

# Socialno emocionalni odnosi kot spodbuda za oblikovanje novih znanj

Martina Miklavčič Šumanski<sup>1</sup>, Igor Kolenc<sup>2</sup>, Mirko Markič<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Alcan Tomos, Šmarska cesta 4, 6000 Koper, martina.miklavcic@alcan.si

<sup>2</sup>Alcan Tomos, Šmarska cesta 4, 6000 Koper, igor.kolenc@alcan.si

<sup>3</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, mirko.markic@fm-kp.si

Danes je sprememba najpomembnejši dejavnik vpliva na naša življenja. Spremembe vladajo svetu; prihajajo iz vseh strani, v vedno hitrejšem ritmu. Sestavljenost in hitrost sprememb, ki jim posameznik ni več kos, narekuje potrebo po ustvarjalnem timskem delu. Globalni trg pospešuje potrebo po razvoju novih izdelkov, novih rešitev, novih storitev, za vse to pa potrebujemo ustvarjalnost. In prav ta se lahko razvije tam, kjer se pojavljajo vzajemni učinki, velika prožnost, hitrost učenja, kolegijalno prijateljstvo in notranja kultura. Namen naše raziskave je bil ugotoviti ali je morda problem zakaj teamsko delo ni uveljavljeno v številu članov skupine. Anketirali smo 172 zaposlenih sodelavcev v različnih organizacijskih enotah srednje velike gospodarske družbe. Na podlagi izračunov indeksa skupinske kohezije smo ugotovili, da število izoliranih posameznikov v večjih skupinah narašča. Izdelali smo model izboljšav, ki naj bi bil v pomoč managementu družbe pri izboljšanju kakovosti poslovanja.

**Ključne besede:** gospodarska družba, kohezija, management, organiziranost, teamsko delo, velikost teama.

## 1 Uvod

Sistemi pristop, ki je zasnovan na splošni teoriji sistemov in pomeni gledanje npr. organizacije kot sistema, sestavljenega iz sestavin in odnosov med njimi, ki deluje v okolju v razmerju z drugimi sistemi, postavlja v ospredje ukvarjanje s kompleksnostjo. Posledice tega obravnavanja je možno zapaziti v kasnejših raziskavah o obvladovanju organizacije kot poslovno-organizacijskega sistema kot npr. kontingenčni pristop, zasnove popolnega obvladovanja kakovosti, učeče se organizacije in management znanja / knowledge management. V nadaljevanju prispevka bomo predstavili relevantne ugotovitve iz področij inoviranja managementa s posebnim poudarkom na managementu znanja in njegovo praktično uporabo v podjetju.

Za večino današnjih podjetij in drugih organizacij lahko ugotovimo, da je odlična kakovost njihovih izdelkov ali storitev ena izmed ključnih sestavin njihovih poslovnih strategij. Po Bolwijnu et al. (Bolwijn et al., 1986: 135) je kakovost prišla v ospredje v 1970 letih, ko so mnogi znali zniževati stroške in cene z inoviranjem v smeri učinkovitosti.

Prvi celovit model kontingenčnega inoviranja procesov je razvil Fred Fiedler (Fiedler, 1967). Fiedlerjev kontingenčni model izhaja iz predpostavke, da uspešnost skupine temelji na enakovrednem ujemanju sloga vodenja in stopnje kontrole, ki je dana voditelju. Verjel je, da je ključni dejavnik uspeha voditeljstva posameznikov voditeljski slog. Poskušal je ugotoviti, katere osnovne sloge voditeljstva lahko prepozna. Na podlagi sestave obsežnega vprašalnika in odgovorov na vprašanja je domneval, da je voditeljski slog stalen. To je še posebej pomembno zaradi

tega, ker bi v primeru, če situacija zahteva voditelja, ki ni usmerjen k doseganju ciljev, morali zamenjati ali cilje ali voditelja. Ko spozna posameznikov voditeljski slog, ga primerja s situacijo.

Teoretiki managementa in v njem učeče se organizacije (prim. Argyris in Schon, 1996; Argyris, 1999; Pedler, Burgoyne in Boydell, 1991; Pedler in Aspinwall, 1998; Easterby, Burgoyne in Araujo 1999; Krogh et al., 2000; Pascale, 1991; Wenger et al., 2002 idr.) so začeli razlagati ta vidik obvladovanja organizacije na drugačen način od dotedanjšega, racionalnega. Senge (Senge, 1990: 29) interpretira učečo se organizacijo kot organizacijo, ki da premaguje svoje podlage (archetype), ki vidno ovirajo preživetje in razvoj. Argyris in Schon že leta 1978 (Argyris, 1999: 34) menita, da je spreminjanje temeljnih smotrov in vizije (dvojna zanka učenja – double loop learning) prav tako težavno kot inoviranje proizvodnih procesov (enojna zanka učenja – single loop learning) in je ta težava glavni razlog za propad organizacije.

Pedler, Burgoyne in Boydell (1991) opisujejo učečo se organizacijo kot organizacijo, ki je odvisna od štirih procesov: celovite politike podjetja, danih procesov, učinkov posameznikov in razumevanja posameznika. Te procese dosegajo s pomočjo enajstih vedenjskih značilnosti organizacije: spodbujanje sprememb strategije, soudeležba posameznikov v snovanju politike podjetja, preglednost notranjih informacij s pomočjo informacijske tehnologije, odločitveno in na povratni zanki utemeljeno računovodstvo, notranje koordiniranje s pomočjo pogajanj, nagrajevanje za invencije in inovacije ter razreševanje problemov, nedvoumna, toda prilagodljiva struktura, zbiranje informacij od delavcev, ki odhajajo, posnemanje

in eksperimentiranje z ostalimi organizacijami, kultura spodbujanja učenja iz napak, kultura in struktura, ki spodbujata posameznikov osebni razvoj.

Učeca se organizacija temelji na petih »učeh se strokah« v doživljenjskih programih učenja in udejanjanja (Senge, 1994: 16), ki so: osebno izpopolnjevanje, miselni modeli, skupna vizija teamsko učenje in sistemsko razmišljanje.

Razvoj učeče se organizacije pomeni sprejemanje nekaterih neodvisnih sprememb na področju managementa, struktur, večjega pooblaščenja zaposlenih, komuniciranja / razpoložljivosti informacij, skupne strategije in prilagodljivosti kulture (Daft, 2000: 40–41).

Ker prihaja v ospredje človek s svojim znanjem, prožnostjo in ustvarjalnostjo, je treba spremeniti obstoječo prakso in inovativnost vključiti kot sestavni del v politiko podjetja in strateško planiranje procesov. Nove ideje se nanašajo na inoviranje tehnologij (nove tehnične izume, stroje ali proizvode), inoviranje proizvodnih procesov (nove storitve, programi ali načini proizvodnje), ali izvedbeno inoviranje (nove institucionalne razrešitve, strukture ali sistemi) (Van de Ven, 1998: 298). O produktivnosti umskih delavcev, ki se nenehno učijo in vseskozi učijo tudi druge, več v (Drucker, 1999: 138).

Ob tem so raziskovalci (kot so npr. Elton Mayo, F. J. Roethlisberger, T. N. Whitehead in W. J. Dickson) nedvoumno ugotovili, da medčloveški odnosi vplivajo na produktivnost. To je bilo morda prvič, da so tako raziskovalci kot managerji priznali, da psihološki in sociološki dejavniki ne vplivajo samo na motivacijo in vedenje, ampak tudi na inoviranje procesov kot celoto. Iz raziskav, ki so jih opravili v različnih evropskih podjetjih, izhaja, da jih je bilo najmanj opravljenih na področju novih organizacijskih struktur in investiranju v izobraževanje in usposabljanje (Balantine, 1999: 78). Tudi raziskava Nonake in Takeuchija (1995) o »oblikovanju znanja« na Japonskem kaže med drugim tudi na pomembno ustvarjanje odnosov v skupini (teamu) in celovitemu oblikovanju znanja (prim. Morgan, 1998; Biloslavo, 2004; Drejer, 2003; Franken in Braganza, 2006; Pavlovich in Corner, 2006 itd.).

Razsežno razpravo, ki je bila idejna osnova za našo raziskavo o načelih in praksah avtonomnih delovnih skupin v obravnavanem podjetju, najdemo v Herbstu (1974), Susmanu (1976) ter Mohrmanu in Cummingsu (1989).

## 2 Metodologija

Pred šestimi leti so v podjetju Alcan Tomos pričeli z uvajanjem in razvojem delovnih skupin, ki jih je vodstvo določilo na podlagi že obstoječih tehnološko zaključenih enot, ob tem pa smo ves čas govorili o timskem delu in skupinskem učenju. Kljub temu, da so se rezultati poslovanja izboljšali, pa se v skupinah pojavljajo trenja in nezadovoljstva, kar vodi v manjšo učinkovitost in produktivnost skupin.

### 2.1 Namen raziskave

Namen prispevka je raziskati ali je morda problem v prevelikih skupinah, kjer ne poteka timsko delo oz.

skupinsko učenje in kjer so medsebojni odnosi med člani skupine (privlačnost, odbojnost ter ravnodušnost) premalo upoštevani, vendar pomembni za dobro socialno klimo in s tem uspešnost posameznika, tima in organizacije.

### 2.2 Cilji raziskave

Cilj raziskave bo pridobiti splošno sliko medosebnih odnosov in zadovoljstva v skupinskem delu posameznih skupin, in sicer:

- zadovoljstvo z odnosi nadrejeni – podrejeni,
- odnosi med sodelavci,
- odnosi med sodelavci izven delovnega časa ter sodelovanje pri delu.

Rezultat, ki bo temeljil na poznavanju teoretičnih zakonitosti timskega dela in uporabi sociometrične metode na konkretnem primeru, bo predlog prestrukturiranja obstoječih delovnih skupin v delovne time.

V raziskavi smo preverjali naslednje predpostavke:

- Indeks skupinske kohezije kaže stopnjo povezanosti neke skupine, ali v skupini prevladujejo pozitivne ali negativne emocije med člani v skupini, kakor tudi stopnjo privlačnosti skupine za člane. V kolikor je število članov neke skupine preveliko (nad 15 ljudi), komunikacija ni vzpostavljena med vsemi člani, na splošno se delovni odnosi med sodelavci poslabšajo in tako pade tudi stopnja kohezivnosti.
- Odnosi med člani skupine, o katerih izvemo več preko različnih zgoraj omenjenih indikatorjev, so v manjših skupinah kvalitetnejši, saj je manj možnosti za nastajanje klik, izoliranih posameznikov, nastajanje neformalnih vodij in skupin, itd.
- Zaradi šibkih vezi med posamezniki v večjih delovnih skupinah, slabega medsebojnega poznavanja, oslabljenih komunikacijskih vezi, je število izoliranih posameznikov v večjih delovnih skupinah večje.

### 2.3 Metoda raziskovanja

Raziskava je zasnovana kot kvalitativna študija primera, kot jo opredeljuje Sharan (1998) in z praktično uporabo Morenove sociometrične metode (Moreno in Moreno, 2000: 94).

#### 2.3.1 Vzorec

V raziskavi smo se odločili, da celotno populacijo (172 zaposlenih) razdelimo na dve subpopulaciji in sicer na proizvodno in režijsko subpopulacijo, saj bi bila raziskava v nasprotnem primeru preobsežna ter prezahtevna. Julija, leta 2003 smo zaradi testiranja metodologije izvedli pilotno anketiranje in izmed vseh proizvodnih DS anketirali Lakirnico, ter skupino Mehanska obdelava in montaža (MOM), med režijskimi skupinami pa smo za vzorec naključno izbrali delovni skupini Kakovost ter Logistiko. Potem, ko so bili rezultati predstavljeni vodstvu družbe, je prišlo do odločitve, da se projekt razširi na celotno podjetje. Iz tabele je razviden prikaz po organizacijskih enotah, številu zaposlenih ter odstotek sodelavcev, ki so sodelovali v raziskavi.

Tabela 1: Število zaposlenih po posameznih DS

DELOVNA SKUPINA	2004 - januar	
	št. zap.	št. zap. v %
Livarna	45	26
Čistilnica	20	11
Mehanska obdelava in montaža (MOM)	41	29
Lakirnica	10	6
Vzdrževanje	11	6
Kakovost	7	4
Tehnologija	8	4
Logistika	10	2
Računovodstvo in kadrovska	5	3
Vodje skupin	11	6
Vodstvo in tajništvo	3	2
	172	100

Za analizo podatkov smo uporabili metodo analize vsebine (content analysis), kot jo opredeljujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005: 149).

### 2.3.2 Omejitve obravnavanja

Gre za kvalitativno študijo primera, kjer bomo raziskovalne izide uporabili zgolj v dejavnosti kovinsko predelovalne industrije in bodo zato morda manj uporabni v drugih dejavnostih. V prispevku bomo predstavili izide samo za eno organizacijsko enoto, lahko pa bi predstavili vse, vendar ni namen tega. Spoznanja, ki izhajajo iz izidov raziskave ne moremo posplošiti na vse oblike managementa znanja.

## 3 Izidi raziskave

### 3.1 Splošno

Julija, leta 2003 smo izvedli pilotno anketiranje in izmed vseh proizvodnih delovnih skupin - DS (Livarna, Čistilnica, Mehanska obdelava in montaža, Lakirnica, Vzdrževanje) anketirali Lakirnico, ki je bila v letu 2003 nagrajena s strani vodstva kot najuspešnejša skupina leta z namenom, da ugotovimo, kakšna je struktura in funkcioniranje uspešne DS, ter DS Mehanska obdelava in montaža (MOM), ki je bila izbrana naključno. V januarju 2004 smo anketirali še preostale DS.

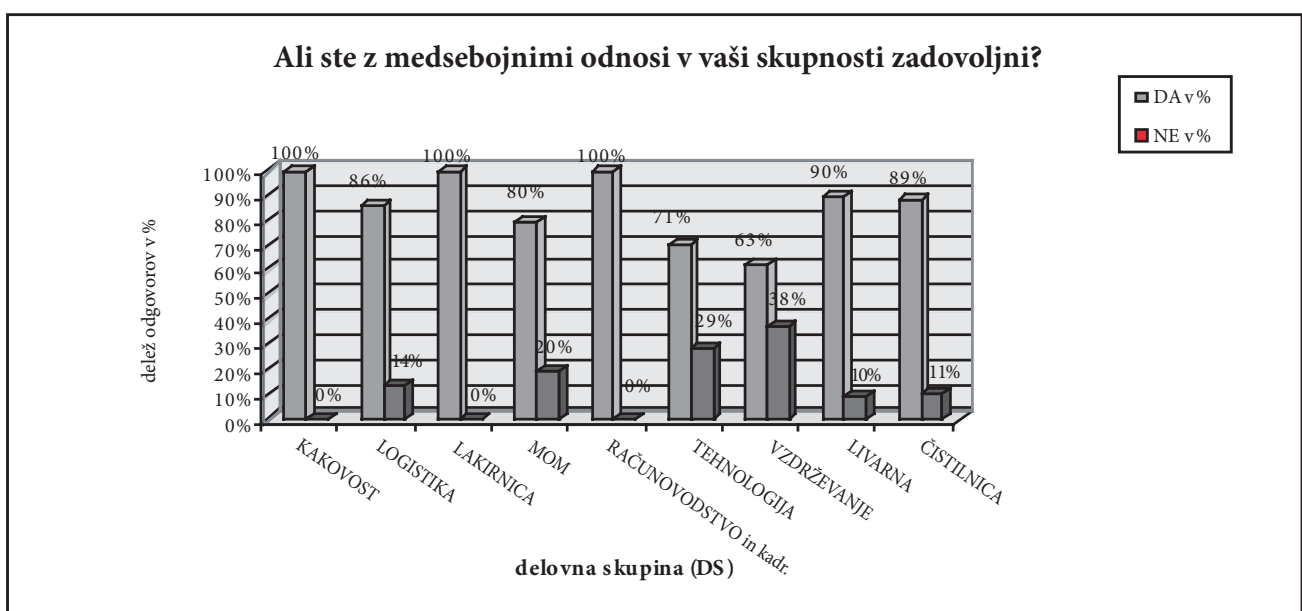
Iz prejetih odgovorov na zaprta vprašanja št. 1, 2, 3, 5, 6, 9 in 10 bomo podali okvirne, splošne ugotovitve za celotno podjetje, odgovore na odprta in delno odprta vprašanja št. 4, 5, 7, 8, 9, 10 in 11 pa bomo prikazali v drugem delu analize v obliki sociograma in slik na primeru DS Lakirnica.

Na prvo vprašanje "Ali ste z medsebojnimi odnosi v vaši delovni skupini zadovoljni?", je večina zaposlenih ne glede na proizvodne ali režijske DS odgovorila pritrdilno. Povprečni odstotek zadovoljstva v vseh DS je 86,5 odstotka.

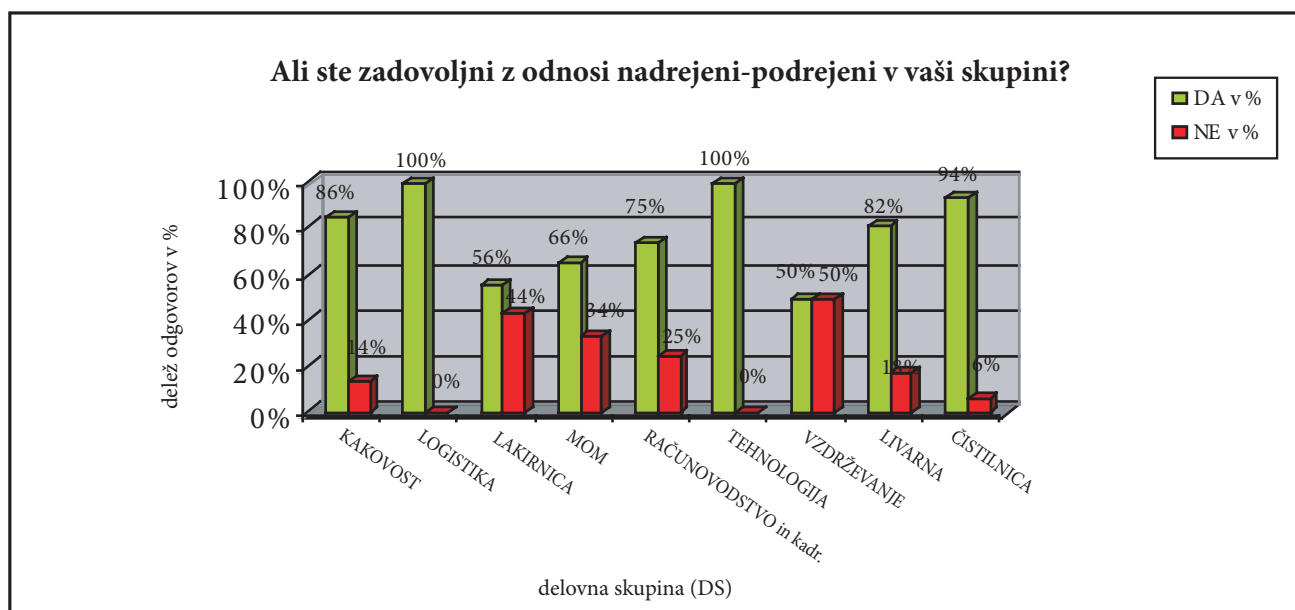
Slika št. 2 prikazuje, da obstajajo razlike glede zadovoljstva z nadrejenimi pri proizvodnih DS, kjer je odstotek nezadovoljstva kar visok (v DS Vzdrževanje kar 50 %) in režijskih DS, kjer je večje zadovoljstvo z odnosi nadrejeni-podrejeni.

Podobno kot z odnosi, zaposleni v režijskih DS menijo (vprašanje št. 3), da je nadrejeni primerna oseba za vodenje DS (90 %), medtem ko se v proizvodnih DS mnenja razhajajo, saj povprečno 20 % članov nadrejenega ocenjuje kot neprimerno osebno za vodenje DS.

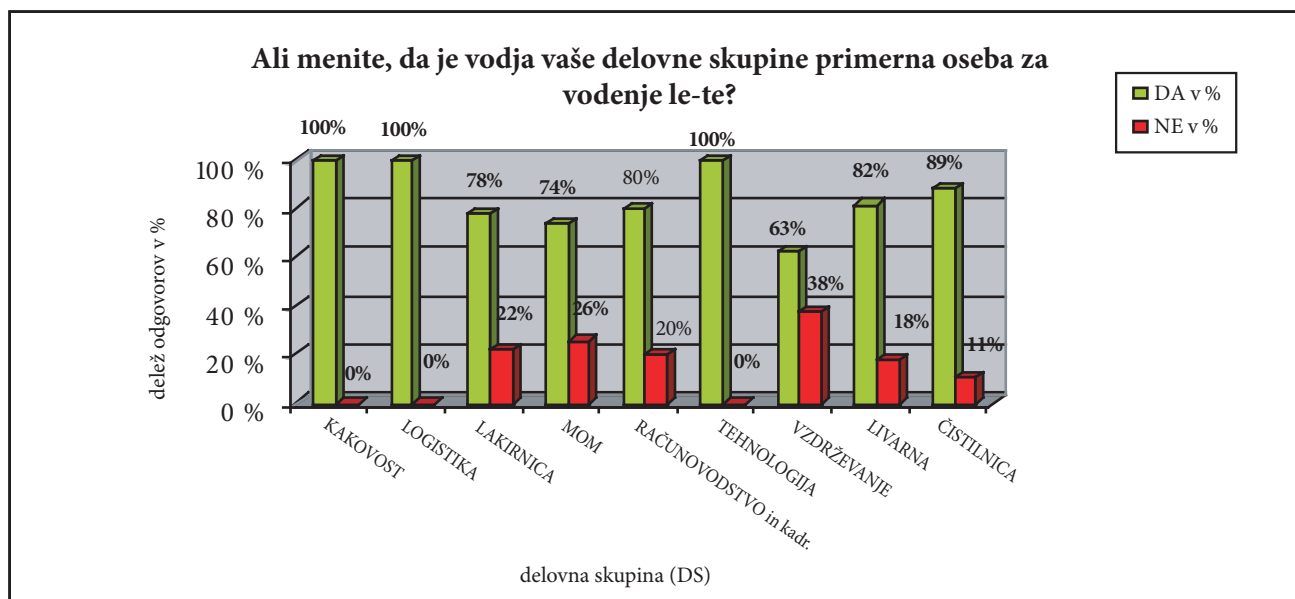
Na vprašanje št. 5, ali se člani DS družijo tudi izven delovnega časa, sta kar dve režijski DS (Logistika in Računovodstvo), kjer se nihče od sodelavcev ne družijo izven delovnega časa, polovica ali več zaposlenih se izven



Slika 1: Prikaz zadovoljstva z medsebojnimi odnosi v DS



Slika 2: Prikaz zadovoljstva odnosov nadrejeni-podrejeni v obravnavanih skupinah



Slika 3: Prikaz primernosti vodje DS za vodenje v obravnavanih delovnih skupinah

delovnega časa družijo v DS Kakovost in Tehnologija, medtem ko se v vseh proizvodnih DS, z izjemo Lakirnice, več kot polovica zaposlenih družijo tudi izven delovnega časa.

Na podlagi odgovorov na vprašanje št 6 »Ali komunicirate z vsemi člani delovne skupine?« lahko razberemo, da v manjših DS (okoli 10 ljudi), kot so Kakovost, Lakirnica in Logistika ter druge DS, vsi člani med seboj komunicirajo, v treh največjih skupinah (Mehanska obdelava in montaža (MOM), Livarna in Čistilnica), vsi člani skupine med seboj ne komunicirajo. Za tak rezultat je lahko razlog velikost DS.

Na 9 vprašanje »Ali bi raje delali v kaki drugi DS?«, je v povprečju 18 % anketirancev odgovorilo pritrdilno. Ta odstotek je dokaj visok. Potrebno bi bilo razmisliti, ali bi bilo možno te člane premestiti v tiste DS, v katerih želijo delati.

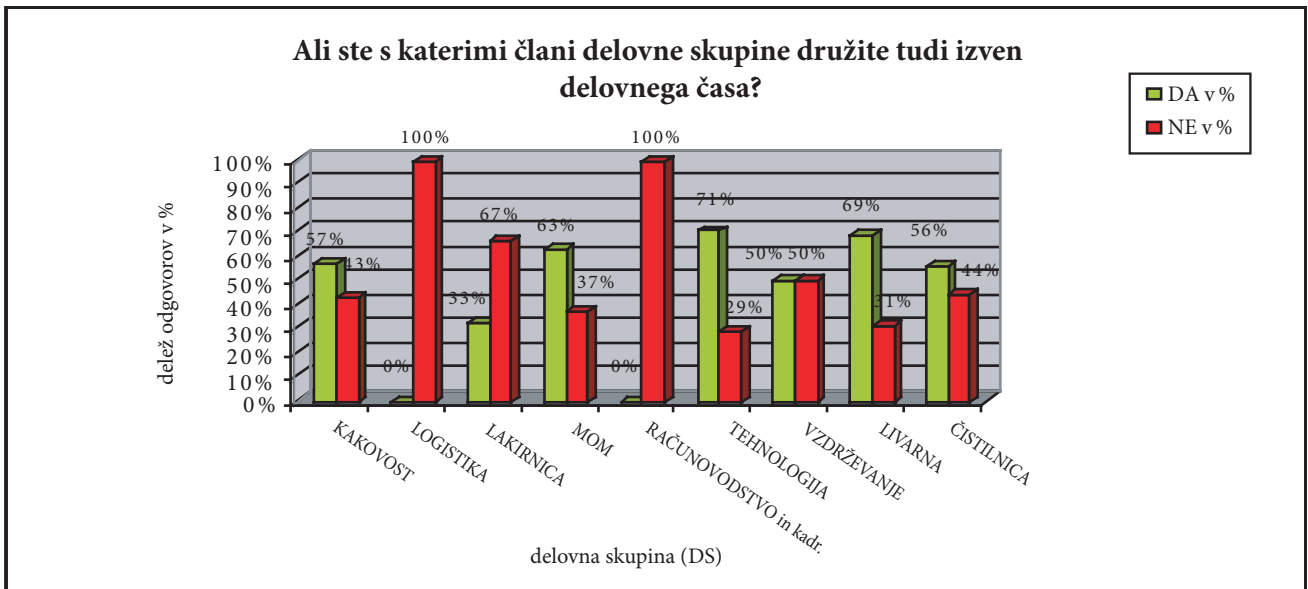
Na 10 vprašanje »Ali bi radi, da se kdo iz druge DS

priključi vaši?«, so člani DS Kakovost kar v 86 % odgovorili pritrdilno, kar pomeni, da je ta skupina med obravnavanimi najbolj odprta za sprejem članov iz drugih DS, v vseh ostalih DS pa se negativni odgovori gibljejo od 50 do 94 %.

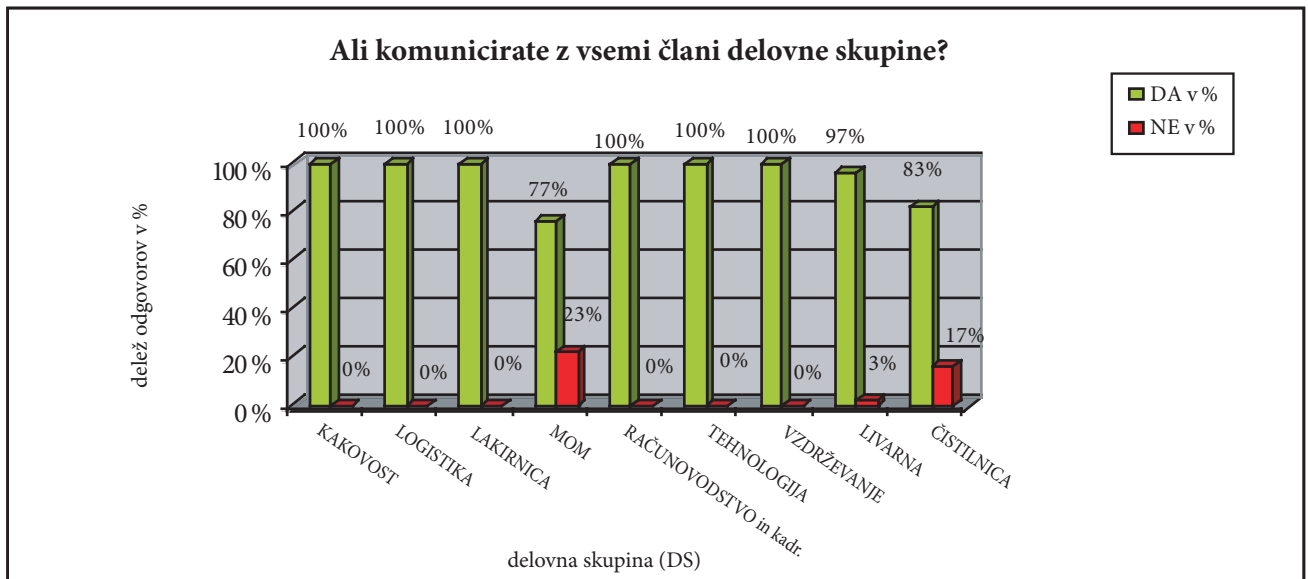
Iz rezultatov na zgornja vprašanja dobimo splošno sliko o medsebojnih odnosih v družbi iz katerih je razvidno, da obstajajo odstopanja med proizvodnimi in režijskimi DS. Jasnejšo sliko dobimo z upoštevanjem sociometričnih rezultatov, ki odkrivajo podrobnejše odnose v DS kot bo prikazano na naslednjem primeru in v zadnjem delu članka - razpravi.

### 1.1.1 Delovna skupina Lakirnica

V nadaljevanju bodo poleg splošnih, predstavljeni tudi



Slika 4 : Prikaz druženja članov DS izven delovnega časa



Slika 5 : Prikaz komuniciranja članov znotraj obravnavanih DS

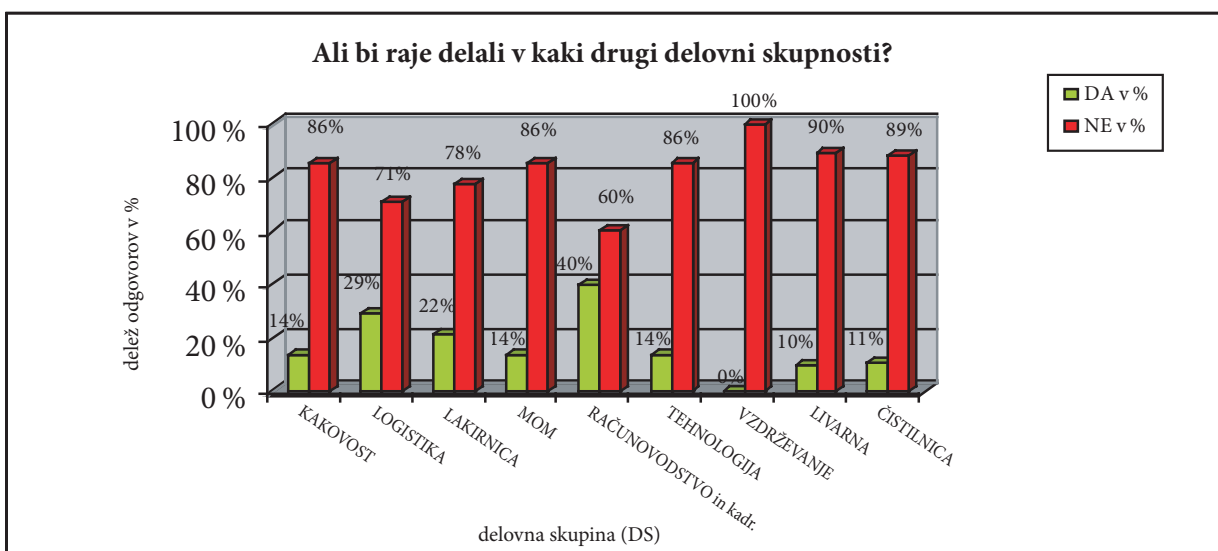
sociometrični rezultati v DS Lakirnica, ki je manjša, proizvodna DS, glede na doseganje rezultatov izbrana kot najuspešnejša DS družbe v letu 2003.

Sociogram DS Lakirnica prikazuje veliko vzajemno privlačnih odnosov med 10 člani in sicer med osebami B in C, C in I, B in I ter G in F. Osebe B, C in I kažejo na izjemno vzajemno povezane člane in trdno formacijo znotraj same DS. Tu gre po vsej verjetnosti za neformalno skupino, ki je nastala znotraj formalne. Glede na to, da je DS po merilih in pokazateljih družbe zelo uspešna, lahko sklepamo, da se interesi formalne in **neformalne skupine** pokrivajo. Osebe A in B, B in D ter C in D imajo neusklajene odnose, to pomeni, da ima ena oseba do druge pozitiven odnos, druga oseba pa do nje negativen. Osebi G in F imata vzajemno privlačen odnos. Osebe E, H in J nimajo nobene pozitivne

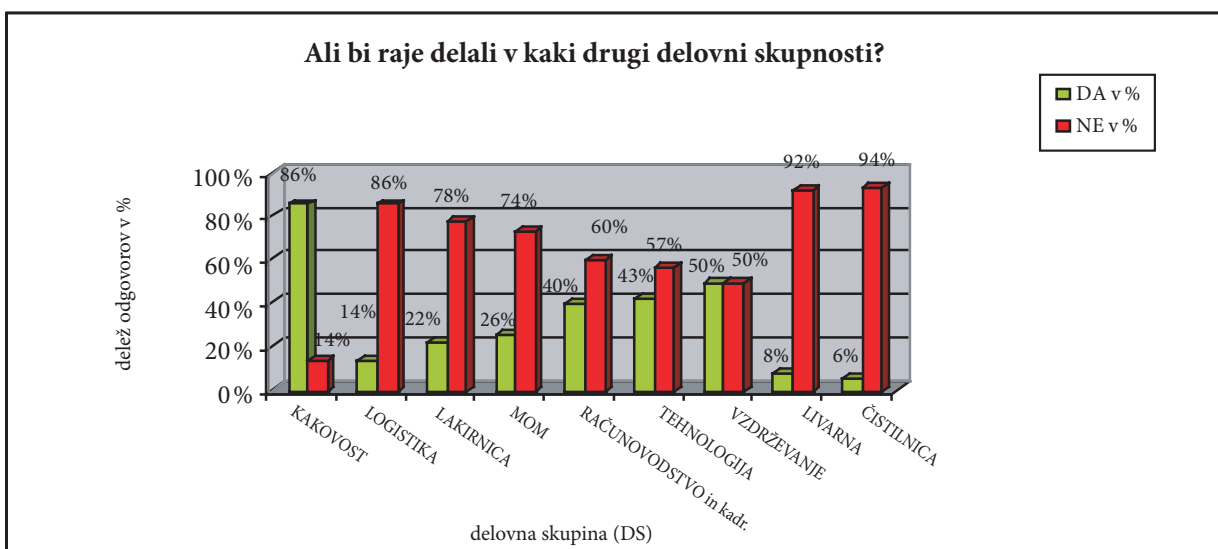
izbire s strani sodelavcev in so v DS izolirane, čeprav bi osebo E lahko priključili podskupini G in F, saj ima oseba E do njiju pozitiven odnos.

Iz slike št.1 lahko ugotovimo, da so člani DS z medsebojnimi odnosi zadovoljni, vendar pa niso zadovoljni z odnosi nadrejeni-podrejeni (slika št. 2), saj je kar 44 % članov DS odgovorilo negativno.

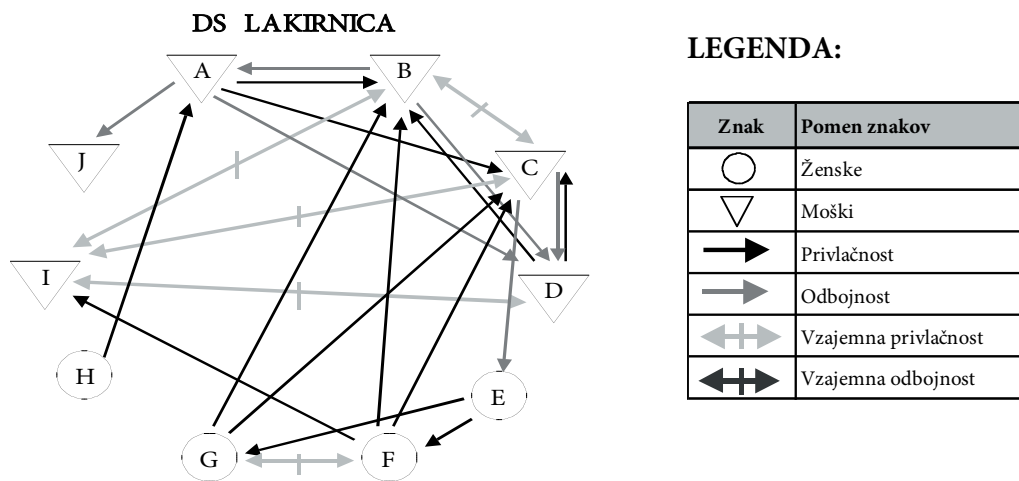
Poleg tega pa 22 % članov DS meni, da vodja DS ni primerna oseba za vodenje (slika št. 3). Iz tega lahko sklepamo, da v omenjeni DS obstaja neformalni vodja znotraj formalne oz. **neformalne skupine**, saj so medsebojni odnosi v DS zadovoljivi, pojavlja pa se nezadovoljstvo z vodjo. Razne raziskave kažejo, da so **neformalne skupine** neizbežne v DS, kjer se pojavlja nestrinjanje z vodjem DS. V sociogramu DS Lakirnica, lahko neformalne vodje iščemo med člani B, C in I.



Slika 6 : Prikaz odstotka zaposlenih, ki bi raje delali v drugi DS



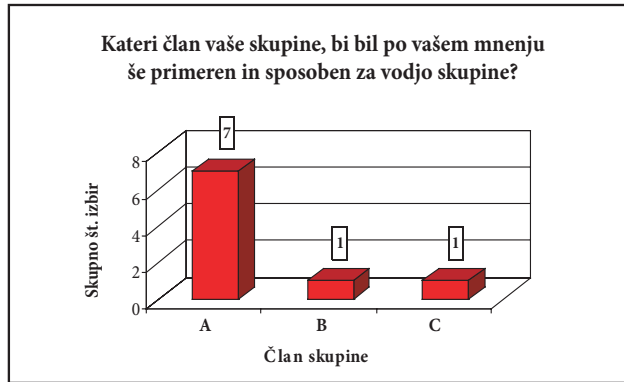
Slika 7 : Prikaz odprtosti skupine za člane drugih DS



Slika 8: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir DS Lakirnica

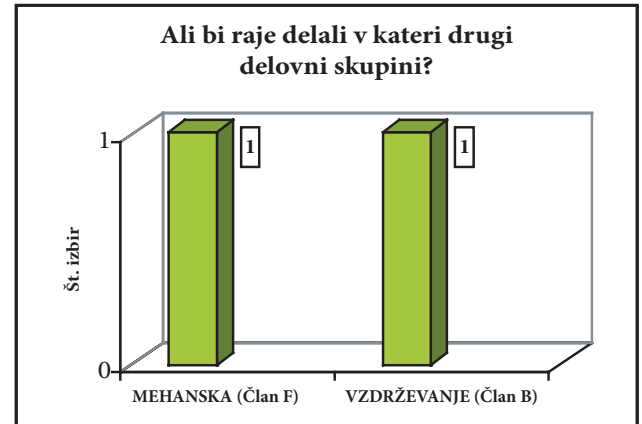


Odgovori na 4. vprašanje "Kateri član vaše DS, bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo?" so podani na sliki 9.



Slika 9: Prikaz primernega člana za vodjo DS Lakirnica

Zanimiv podatek, ki ga lahko razberemo iz slike št. 9 je, da večina članov kot še primernega vodjo DS Lakirnica izbira osebo A, ki pa ima s strani članov DS samo eno pozitivno izbiro kot je razvidno iz sociograma (slika 8). Vendar tu ne gre spregledati dejstva, da oseba A goji pozitivne odnose do članov B in C, ki pa sta "zvezdi" znotraj delovne skupine, saj imata največ pozitivnih izbir znotraj DS. To samo



Slika 10: Prikaz želje članov po zamenjavi DS Lakirnice

potrjuje dejstvo, da se vloge v socialnih skupinah razhajajo predvsem na podlagi sposobnosti in priljubljenosti.

Odgovori na 9. vprašanje "Ali bi raje delali v kateri drugi DS?" so podani v spodnji sliki.

Slika št. 10 prikazuje, da bi osebi F in B raje delali v DS Mehanska obdelava in montaža in Vzdrževanje. Glede na to, da je oseba B ena izmed "zvezd" v delovni skupini Lakirnica, bi bilo potrebno raziskati vzrok, zakaj bi ta oseba raje delala v drugi DS.

Izračun indeksa skupinske kohezije:

$$\text{Skupinska kohezija (Lakirnica)} = \frac{\text{št. medsebojnih izbir (+)}}{n(n-1)} = \frac{22}{10(0-1)} = \frac{22}{2} = 0,49$$

n = število delavcev v skupini

Izračun indeksa skupinske integracije:

$$\text{Skupinska integracija (Lakirnica)} = \frac{1}{\text{št. izoliranih oseb v skupini}} = \frac{1}{3} = 0,33$$

(Opomba: možni razpon indeksa zavzema vrednosti od 0-1. Višja kot je vrednost indeksa, večja je skupinska kohezija oz. skupinska integracija).

Izračunana indeksa kažeta, da je nivo skupinske kohezije na srednji ravni, kar kaže na prevladovanje pozitivnih emocij med člani DS Lakirnica ter privlačnosti DS Lakirnica za člane, medtem ko je indeks skupinske integracije dokaj nizek.

V tabeli št. 2 so povzeti rezultati izračuna indeksa skupinske kohezije in indeksa skupinske integracije za vse DS v primerjavi s številom članov DS in številom izoliranih članov v teh DS.

Iz rezultatov empiričnega dela naloge, v katerem smo preverjali predpostavko 1 (število članov in pozitivni delovni odnosi v delovni skupini vplivajo na višjo stopnjo kohezivnosti; predpostavko 2 (odnosi med člani delovnih

skupin (zadovoljstvo z odnosi nadrejeni – podrejeni, odnosi med sodelavci, vezi med sodelavci izven delovnega časa, sodelovanje pri delu), so boljši v manjših delovnih skupinah) ter predpostavko 3 (v večji delovnih skupinah je število izoliranih članov večje), v podjetju Alcan Tomos, smo prišli do sledečih zaključkov:

Prvi dve predpostavki lahko na podlagi izračunov indeksa skupinske kohezije ter indeksa skupinske integracije potrdimo, saj je ta indeks v skupinah z dvajsetimi člani ali več (Čistilnica, MOM in Livarna), znatno nižji kot v ostalih delovnih skupinah. Prav tako lahko na podlagi rezultatov potrdimo tretjo predpostavko, saj število izoliranih posameznikov v večjih delovnih skupinah narašča.

Tabela 2: Indeks skupinske kohezije za vse DS

DELOVNA SKUPINA	RAČUNOVODSTVO IN KADROVSKA	KAKOVOST	TEHNOLOGIJA	LOGISTIKA	LAKIRNICA	VZDRŽEVANJE	ČISTILNICA	MOM	LIVARNA
ŠT. ČLANOV	5	7	8	10	10	11	20	41	45
Indeks kohezije	1	0,57	0,53	0,24	0,49	0,38	0,11	0,11	0,08
Indeks integracije	-	0,50	0,50	0,33	0,33	1	0,2	0,25	0,1
Število izoliranih članov	0	2	2	3	3	1	5	4	8

## 2 Razprava

Iz izidov indeksa skupinske kohezije in indeksa skupinske integracije za vse DS v primerjavi s številom članov DS in številom izoliranih članov v teh DS smo prišli do sledečih ugotovitev:

- Ugotavljamo, da so medsebojni odnosi in zato možnost pridobivanja novih znanj v **manjših skupinah** boljši.
- Oseba, ki se odlikuje kot vodja pri izpolnjevanju delovnih nalog, praviloma ni vodja pri izpolnjevanju socialno-emocionalnih potreb članov. Zato se vloge v **socialnih skupinah** razhajajo predvsem na podlagi sposobnosti in priljubljenosti.
- **Neformalne skupine** se pojavljajo tam, kjer so **formalne skupine** velike, skoraj neizbežne pa so v DS, kjer se pojavlja nestrinjanje z vodjem.
- Indeks kohezivnosti (privlačnosti skupine za člane) manjših DS je večji kot pri velikih DS. To potrjuje tudi dejstvo, da je stopnja skupinske kohezije v DS Livarna, ki šteje 45 članov, najnižja (0,08), največja pa je v DS Računovodstvo in Kadrovska, ki šteje 5 članov (1). Iz tega lahko sklepamo, da poleg števila pozitivnih odnosov med člani v DS, na kohezivnost skupine vpliva tudi število članov v DS.
- Struktura sociograma je v veliki meri odvisna od spretnosti raziskovalca, da najde in interpretira medsebojne odnose znotraj DS. Zato ta metoda prikazovanja rezultatov ni vedno objektivna, kar pomeni, da bi različni raziskovalci dobili različne slike iz istih podatkov.

Na področju managementa znanja predlagamo za izboljšanje poslovanja v obravnavanem podjetju naslednje kratkoročne in dolgoročne ukrepe:

- Management naj osebe, ki v DS sestavljajo neformalne močne formacije bolj spozna, kakor tudi posameznike, ki so v DS najbolj priljubljeni, t.i. "zvezde", saj lahko ti predstavljajo bodoče vodje formalnih DS. Osebnostne

lastnosti, ki so potrebne za vodenje takih članov, je potrebno preučiti in jih dodatno usposobiti za vodilne funkcije z novimi vrednotami, znanji in veščinami.

- Na podlagi ugotovljenih izidov oblikovati take DS, ki izhajajo iz pozitivnih odnosov med člani, osebam, ki se vzajemno odbijajo, pa omogočiti, prehod v druge DS (še posebej če so te osebe tiste, ki so že nakazale tudi kje bi raje delale). Torej članom, ki bi želeli delati v kaki drugi DS, to omogočiti, v kolikor imajo ustrezno izobrazbo in sposobnosti. Posebej naj bi ugotovili obstoječa in potrebna znanja za opravljanje delovnih opravil v različnih skupinah.
- Ugotoviti najustreznejšo in optimalno velikost posameznih DS za potrebe družbe, po vzoru DS Lakirnica in vpeljati spremljanje pokazateljev kot so O.E.E in PPM, % izmeta, za proizvodne DS.
- Socialno-emocionalne odnose med člani DS spremljati, saj se ti nenehno spreminjajo.
- Nenehno razvijati primerne vrednote, znanje in veščine pri vseh zaposlenih sodelavcih glede na njihovo funkcijo.

Za dobro učinkovitost DS je bistvenega pomena ustrezno vzdušje v njej in privlačni medsebojni odnosi. Prijetno vzdušje, s katerim je omogočena sproščena aktivnost, zadovoljstvo z delom in sodelovanjem, je sestavina uspešnosti. Zaposlene je potrebno za spremembe znati tudi motivirati. Odpor pri uvajanju DS je bil na začetku velik, tudi zato, ker ljudem nismo znali pravilno prikazati smisla tega procesa, nismo jih znali motivirati skozi pozitivne vidike timskega dela.

Težave so bile tudi zaradi tega, ker je glede na dejavnost izobrazbena struktura zaposlenih precej nizka in je tako potrebno veliko več časa in pozornosti nameniti njihovemu dodatnemu izobraževanju in usposabljanju ter odpor spremeniti v nekaj, kar bo v korist podjetja in sodelavcev v njem. Management znanja je v našem primeru prepoznan kot solidna podlaga za nadaljevanje tega procesa.



## Literatura in viri

- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*, 2<sup>nd</sup> edition, Blackwell Publishers, Malden.
- Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational Learning II, Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading.
- Balantine, B. (1999). *New Forms of Work Organisation and Productivity*, A study prepared by Business Decisions Limited for DGV of the European Commission, European Commission, Bruxelles.
- Biloslavo, R. (2004). The systems thinking approach to development of the knowledge management framework, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 1(2): 201-224.
- Bolwijn, P.T., Borsma, J., Van Breukelen, Q.H., Brinkman, S. & Kumpe, T. (1986). *Flexible Manufacturing, Integrating Technological and Social Innovation, Manufacturing research and technology*, Elsevier, Amsterdam.
- Daft, R. (2000). *Management*, 5<sup>th</sup> edition, The Dryden Press, Forth Worth.
- Drejer, A. (2003). Innovation and learning, *International Journal of Innovation and Learning*, 1(1): 9-23.
- Drucker, F.P. (1999). *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Easterby-S.M., Burgoyne, J. & Araujo, L. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization, Development in Theory and Practice*, Sage, London.
- Easterby-S.M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2002). *Management Research: An Introduction*, 2<sup>nd</sup> Edition, Sage, London.
- Fiedler, F.F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Franken, A. & Braganza, A. (2006). Organisational forms and knowledge management: one size fits all?, *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1(1/2): 18-37.
- Herbst, P.G. (1974). *Socio-Technical Design*, Tavistock, London.
- Krogh, V.G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation*. University Press, Oxford.
- Mohrman, S.A. & Cummings, T.G. (1989). *Self-Designed Organizations*, Addison-Wesley, Reading.
- Moreno, J. & Moreno, T.Z. (2000). *Skupine, njihova dinamika in psihodrama*, Inštitut Antona Trstenjaka, Ljubljana.
- Morgan, G. (1998). *Images of Organization, The Executive Edition*, Sage, San Francisco.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Pascale, T.R. (1991). *Managing on the Edge*, Penguin books, London.
- Pavlovich, K. & Corner, P.D. (2006). Knowledge creation through co-entrepreneurship', *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1(1/2): 178-197.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The Learning Company, A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London.
- Pedler, M. & Aspinwall, K. (1998). *A concise Guide to the Learning Organization*, Lemos&Crane, London.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practices of the Learning Organization*, Doubleday, New York.
- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Doubleday, New York.
- Sharan, M.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Susman, G. (1976). *Autonomy at Work*, Praeger, New York.
- Van De Ven, A. (1998). Innovation. *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*. Uredila: Cooper, C. L. & Argyris, C., str. 298-300., Blackwell Publishers, Oxford.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, M.W. (2002). *A Guide to Managing Knowledge, Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston.

---

**Martina Miklavčič Šumanski** je magistrirala na Univerzi v Ljubljani, Fakulteti za družbene vede iz Menedžmenta kadrov in delovnih razmerij. Zaposlena je v družbi Alcan – Tomos kot vodja HR. Na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management s predavateljica s področja managementa kadrov oziroma ravnanja z ljudmi. Njene raziskovalne dosežke je večkrat objavila v strokovnih revijah in predstavila na strokovnih in znanstvenih konferencah. Sodelovala je pri podjetniškem razvojnem projektu »Impact Project Mobile Equipment«. Izidi tega projekta so objavljeni na internetni strani korporacije Alcan, kot zgodba o uspehu.

---

**Igor Kolenc**, ing. strojništva, spec. diplomiral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za strojništvo. Je zaposlen kot direktor Alcan – Tomos, srednje velike družbe v večinski lasti tuje korporacije s preko dvajsetletnimi izkušnjami na področju managementa v različnih gospodarskih družbah. Vodil in sodeloval je pri različnih razvojnih projektih, v sodelovanju z znanimi svetovalnimi gospodarskimi družbami (Arthur D. Little, McKinsey etc.) na področju timskega dela, v okviru družbe in korporacije.

---

**Mirko Markič** je docent na Fakulteti za management Koper, Univerza na Primorskem. Doktoriral je na Fakulteti za organizacijske vede, Univerza v Mariboru. Njegovo delo obsega več kot 150 bibliografskih enot: monografije, znanstvene in strokovne članke, predavanja na znanstvenih in strokovnih konferencah, študijsko gradivo, mentorstvo na dodiplomskem in podiplomskem študiju ter dodatnih usposabljanj. Po dvanajstih letih dela v gospodarstvu je nadaljeval kariero na akademskem področju.

---