu ustvarjanja organizacijskega znanja morajo biti aktivni vsi udeleženci. Nonaka in Takeuchi (1995) s svojo raziskavo v japonskih podjetjih dokazujeta, kako lahko podjetje z organiziranim učenjem in s tem z ustvarjanjem znanja postanejo uspešna.

Dodajata še, da so uspešna predvsem tista podjetja, ki ne prestando ustvarjati novega znanja, ga širijo in ga učinkovito vključujejo v delovne procese. Njun model razumemo kot sposobnost organizacije, da ustvari novo znanje ter ga realizira v svojih proizvodih in storitvah. Ustvarjanje znanja izhaja iz eksplicitnega izražanja tihega znanja oziroma je ustvarjanje znanja posledica interakcije med tihim in eksplicitnim znanjem. Štiri načine pretvorbe ene vrste znanja v drugo (socializacija, eksternalizacija, kombinacija, internalizacija) lahko prikažemo v povezavi s procesom ustvarjanja znanja za podjetje. Ta proces obsega pet faz: medsebojna delitev implicitnega znanja (angl. *sharing tacit knowledge*), oblikovanje konceptov (angl. *creating concepts*), preverjanje in utemeljevanje



SLIKA 2.2 Petdelni proces ustvarjanja znanja v organizaciji (prirejeno po Nonaka in Takeuchi 1995, 84)

konceptov (angl. *justifying concepts*), grajenje arhetipa (angl. *building an archetype*) in širjenje znanja po vseh ravneh podjetja (angl. *cross-leveling knowledge*).

Proces shranjevanja znanja omogoča ustvarjanje kakovostne zbirke znanja v organizaciji, v kateri mora biti zajeto celotno uporabno znanje organizacije. Omogočen mora biti vpogled vanjo. Najpomembnejše je, da je znanje shranjeno tako, da ga je mogoče hitro in učinkovito najti ter predvsem obnavljati (Marquardt 1996, 137). To lahko omogočimo s skladiščenjem znanja, oblikovanjem zemljevidov znanja in obnavljanjem znanja. Da znanje lahko skladiščimo, ga po navadi zberemo in obdelamo v elektronski obliki, nekaj ga lahko ostane v obliki knjig, priročnikov, dokumentov ter načrtov, del znanja, po navadi tihega, pa obdržijo zaposleni. Sodobna informacijska tehnologija in programska oprema omogočata skoraj neomejeno shranjevanje znanja. Podjetje se mora odločiti, kakšno shranjevanje najbolj ustreza njegovim potrebam. Elektronska zbirka je zelo učinkovito orodje za shranjevanje znanja, biti pa mora dobro organizirana, redno obnavljana in predvsem dostopna zaposlenim (Probst, Raub in Romhardt 1999, 221). Zemljevid znanja po-

meni vizualni prikaz organizacijskega znanja in nam kaže pot do zaposlenih, ki imajo določena znanja, ali pa do zbirk in dokumentov, kjer to znanje lahko najdemo. Dobro izdelan zemljevid znanja je močno poslovno orodje, ki lahko pospeši prenos znanja in spremeni odnose med zaposlenimi. Pri izdelavi zemljevida znanja lahko odkrijemo znanje, ki je bilo do zdaj neizkoriščeno, skrite povezave in manjkajoča znanja, ki bi bila potrebna za uspešnejše poslovanje (Dimovski in dr. 2005, 185). Dobro je, če pri pripravi zemljevida znanja sodeluje čim več zaposlenih, če je izdelan v elektronski obliki in omogoča redno ažuriranje. Ker znanje zelo hitro zastara, je treba zbirko znanja redno spremljati in ugotavljati, ali se ujema z dejanskim stanjem. Drucker (1993, 204) zato predlaga inventure znanja, v katerih bi zastarelo znanje načrtno odstranili iz organizacije, tako iz zbirke kot iz zavesti zaposlenih.

Širjenje vsega razpoložljivega znanja po podjetju pomeni tudi možnosti zaposlenih za dostop do novega znanja. Največjo vrednost za podjetje ima znanje takrat, ko ga uporablja čim več zaposlenih. Ideje dosežejo maksimalen vpliv, ko je z njimi seznanjen večji del zaposlenih, in ne samo manjša skupina ljudi (Garvin 1993, 87). Eksplicitno znanje, ki je shranjeno v obliki dokumentov in zbirk, se učinkovito prenaša prek različnih medijev, tako elektronskih kot tudi mehanskih. Težje je prenašati tiho znanje, ki je v glavnem v posameznikih. Največkrat se to znanje prenaša med pripovedovanjem različnih izkušenj.

Komuniciranje med zaposlenimi tudi sicer pripomore k ustvarjanju znanja, zato je treba v podjetju ustvariti kulturo, ki bo spodbujala komunikacijo. Fisher (v Pirc 2000, 79) razlikuje med dvema načinoma prenosa znanja. »Push prenos« nastane, ko zaposleni ali skupina da informacijo drugemu zaposlenemu ali skupini. »Pull prenos« pa nastane, kadar posameznik ali skupina sami poiščejo in pridobijo določeno potrebno znanje.

Pirc (2000, 78) poudarja, da je prenos znanja odvisen od organizacijske kulture. Prav s tega vidika je nujno poudariti pomembnost prenosa znanja, spodbujanje naložb, dejavnosti za prenos znanja ter nagrade za uspešen prenos znanja. Dodaja, da je kakovost prenosa znanja odvisna od njegove narave. Pri prenosu tihega znanja sta pomembna zaupanje in kakovost odnosa med zaposlenimi, zato je smiselno, da tak prenos poteka znotraj institucije, na primer podjetja. Eksplicitna znanja so lažje prenosljiva, prenesti jih je mogoče tudi na trgu, zato relaciji zaupanja in kakovosti odnosa med zaposlenimi nista tako pomembni.

Čater (2000, 513) meni, da vrhunski strokovnjaki pogosto neradi de-

lijo svoje znanje s sodelavci predvsem zaradi dveh razlogov, in sicer ker (prvič) med zaposlenimi vlada konkurenca, zato posamezniki ne vidijo neposredne koristi prenosa svojega znanja na druge zaposlene, in (drugič) ker pogosto lahko ocenimo samo uspešnost skupine, je posameznika težko nagraditi pri prenosu znanja.

Nonaka in Takeuchi (1995, 81–82) opozarjata, da je prenos znanja zelo odvisen od skupnega znanja v podjetju, kamor spadajo na primer splošna znanja o podjetju in jezik, kot osnova komunikacije, ki je že sama temelj za prenos vseh znanj, ki zaposlenim niso skupna. Brez besednega ali celo nebesednega komuniciranja bi bilo znanje mogoče prenašati samo tako, da bi po organizaciji prerazporejali in prenašali zaposlene, ki to znanje imajo. Za prenos eksplicitnega znanja obstaja več možnosti (neposredno komuniciranje, elektronsko komuniciranje, oglasne table . . .), kljub vsemu pa je treba pravilno izbrati poti, po katerih znanje prenašamo, saj s tem lahko vplivamo na morebitne zamude pri prenosih znanja kot tudi na pristranske vpliva na obeh koncih poti prenosa. Metode sodelovanja med zaposlenimi so pri tem zelo pomembne.

Prenos znanja si lahko predstavljamo kot tokove posameznih delcev znanja v mreži zaposlenih sodelavcev. Socialna povezanost in želja po sodelovanju med zaposlenimi sta pri tem zelo pomembni.

Šele z uporabo znanja ustvarimo njegovo neposredno uporabno vrednost v podjetju. Ker uporaba obstoječega znanja ustvarja tudi novo znanje, se tako neprestano vračamo v začetni fazi managementa znanja, to sta pridobivanje in ustvarjanje znanja, ki jima spet sledita prenos in shranjevanje znanja. Vidimo, da se faze managementa znanja neprestano ponavljajo. Zaposlene moramo neprestano spodbujati, da znanje uporabljajo. Izredno pomembno je, da jim je na delovnem mestu omogočeno čim manj stresno okolje in sproščeno vzdušje. Za uporabo znanja morajo biti zaposleni ustrezno nagrajeni. To so lahko finančne ali nematerialne spodbude. Če organizaciji uspe povečati uporabo znanja med zaposlenimi, pomeni, da je v managementu znanja uspešna. Uporaba znanja se namreč preoblikuje v konkretne rezultate, ki se kažejo v učinkovitejšem prilagajanju spremembam, skupnem iskanju rešitev in hitrejšem opravljanju nekaterih nalog. Tako je omogočeno inoviranje in s tem uporaba znanja v novih ali posodobljenih proizvodih ali storitvah (Probst, Raub in Romhardt 1999, 202).

Če ima organizacija neprimerne oblike prenašanja in širjenja znanja, lahko ostane veliko znanja neuporabljeno. Za učinkovito rabo morajo biti viri znanja različni in stiki med zaposlenimi pogosti, saj lahko samo

tako na problem gledamo iz različnih zornih kotov in ga s tem učinkovito rešujemo.

Proučena literatura s področja managementa znanja poudarja neločljivost med managementom znanja in kulturo organizacije (Davenport in Prusak 1998a; Krogh, Ichijo in Nonaka 2000; Nonaka in Takeuchi 1995). Čeprav raziskave dokazujejo velik vpliv organizacijske kulture na management znanja, vseeno obstajajo nejasnosti, kako pravzaprav učinkovito razvijati kulturo v organizaciji. Oliver in Kandadi (2006) sta v svojem delu opredelila celo pojem znanjska kultura ali morda bolje kultura znanja. To pojmujeta kot način delovanja organizacije v smeri motiviranja zaposlenih, da ustvarjajo, med seboj delijo in učinkovito rabijo znanje z namenom ustvarjati uspešno organizacijo. V literaturi, ki se ukvarja s proučevanjem managementa znanja, je naštetih nekaj konceptov, ki pomenijo odločilne dejavnike v razvoju kulture znanja. To so organizacijska struktura, ljudje, sistemi nagrajevanja, vodenje, poslovni procesi in tudi informacijski sistemi (Drucker 2001; DeLong in Fahey 2000; Gupta in Govindarajan 2000; Wenger, McDermott in Snyder 2002). Najdemo pa lahko zgolj omejene zapise o tem, kako posamezni elementi vplivajo na kulturo znanja.

3 Organizacijska kultura

V povezavi z organizacijo se vse od srede 90. let prejšnjega stoletja pogosto omenja pomembnost organizacijske kulture. Tudi vodstva podjetji vse več časa namenjajo proučevanju in razumevanju kulture v svojem podjetju, saj je ta lahko vir trajnostne konkurenčne prednosti. Kultura v širšem pomenu označuje vse tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja in kar se ceni kot izredno v tehnologiji, znanosti, umetnosti, književnosti, religiji, ideologiji (Vila 1994). Kultura je večplasten družbeni pojav, kar otežuje njeno razumevanje. Ko pa jo enkrat bolje spoznamo, je naše razumevanje združbe in njene organizacije lahko veliko globlje (Mesner Andolšek 1995). Etimološko gledano beseda kultura izhaja iz kultivirati ali negovati, kar nakazuje, da so njene korenine v naravi. Pa vendar je kultura izključno človeška tvorba. Tako kot se agrikultura ukvarja z obdelovanjem zemlje za potrebe posameznika in posredno družbe, kultura vpliva na posameznika in ga spreminja iz izključno »živalskega« bitja v polnovrednega člana družbe, slednji pa povratno s svojim delovanjem postopoma spreminja kulturo. Zgodovinsko gledano se pojem kultura uporablja tudi kot nasprotni pol pojmu »civilizacija«. Medtem ko se pojem civilizacija navezuje na napredek in razvoj ter posredno poudarja minimalne dosežke na področju tehnike, ekonomije in politike, pa kultura poudarja umetnostne, verske in pravne oblike, ki karakterizirajo neko družbo in ji s tem dajo lastno identiteto. Pri tem kultura ne pomeni doseganja nekih višjih razvojnih stopenj kakor tudi ne diferenciacije v smislu boljša – slabša. Kultura v družbi opravlja tri pglavitne funkcije, ki jih Gabriel (1999) opredeljuje kot funkcijo družbenega nadzora, simbolno funkcijo v pomenu osmišljanja človeškega bivanja in epistemološko funkcijo, v okviru katere kultura ponuja odgovore na vprašanja razumevanja sveta, v katerem živimo.

Gabriel (1999, 167) navaja, da je za kulturo značilno:

- da predstavlja našo drugo naravo poleg biološke; če slednjo podedujemo prek genov, pa se kultura prenaša prek t. i. memov oziroma nosilcev kulturne dednosti;
- da obstajajo kulturne razlike, zaradi česar je tisto, kar je v neki

kulturi prepovedano, v drugi kulturi tolerirano, dovoljeno ali celo spodbujano;

- da šele izpostavljenost drugim kulturam omogoča, da prepoznamo naše lastne kulturne predpostavke, ki velikokrat delujejo podzavestno; to je v skladu s Hofstedejevo definicijo (1984), ki je kulturo označil kot mentalno programje (angl. *software of mind*).

Podobno navaja Hoecklinova (1995, 24–25), ki opredeljuje kulturo na osnovi štirih značilnosti:

1. kot omrežje mnenj s skupnimi izhodišči; kultura podaja skupna izhodišča za zaznavanje in razumevanje sveta ter posameznikovih izkušenj;
2. kot relativno; kulture se med seboj razlikujejo in pri tem ne moremo reči, da je neka kultura superiorna drugi in nasprotno;
3. kot naučeno; kultura izvira iz socialnega okolja, in ne iz dedne strukture posameznika;
4. kot skupno; kultura je neke vrste »kolektivni fenomen«.

Prvotno je bila kultura predvsem predmet proučevanja antropologije in sociologije, šele pozneje pa je bil pojem prevzet tudi v poslovno ekonomijo in organizacijo. Pri tem obstajajo sicer določene sorodnosti med družbo in organizacijo, čeprav je tudi veliko pomembnih razlik. Tako so npr. organizacije načrtno ustanovljene za določen namen ali smoter, ki izhaja iz interesov ustanoviteljev, se drugače oblikujejo in spreminjajo kot družba in v nasprotju z družbo zajemajo le omejen del posameznikovega življenja. Poleg tega pa antropologija kulturo še vedno proučuje na splošno, medtem ko jo organizacijske vede proučujejo predvsem v manjših združbah, pri čemer jih zanima njihova edinstvenost in razmerje z drugimi značilnostmi združbe. Razloge, da se je kultura tako močno uveljavila kot predmet raziskovanja v organizacijskih vedah, gre pripisati dejavnikom, kot so (Gabriel 1999, 168):

- globalizacija in povečan obseg mednarodnega poslovanja; različna kulturna okolja ponujajo različne priložnosti in obenem postavljajo različne omejitve, ki jih organizacije lahko izkoristijo ali presežejo le, če se teh razlik zavedajo in vedo kako jih lahko obrnejo sebi v prid;
- vedno večja vloga organizacij v sodobno družbi; zlasti za razviti zahod je značilno, da je večina našega življenja povezana z organizacijami, v katerih nastopamo kot člani, zaposleni, odjemalci ali zgolj

uporabniki. Praktično ni dogodka v vsakdanjem življenju, pri katerem posredno ali neposredno ne pridemo v stik z eno organizacijo. Ker pa je kultura, kot je bilo predhodno navedeno, čisti družbeni konstrukt, je torej neločljivo povezana z organizacijo oziroma organizacijami;

- zavedanje, da je organizacija sama kulturni artefakt, zaradi česar nekaterih managerskih praks ne moremo prenašati iz enih v druga organizacijska okolja. Kar v eni organizaciji oziroma organizacijski kulturi zelo dobro deluje, je lahko v drugi popolnoma nesprejemljivo.

3.1 Opredelitev pojma kulture organizacije

V splošnem velja, da kultura odseva vrednote določene družbene skupine in obsega njene materialne in duhovne dobrine, pripadnik te družbene skupine – posameznik – pa je nosilec te kulture. Ta opredelitev, ki je sicer precej splošna in tudi širše sprejeta, pa kljub temu ni končna ali splošno sprejeta definicija. Tako npr. antropološka študija, ki sta jo objavila Kroeber in Kluckhohn leta 1952, navaja že 164 različnih opredelitev pojma kulture. V začetku 70. let prejšnjega stoletja pa sta Spradley in McCurdy (1972, 7) ugotovila, da ima pojem kulture toliko različnih pomenov, da je preprosto nemogoče razpravljati o vseh.

Nekatere od teh definicij govorijo o vrednotah in prepričanjih, druge poudarjajo predvsem znanje, že spet druge pomene, ki si jih skupaj delimo, nekatere poudarjajo organizacijski etos, nekatere pa mite, simbole in rituale. Nekateri avtorji se strinjajo okoli trditve, da je kultura holistična – celovita, zgodovinsko dorečena, mehek antropološko-družbeni konstrukt, ki ga je težko spreminjati. Nekateri tudi to trditev postavljajo pod vprašaj z argumentom, da je kultura postala beseda z bobnajočim – odmevnim pomenom (angl. *buzzword*), ki označuje različne in včasih nasprotujoče si stvari (Wilkins 1983, 24). Sathe (1983, 6) pa pravi, da je nepotrebno diskutirati o tem, katera opredelitev kulture je pravilna, saj ni svete resnice, ki bi jo bilo treba odkriti. V nadaljevanju navajamo vrsto definicij o tem, kaj je lahko kultura.

Schein (1985, 9) opredeljuje kulturo kot vzorec temeljnih predpostavk, ki so jih člani skupnosti odkrili ali oblikovali v procesu reševanja odprtih zadev, pomembnih za obstoj skupnosti, in so se pokazale za dovolj uspešne, da v skupnosti utemeljeno menijo, da jih je treba prenesti na nove člane, da bi ti lahko ustrezno dojemali in razmišljali o zadevah povezanih s prilagajanjem zunanjemu okolju in notranjo integracijo. Za

Rousseauja (1990, 160) je kultura družbeni proces na ravni skupnosti, v kateri si člani delijo skupne predpostavke, vrednote, norme vedenja, vzorce dejavnosti in materialne artefakte. Kotter in Heskett (1992, 4) menita, da se na globlji, manj vidni ravni kultura nanaša na tiste vrednote, ki si jih člani organizacije delijo in vztrajajo v času ne glede na spremembe med člani organizacije. Na bolj vidni ravni je kultura vzorec vedenja, ki ga člani organizacije avtomatično prenašajo na nove člane. Drennan (v Brown 1998, 8) pravi, da kultura organizacije pomeni na nezavedni ravni sprejet način dojemanja organizacije in njenega zunanjega okolja (t. i. paradigma organizacije), ki se je oblikoval v času obstoja organizacije in se izraža v obliki sprejemljivega in pričakovanega ravnanja v organizaciji ter kot prevladujoči vzorec medsebojnih razmerij med člani organizacije. Cook in Yanow (1993, 379) opišeta kulturo kot zbir vrednot, prepričanj in občutkov ter artefaktov, prek katerih se ti izražajo in prenašajo (kot miti, simboli, metafore, rituali); oblikovala jih je določena skupina ljudi, prenašajo se iz roda v rod in skupino ločijo od drugih. Hofstede (1993, 89) definira kulturo kot proces programiranja kolektivne zavesti, ki določeno skupino ljudi loči od drugih skupin. Pri tem velja, da je osebnost posameznika deloma dedna, deloma pa priučena, in sicer na podlagi vpliva kolektivne programiranosti (tj. kulture) in specifične osebne izkušnje posameznika. Peters (1993, 34) meni, da je kultura način, kako v organizaciji delujemo, so nenapisana pravila o tem, kaj predstavlja inteligentno ravnanje v organizaciji, so vrednote, ki si jih člani organizacije delijo. Podobno Tavčar (2000, 39) zapiše, da je kultura skupnost materialnih in duhovnih vrednot, ki jih je ustvaril človek v svoji družbeno-zgodovinski praksi – za obvladovanje naravnih sil, za razvoj proizvodnje in za razreševanje nalog družbe sploh. Flere (1997, 205) navaja štiri mogoča razumevanja kulture kot način življenja (življenjski slog, slog porabe, preživljanja prostega časa itn.), skupek družbenih institucij (gledališče, muzej itn.), vrsta ravnanja in tip družbe, pri čemer slednje pomeni identificiranje kulture z družbo (npr. arhaična družba se uporablja sinonimno za arhaično kulturo).

Kultura organizacije po Scheinu

Med mnogimi definicijami kulture organizacije se je v strokovni literaturi najbolj uveljavila definicija, ki jo oblikoval Schein. Zanj je značilno, da deli kulturo organizacije v tri povezane in soodvisne ravni (Schein 1992, 17–27): artefakti (vidne strukture in procesi v organizaciji), usvojene vrednote in norme (usmeritve, smotri, nazori) in temeljne pod-

mene (nezavedna, samoumevna stališča, zaznave, misli in čustva). Najbolj vidna raven kulture organizacije so artefakti, naslednja manj vidna raven so vrednote in norme, ki jim člani organizacije sledijo, ko rešujejo zanje nove zadeve, najgloblja raven pa so temeljne podmene ali predpostavke.

Artefakti so elementi organizacijske kulture na prvi ravni. So najbolj vidni, ko človek pride v organizacijo. Sem spadajo arhitektura, oznake, okrasje, odnos do ljudi (navzočnost na sestankih, pisarne, celo način oblačenja zaposlenih . . .). Artefakti so simboli, zgodbe, rituali, politike in slogi vzajemnega delovanja. So vidni, vendar ne nujno razumljivi. So očitna podoba organizacije, ki jo ljudje slišijo, vidijo in čutijo (Sweeney in McFarlin 2002; Armstrong 1991).

Med artefakte ali pojavne oblike kulture uvrščamo (Schein 1992, 17):

- vse, kar vidimo, slišimo in občutimo ob stiku z nam tujo kulturo;
- vidne rezultate delovanja skupine: urejenost fizičnega okolja, jezik, tehnologija, proizvodi, umetniške stvaritve;
- vidno ravnanje skupine in procese, v katerih je tovrstno ravnanje rutina;
- slog skupine: oblačenje, nazivanje, izkazovanje emocij, legende in zgodbe o organizaciji, vrednote, ki jih razglašajo, pomembni obredi in slovesnosti.

Za artefakte je značilno, da jih je sicer lahko opaziti, vendar je težko razbrati njihov dejanski pomen.

Druga, globlja raven kulture so vrednote in norme. Vrednote posameznika ali skupine kažejo splošno težnjo k privilegiranju enega stanja zadev pred drugim. Vrednote, ki jih doživljamo z občutkom odgovornosti in zavezanosti, določajo človekovo subjektivno opredeljevanje realnosti, s čimer usmerjajo njegovo dejavnost in presojo in so tako tesno povezane z moralnim in etičnim kodeksom. Čeprav obstajajo t. i. univerzalne kategorije vrednot, kot je na primer poštenost, se vrednotni sistem v različnih zgodovinskih dobah in kulturah razlikuje. Pravimo, da obstajajo različne vrednotne usmerjenosti ali različne vrednotne hierarhije (Musek 1993, 52–53). Skupnost v času svojega razvoja usvoji vrednote tistega posameznika, ki v procesu razreševanja odprtih zadev uspe prepričati skupino, da udejanji njegov predlog rešitve in se ta pokaže za uspešnega (Schein 1992, 19–20). Če vrednote določajo, kaj je prav in kaj je narobe, pa norma opredeljuje splošno sprejete standarde vedenja v neki kulturi, ki jim je treba slediti, če želimo biti člani neke

družbe, družbene skupine ali organizacije. Podobno kot to velja za vrednote, tudi norme usmerjajo naše ravnanje, ne da bi se tega največkrat zavedali.

Tiste rešitve, ki se tudi v daljšem časovnem obdobju pokažejo kot uspešne (članom skupnosti ne prinašajo nelagodja ali bojazni), skupina sčasoma privzame kot samoumevne in nesporne; postanejo t. i. temeljne podmene (Schein 1992, 20–21). Kar je bilo na začetku le hipoteza, postane za člane skupnosti realnost, o kateri ne gre dvomiti ali se o njej spraševati, zato je temeljne podmene izredno težko spremeniti. Temeljne podmene oblikujejo vedenje članov skupnosti ter njihov način dojemanja, zaznavanja in razmišljanja o sebi, stvarnosti, času in prostoru.

3.2 Klima in kultura organizacije

Pod klimo lahko razumemo organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo, psihološko klimo, osebnost podjetja in delovno ozračje itn. Organizacijska klima pomeni pravzaprav vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik 2005). Pod dobro organizacijsko klimo razumemo uravnovešene in zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj. Če je dobra klima, potem obstajajo pogoji za ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, hkrati pa je privlačna za dobre delavce ter izraža boljše produktivnost dela in pozitivno razmerje s strankami (Lipovec 1997).

Veliko razprav poteka na področju povezave med kulturo organizacije in klimo v organizaciji. Študije o klimi so namreč predhodne študijam o kulturi organizacije. Vzporedno z naraščanjem pomembnosti kulture organizacije pa lahko opazimo, da zanimanje za vprašanje klime v organizaciji upada (Ashforth 1985, 841), čeprav je povezava med obema pojavoma postala stvar široke diskusije. V zagovarjanju argumentov, da je treba organizacijsko klimo in kulturo obravnavati ločeno Rousseau (1990, 159–160) pravi: »[...] klima v organizaciji izraža posameznikovo percepcijo organizacije in se kot taka osredotoča na skupino kognitivnih ali deskriptivnih prepričanj, ki si jih posameznik oblikuje o odnosih, ki veljajo v organizaciji (npr. zaupanje med sodelavci, še posebno med managementom in drugimi sodelavci organizacije, solidarnost, participativnost v odločanju itn.) [...] Klima v organizaciji kot plod psiholo-

ških procesov, ki potekajo v posamezniku, in kultura organizacije kot skupinski fenomen, ki izhaja iz medsebojne interakcije med člani, sta dva različna in ločena konstrukta.«

Nasprotno pa Schneider, Brief in Guzzo (1996, 18–19) argumentirajo, da praksa, ki jo managerji uveljavijo, in vrednote, ki jih ti posredujejo, določajo tako klimo kot kulturo organizacije. V skladu z Rousseaujevim pogledom se klima v organizaciji izoblikuje znotraj psihološkega procesa, ki poteka na ravni posameznika, medtem ko se kultura oblikuje na ravni skupnosti in izhaja iz medsebojne interakcije članov te skupnosti. Po drugi definiciji pa se klima in kultura oblikujeta istočasno, le da se klima izraža v različnih organizacijskih procesih, medtem ko je kultura organizacije v prepričanju ljudi in v njihovih vrednotah. Kljub zmedi in zavedanju nekaterih, da se definiciji kulture organizacije in klime med seboj subtilno prepletata, še vedno poteka vroča debata med vsemi, ki hočejo obdržati distanco med obema pojmom.

Mnogo avtorjev meni, da med pojmom organizacijska kultura in klima ni pomembnih razlik, spet drugi menijo drugače. Čeprav se pojma po definicijah precej razlikujeta, pa imata tudi nekaj skupnih točk. Oba namreč pojasnjujeta določenost človekovega vedenja v organizaciji in oba se zanimata za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov (Lipičnik 2005). Lahko rečemo, da spada organizacijska kultura v antropološke in sociološke vede, medtem ko organizacijsko klimo uvrščamo med psihološke vede. Organizacijsko kulturo lahko obravnavamo v preteklosti ali prihodnosti, organizacijska klima pa nas zanima predvsem v sedanjem stanju. Poleg tega je organizacijska kultura usmerjena v opis organizacije in v zvezi z njo proučujemo vrednote, norme in načine ravnanja. Na drugi strani pa je organizacijska klima usmerjena v primerjavo med organizacije, v zvezi z njo proučujemo zaznavanje dogodkov, postopkov, pravil in odnosov. Pojem kulture naj bi bil bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost, medtem ko naj bi bil pojem klime bolj analitičen in usmerjen v opisovanje sedanjega stanja. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itn.). Za proučevanje organizacijske klime pa uporabljajo bolj kvantitativne metodologije raziskovanj (Fey in Beamish 2001).

3.3 Različne ravni kulture organizacije

Zmeda glede definicije kulture se še stopnjuje, ko se vzpostavi vprašanje različnih ravni analize. Čeprav kultura organizacije ostaja osrednji

element proučevanja, se znotraj te na eni strani raziskuje vloga posameznika in njegov odnos do kulture organizacije, na drugi strani pa vprašanje različnih subkultur.

Posameznik in kultura organizacije

Organizacija je skupnost, kjer je vsak zaposleni obravnavan kot posameznik, ki je za svoje delo nagrajen. Vse to spodbuja vrednote, kot so zavzetost za uspešno delo, inovacije, pozitivno mišljenje, optimistično ravnanje, pomembnost hitrih rešitev ter maksimalno prispevanje k rezultatom organizacije. Vrednote pripomorejo, da vsakega posameznika prepoznamo kot vir inovacij in produktivnosti, kar za organizacijo ustvarja konkurenčno prednost. Vloga managerja je odločilna za oblikovanje kulture organizacije, primerne za učenje in s tem za ustvarjanje znanja skozi svoje akcije, obveze, dialoge in izjave. Tako naj bi postalo znanje informacija in učenje glavne sestavine njihovega razmišljanja. Poleg tega naj bi v organizaciji oblikovali določena pravila, ki bi podpirala znanje, inovacije in tako oblikovala kulturo, kjer so napake oproščene (Možina 2002).

Pogledi se zelo razlikujejo glede na to, kakšno vlogo ima posameznik pri oblikovanju kulture organizacije in kako slednja vpliva na posameznika. Med posameznikom in kulturo organizacije obstajajo številne prepletene vezi, ki so jih raziskovalci postopoma identificirali. Eno izmed pomembnejših tovrstnih raziskovalnih vprašanj je, kako posameznik občuti kulturo organizacije. Tako lahko najdemo definicije, ki posameznika v odnosu do kulture organizacije, v katero vstopa, opredeljujejo kot prilagodljivca, dobrega vojaka, odpadnika ali upornika (Sathe 1983, 15–16). Podobna je tudi definicija, ki posameznika opredeljuje kot timskega delavca, bojevnika, izobčenca ali outsiderja (Van Maanen 1976, 112–113). V teh in sorodnih definicijah velja, da se posamezniki lahko spojijo s kulturo organizacije (postanejo timski delavci oz. dobri vojaki) ali pa so aktivni akterji v spreminjanju kulture organizacije (uporniki, bojovníki). Poleg tega se postavlja tudi vprašanje ali se zavezanost posameznika organizaciji lahko poveča glede na tip kulture organizacije (Lahiry 1994) oz. sprejetih temeljnih vrednot v organizaciji (O'Reilly, Chatman in Caldwell 1991, 487).

Subkulture

Rose (1988, 142–143) pravi, da ima pojem subkulture oz. mnogovrstne kulture različne pomene. Lahko se nanaša na šibko povezano konstelacijo edinstvenih kultur, ki niso povezane z vseobsežno osrednjo kul-

turo ali pa se lahko nanaša na različne subkulture, ki obstajajo v odnosu do skupne povezovalne kulture. V zadnjem primeru so subkulture sestavljene iz enklav posameznikov znotraj osrednje kulture, ki oblikuje skupne vrednote, pomen in strukture. Medtem ko se Rose zavzema za zadnjo trditev, nekateri avtorji zagovarjajo prvo tezo, spet drugi pa kombinacijo obeh.

3.4 Tipologije kultur organizacije

Hofstede (1993, 89) nas opozarja, da je kultura konstrukt, ki ga ni mogoče neposredno opazovati, ampak o njem le posredno sklepati prek zapisov ter verbalnega in neverbalnega vedenja ljudi v dani skupnosti. Nam je pa v pomoč za napovedovanje prihodnjega ravnanja te iste skupnosti. Glede na širše nesoglasje okoli tega, kako ta konstrukt ustrezno opredeliti, ne preseneča, da proučevanje kulture organizacije obsega najrazličnejše vidike organizacije in vedenja njenih članov ter da raziskovalci pri tem uporabljajo najrazličnejše metode proučevanja. Ta raznolikost pristopov izhaja predvsem iz temeljnega razumevanja odnosa med organizacijo in kulturo organizacije. Pri tem se raziskovalci delijo v dve miselni šoli. V prvi kulturo organizacije razumemo in proučujemo kot eno od razsežnosti oz. značilnosti organizacije (podobno kot struktura ali strategija organizacije), v drugi pa kulturo enačimo z organizacijo (organizacija je kultura). Za slednjo velja, da je organizacija sama manifestacija neke določene kulture.

Raziskovalci, ki spadajo v prvo miselno šolo (ontološko to uvrščamo v t. i. strukturno realistično ontologijo), predpostavljajo, da je kulturo organizacije mogoče identificirati, meriti, analizirati in usmerjati. Kultura ima po njihovem mnenju svojo objektivno identiteto neodvisno od opazovalca. Ti raziskovalci uporabljajo predvsem kvantitativni pristop v raziskovanju, ki predpostavlja, da je kultura organizacije merljiva in sestavljena iz številnih konstruktov nižjega reda, kot so participativnost pri odločanju, zavezanost posameznika k organizaciji, zavezanost h kakovosti, obseg pravil, stopnja inovativnosti, pripravljenost za sprejemanje tveganja itn. Za ta pristop so značilni t. i. audit kulture organizacije, ki se običajno izvajajo s pomočjo vprašalnikov. Fletcher in Jones (1992, 31) sta v ta namen razvila vprašalnik, ki obsega sedemnajst strani in omogoča presojo kulture organizacije vzdolž nekaj različnih razsežnosti. Zagovorniki kvantitativnega pristopa k proučevanju kulture organizacije (Tucker, McCoy in Evans 1990) opozarjajo na omejitve kvalitativnega pristopa, zlasti na problem generalizacije pridobljenih spoznanj in na dejstvo, da proučevanje anekdot, simbolov, mitov itn. samo

ne ponuja ustrezne teoretične osnove za obrazložitev odprtih vprašanj, kot so: zakaj in kako se oblikuje določen skupni vzorec dojemanja organizacije in okolja ter posredno sprejemljivega načina ravnanja, kako se ta vzdržuje, spreminja ter kako vpliva na delovanje organizacije.

Po mnenju raziskovalcev, ki spadajo v drugo miselno šolo (ontološko to uvrščamo v družbeno konstruktivistično ontologijo), pa kulture organizacije ne moremo reducirati na neodvisne in odvisne spremenljivke. Pravzaprav je objektivnost pri obravnavanju kulture iluzija, ker ta ne obstaja neodvisno od njenega opazovalca in njegove kulturne pripadnosti. Zato se je treba pri raziskovanju kulture organizacije osredotočiti na pomen jezika, implicitnih predpostavk, simbolov in ritualov, ki jih uporabljajo ljudje v organizaciji (Smircich 1983). Za raziskovalce, ki spadajo v to miselno šolo, je značilna uporaba kvalitativnega pristopa v raziskovanju, s katerim poskušajo opredeliti kolektivno nezavedno – kulturo organizacije, ki se manifestira v simbolih, ki se postopno oblikujejo v organizaciji in jih ljudje v organizaciji spoštujejo in častijo. Od začetkov proučevanja pojma kulture organizacije so bili narejeni številni poskusi, da bi prek opazovanja posameznih značilnosti organizacije identificirali njeno kulturo. Ti poskusi vključujejo proučevanje ritualov in ceremonij (Trice in Beyer 1984, 657), simbolov, herojev in vrednot (Hofstede in dr. 1990, 291), strukture organizacije (O'Connor 1988) in anekdot (Boje 1991; Boyce 1996; Feldman 1990), vključno z njihovim formalnim in neformalnim vidikom uravnavanja emocij (Van Buskirk in McGrath 1992, 9), porabe časa in pristopa k oblikovanju urejenosti organizacije (Alvesson 1993, 214–215). Glede na dosedanje pristope in spoznanja številni raziskovalci menijo, da je kulturo organizacije smiselno proučevati le kot manifestacijo, ki se izraža v različnih simbolih v organizaciji. Pri tem pa Alvesson (1993, 214–215) opozarja, da lahko ima v organizaciji praktično vse svoj simbolični pomen. Kot navaja, se lahko celo najbolj racionalen in objektivni vidik organizacije pojmuje kot nekaj, kar ima pomembno simbolično dimenzijo zasidrano v skupni kolektivni zavesti. Na očitke zagovornikov kvantitativnega pristopa pa zagovorniki kvalitativnega pristopa odgovarjajo s tem, da prvi želijo meriti nekaj, kar se ne da meriti, saj je kulturo organizacije mogoče opazovati samo posredno.

Model treh mikrokultur po Harrisu

Harris (1996) je s proučevanjem različnih organizacij in njihovih kultur ugotovil, da kultura organizacije vpliva na to, kakšni sistemi vode-

nja, nadzora, nagrajevanja, razvoja kariere in snovanja razvoja organizacije itn. se bodo vzpostavili v organizaciji. Na tej podlagi je ločil tri tipe kultur, in sicer birokratsko, upravljalno-vodstveno in tehnokratsko. Birokratsko kulturo najdemo pretežno v organizacijah, ki delujejo na zaščitelih in stabilnih trgih. Označuje jih neoseben slog vodenja, popolna odvisnost od pravil in standardov ter togi postopki dela. Podprta je s strogo piramidalno in centralizirano hierarhijo, z zelo malo notranje tekmovalnosti. Upravljalno-vodstvena kultura je pogosta za organizacije v visoko konkurenčni in inovativni industriji. Zanj je značilna jasna naravnost k učinkovitosti, ki pa je podprta s fleksibilno in prilagodljivo strukturo. Tehnokratska kultura je značilna za organizacije, ki delujejo v dobro uveljavljenih in tradicionalnih panogah. Zanje je značilen pokroviteljski slog vodenja, podprt s funkcijsko strukturo. Zaradi izrazite funkcijske strukture se lahko pojavi precejšnja konkurenčnost znotraj organizacije, kjer pa prevladuje tehnično znanje.

Tipologije kultur po Cameronu in Quinnu

Cameron in Quinn (1999, 58) uporabljata dve razsežnosti:

1. prožnost in samostojnost – stabilnost in obvladovanje ter
2. notranje okolje in integriranje – zunanje okolje in diferenciranje.

Iz njiju zasnujeta štiri tipe kultur:

- skupino,
- adhokracijo,
- hierarhijo in
- trg.

Tipologijo po Cameronu in Quinnu je za proučevanje kultur srednjih šol na Nizozemskem v svoji doktorski nalogi uporabil Maslowski (2001). V svoji raziskavi je ugotovil, da v srednjih šolah prevladujeta kulturi skupine in trga. Medtem ko se kulturi hierarhije in adhokracije manj pojavljata. Predvsem je tu odstopala kultura adhokracije. Pri tem je treba omeniti, da je raziskava pokazala tudi pomembne razlike med javnimi, katoliškimi in protestantskimi šolami. V drugi raziskavi, ki sta jo opravila Zammuto in Krakower (1991) v ZDA, pa je bilo ugotovljeno, da v javnih šolah prevladujeta kulturi skupine in hierarhije, v zasebnih šolah pa kultura skupine.

Za *kulturo skupine* velja, da je organizacija prijazno delovno okolje, je kot velika družina, kjer si ljudje delijo dobro in zlo. Vodje – mana-

gerji so mentorji in morda očetovske osebnosti. Organizacijo povezuje pripadnost ali tradicija. Zavzetost je velika. Organizacija poudarja dolgoročno koristnost osebnega razvoja ljudi, veliko štejeta složnost in vzdušje. Merilo uspešnosti sta posluš za odjemalce in skrb za ljudi. V organizaciji največ veljajo timsko delovanje sodelovanje in soglasje. Kultura skupine ali kultura klana se tako imenuje, ker je podobna tipu družinske organizacije. Osredotočena je na notranje vzdrževanje s fleksibilnostjo in skrbjo za zaposlene ter s senzitivnostjo do klientov/odjemalcev. Takšna kultura je prijateljski kraj, kjer si ljudje zaupajo. Organizacija je podaljšek družine. Vodje se vedejo kot mentorji, včasih imajo celo starševsko vlogo. Organizacijo držita skupaj lojalnost in tradicija. Predanost članov je velika. Organizacija poudarja dolgoročne koristi osebnega razvoja zaposlenih, veliko štejeta složnost in vzdušje. V organizaciji največ veljajo timsko delo, sodelovanje in soglasje (Cameron in Quinn 1999, 36–38).

Kultura adhokracije je značilna za dinamično organizacijo, kjer prevladuje podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Sodelavci se izpostavljajo in sprejemajo tveganje. Voditelji so inovatorji, pripravljeni tvegati. Organizacijo povezuje zavezanost poskušanju in inoviranju. Šteje biti v prvih vrstah. Dolgoročni usmeritvi sta rast in pridobivanje novih zmožnosti. Uspešnost je osvajanje posebnih, novih izdelkov in storitev. Šteje biti vodja v izdelku ali storitvi. Organizacija spodbuja osebno pobudo in samostojnost. Kultura adhokracije se osredotoča na zunanje pozicioniranje z visoko stopnjo fleksibilnosti in individualnosti. Organizacija ima dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Člani se izpostavljajo in sprejemajo tveganje. Voditelji so vizionarji, inovatorji in so pripravljeni tvegati. Organizacijo drži skupaj poskušanje (eksperimentiranje) in inoviranje. Za tako organizacijo šteje le biti med prvimi v novih znanjih, produktih in storitvah. Dolgoročni poudarek organizacije je na hitri rasti in pridobivanju novih virov. Biti produktni ali storitveni vodja je pomembno. Organizacija spodbuja k individualni pobudi in k neodvisnosti. Pripravljenost na spremembe in srečevanje z novimi izzivi sta pomembni. Uspeh pomeni proizvajati edinstvene in izvirne produkte oziroma storitve. Adhokracija je takšna organizacijska oblika, ki se najbolj odziva na turbulentne okoliščine 21. stoletja. Glavni cilj adhokracije je pospeševanje prilagodljivosti, fleksibilnosti in ustvarjalnosti (Cameron in Quinn, 1999, 35–36).

Kultura hierarhije prevladuje v organizaciji, ki je zelo formalizirana s strukturiranim notranjim okoljem. Postopki določajo delovanje ljudi.

Voditelji so ponosni, da so dobri in učinkoviti usklajevalci in organizatorji. Nadvse pomembno je, da organizacija gladko deluje. Povezujejo jo formalni predpisi in pravila. Dolgoročna usmeritev je stabilnost in uspešnost – učinkovito, gladko delovanje. Merila uspešnosti so zanesljive dobave, izpolnjevanje rokov in nizki stroški. Skrb za sodelavce obsega varnost zaposlitve in napovedljivost. Organizacija s kulturo hierarhije je usmerjena navznoter s potrebo po stabilnem okolju in kontroli. Za hierarhično kulturo je značilno formalizirano in strukturirano delovno okolje. Postopki so tisti, ki določajo, kaj morajo zaposleni delati. Vodje v tovrstnih organizacijah so dobri koordinatorji (usklajevalci) in organizatorji, zanima jih predvsem učinkovitost. Vzdrževanje tekočega poteka dela v organizaciji je zelo pomembno. Formalna pravila in politika so tisto, kar organizacijo drži skupaj (lepilo organizacije). Dolgoročno je treba skrbeti za stabilnost, učinkovitost in gladek potek dela. Ključ uspeha je v zanesljivi dobavi, tekočem načrtovanju in proizvodnji z nizkimi stroški (Cameron in Quinn 1999, 33–34).

Kultura trga je značilna za organizacijo, ki je naravnana na rezultate – naloge so prve. Ljudje tekmujejo in stremijo k ciljem. Voditelji so trdi, zahtevni, tekmovalni – opravijo, česar se lotijo. Organizacijo povezuje zavzetost za zmagovanje. Vsi se zavzemajo, da bi bila ugledna in uspešna. Dolgoročno štejeta konkurenčno delovanje ter doseganje merljivih ciljev in smotrov. Uspeh sta tržni delež in prodiranje na trg. Štejejo konkurenčne cene in vodilna vloga na trgu. Organizacija je trdo tekmovalna. Organizacija s kulturo trga je usmerjena navzven in deluje v stabilnem okolju s kontrolo. Gre za organizacijo, ki je orientirana k rezultatom in katere glavna skrb je ta, da se delo dobro opravi. Člani v taki organizaciji so tekmovalni in usmerjeni k ciljem. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, je poudarek na zmagovanju. Skupni skrbi sta predvsem ugled in uspeh. Dolgoročna osredotočenost je na konkurenčnih dejanjih in doseganju merljivih rezultatov (nalog in ciljev). Njihovi merili uspešnosti sta povečanje tržnega deleža in prodor na nove trge. Konkurenčne cene in prevlada na trgih so za tovrstne organizacije zelo pomembne. Organizacijski slog je trda tekmovalnost. Glavni vrednoti, ki dominirata v tržnem tipu organizacije, sta torej tekmovalnost in produktivnost (Cameron in Quinn 1999, 35–36).

Podobnih, bolj ali manj utemeljenih tipologij, ki večinoma izhajajo iz pojavnih znakov kultur – artefaktov in ritualov, je še mnogo. Pri tem pa Brown (1998, 72) opozarja, da ni organizacije, ki bi popolnoma ustrezala določenemu tipu kulture ne glede na uporabljeno tipologijo.

PREGLEDNICA 3.1 Temeljni tipi kultur po Handyju in njihove strateške implikacije

	Tip kulture			
	Moči	Vlog	Nalog	Osebnosti
Pristop k snovanju strategije organizacije	Preskriptiven	Preskriptiven	Porajajoč	Porajajoč
Spreminjanje organizacije	Odvisno od posameznika ali dominantne koalicije	Počasno, organizacija se upira spreminjanju	Sprejemljivo in dobrodošlo	Odvisno od posameznika

3.5 Kultura organizacije in njene implikacije

Proces oblikovanja kulture organizacije je soroden procesu oblikovanja posameznikove identitete (osebnosti) z ustvarjanjem skupnih obrazcev mišljenja, prepričanja in vrednot, ki izhajajo iz skupnega izkustva in učenja, kot rezultat uspešnega premagovanja skupnih problemov članov organizacije (Mesner Andolšek 1995, 66). Tavčar (1988, 217) navaja, da kultura organizacije vzpostavlja njeno identiteto (identiteto organizacije razumemo kot skupni kognitivni okvir, ki se oblikuje med delovanjem organizacije in prek katerega člani organizacije in drugi udeleženci zaznavajo ter presojujejo organizacijo, okolje in položaj organizacije v okolju) s tem, da vpliva:

- na njene člane, saj opredeljuje vzorec njihovih medsebojnih razmerij, to pa njihove pričakovane vloge v organizaciji;
- na razumevanje in dojetanje časa, prostora in procesov, ki potekajo v prostoru;
- na znanje, izkušnje in druge zmožnosti organizacije;
- na materialne dejavnike zlasti denarna sredstva, saj opredeljuje odnos do teh vrednot ter način gospodarjenja z njimi;
- na vizijo in smotre.

Kultura organizacije torej vpliva tudi na pristop k snovanju, oblikovanju in izvajanju politike organizacije kakor tudi na način spreminjanja organizacije, kot lahko vidimo v preglednici 3.1.

Ob upoštevanju Handyjeve tipologije (Handy 1979, 193–194) lahko za vsak tip kulture predvidimo, kako se bodo v organizaciji lotili snovanja in oblikovanja politike organizacije – v kulturi moči in vloge preskriptivno od zgoraj navzdol, v kulturi nalog in osebnosti pa porajajoče od spodaj navzgor. Prav tako lahko za vsak tip kulture predvidimo kakšen

bo odnos organizacije do spreminjanja in kdo bo pri tem odigral ključno vlogo – npr. dominantna koalicija v kulturi moči ali lastna volja posameznika v kulturi osebnosti.

Močna ali šibka kultura organizacije

Po definiciji govorimo o močni kulturi tedaj, ko si pomemben del članov organizacije deli iste ali podobne vrednote in se zanje močno zavezuje. V primerjavi s šibko kulturo, kjer je neformalen pritisk skupine na vedenje posameznika majhen, je v močni kulturi ta zelo izrazit. Peters in Waterman sta v svojem delu *In Search of Excellence* (1982) med prvimi izpostavila, da močna kultura organizacije pomembno vpliva na uspešnost organizacije: »Brez izjeme je bilo v proučevanih organizacijah dokazano, da je dominantna in koherentna kultura pomembna za uspešnost organizacije [...] močnejša, ko je kultura organizacije in bolj ko je ta usmerjena k trgu, manjša je potreba po delovnih priročnikih, organigramih, pravilih in podrobnih formalnih opisih postopkov. V teh organizacijah vsi brez izjeme vedo, kaj morajo narediti v večini situacij, ker sledijo nekaj temeljnim in nedvoumnim vrednotam organizacije.« (Peters in Waterman 1982, 75–76.)

Petersovo in Watermanovo sporočilo je povsem jasno; da bi organizacije izboljšale svoje uspešnost, morajo oblikovati močno enovito kulturo, ki premore nekaj temeljnih vrednot, ki jih upošteva večina zaposlenih večino časa. Podobno stališče kot Peters in Waterman zagovarjata Collins in Porras v svoji uspešnici o vizionarskih organizacijah (1994, 135–136): »Managerji naj oblikujejo tako organizacijo, ki bo goreče varovala svojo temeljno ideologijo na specifičen, konkreten način. Vizionarske organizacije so sposobne pretvoriti svoje ideologije v otipljiv in usklajen mehanizem, ki posreduje konsistentne in okrepljene signale zaposlenim, kako naj ti delujejo in se vedejo. Te organizacije indoktrinirajo zaposlene, spodbujajo usklajenost vrednot in občutek pripadnosti.«

Kritiki ideje o močni kulturi navajajo, da ta izhaja iz predpostavke, da močna kultura pozitivno vpliva na uspešnost organizacije in zanemarja drugo razlago, da uspešnost organizacije vpliva na moč kulture (Kotter in Heskett 1992, 24). Močna kultura, ki je na začetku pomemben dejavnik uspeha organizacije, lahko pozneje omejujejo management v iskanju novih, drugačnih poti razvoja, s spodbujanjem arogance, nekritičnosti, notranjih spletk, birokracije, nepripravljenosti za sprejem tveganja itn. S tem pa negativno vpliva na prihodnjo uspešnost organizacije.

Močna kultura povezuje in usmerja ljudi v organizaciji ali okolju mnogo bolj kot formalne norme – zakoni, predpisi in navodila. Takšna kultura pa zavrača usmeritve in dejavnosti, ki niso v skladu z večinsko usvojenimi vrednotami – čeprav bi te usmeritve in dejavnosti organizaciji obetale preživetje, rast in uspešnost. Obstaja veliko primerov, ko močna kultura preprečuje nastajanje in sprejemanje novih, inovativnih idej ali izvedbo strateške spremembe, ki je nujno potrebna zaradi spremenjenega položaja v zunanjem okolju (Hilmer in Donaldson 1996, 124–131).

Poleg navedenega se nekateri raziskovalci sprašujejo o tem, kaj sploh pomeni močna kultura in ali je moč kulture sploh mogoče operacionalizirati oz. meriti (Alvesson 1993, 32). Drugi pa omenjajo dejstvo, da je kultura organizacije lahko močna na nekaterih področjih in vpliva na določene vzorce ravnanja, obenem pa je šibka na drugih področjih (Sackmann 1992, 156).

3.6 Spreminjanje kulture organizacije

Večina strokovne literature izhaja iz domneve, da je kulturo organizacije mogoče spreminjati (Ashforth 1985, 843; Schneider, Brief in Guzzo 1996, 18–19). T. i. kulturni inženiring (angl. *cultural engineering*) predpostavlja, da lahko vršni management oblikuje, vzdržuje in spreminja kulturo organizacije (Adler in Jelinek 1986, 82). Z drugimi besedami vpliv managementa na kulturo organizacije je večji kot vpliv drugih članov organizacije in kultura organizacije je managementu orodje za nadzor zaposlenih. Managerji pri tem uporabljajo kulturne simbole, kot so miti in anekdote za spreminjanje kulture organizacije (Feldman 1990; Preston 1993, 20), svetovalci pa predpisujejo korake, ki jih je treba v organizaciji narediti, da bi ustvarili novo kulturo (Price Waterhouse 1996). Člani organizacije naj bi bili prilagodljivi in odprti do sprememb, če ne na ravni vrednot, pa vsaj na ravni vzorcev vedenja. Predpostavlja se tudi, da managerji vedo, kakšne vrednote in kakšen način vedenja je potreben, da bi organizacija bila uspešna.

Bolj zadržan odnos do spreminjanja kulture organizacije imajo avtorji, ki poudarjajo omejitve in težave takšnega postopka. Morgan (1986, 139) pravi, da managerji lahko vplivajo na razvoj kulture organizacije, če se zavedajo simboličnega pomena svojih dejanj in poskušajo vzgajati določene vrednote, vendar ne morejo nikoli obvladovati kulture organizacije v smislu, da bi to lahko usmerjali in spreminjali po lastni želji. Preston (1993, 20–28) v svoji raziskavi ugotavlja, da simbolov in podob, ki jih managerji želijo vzpostaviti v organizaciji, člani organiza-

cije ne sprejmejo uniformno. Ti simboli in podobe se soočijo z drugimi podobami, ki so jih člani organizacije oblikovali skozi lastne izkušnje. Poleg tega se porajajo tudi drugi nenačrtovani kulturni simboli, ki vplivajo na proces socializacije. V skladu s tem dojemanjem posameznik v organizaciji ne sprejema pasivno ukrepov managementa, ki poskuša spremeniti kulturo organizacije. Fitzgerald (1988, 10) pravi, da okoliščine in zgodovina oblikujeta može in žene v organizaciji, vendar tudi ti kot aktivni nosilci dogajanja oblikujejo okoliščine, v katerih so, in posredno sami sebe. Management naj torej pred spreminjanjem kulture organizacije poskuša izboljšati uspešnost organizacije s spreminjanjem drugih razsežnosti politike organizacije. Le če se kultura organizacije dejansko pokaže kot omejitev za uspešnost organizacije, naj se management loti njenega spreminjanja. Nekateri avtorji tudi sicer menijo, da zaradi povezanosti vrednot in norm s temeljnimi predpostavkami in prepričanji članov organizacije, kulture niti ni mogoče spreminjati in je percepcija managerjev, da resnično spreminjajo kulturo organizacije zgolj iluzija (Chaharbaghi in Newman 1998).

3.7 Management znanja in kultura organizacije

Kultura organizacije in tiho znanje sta medsebojno povezana in se prekrivata kot nakazujejo različne opredelitve kulture organizacije. Conner in Prahalad (2002, 81), na primer, opredeljujeta kulturno znanje kot tretjo kategorijo poleg eksplicitnega in tihega znanja, ki obsega prepričanja in predpostavke članov organizacije o novem znanju in informacijah.

Če znanje opredelimo kot subjekt, potem je kultura organizacije prvenstveno v vlogi managerskega orodja, ki ga management znanja lahko uporablja. Če pa znanje razumemo kot proces, potem je to neločljivo povezano s kulturo organizacije in ne moremo spremeniti prvega, ne da bi obenem spremenili tudi drugo. Tako Schein (1992) navaja, da je kultura organizacije pomemben element, ki preprečuje, da bi se organizacija lahko naučila, kako se učiti.

Če kultura organizacije pomeni oviro za uspešen in učinkovit management znanja, se v literaturi omenjajo različni pristopi, ki lahko pomagajo to preseči (De Long in Fahey 2000; Lang 2001; Lubit 2001). Lang (2001) predlaga, naj management poskuša z različnimi oblikami organiziranosti in sistemom nagrajevanja ustvariti kulturo, ki je bolj sprejemljiva za snovanje, prenos in uporabo znanja. Podobno Lubit (2001) navaja, da je za spreminjanje kulture, ki ustvarja sindrom »neizumljeno tukaj«, treba sprejeti več ukrepov istočasno, in sicer mentoriranje, di-

skusijske skupine, dopuščanje napak, rotacija zaposlenih med oddelki in navzven usmerjen strateški pogled v smislu iskanja razpoložljivega znanja v okolju. Drugače kot navedena avtorja pa svetujeta McDermott in O'Dell (2001), in sicer naj se v organizacijah management znanja prilagodi kulturi organizacije. Pri tem izhajata iz temeljnih vrednot, ki naj bi bile osnova za oblikovanje managementa znanja, ki bi bil sprejemljiv za kulturo organizacije. Res pa je, da pri tem predpostavljata, da so temeljne vrednote organizacije takšne, da podpirajo in ne ovirajo prenosa znanja. Vsekakor lahko na koncu rečemo, da management znanja in kultura organizacije vplivata drug na drugega in se v procesu razvoja organizacije spreminjata ne glede na to, ali je kultura organizacije bolj ali manj naklonjena procesom ustvarjanja, prenosa in uporabe novega znanja.

4 Organizacijska kultura in management znanja v visokošolskih zavodih

Če znanje lahko razumemo kot osebno znanje ali pa kot last skupnosti ali organizacije, lahko na isti način opredelimo tudi kulturo organizacije. Glede na razmerje med posameznikom in organizacijo je zelo pomembno, v kakšni meri so vrednote posameznika v skladu z vrednotami, za katere se zavzemajo v organizaciji (Zsóka 2007).

V dobi globalizacije, hitrega razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije in stalnih okoljskih sprememb je postalo znanje, in še posebej sposobnosti managementa znanja, ključno za uspeh organizacij. Sallis in Jones (2002) trdita, da bodo najbolj uspešne tiste organizacije, ki so sposobne svoje znanje upravljati tako, da se ustvarja trajnostno dodana vrednost za organizacijo in za njihove zaposlene. To velja tudi za visokošolske institucije (v nadaljevanju vŠI). Firestone (2001) opredeljuje management znanja v visokošolskih institucijah kot proces, v katerem te organizacije uspešno prepoznavajo in identificirajo znanje znotraj institucije (to izhaja iz zaposlenih) kot tudi znanje zunaj nje. V vŠI je mogoče najti znanje v mnogih oblikah. Geng in dr. (2005, 1032) ločijo predvsem dve, in sicer akademsko in operativno znanje. Akademsko znanje se izraža skozi poučevanje, raziskovanje, dokumentacijo, publikacije, konference, patente, medtem ko imajo operativno znanje zaposleni, ki v vŠI opravljajo podporne funkcije in druge storitve.

vŠI so specifični, saj je pri njih znanje tako vhodni dejavnik kot tudi rezultat. Kljub temu obstaja veliko ovir za uspešen management znanja v teh institucijah. Raziskave so namreč pokazale, da mnogi zaposleni na fakultetah razumejo svoje znanje kot zasebno lastnino (Wind in Main 1999). Srikanthan in Dalrymple (2002) še navajata, da je običajno težava tudi v tipični kulturi v visokem šolstvu, ki je vse preveč birokratske narave in prepogosto bolj nagnjena h konfliktom kot k sodelovanju. Vsekakor je v vŠI vpliv organizacijske kulture na procese upravljanja z znanjem zelo močen.

5 Empirična raziskava

Rezultati raziskave v dveh visokošolskih zavodih kažejo, da le v enem lahko povežemo značilne procese managementa znanja s tipom kulture organizacije. Zakaj tako? Kako lahko rezultate tudi interpretiramo oziroma osmišljamo? Eden od načinov je, da predstavimo tudi kritične poglede na management znanja v visokošolskih zavodih, univerzah, za katere pričakujemo, da so znanjske organizacije v pravem pomenu besede. Morda lahko to »pričakovanje« razumemo in interpretiramo drugače, če kritično osvetlimo in ovrednotimo sodobna gibanja v visokošolskem prostoru.

Pri določanju populacije smo se oprli na dva kriterija. Prvi kriterij je bil število vpisanih študentov v zadnjih desetih letih, drugi pa stopnja uporabe IKT za podporo učenju in poučevanju v VŠI. Razlog za prvi kriterij je bil v domnevi, da bodo institucije z večjim številom vpisanih študentov bolj pripravljene sodelovati v raziskavi, saj so institucije, ki se soočajo s težavo premalo vpisanih študentov praviloma bolj osredotočene na reševanje tega problema in posledično svojih finančnih težav. Izbira drugega kriterija je temeljila na tezi, da učinkovita raba IKT pomembno vpliva na učinkovitost postopkov managementa znanja (Syed-Ikhsan in Rowland 2004). IKT je pomembna podpora za shranjevanje in prenos znanja. Po drugi strani pa lahko intenzivna uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije vpliva na to, da zaposleni več dela opravijo od doma ali kjer koli zunaj institucije. Posledica je težje vzpostavljanje socialnih mrež, ki pa so nujne za razvoj institucije. Zaradi tega so lahko okrnjeni pogoji za učinkovit prenos znanja, prav tako je še posebno težko vzpostaviti zaupanje med sodelavci.

Na podlagi zgoraj navedenih meril smo izbrali tri poslovne fakultete (vsaka je članica ene od slovenskih univerz). Pred pošiljanjem vprašalnikov zaposlenim smo zaprosili dekane za soglasje k izvedbi naše raziskave. Soglasje smo dobili samo od dveh, zato smo v nadaljevanje naše raziskave vključili dve instituciji.

V raziskavo smo vključili pedagoško osebje, administrativno smo izpustili, saj menimo, da je prav pedagoško osebje tisto, ki je vključeno v

postopke managementa znanja. Oni so namreč tisti zaposleni, ki so odgovorni za pridobivanje znanja prek raziskav in drugače ter za širjenje znanja na predavanjih in prek raznih svetovanj.

Vprašalnik smo poslali vsem pedagoškim delavcem obeh institucij, in sicer po elektronski pošti. Vsakega smo vprašali, če bi raje dobil vprašalnik v tiskani obliki. V primeru pozitivnega odgovora smo tak vprašalnik poslali naslednji dan.

5.1 Vprašalnik

Vprašalnik, ki smo ga uporabili kot orodje raziskave, je temeljil na raziskavi, ki so jo izvedli Wilkens, Menzel in Pawlowsky (2004). Preveden je bil v slovenščino in prilagojen razmeram v slovenskem visokošolskem prostoru. Najprej smo vprašalnik pilotsko testirali na manjšem vzorcu 3 pedagoških delavcev v naši instituciji. Prva različica vprašalnika je vsebovala vprašanja iz štirih osnovnih procesov managementa znanja (35 vprašanj). Vprašanja so bila v obliki 6-stopenjske Likertove lestvice (od 1 – zelo močno se ne strinjam do 6 – zelo močno se strinjam). Po pilotskem testiranju vprašalnika smo glede na pripombe anketirancev prilagodili nekatera vprašanja in tako izboljšali razumljivost vprašalnika.

Končni vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov, ki jih podrobno pojasnjujemo v nadaljevanju:

- 1. del vsebuje vprašanja o organizacijski kulturi, ki izhajajo iz modela OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Razvila in potrdila sta ga Cameron in Quinn (1999), temelji pa na teoretičnem modelu CVF. Tipologijo po Cameronu in Quinu smo izbrali zaradi enostavnosti instrumenta (vprašalnika) OCAI, ki je osnova tej tipologiji in je dokaj enostaven in razumljiv. Ta instrument se precej razlikuje od večine instrumentov za ocenjevanje organizacijske kulture, saj anketiranim ponuja opise oziroma trditve, in ne vprašanj, pri čemer vprašani oceni, do kakšne mere je njihova organizacija podobna opisu. Zaradi tega je tak instrument notranje dokaj zanesljiv, saj odgovori vprašanih ne izražajo toliko osebnega odnosa. Nadaljnja prednost tega instrumenta je tudi ta, da se lahko oceni tip organizacijske kulture. Ta tipologija omogoča sistematično vključitev velikega števila dimenzij organizacijske kulture. Poleg vsega je pri tej metodi dobro tudi to, da se iz proučevanih podatkov lahko ugotovi, kolikšna je moč in usklajenost organizacijske kulture. Razlogov za izbiro te tipologije je bilo več, glavni pa se kaže v tem, da s seštevanjem in merjenjem povprečja lahko

pri vseh šestih vprašanjih dobimo celoten kulturni profil institucije. Po tej tipologiji obstajajo štirje tipi kultur: kultura hierarhije, kultura trga, kultura klana in kultura adhokracije. Seznam vsebin šestih dimenzij ni celovit, vendar so različne študije pokazale, da ta model zagotavlja dovolj natančno sliko o vrsti kulture, ki obstaja v organizaciji.

- 2. del vsebuje vprašanja v zvezi z naravo in značilnostmi upravljanja znanja. To je za namene te raziskave opredeljeno s štirimi procesi, in sicer ustvarjanje, shranjevanje, prenos in uporaba znanja.
- 3. del vsebuje vprašanja o splošnih demografskih podatkih anketiranca (tj. spol, akademski položaj in podobno).

Od poslanih 259 (169 na VŠI 1 in 90 na VŠI 2) vprašalnikov, je bilo vrnjenih 82 (54 iz VŠI 1, 28 pa iz VŠI 2), kar pomeni 30,5-odstotni odziv.

Omejena velikost vzorca nam ne omogoča, da bi posploševali dobljene rezultate. Kljub tej omejitvi pa so rezultati primerljivi s tistim v podobnih raziskavah (Kwan in Walker 2004; Sharimllah Devi, Chong in Lin 2007).

V preglednici 5.1 so predstavljene značilnosti vzorca. Glede na celoten vzorec 82 anketirancev, jih je 54 ali 65,8 % zaposlenih v VŠI 1, 28 ali 34,2 % pa v VŠI 2. Precejšnja razlika med obema skupinama anketirancev se pokaže pri vprašanju o dobi zaposlitve na isti visokošolski instituciji. Vidimo, da je v VŠI 1 skoraj 76 % anketirancev takih, ki so na instituciji zaposleni manj kot 5 let, medtem ko je v VŠI 2 le 21 % takih, ki so zaposleni za tak čas. Ta podatek je pomemben. Pričakujemo, da bodo med sodelavci, ki dalj časa delajo v isti instituciji, bolj razvite vse mogoče funkcije upravljanja znanja, ki so odvisne tudi od formalnih in neformalnih mrež med zaposlenimi.

Druga pomembna razlika med obema skupinama je v številu dni, ki ga zaposleni preživijo na instituciji. V primeru VŠI 1 vidimo, da so anketiranci približno enakomerno porazdeljeni med tiste, ki so na instituciji manj kot en dan v tednu, tiste, ki so na instituciji od 1 do 2 dni, tiste, ki so na instituciji 3 dni, in tiste, ki so na instituciji več kot 3 dni. Mogoče je, da tako nizka navzočnost teh zaposlenih na instituciji ovira razvoj procesov upravljanja z znanjem, ovira lahko predvsem prenos znanja, saj ni veliko komuniciranja »v živo«. V nasprotju z VŠI 1 pa v VŠI 2 kar 50 % vprašanih preživi na instituciji več kot tri dni na teden. Upravičeno verjamemo, da taka navzočnost lahko vpliva na večje zaupanje med njimi. Seveda pod pogojem, da to ni posledica organizacijske politike, ki bi to

PREGLEDNICA 5.1 Opis vzorca

	VŠI 1 (<i>n</i> = 54)		VŠI 2 (<i>n</i> = 28)	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Spol				
Moški	32	59,26	15	53,57
Ženski	22	40,74	12	42,86
Naziv				
Asistent/-ka	17	31,48	11	39,29
Predavatelj/-ica	15	27,78	3	10,71
Višji/-a predavatelj/ica	8	14,81	1	3,57
Docent/-ka	9	16,67	6	21,43
Izredni/-a profesor/-ica	5	9,26	2	7,14
Redni/-a profesor/-ica	0	0,00	4	14,29
Zaposlen na istem VŠI				
Manj kot 5 let	41	75,93	6	21,43
5 let ali več	13	24,07	19	67,86
Način zaposlitve				
Poln delovni čas	33	60,00	23	82,14
Polovični delovni čas	5	9,09	1	3,57
Delo po pogodbi	5	9,09	3	10,71
Tedensko sem na VŠI				
Manj kot en dan	15	27,78	0	0,00
1–2 dni	12	22,22	2	7,14
3 dni	13	24,07	11	39,29
Več kot 3 dni	14	25,93	14	50,00

od njih zahtevala, ampak da je tako zaradi drugačnih kulturnih vrednot zaposlenih.

5.2 Rezultati

Podatke smo analizirali s statističnim paketom SPSS 15.0. Rezultati so zanimivi, vendar jih moramo zaradi že omenjene omejitve (majhen vzorec) obravnavati precej previdno.

V preglednicah od 5.2 do 5.5 je predstavljena opisna statistika za posamezne spremenljivke. Poleg tega smo še za vsako skupino vprašanih naredili Cronbachov alfa test, ki meri zanesljivost vprašalnika oziroma zanesljivost njegovih posameznih sklopov (ustvarjanje, shranjevanje, prenos in uporaba znanja). Vse alfa vrednosti so večje od 0,7 (od 0,818 do 0,878). Analizirali smo še zanesljivost posameznih spremenljivk z

PREGLEDNICA 5.2 Ustvarjanje znanja

Spremenljivka		VŠI 1			VŠI 2	
		(1)	(2)	(3)	(2)	(3)
Fakulteta aktivno podpira sodelovanje z drugimi fakultetami pri skupnih projektih.	U1	0,453	2,5962	1,4178	2,7143	1,4872
Fakulteta se redno primerja z najboljšimi s svojega področja.	U2	0,536	2,5385	1,3205	2,1071	1,1969
Fakulteta v svoje izobraževalno delo redno vključuje tudi strokovnjake iz prakse.	U4	0,654	2,9245	1,6154	2,4643	1,3739
Fakulteta ima dobro razvito raziskovalno dejavnost.	U5	0,690	2,9630	1,4003	3,1071	1,4991
Fakulteta ima dobro razvito sodelovanje s podjetji in drugimi organizacijami pri skupnih razvojno-raziskovalnih projektih.	U6	0,509	3,4231	1,3769	2,7778	1,4233
Fakulteta spodbuja vključevanje študentov v razisk. dejavnost.	U7	0,553	2,7963	1,2941	3,2143	1,5719
Fakulteta spodbuja delovanje zaposlenih v okviru internih (lastnih) centrov in inštitutov.	U8	0,514	3,0556	1,4064	3,2963	1,5144
Fakulteta spodbuja in podpira zaposlene pri nadaljnjem izobraževanju.	U9	0,650	2,6111	1,5224	2,6071	1,3149
Fakulteta spodbuja delovanje visokošolskih učiteljev in sodelavcev v mednarodnem okolju.	U10	0,664	2,5283	1,5517	2,7143	1,5119
Fakulteta vabi svetovno priznane strokovnjake na gostujoča predavanja.	U11	0,686	2,7170	1,3356	2,8571	1,0440

OPOMBE Cronbach alfa = 0,871; naslovi stolpcev: (1) Korelacija »item-to-total«, (2) Aritmetična sredina, (3) Standardni odklon.

uporabo t. i. korelacij »item-to-total«. Vse spremenljivke z nizkimi vrednostmi teh korelacij smo iz nadaljnje analize izpustili. Tako smo izpustili 5 spremenljivk od 35, zato raziskavo nadaljujemo z analizo 30 spremenljivk s področja upravljanja znanja.

Področje ustvarjanje znanja smo najprej merili z 11 spremenljivkami, eno (U3) smo morali izločiti zaradi prenizke vrednosti korelacije »item-to-item«, zato v preglednici 5.2 obravnavamo 10 spremenljivk. Koeficient Cronbach alfa je 0,871, kar kaže na dobro mersko zane-

sljivost vprašalnika. Anketiranci iz VŠI 1 so spremenljivke s področja ustvarjanja znanja v povprečju ocenili z ocenami od 2,5283 do 3,4231 (na lestvici od 1 do 6). Najbolje so ocenili spremenljivko *Fakulteta ima dobro razvito sodelovanje s podjetji in drugimi organizacijami na skupnih razvojno-raziskovalnih projektih*, najslabše pa spremenljivko *Fakulteta spodbuja delovanje visokošolskih učiteljev in sodelavcev v mednarodnem okolju*. Anketiranci iz VŠI 2 so spremenljivke s področja ustvarjanja znanja v povprečju ocenili z ocenami od 2,1071 do 3,2963 (na lestvici od 1 do 6). Najbolje so ocenili spremenljivko *Fakulteta spodbuja delovanje zaposlenih v okviru internih (lastnih) centrov in inštitutov*, najslabše pa spremenljivko *Fakulteta se redno primerja z najboljšimi fakultetami s področja*.

Področje shranjevanje znanja smo najprej merili z 8 spremenljivkami, dve (S4 in S5) smo morali izločiti zaradi prenizke vrednosti korelacije »item-to-item«, zato v preglednici 5.3 obravnavamo 6 spremenljivk. Koficient Cronbach alfa je 0,818, kar kaže na dobro mersko zanesljivost vprašalnika. Anketiranci iz VŠI 1 so spremenljivke s področja ustvarjanja znanja v povprečju ocenili z ocenami od 2,5116 do 4,5484 (na lestvici od 1 do 6). Najbolje so ocenili spremenljivko *Fakulteta ima arhiv posnetkov izobraževalnega procesa kot primer najboljših praks*, najslabše pa spremenljivko *Fakulteta shranjuje (ima arhiv) dokumentacijo o svojem nastanku, razvoju in filozofiji delovanja*. Anketiranci iz VŠI 2 so spremenljivke s področja shranjevanja znanja v povprečju ocenili z ocenami od 3,4583 do 4,6957 (na lestvici od 1 do 6). Najbolje so ocenili spremenljivki *Fakulteta ob koncu večjih raziskovalnih projektov izvaja intervjuje z izvajalci o poteku projektov* in *Fakulteta ima arhiv posnetkov izobraževalnega procesa kot primer najboljših praks*, najslabše pa spremenljivko *Fakulteta redno shranjuje znanje (ima arhiv) o izvedbi in vsebini raziskovalnega procesa*.

Področje prenos znanja smo najprej merili z 9 spremenljivkami, dve (P8 in P9) smo morali izločiti zaradi prenizke vrednosti korelacije »item-to-item«, zato v preglednici 4 obravnavamo 7 spremenljivk. Koficient Cronbach alfa je 0,831, kar kaže na dobro mersko zanesljivost vprašalnika. Anketiranci iz VŠI 1 so spremenljivke s področja prenosa znanja v povprečju ocenili z ocenami od 3,0189 do 3,6667 (na lestvici od 1 do 6). Najbolje so ocenili spremenljivko *Fakulteta ima učinkovit sistem svetovanja in mentoriranja mlajšim sodelavcem*, najslabše pa spremenljivko *Fakulteta redno organizira predstavitve in razprave o raziskovalnih dosežkih zaposlenih*. Anketiranci iz VŠI 2 so spremenljivke s področja

PREGLEDNICA 5.3 Shranjevanje znanja

Spremenljivka		VŠI 1			VŠI 2	
		(1)	(2)	(3)	(2)	(3)
Fakulteta redno shranjuje znanje (ima arhiv) o izvedbi in vsebini izobraževalnega procesa.	S1	0,584	3,0294	1,3814	3,6667	1,4939
Fakulteta redno shranjuje znanje (ima arhiv) o izvedbi in vsebini raziskovalnega procesa.	S2	0,533	2,8065	1,3520	3,4583	1,3825
Fakulteta ima dobro strukturirano dokumentacijo o kompetencah in dosežkih zaposlenih.	S3	0,574	3,4242	1,4368	3,9231	1,2304
Fakulteta ob koncu večjih raziskovalnih projektov izvaja intervjuje z izvajalci o poteku projektov.	S6	0,674	3,9643	1,5749	4,6957	1,8448
Fakulteta ima arhiv posnetkov izobraževalnega procesa kot primer najboljših praks.	S7	0,592	4,5484	1,6297	4,6957	1,6078
Fakulteta shranjuje (ima arhiv) dokumentacijo o svojem nastanku, razvoju in filozofiji delovanja.	S8	0,550	2,5116	1,3340	3,6667	1,3868

OPOMBE Cronbach alfa = 0,818; naslovi stolpcev: (1) Korelacija »item-to-total«, (2) Aritmetična sredina, (3) Standardni odklon.

prenosa znanja v povprečju ocenili z ocenami od 3,1786 do 4,2500 (na lestvici od 1 do 6). Najbolje so ocenili spremenljivko *Fakulteta spodbuja razpravo o temeljnih konceptih in terminih z raziskovalnih in izobraževalnih področij (npr. na način Wikipedie)*, najslabše pa spremenljivko *Fakulteta redno organizira različne interne izobraževalne delavnice, s katerimi spodbuja izmenjavo mnenj o izobraževalnih metodah in pristopih*.

Področje uporaba znanja smo merili s 7 spremenljivkami. Koeficient Cronbach alfa je 0,878, kar kaže na dobro mersko zanesljivost vprašalnika. Anketiranci iz VŠI 1 so spremenljivke s področja uporabe znanja v povprečju ocenili z ocenami od 2,7308 do 3,4783 (na lestvici od 1 do 6). Najbolje so ocenili spremenljivko *Fakulteta zna uspešno izkoristiti potencialne svojih zaposlenih*, najslabše pa spremenljivko *Fakulteta uspešno trži svoje raziskovalne projekte in izobraževalne programe*. Anketiranci iz VŠI 2 so spremenljivke s področja uporabe znanja v povprečju ocenili z ocenami od 2,8889 do 3,6800 (na lestvici od 1 do 6). Najbolje so ocenili spremenljivko *Fakulteta zna uspešno izkoristiti potencialne svojih zaposle-*

PREGLEDNICA 5.4 Prenos znanja

Spremenljivka		VŠI 1			VŠI 2	
		(1)	(2)	(3)	(2)	(3)
Fakulteta ima učinkovit sistem svetovanja in mentoriranja mlajšim sodelavcem.	P1	0,607	3,6667	1,4376	4,1071	1,5949
Fakulteta omogoča mladim visokošolskim učiteljem in sodelavcem spoznavanje z različnimi raziskovalnimi področji.	P2	0,673	3,1346	1,4823	3,8519	1,2311
Fakulteta aktivno podpira eksperimentiranje z multidisciplinarnimi in interdisciplinarnimi raziskovalnimi temami.	P3	0,611	3,0980	1,4036	3,8571	1,2683
Fakulteta spodbuja razpravo o temeljnih konceptih in terminih z raziskovalnih in izobraževalnih področij (npr. na način Wikipedie).	P4	0,622	3,1176	1,3213	4,2500	1,6471
Fakulteta redno organizira predstavitve in razprave o raziskovalnih dosežkih zaposlenih.	P5	0,542	3,0189	1,4870	3,2963	1,3535
Fakulteta redno organizira različne interne izobraževalne delavnice, s katerimi spodbuja izmenjavo mnenj o izobraževalnih metodah in pristopih.	P6	0,480	3,3704	1,6054	3,1786	1,4670
Fakulteta premore učinkovit rač. podprt sistem za dostop in iskanje po lastnih zbirkah znanja.	P7	0,525	3,4118	1,6270	3,5185	1,6955

OPOMBE Cronbach alfa = 0,831; naslovi stolpcev: (1) Korelacija »item-to-total«, (2) Aritmetična sredina, (3) Standardni odklon

nih, najslabše pa spremenljivko *Fakulteta uspešno prenaša primere dobrih praks v izobraževalni proces*.

V preglednici 5.6 predstavljamo povprečne ocene anketirancev iz obeh institucij po posameznih področjih upravljanja znanja.

Glede na mersko lestvico, ki smo jo uporabili v vprašalniku, lahko rečemo, da so vse ocene pod 3 pravzaprav enakovredne oceni »slabo«, ocene nad 3 pa nekako enakovredne oceni »dobro«. V skladu s tem lahko rečemo, da imata obe instituciji dobro urejeno področje shranjevanja in prenosa znanja, VŠI 2 tudi dobro uporablja znanje. Obe instituciji sta slabo ocenjeni na področju ustvarjanja znanja, VŠI 1 tudi slabo uporab-

PREGLEDNICA 5.5 Uporaba znanja

Spremenljivka		VŠI 1			VŠI 2	
		(1)	(2)	(3)	(2)	(3)
Fakulteta uspešno prenaša primere dobrih praks v izob. proces.	UP 1	0,710	2,9200	0,9655	2,8889	1,0127
Fakulteta uspešno prenaša primere dobrih praks v razisk. proces.	UP 2	0,750	2,8431	1,1554	3,3214	1,3068
Fakulteta uspešno uporablja lastne pretekle izkušnje za reševanje novih izzivov.	UP 3	0,736	2,7451	1,2465	3,0769	0,9348
Fakulteta uspešno izkorišča svoje znanje za razvoj novih izobraževalnih programov.	UP 4	0,687	2,8679	1,2563	3,1481	1,1335
Fakulteta uspešno prenaša svoje znanje v nove razisk. projekte.	UP 5	0,759	3,3137	1,3037	3,1600	1,0677
Fakulteta zna uspešno izkoristiti potencialne svojih zaposlenih.	UP 6	0,499	3,4783	1,3782	3,6800	1,1075
Fakulteta uspešno trži svoje raziskovalne projekte in izobraževalne programe.	UP 7	0,548	2,7308	1,3448	3,2000	1,3540

OPOMBE Cronbach alfa = 0,878; naslovi stolpcev: (1) Korelacija »item-to-total«, (2) Aritmetična sredina, (3) Standardni odklon

PREGLEDNICA 5.6 Povprečne vrednosti obeh skupin anketirancev po posameznih področjih

Področje	VŠI 1	VŠI 2
Ustvarjanje znanja	2,8153	2,7860
Shranjevanje znanja	3,3807	4,0177
Prenos znanja	3,2597	3,7228
Uporaba znanja	2,9856	3,2108

PREGLEDNICA 5.7 Organizacijska kultura, ocenjena z modelom OCAI

Inštitucija	Klan	Adhokracija	Trg	Hierarhija
VŠI 1	20,46	25,85	31,67	22,03
VŠI 2	16,70	18,96	30,71	33,63

lja znanje. V nadaljevanju prikazujemo analizo tistega sklopa vprašanj, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo po modelu OCAI.

V preglednici 5.7 so prikazane povprečne vrednosti ocen različnih tipov kultur.

V VŠI 1 prevladuje kultura trga, pojavljajo pa se tudi drugi trije tipi

kultur. Najmanj se pojavlja kultura klana. Sicer pa je razlika med kulturo hierarhije in kulturo klana majhna. Na drugi strani je v vŠI 2 najmočnejša kultura hierarhije, le malo šibkejša pa kultura trga. Najmanj se v vŠI 2 pojavlja kultura klana, le malo bolj pa kultura adhokracije.

vŠI 1 ima močno razvito kulturo trga, kar je najverjetneje posledica tega, da gre za mlado institucijo. V taki instituciji morajo ustvarjati novo znanje, če želijo biti uspešni in konkurenčni. Končni cilj je diferencirati se v primerjavi z drugimi. Organizacija je usmerjena navzven in k rezultatom. Glavna skrb je, da se delo dobro opravi. Zaposleni v taki organizaciji so tekmovalni in usmerjeni k ciljem. Vodje so trdi, zahtevni in tekmovalni. Skupna skrb vodij in zaposlenih je predvsem ugled in uspeh. Dolgoročno je organizacija osredotočena k doseganju merljivih rezultatov. Najpomembnejše merilo uspešnosti je povečanje tržnega deleža. vŠI 1 se je pred kratkim dokaj hitro razvila iz majhnega visokošolskega zavoda v stabilno in poznano fakulteto na nacionalni ravni z močnimi mednarodnimi povezavami. Naslednja najbolj izrazito pojavljajoča se kultura v organizaciji je kultura adhokracije. Kreativnost in inovativnost sta v taki organizaciji potrebna, da se lahko prebije med uspešne. Pri svojih dejanjih se mora hitro odzvati in biti zelo aktivna. To se kaže tudi v veliki podpori IKT v izobraževalnem procesu. Prav vŠI 1 je bila namreč prva slovenska fakulteta, ki je uvedla e-izobraževanje, še vedno pa to prakso uspešno razvija in izpopolnjuje. Organizacija ima dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Zaposleni so se pripravljani izpostaviti in sprejeti tveganje, prav tako voditelji. Za tako organizacijo ni dovolj biti produktiven, šteje le biti med prvimi v novih znanjih, produktih in storitvah. Organizacija spodbuja individualne pobude in neodvisnost, je fleksibilna in ustvarjalna. Takšen boj za vodilen položaj na trgu ima seveda določene posledice. Rezultati kažejo, da ta organizacija ni zaposlenim prijazna. Velika je fluktuacija zaposlenih, ki se med seboj v nekaterih primerih niti ne poznajo, predvsem zaradi burne rasti v zadnjih letih. Delovna sila se zaposluje po potrebi. To se bo v prihodnosti vsekakor moralo spremeniti, sicer bodo za institucijo lahko neprijetne posledice. Lahko torej trdimo, da se visokošolski prostor iz tega zornega kota ne razlikuje od gospodarstva.

V nasprotju s vŠI 1 pa v vŠI 2 močno prevladuje kultura hierarhije. Ta rezultat ne preseneča, saj gre za članico najstarejše slovenske univerze z dokaj togim sistemom. Taka organizacija je usmerjena navznoter, stalno pa se kaže potreba po stabilnem okolju in kontroli. Za vŠI 2 je značilno formalizirano in strukturirano delovno okolje. S postopki je

določeno, kaj morajo zaposleni delati. Vodje v takih organizacijah so dobri koordinatorji organizatorji, zanima pa jih predvsem delovna učinkovitost. Zelo pomembno je, da delo poteka tekoče. Formalna pravila organizacijo določajo in držijo skupaj. Dolgoročna skrb je namenjena stabilnosti, učinkovitosti in gladkem poteku dela. Vse mora biti urejeno, procesi so določeni in potrebno je veliko časa za vsako spremembo. Zato se študijski programi spreminjajo zelo počasi. Zaposleni morajo biti navzoči na fakulteti vsak dan. To je v skladu tudi z mnenjem Quinna in dr. (2006). Skratka, spremembe se zgodijo samo, če se izkažejo za nujno potrebno. Vendar morajo biti celo najbolj togi sistemi v teh časih pripravljeni na spremembe. Zato tudi v vŠI 2 priznavajo, da se bodo morale spremembe zgoditi v bližnji prihodnosti. To se že kaže v prilagajanju vŠI 2 novim bolonjskim smernicam in v njihovih naporih, kako najti primerne partnerje, da bi skupaj pripravili nove in atraktivne študijske programe. Te spremembe se morajo zgoditi čim prej, da bo lahko vŠI 2 konkurenčna na slovenskem visokošolskem trgu. V Sloveniji namreč novi študijski programi nastajajo dobesedno čez noč.

Ti rezultati so v skladu s Kwanovo in Walkerjevo študijo (2004) v devetih visokošolskih institucijah v Hong Kongu, ki je tudi pokazala, da je kultura trga značilna predvsem za mlajše visokošolske institucije, medtem ko v starejših običajno prevladuje kultura hierarhije.

Veliko razlik med vŠI 1 in vŠI 2 izhaja iz dejstva, da sta vŠI 1 in vŠI 2 v različnih točkah običajnega življenjskega cikla neke institucije. S proučevanjem organizacijske kulture, organizacijske strukture in načina vodenja v organizaciji glede na življenjski cikel so se ukvarjali številni raziskovalci (Shirokova 2009) in dobili podobne rezultate.

Analiza korelacij med različnimi tipi organizacijske kulture in procesi upravljanja znanja je predstavljena v preglednicah 5.8 (za vŠI 1) in 5.9 (za vŠI 2).

Pearsonovi koeficienti korelacije pokažejo, da obstajajo močne korelacije med posameznimi tipi kultur, prav tako med posameznimi procesi, ki opredeljujejo management znanja. Poleg tega analiza za vŠI 1 pokaže tudi statistično značilno koreliranost med *shranjevanjem znanja* in *kulturo trga*, med *prenosom znanja* in *kulturo klana* ter med *prenosom znanja* in *kulturo trga*, ter nazadnje tudi med *uporabo znanja* in *kulturo klana* ter *uporabo znanja* in *kulturo trga*.

Pearsonovi koeficienti korelacije tudi v vŠI 2 pokažejo, da obstajajo močne korelacije med nekaterimi tipi kultur, prav tako med posameznimi procesi, ki opredeljujejo management znanja. V nasprotju z vŠI

PREGLEDNICA 5.8 Korelacije za VŠI 1

Tipi kultur in procesi upravljanja znanja		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Kultura klana	Pearsonova kor.	1	-0,232	-0,745**	-0,574**	-0,182	-0,390	-0,348*	-0,316*
	Sig. (2-tailed)		0,091	0,000	0,000	0,222	0,089	0,018	0,039
	N	54	54	54	54	47	20	46	43
(2) Kultura adhokracije	Pearsonova kor.	-0,232	1	-0,237	-0,237	-0,163	-0,113	-0,091	0,020
	Sig. (2-tailed)	0,091		0,085	0,084	0,272	0,634	0,549	0,897
	N	54	54	54	54	47	20	46	43
(3) Kultura trga	Pearsonova kor.	-0,745**	-0,237	1	0,213	0,285	0,556*	0,413**	0,360*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,085		0,121	0,052	0,011	0,004	0,018
	N	54	54	54	54	47	20	46	43
(4) Kultura hierarhije	Pearsonova kor.	-0,574**	-0,237	0,213	1	0,102	0,138	0,168	0,079
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,084	0,121		0,494	0,563	0,265	0,616
	N	54	54	54	54	47	20	46	43
(5) Ustvarjanje znanja	Pearsonova kor.	-0,182	-0,163	0,285	0,102	1	0,619**	0,443**	0,754**
	Sig. (2-tailed)	0,222	0,272	0,052	0,494		0,004	0,003	0,000
	N	47	47	47	47	47	20	43	40
(6) Shranjevanje znanja	Pearsonova kor.	-0,390	-0,113	0,556*	0,138	0,619**	1	0,796**	0,646**
	Sig. (2-tailed)	0,089	0,634	0,011	0,563	0,004		0,000	0,002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
(7) Prenos znanja	Pearsonova kor.	-0,348*	-0,091	0,413**	0,168	0,443**	0,796**	1	0,579**
	Sig. (2-tailed)	0,018	0,549	0,004	0,265	0,003	0,000		0,000
	N	46	46	46	46	43	20	46	39
(8) Uporaba znanja	Pearsonova kor.	-0,316*	0,020	0,360*	0,079	0,754**	0,646**	0,579**	1
	Sig. (2-tailed)	0,039	0,897	0,018	0,616	0,000	0,002	0,000	
	N	43	43	43	43	40	20	39	43

OPOMBE **Korelacije so statistično značilne ($p < 0,01$). *Korelacije so statistično značilne ($p < 0,05$).

PREGLEDNICA 5.9 Korelacije za VŠI 2

Tipi kultur in procesi upravljanja znanja		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Kultura klana		1	0,215	-0,689**	-0,125	-0,357	-0,026	-0,178	-0,204
	Pearsonova kor.		0,271	0,000	0,525	0,074	0,913	0,396	0,362
	Sig. (2-tailed)		28	28	28	26	20	25	22
(2) Kultura adhokracije		0,215	1	0,073	-0,720**	-0,007	-0,186	-0,112	-0,173
	Pearsonova kor.		0,271	0,712	0,000	0,973	0,433	0,593	0,440
	Sig. (2-tailed)		28	28	28	26	20	25	22
(3) Kultura trga		-0,689**	0,073	1	-0,552**	0,184	-0,046	0,006	-0,164
	Pearsonova kor.		0,000	0,712	0,002	0,368	0,849	0,978	0,465
	Sig. (2-tailed)		28	28	28	26	20	25	22
(4) Kultura hierarhije		-0,125	-0,720**	-0,552**	1	0,067	0,147	0,179	0,378
	Pearsonova kor.		0,525	0,000	0,002	0,745	0,536	0,391	0,082
	Sig. (2-tailed)		28	28	28	26	20	25	22
(5) Ustvarjanje znanja		-0,357	-0,007	0,184	0,067	1	-0,528*	-0,017	0,565**
	Pearsonova kor.		0,074	0,368	0,745	0,024	0,024	0,937	0,008
	Sig. (2-tailed)		26	26	26	26	18	23	21
(6) Shranjevanje znanja		-0,026	-0,186	-0,046	0,147	-0,528*	1	0,635**	0,074
	Pearsonova kor.		0,913	0,849	0,536	0,024	0,024	0,003	0,770
	Sig. (2-tailed)		20	20	20	18	20	20	18
(7) Prenos znanja		-0,178	-0,112	0,006	0,179	-0,017	0,635**	1	0,121
	Pearsonova kor.		0,396	0,978	0,391	0,937	0,003	0,003	0,601
	Sig. (2-tailed)		25	25	25	23	20	25	21
(8) Uporaba znanja		-0,204	-0,173	-0,164	0,378	0,565**	0,074	0,121	1
	Pearsonova kor.		0,362	0,440	0,082	0,008	0,770	0,601	0,601
	Sig. (2-tailed)		22	22	22	21	18	21	22

OPOMBE **Korelacije so statistično značilne ($p < 0,01$). *Korelacije so statistično značilne ($p < 0,05$).

1 pa analiza za VŠI 2 pokaže, da niti en tip organizacijske kulture ni v statistično značilni korelaciji z nobenim procesom upravljanja znanja.

Sharimllah Devi, Chong in Lin (2007) so v svoji študiji za javne univerze v Maleziji pokazali, da obstajajo močne korelacije med kulturo trga in kulturo adhokracije s procesi upravljanja znanja. V naši raziskavi se to za VŠI 2 ne pokaže, za VŠI 1 pa lahko rečemo, da ne obstajajo statistično značilne korelacije med kulturo adhokracije in procesi upravljanja znanja, medtem ko za kulturo trga vidimo, da je tudi v naši raziskavi na primeru VŠI 1 statistično značilno korelirana z vsemi procesi upravljanja znanja, razen z ustvarjanjem.

6 Produkcija znanja: kritični pogled na raziskovalni prostor

6.1 Uvod

Neoliberalna politika ali bolje rečeno neoliberalne politike, ki so pred t. i. recesijo, svetovno gospodarsko krizo, prežele vsa področja družbenega delovanja, so povezane tudi z raziskovanjem in visokošolskim izobraževanjem, torej s tem, kar počnejo tudi slovenske univerze in inštituti; to je generiranje, proizvajanje in diseminacija ter ohranjanje znanja. Olssen in Peters (2005, 313) poudarjata, da je prevlada neoliberalizma in z njim povezanih diskurzov »novega javnega managementa« v 80. in 90. letih prejšnjega stoletja vodila v temeljni zasuk v načinih, kako so univerze in drugi visokošolski zavodi definirali in utemeljevali njihov institucionalni obstoj. Tradicionalno »akademsko kulturo«, ki je prežemala tudi organiziranost in vodenje visokošolskih institucij, je relativno hitro zamenjala tako imenovana audit kultura ali kultura nenehnega preverjanja dosežkov, rezultatov, produktov dela zaposlenih. To se je kazalo tako v izobraževalnem delu skozi različne na novo oblikovane kriterije, kot so prehodnost študentov, število diplomantov ipd., kot tudi pri raziskovalnem delu, kjer so se rezultati raziskovalne uspešnosti začeli »meriti« in dokazovati skozi število citatov, vrste publikacije in vira, v katerem je publikacija (članek, monografija) posameznika objavljena.

Mnoga dogajanja na »lokalni« oziroma nacionalni ravni so bila utemeljena z globalizacijskimi procesi, internacionalizacijo izobraževanja in raziskovanja (glej Teichler 2004) in ne nazadnje načini financiranja mednarodnih projektov. Olssen in Peters (2005, 314–315) poudarjata, da je premik v visokem šolstvu in raziskovanju, ki se je zgodil, označen predvsem:

- *z vase usmerjenim posameznikom*: to velja tako za zaposlenega visokošolskega učitelja in raziskovalca kot tudi za posameznike, razumljene na splošno kot ekonomske subjekte, ki najbolj definirajo lastne potrebe in koristi in svoje delovanje v skladu z njimi optimizirajo;

PREGLEDNICA 6.1 Atributi načina 1 in načina 2 produkcije znanja

Način 1	Način 2
Akademski kontekst	Kontekst aplikacije
Znotraj discipline	Transdisciplinaren
Homogenost	Heterogenost
Avtonomija	Refleksivnost/družbena odgovornost
Tradicionalna kontrola kakovosti (kolegialno ocenjevanje)	Nova kontrola kakovosti

- *s prostim trgom*: najboljši način delitve javnih sredstev je skozi tržne mehanizme, ki so učinkoviti in tudi moralno superiorni mehanizmi;
- *s pripadnostjo ideji »laissez-faire«*: trg je najboljši regulacijski mehanizem. Če mu prepustimo »odločanje«, je to bolje kot poseganje in regulacija države na področju raziskovanja in visokega šolstva.

Če pa pogledamo na raven univerz in raziskovalnih inštitutov, je opazen premik zgodil v tem, kaj, kako in kakšno znanje naj univerze in raziskovalni inštituti »proizvajajo«. Poudarek je na znanju, ki je »proizvedeno« v povezovanju z gospodarstvom, v povezovanju v evropskih projektih in v sodelovanju znotraj univerz v multi- in interdisciplinarnih aplikativnih projektih. Zlasti pomembno pa je ustvarjanje relevantnega znanja (glej Gibbons in dr. 1994). Pričakovano je, da je znanje proizvedeno za potrebe uporabnikov, torej gospodarstva in drugih uporabnikov. Kaj se torej dogaja s produkcijo znanja na univerzah in inštitutih, ki so znanjske organizacije in za katere je management znanja osrednja funkcija, filozofija in proces delovanja?

6.2 Produkcija znanja 1 in 2

90. leta prejšnjega stoletja so zaznamovala razprave o dveh načinih produkcije znanja – način 1 in način 2 produkcije znanja. Razliko med načinoma prikazujeta Hessels in Van Lente (2008, 741).

Način 2 naj bi bil novodoben, torej naj bi izražal pričakovanja in potrebe sodobnega časa. Če postavimo vprašanje, kaj ta sodobni čas je, potem ga v tem prispevku definiramo kot neoliberalno okolje in ideologijo, ki izpostavlja trg, tržno delovanje in za trg usmerjeno produkcijo znanja.

V takem okolju akademski kontekst ne obstane, saj sta nadvse pomembna kontekst aplikacije in razvoj znanja v okolju, kjer se tudi uporablja. Če pogledamo aplikativni vidik znanja, potem težko zanikamo,

da znanje, ustvarjeno v akademskem kontekstu, ni aplikativno, je pa res, da je potreben prenos tega znanja v okolje rabe znanja. Spodbude, ki jih zasledimo v slovenskem prostoru kot povezovanje teh dveh različnih polov, najdemo v razpisih ARRS – aplikativni projekti. V teh lahko razumemo sofinanciranje kot spodbudo za transfer znanja in njegovo uporabnost za »prakso«. Lahko pa se tudi vprašamo, ali je lahko način 2 v splošnem primeren za vse znanstvene discipline in vsa področja. Če je namreč povezanost različnih znanstvenih disciplin s področja naravoslovja in tehnike relativno samoumevna in pričakovana, potem se na področju družboslovja srečamo z dilemami, povezanimi z razvojem in produkcijo znanja, ki ni utemeljeno neposredno na ekonomskih, gospodarskih potrebah. Naj to pojasnimo na primeru izobraževanja. Izobraževanje učiteljev nima neposrednega »odjemalca« v gospodarstvu, je pa sestavni del »družbenega« oziroma »javnega dobrega« (več o izobraževanju kot javnem ali zasebnem dobrem glej v Tooley 1994; Beckmann in Cooper 2004). Zelo smiselno je, da nastaja znanje v kontekstu aplikacije, kar z različnimi sodobnimi vrstami raziskovanja, npr. akcijskim raziskovanjem, raziskovalci tudi počnejo, hkrati pa je tudi jasno, da šole kot neposredni uporabniki znanja raziskovanja ne »naročajo« in ga tudi ne sofinancirajo.

Klasična produkcija znanja naj bi se »dogajala« znotraj znanstvenih disciplin in področij z metodami, pristopi in aparatom, ki ga disciplina priznava kot »znanstvenega«. Transdisciplinarnost pa naj bi označevala več kot le interdisciplinarnost. Vpeljala naj bi interakcijo znanstvenih disciplin na dinamičen način, kar pomeni, da ko je teoretični konsenz dosežen, ga ni mogoče zlahka reducirati na dele disciplin (Hessels in Van Lente 2008, 741).

Heterogenost je povezana z generiranjem idej, zamisli, znanja, ki ni vezano na univerze in inštitute, ampak je povezano in nastaja v različnih okoljih in v različnih praksah.

Način 2 naj bi povečal, spodbujal družbeno odgovornost in zavedanje posledic raziskovanja in delovanja. Nove oblike nadzora kakovosti pa naj bi temeljile na ekonomskih političnih in drugih kriterijih, ne pa na kolegialni oceni.

Ko torej pogledamo način 2 kot enega od dveh ekstremov, se nam zazdi, da sodobna znanost in raziskovanje kot produkcija znanja res temeljita na spremenjenem načinu, torej načinu 2, ki pomeni družbeno odgovorno, reflektivno, kakovostno znanje, ki se uporablja za potrebe družbe in predvsem gospodarstva. Tako razumevanje znanja in produk-

cije znanja je danes popularno in tudi del politične retorike. Naj samo omenimo nekatere slogane, na primer »Družba znanja« in »Naj znanje dela za nas«, pa še bi jih našli v programih političnih strank. Akademskost kot da ostaja le v ritualih (npr. podeljevanje listin) in v dokumentih, ki kljub spodbujanju načina 2 produkcije znanja vendarle zahtevajo klasificiranje področja raziskave (npr. klasifikacija po Frascattiju itn.).

6.3 Raziskovalna politika – način 2?

Hammersley (2000) razpravlja o odnosu med raziskovanjem in politiko in podaja poglobljene argumente o moči, avtoriteti, avtonomiji in avtonomnih akademskih/raziskovalnih institucijah. Način 1 produkcije znanja lahko osvetlimo z njegovim argumentom, da je raziskovanje v ožjem pomenu dejavnost, usmerjena k akumulaciji znanja znotraj znanstvene discipline, ki jo izvajajo specialisti in kjer so takojšnja javnost drugi raziskovalci, ki delujejo v isti disciplini ali poddisciplini (Hammersley 2000, 102). Širša definicija raziskovanja pa je po njegovem mnenju vsaka raziskovalna dejavnost, ki je namenjena reševanju problema. Tako pravzaprav Hammersley tudi deli produkcijo znanja na način 1 (raziskovanje v ožjem pomenu) in način 2 (raziskovanje v širšem pomenu). V čem, če sploh je, je torej novost načina 2? Je sploh relevantno razpravljati o »starem« in »novem« načinu raziskovanja, ali pa so polarnosti že davno preživete in sploh ne gre za vprašanje način 1 ali način 2, ampak za temeljno vprašanje: Kaj je znanje in za koga je znanje producirano?

Znanje ni, kot pravi Lyotard (1984, 4), producirano od akademikov za akademike, ampak je postalo potrošna dobrina, ki je ustvarjena zato, da je prodana. Znanje je zapakirano, prodano in porabljeno kot potrošna dobrina, kot paket, ki ima svojo tržno ceno in za katerega mora obstajati povpraševanje, sicer se ne »proizvaja«. Proizvodnja znanja – raziskovanje ni le znotraj disciplin za akademike, temveč za porabo po prodaji, za reševanje problemov, potreb, želja in pričakovanj kupcev, odjemalcev, neposrednih uporabnikov, torej gospodarskih subjektov. Kaj torej znanje je? Je to morda neobstoj, neznanje v paketu, ki se imenuje raziskovalni projekt, razpisan za potrebe naročnika in proizveden tako, da je za naročnika sprejemljiv. Je torej znanje nemožen Resničen, praznina, ki pa vseeno deluje, izvaja vpliv, povzroča učinke in zaokroža simbolni prostor (Žižek 2006, 39). Če je to jedro znanja in je produkcija znanja kjer koli in z namenom reševati probleme, ki jih imajo posamezniki ali skupine/skupnosti, potem so konkurenčnost, trg, znanje za rešitev gospodarstva temeljni označevalci, ki nestabilno (znanje) in negotovost sta-

bilizira v svetu raziskovanja ali bolje rečeno v »mestih« produkcije znanja. Mesta produkcije znanja pa so tudi mesta porabe znanja. Produkcija znanja je hkrati tudi hibridna poraba, saj različne oblike porabe raziskovalnih rezultatov, znanja, postanejo prepletene s produkcijo (glej Bryman 2004). Produkcija se »dogaja« v prostoru porabe (znanje nastaja v podjetjih in za podjetja) in je organizirana tako, da pravzaprav ustvari poseben svet, ki pa ni več akademski, temveč je svet hibridizirane proizvodnje in porabe, je svet »nove dobe raziskovanja«.

6.4 In vendar ...

Znanje ustvarjamo in uporabljamo ljudje v različnih kulturnih, zgodovinskih in tradicionalnih kontekstih. Različne tradicije označujejo sicer skupen, globalen raziskovalni in visokošolski prostor. Približevanje in oblikovanje skupnega raziskovalnega prostora ne pelje zgolj v način 2 produkcije znanja. V napetostih, trenjih, procesih dogovarjanja in ne nazadnje v pogajanjih se način 1 in način 2 vedno znova oblikujeta in opredeljujeta. In vendar:

Ni težko vizualizirati učenja, ki kroži po istih tokovih kot denar, vendar zaradi njegove »izobraževalne« ali politične (administrativne, diplomatske, vojaške) pomembnosti; razlika ne bi bila več med znanjem in nevednostjo, ampak, kot je primer denarja, med »plačljivim znanjem« in »znanjem kot naložbo« [...] (Lyotard 1984, 6).

7 Sklep

Začetek raziskovanja kulture organizacije je omogočil, da so raziskovalci in praktiki odkrili »mehko« stran organizacije in začeli podirati nekatere okostenele poglede klasične teorije o organizaciji. Sčasoma pa so raziskave o kulturi postale del glavnega toka organizacijske analize. Zato nekateri sodobni avtorji pišejo o »smrti« proučevanja kulture organizacije (Smircich 1995, 233).

Prav gotovo je pričakovati, da bosta tako razumevanje kot tudi proučevanje kulture organizacije spremenila. Na eni strani je verjetno, da bo proučevanje kulture organizacije šlo v tisto smer, ki bo kar najbolj relevantna za managersko prakso. Na drugi strani pa je mogoča postmodernistična dekonstrukcija tako samega pojma kulture organizacije kakor tudi vsega, kar je bilo o njem zapisanega. Ne glede na to pa kultura organizacije ostaja eden od temeljnih konceptov v teoriji organizacije, ki nam ponuja vpogled v enega od ključnih paradoksov življenja organizacije – nasprotujoče si napetosti med organiziranostjo in dezorganiziranostjo (Dougherty 1996; Weick in Westley 1996). Razumevanje kulture nam ne prinaša enoličnega in enostavnega odgovora na vprašanja o organizaciji, zato pa nam omogoča, da razumemo kako v organizaciji sobivajo harmonija in integracija na eni strani ter diferenciacija, nasprotja in kontradikcija na drugi (Palmer in Hardy 2000, 136).

Z vidika procesov upravljanja znanja lahko vidimo, da so posamezni procesi med seboj močno povezani. To seveda lahko pojasnimo, če razumemo vlogo posameznih procesov. Ti so namreč med seboj odvisni. Nonaka in Takeuchi (1995) sta te procese povezala v spiralo znanja.

Vsi dejavniki upravljanja znanja so zelo prepleteni med seboj. Jasno je, da če na primer neki dejavnik pozitivno vpliva na prenos znanja, je potem tudi raba znanja učinkovitejša. Včasih je težko ločiti in natančno definirati, kam uvrstiti posamezen dejavnik. Tako bi učinkovito podprt računalniški sistem lahko razumeli kot dobro sredstvo za prenos, prav tako pa kot sredstvo za shranjevanje informacij, nazadnje pa celo kot pomemben dejavnik pri pridobivanju znanja. Še en tak primer je recimo objavlanje dosežkov zaposlenih v publikacijah, člankih in podobno. Po

eni strani gre za tipičen primer prenosa znanja, po drugi pa je objava dosežkov tudi shranjevanje.

Najpomembnejša razlika med našo študijo in drugimi je, da nismo identificirali pomembnih povezav med nekaterimi tipi organizacijske kulture in procesi upravljanja znanja. Različne dosedanje empirične raziskave potrjujejo, da obstaja pozitivna korelacija med tipi organizacijske kulture (po modelu CVF) in procesi upravljanja znanja (Lawson 2003; Sharimllah Devi, Chong in Lin 2007). V naši raziskavi pa smo sicer ugotovili statistično značilno koreliranost med *shranjevanjem znanja* in *kulturo trga*, med *prenosom znanja* in *kulturo klana* ter med *prenosom znanja* in *kulturo trga* ter nazadnje tudi med *uporabo znanja* in *kulturo klana* ter *uporabo znanja* in *kulturo trga*, vendar le na primeru VŠI 1. Na primeru VŠI 2 pa je analiza pokazala, da niti en tip organizacijske kulture ni v statistično značilni korelaciji z nobenim procesom upravljanja znanja.

Literatura

- Adler, J. N., in M. Jelinek. 1986. Is »organization culture« culture bound? *Human Resource Management* 25 (2): 73–90.
- Alvesson, M. 1993. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Amrit, T. 2000. *The knowledge management toolkit*. New York: Prentice Hall.
- Armstrong, M. 1991. *A handbook of personnel management practice*. 4. izd. London: Kogan Page.
- Ashforth, B. E. 1985. Climate formations: issues and extension. *Academy of Management Review* 10 (4): 837–847.
- Boje, D. M. 1991. The storytelling organization: a study of a story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly* 36 (1): 106–126.
- Boyce, M. E. 1996. Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of Organizational Change Management* 9 (5): 5–26.
- Beckmann, A., in C. Cooper. 2004. 'Globalization', the new managerialism and education: rethinking the purpose of education in Britain. *The Journal for Critical Educational Policy Studies* 2, št. 2, <http://www.jceps.com/?pageID=article&articleID=31>.
- Brooking, A. 1998. *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. London: Thomson.
- Brown, A. 1998. *Organisational culture*. 2. izd. London: Financial Times.
- Bryman, A. 2004. *The Disneyization of society*. London: Sage.
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chaharbaghi, K., in V. Newman. 1998. When production management takes over education: the rise and fall of organised education. *Management Decision* 36 (8): 509–516.
- Collins, J. C., in J. J. Porras. 1994. *Built to last: successful habits of visionary companies*. London: Century.
- Collison, M. 2002. Clear thinking. *Summit*, jesen:18–21.
- Conner, K. R., in C. K. Prahalad. 2002. A resource-based theory of the firm. V *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, ur. C. W. Choo in N. Bontis, 103–131. New York: Oxford University Press.

- Cook, S. D. N., in D. Yanow. 1993. Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry* 2 (4): 373–390.
- Čater, T. 2000. Znanje kot vir konkurenčnih prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo* 46 (4): 505–520.
- . 2001. Knowledge management as a means of developing a firm's competitive advantage. *Management* 6 (1–2): 133–153.
- Davenport, T., in L. Prusak. 1998a. *Know what you know*. CIO 11 (9): 58–63.
- . 1998b. *Working knowledge: how organizations manage what they know?* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dawson, R. 2000. *Developing knowledge – based client relationship: the future of professional services*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- De Long, D., in L. Fahey. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive* 14 (4): 113–127.
- Demarest, M. 1997. Understanding knowledge management. *Long Range Planning* 30 (3): 374–384.
- Dimovski, V., S. Penger, M. Škerlavaj in J. Žnidaršič. 2005. *Učēča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV.
- Dougherty, D. 1996. Organizing for innovation. V *Handbook of organization studies*, ur. S. R. Clegg, C. Hardy in W. R. Nord, 424–439. London: Sage.
- Drucker, P. F. 1959. Challenge to management science. *Long Range Planning* 5 (2): 238–242.
- . 1993. *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- . 2001. *The essential Drucker*. New York: HarperCollins.
- Duffy, J. 2001. The tools and technologies needed for knowledge management. *Information Management Journal* 35 (1): 64–67.
- Feldman, S. P. 1990. Stories and cultural creativity: on the relation between symbolism and politics in organizational change. *Human Relations* 43 (9): 809–828.
- Fey, C. F., in P. W. Beamish. 2001. *Organizational climate similarity and performance: international joint ventures in Russia*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Firestone, J. M. 2001. Key issues in knowledge management. *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI* 1 (3): 8–38.
- Fitzgerald, T. H. 1988. Can change in the organizational culture really be managed? *Organizational Dynamics* 17 (2): 5–15.
- Flere, S. 1997. *Sociologija*. Maribor: Pravna fakulteta.
- Fletcher, B. C., in F. Jones. 1992. Measuring organizational culture: the cultural audit. *Managerial Auditing Journal* 7 (6): 30–36.
- Frost J. P., L. F. Moore, M. Reis Louis, C. C. Lundberg in J. Martin. 1985. *Organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gabriel, Y. 1999. *Organizations in depth*. London: Sage.

- Garvin, D. A. 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71 (4): 78–91.
- Geng, Q., C. Townley, K. Huang in J. Zhang. 2005. Comparative knowledge management: a pilot study of Chinese and American universities. *Journal of American Society for Information Science and Technology* 56 (10): 1031–1044.
- Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott in M. Trow. 1994. *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17 (2): 109–122.
- Glynn, M. A. 1996. Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligence to innovation. *Academy of Management Review* 21 (4): 1081–1111.
- Goddard, A. 1998. Facing up to market forces. *Times Higher Education Supplement*, 13. november.
- Gupta, A. K., in V. Govindarajan. 2000. Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review* 42 (1): 71–81.
- Handy, C. B. 1979. *Understanding organisations*. Harmondsworth: Penguin.
- Harris, P. R. 1996. *Managing cultural differences: leadership strategies for a new world of business*. Huston, TX: Gulf.
- Hammersley, M. 2000. *The politics of social research*. London: Sage.
- Hessels, L., and H. van Lente. 2008. Re-thinking new knowledge production: A literature review and a research agenda. *Research Policy* 37:740–760.
- Hijazi, S., in L. Kelly. 2003. Knowledge creation in higher education institutions: a conceptual model. Predstavljeno na 2003 ASCUE Conference, North Myrtle Beach.
- Hilmer, F. G., in L. Donaldson. 1996. *Management redeemed: debunking the fads that undermine the corporate performance*. New York: Free Press.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland in H. Lee. 2000. Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management* 17 (3–4): 231–246.
- Hoecklin, L. 1995. *Managing cultural differences: strategies for competitive advantage*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: international differences in work related values*. London: Sage.
- . 1993. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive* 7 (1): 81–94.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv in G. Sanders. 1990. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* 35 (2): 286–316.

- Kidwell, J. J., K. Vander Linde in L. S. Johnson. 2000. Applying corporate knowledge management practices in higher education. *EDUCAUSE Quarterly Magazine* 23 (4): 31–38.
- Klein, D., in L. Prusak. 1994. *Characterizing intellectual capital*. Boston, MA: Ernst & Young.
- Klopčič, J. 2006. Pomen organizacijskega učenja v sodobni organizaciji. Specialistično delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Kogut, B., in U. Zander. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science* 3 (3): 383–397.
- Kotter, J. P., in J. L. Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kroeber, A. L., in C. Kluckhohn. 1952. *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Krogh, G. V., K. Ichijo in I. Nonaka. 2000. *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Kubr, M. 2002. *Management consulting: a guide to the profession*. 4. izd. Geneva: International Labour Office.
- Kwan, P., in A. Walker. 2004. Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *Organizational Analysis* 12 (1): 21–37.
- Lahiry, S. 1994. Building commitment through organizational culture. *Training and Development* 48 (4): 50–52.
- Lam, A. 2000. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework. *Organization Studies* 21 (3): 487–513.
- Lang, J. 2001. Managerial concern in knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 5 (1): 43–59.
- Lank, E. 1997. Leveraging invisible assets: the human factor. *Long Range Planning* 30 (3): 406–412.
- Lawson, S. 2003. Examining the relationship between organizational culture and knowledge management. Neobjavljena doktorska disertacija, Nova Southeastern University.
- Li, M., in F. Gao. 2003. Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review. *Journal of Knowledge Management* 7 (4): 6–14.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnjanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- . 2005. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. 1997. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lubit, R. 2001. Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics* 29 (3): 164–178.
- Lyotard, J. L. 1984. *The postmodern condition: a report on knowledge*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

- Macintosh, A. 1999. Knowledge management. [Http://www.aiia.ed.ac.uk/research/planning.html](http://www.aiia.ed.ac.uk/research/planning.html).
- Marquardt, M. J. 1996. *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marshall, A. 1965. *Principles of economics*. London: Macmillan.
- Maslowski, R. 2001. School culture and school performance. Doktorska disertacija, University of Twente.
- McDermott, R, in C. O'Dell. 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* 5 (1): 76–85.
- Mesner Andolšek, D. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Michael, J. T. 2003. Implementing knowledge management in academia: teaching the teachers. *International Journal of Education Management* 17 (7): 339–345.
- Morgan, G. 1986. *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Možina, S., ur. 2002. *Management – novo znanje za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., in J. Kovač, ur. 2006. *Menedžment znanja*. Maribor: Pivec.
- Musek, J. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educey.
- Nelson, R. R., in S. G. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Newstrom W. J., in K. Davis. 1993. *Organizational behavior: human behavior at work*. 9. izd. New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. 1994. Dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organizational Sciences* 5 (1): 15–37.
- Nonaka, I., in H. Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Connor, J. T. 1988. Architecture: building corporate symbols. *Harvard Business Review* 66 (5): 131–133.
- Oliver, S., in K. R. Kandadi. 2006. How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management* 10 (4): 6–24.
- Olssen, M., in A. M. Peters. 2005. Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism. *Journal of Education Policy* 20 (3): 313–345.
- O'Reilly, C. A., J. Chatman in D. F. Caldwell. 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* 23 (3): 487–516.
- Palmer, I., in C. Hardy. 2000. *Thinking about management*. London: Sage.
- Pears, D. F. 1972. *What is knowledge?* London: Allen and Unwin.

- Peters, J. 1993. On culture. *Management Decision* 31 (6): 34–38.
- Peters, J., in R. H. Waterman. 1982. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pirc, A. S. 2000. Organizational learning and knowledge management. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Polanyi, M. 1964. *The study of management*. Chicago: University of Chicago Press.
- . 1967. *The tacit dimension*. New York: Doubleday Anchor.
- Popper, K. R. 1972. *Objective knowledge: an evolutionary approach*. Oxford: Clarendon Press.
- Preston, D. 1993. Management development structures as symbols of organizational culture. *Personnel Review* 22 (1): 18–30.
- Price Waterhouse. 1996. *The paradox principles: how high performance companies manage chaos, complexity, and contradiction to achieve superior results*. Chicago, IL: Irwin.
- Probst, G., S. Raub in K. Romhardt. 1999. *Managing knowledge: building blocks for success*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Pučko, D. 1998a. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- . 1998b. Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557–565.
- Quinn, R. E., K. S. Cameron, J. DeGraff in A. V. Thakor. 2006. *Competing values leadership: Creating value in organizations*. Cheltenham: Elgar.
- Quintas, P., P. Lefrere in G. Jones. 1997. Knowledge management: a strategic agenda. *Long Range Planning* 30 (3): 385–391.
- Rose, R. A. 1988. Organizations as multiple cultures: a rules theory analysis. *Human Relations* 41 (2): 139–170.
- Rousseau, D. M. 1990. Assessing organizational culture: the case of multiple methods. V *Organizational climate and culture*, ur. B. Schneider, 153–192. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rozman, R. 2001. *Analiza in oblikovanje organizacije*. 2. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sackmann, S. A. 1992. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly* 37 (1): 140–161.
- Saint-Onge, H. 1996. Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership Journal* 24 (2): 10–14.
- Sallis, E., in G. Jones. 2002. *Knowledge management in education: enhancing learning and education*. London: Kogan Page.
- Sathe, V. 1983. Implications of corporate culture: a manager's guide to action. *Organizational Dynamics* 12 (2): 5–23.

- Savage, C. M., in T. Bertels. 1999. A research agenda for the knowledge era: the tough questions. *Knowledge and Process Management* 6 (4): 205–215.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- . 1992. *Organizational culture and leadership*. 2. izd. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., A. P. Brief in R. A. Guzzo. 1996. Creating a climate culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics* 24 (4): 7–19.
- Schumpeter, J. 1934. *The theory of economics development*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Sharimllah Devi, R., S. C. Chong in B. Lin. 2007. Organizational culture and KM processes from the perspective of an institution of higher learning. *Management in Education* 1 (1–2): 57–79.
- Sherif, K. 2006. An adaptive strategy for managing knowledge in organizations. *Journal of Knowledge Management* 10 (4): 72–80.
- Shirokova, G. 2009. Organisational life-cycle: The characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch. *Journal for East European Management Studies* 14 (1): 65–85.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28 (3): 339–358.
- . 1995. Writing organizational tales: Reflection on three books on organizational culture. *Organization Science* 6 (2): 232–237.
- Srikanthan, G., in J. F. Dalrymple. 2002. Developing a holistic model for quality in higher education. *Quality in Higher Education* 8 (2): 215–224.
- Spradley, J. P., in D. W. McCurdy. 1972. *The cultural experience: ethnography in complex society*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Stewart, T. A. 2003. *Intellectual capital: the new wealth of organization*. London: Nicholas Brealey.
- Sveiby, K. E. 1997. *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- . 2001. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital* 2 (4): 344–358.
- Syed-Ikhsan, S. O. S., in F. Rowland. 2004. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management* 8 (2): 95–111.
- Sweeney D. P., in B. D. McFarlin. 2002. *Organizational behavior: solutions for management*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Tavčar, M. I. 1988. Vpliv okolja, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije in delo poslovnih delavcev. *Organizacija in kadri* 21 (3–4): 206–226.

- . 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- . 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Teichler, U. 2004. The changing debate on internationalisation of higher education. *Higher Education* 48 (1): 5–26.
- Trice, H. M., in J. M. Beyer. 1984. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review* 9 (4): 653–669.
- Tooley, J. 1994. In defence of markets in educational provision. V *Education and the market place*, ur. D. Bridges in T. McLaughlin, 138–152. London: Falmer Press.
- Tucker, R. W., W. J. McCoy in L. C. Evans. 1990. Can questionnaires objectively assess organizational culture. *Journal of Managerial Psychology* 5 (4): 4–11.
- Van Buskirk, W., in D. McGrath. 1992. Organizational stories as a window on affect in organizations. *Journal of Organizational Change Management* 5 (2): 9–24.
- Van Maanen, J. 1976. Breaking in: socialization to work. V *Handbook of work, organization, and society*, ur. R. Dubin, 67–130. Chicago: McNally.
- Veblen, T. 1904. *The theory of the business enterprise*. New York: Kelley.
- Vila A. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Walsh, J. P., in G. R. Ungson. 1991. Organizational memory. *Academy of Management Review* 16 (1): 57–91.
- Weick, K. E., in F. Westley. 1996. Organizational learning: affirming an oxymoron. V *Handbook of organization studies*, ur. S. R. Clegg, C. Hardy in W. R. Nord, 440–458. London: Sage.
- Wenger, E., R. McDermott in W. M. Snyder. 2002. *A guide to managing knowledge: cultivating communities of practice*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wiig, K. M. 1997. Knowledge management: an introduction and perspective. *The Journal of Knowledge Management* 1 (1): 6–14.
- Wilkins, A. L. 1983. The culture audit: a tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics* 12 (2): 24–38.
- Wilkens, U., D. Menzel in P. Pawłowsky. 2004. Inside the black-box: analysing the generation of core competencies and dynamic capabilities by exploring collective minds; an organisational learning perspective. *Management Revue* 15 (1): 8–26.
- Wind, J., in J. Main. 1999. *Driving change*. New York: Free Press.
- Zsóka, A. N. 2007. The role of organisational culture in the environmental awareness of companies. *Journal for East European Management Studies* 12 (2): 109–131.

Zammuto, R. F., in J. Y. Krakower. 1991. Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development* 5:83–114.

Žižek, S. 2006. *The parallax view*. Cambridge, MA, in London: MIT Press.