

## **5. OBVLADOVANJE ČASA IN SPREMEMB**

### **1. Na primerih utemeljite stopnjo zanesljivosti in časovnega obzorja za logično, izkustveno in intuitivno predvidevanje prihodnosti! Str. 316**

Zanesljivost pri napovedovanju managementa v prihodnosti je najvišja pri napovedih, ki jih narekuje logika (npr. v tehničnih sistemih). Vendar logične interpretacije le malo sežejo iz sedanosti v prihodnost. Nekoliko dlje pa sežejo izkušnje. Na podlagi predhodnih izkušenj, od katerih smo se že nekaj naučili, lahko na podlagi domneve, da se v življenju »zgodovina ponavlja« nekoliko bolje določimo smernice za prihodnost, čeprav izkušnje odpovejo pri novostih (kompleksnejše organizacije). Vemo pa, da so novosti za napredek nujne in neizbežne. Še najbolj se približamo točnemu napovedovanju z intuicijo (managerji so ljudje vizij). Intuicija, občutek, videnje ima velikokrat odločilno vlogo. Intuicija je ustvarjalna, prinaša novosti, vendar je racionalno ne moremo obvladati in ne razložiti, zato je zanesljivost intuitivnih napovedi najmanjša.

### **2. Navedite nekaj razlogov, zakaj si nekatere organizacije uspejo zagotoviti uspešno prihodnost, druge pa ne! 320, 321**

Uspešna podjetja: snujejo nove proizvode, prilagajajo se novim tržiščem  
izgleda za preživetje povečuje število novih proizvodov – povečevanje sredstev za razvoj (materialnih in nematerialnih)  
boljše možnosti imajo proizvodi, ki prihajajo iz močne konkurence – spodbujanje notranje konkurence med poskusnimi proizvodi  
vizija (usvojena v podjetju) kot temeljni razlog za preživetje

### **3. Utemeljite razlike med dednostjo v svetu živih bitij in t.i. memi! (Str. 319)**

Memi so enote prenosa kulture, so vse, kar je mogoče prenašati z osebe na osebo, rodu na rod z učenjem ali posnemanjem; ljudje zmoremo posredovati vednost kot kulturo, ki je nova oblika nesmrtnosti. Geni-nosilci dednosti. Če bi se memi množili hitreje kot geni, bi svet sebičnosti nemara lahko spremenili v svet altruizma.

Poslovni geni: tekmujejo med seboj, vendar so uspešni le, če tudi sodelujejo. Poslovni geni so gradniki znanja, veščin in tehnologij v najširšem smislu, jedro poslovnega – podjetniškega življenja; skušajo se kar najbolj množiti tako, da se vgrajujejo v dejavnike poslovanja: poslopja, stroje, programsko opremo, ljudi, skupine, organizacije, družbe, gospodarstva.

### **4. Kaj pomeni za managerje ugotovitev, da se človek lahko uči in zavestno presega podedovane vzorce obnašanja? Str. 319**

Človek se lahko uči in zavestno presega podedovane vzorce obnašanja. To zmorejo celo mnoge živali, ki se ne ravna samo po nagonu, temveč se sproti učijo od drugih. Predpogoj je prepoznavanje dednih vzorcev, zatem zavestno spreminjanje lastnega vedenja in spreminjanje vedenja drugih, pri čemer razumski razlogi niso dovolj. Miselni okviri managerjev nastajajo v vzgoji, izobraževanju, v stikih s svetovalci, kolegi, strokovnimi publikacijami, s poslovnimi izkušnjami....

Ti miselni okviri lahko omejujejo zaznavanje managerjev na poseben izsek resničnosti; vsi smo do neke mere jetniki svojih izkušenj. Takšni miselni okviri so lahko pomembna sestavina

kulture podjetja. čim uspešnejše je bilo podjetje v preteklosti, tem enotnejši so današnji miselni okviri managerjev. Ti miselni okviri postajajo del urejenosti podjetja, kažejo se v strukturi in procesih ter sistemih. Miselni okviri se lahko v podjetju prenašajo iz roda v rod managerjev. Lahko so koristni – lahko nevarni: ljudje radi pozabljamo, zakaj verjamemo, kar verjamemo; pozabljamo povezanost miselnih okvirov z okoliščinami; tako nastajajo dogme, škodljivo malikovanje preteklosti. Managerji lahko začnejo verjeti, da tisto česar ne vedo, ni vredno vedeti. Potem ne morejo vedeti, česar ne vedo – in še huje, ne vedo, da ne vedo; tako postane "neznano" marsikaj, kar je izven miselnega okvira.

#### **5. S primerom pokažite, zakaj obstoječe temeljne zmožnosti organizacije ne zagotavljajo uspešnosti v prihodnje (stran 320)**

Tudi če ima podjetje idealne temeljne zmožnosti in dejansko trenutno uspeva na tržišču je lahko le majhna sprememba lahko porazna – večina novih proizvodov se ne obdrži – ne producira – gre za naravno selekcijo, ki jo diktira tržišče. Izgleda za preživetje povečuje številnost novih proizvodov, to pa terja povečanje materialnih in nematerialnih sredstev.

Raziskave (Collins in Porras) kažejo, da imajo boljše izgleda za preživetja proizvodi, ki izhajajo iz močne konkurence boja za obstanek, zato mnoga podjetja dopuščajo in spodbujajo notranjo konkurenco.

#### **6. Zakaj lahko jasna in na široko usvojena vizija podpira dolgoročno preživetje in uspešnost organizacije (str.: 81)**

Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja (dosegljiva) in dovolj oddaljena, da vzbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost.. Dobra vizija mora biti enostavna, spodbudna in ponujati mora izziv. Vizija pomaga organizaciji, da se nenehno uči in izboljšuje ter ji daje skupno usmeritev. Vizija ima tudi vzgojne lastnosti, olajšuje pozicioniranje sodelavcev, povezovanje, usklajevanje.

Dobra vizija je temeljno sredstvo za obvladovanje kompleksnosti organizacije. Dobra pa je le tista, ki jo za svojo vzame večina vplivnih udeležencev. Njim je vizija osnovna usmeritev pri delovanju; tej usmeritvi sledijo iz lastne volje brez prisile v organizaciji.

#### **7. Kaj vam na področju managementa pomeni "obvladovanje spreminjanja" č 338-356**

Obvladovanje se začne s predvidevanjem in obvladovanjem sprememb. Mnoge spremembe so ciklične, v daljših in krajših obdobjih se pomikajo od večje raznolikosti k večji učinkovitosti itd.

Poudarim naj, da je izredno pomembno razmerje med časom, ki ga organizacija rabi za pripravljanje popolnega odziva ali vpliva, in časom, ki ga ima za to na voljo. Management se za reaktivno odzivanje in proaktivno vplivanje odloča glede na zmožnosti, pogoje v okolju in smotre organizacije.

Management skuša izbrati za začetek vplivanja ali odzivanja trenutek, ko je spreminjanje kar najbolj gospodarno in kar najbolj spremenljivo za sodelavce. Prezgodnje spreminjanje zapravlja koristi, ki bi jih organizacija še lahko imela v obstoječem načinu delovanja; prepozno spreminjanje terja veliko porabo zmožnosti za povratek v uspešno delovanje. Spreminjanje lahko ovirajo odpori zaradi interesov udeležencev, tako zunanjih kot notranjih; management prepoznava oblike odporov in skuša ugotavljati vzroke zanje. Management skuša obvladovati odpore mehko (traja več časa, terja porabo zmožnosti, prinaša dolgoročneje izide) ali trdo (daje hitre, vendar minljive izide, je manj gospodarno). Spreminjanje je tesno povezano s kulturo organizacije. Management izbira strategijo glede na nujnost pomembnih sprememb in glede na skladnost teh sprememb z obstoječo kulturo. Spreminjanje organizacije je zahtevno, lahko pa tudi tvegano. Kratkoročno spreminjanje temelji na spodbujanju zelenih vrednot v naboru vrednot okolja, dolgoročno pa na usmerjenem usvajanju novih ali drugačnih vrednot na osnovi preskušanja možnosti. Management ima pri tem odločilno vlogo.

**8. Danes trdimo, da se svet spreminja tako hitro, kot nikdar prej. Poiščite v zgodovini nekaj obdobjih hitrih sprememb in jih primerjajte s sodobnimi! Str. 322, 323 čč (ni povzeto direktno iz knjige)**

Prelomna obdobja hitrih sprememb v zgodovini so bila predvsem pri prihodu industrijske družbe. Pomembnejše spremembe so bile npr.:

- iznajdba parnega stroja
- iznajdba tiska
- iznajdba telefona,...

V preteklosti so bili to veliki koraki za človeštvo, ki so se oblikovali lahko tudi desetletja. Navadno je bil to nekdo, ki je raziskoval sam ali v skupini, delal preizkuse, empirično dokazoval možnosti in verjetnosti delovanja,...

Dandanes so takšni prelomi za človeštvo, iznajdbe in spremembe hitrejši, se navadno ne dotikajo enega človeka ali skupine raziskovalcev, ampak so širše in dostopne širši publiki. Pravimo, da je svet postal »globalna vas«, pa ni postal čez noč, ampak lahko rečemo, da so prav takšne spremembe, iznajdbe, kot bi jih poimenovali včasih, pripeljale do tega, kar imamo danes. Svetovni splet, internet, elektronsko pošto, ...so takšne spremembe, ki so sicer slabo merjene in empirično dokazane, pa vendar očitno dajejo nepričakovane rezultate. Danes je lahko velika iznajdba le informacija ali ideja, ki se nekemu porodi...

**9. Navedite nekaj primerov za ciklične spremembe, ki jih obvladuje management v organizacijah! (324, 325) 339**

Ciklične spremembe v zunanjih okoljih organizacije obsegajo:

individualizem : kolektivizem  
progresivnost : konzervativnost  
demokracija : diktatura  
levičarstvo : desničarstvo

....

Ciklične spremembe v notranjem okolju organizacije obsegajo:

avtoritarnost : participativnost  
centraliziranost : decentraliziranost  
osredotočenost : diverzificiranost  
integriranost : diferenciranost

Konvergentne spremembe – proti povečevanju učinkovitosti (tabela na str. 339)

Divergentne spremembe – povečevanje raznolikosti (tabela na str. 339)

Managerju je pomembno v katero smer se nagibajo spremembe, kovergenca ali divergenca, ker to vpliva na njegove odločitve pri obvladovanju organizacije. (tabela na str. 339 – znanilci konvergence in divergence).

**10. Navedite po nekaj prednosti in slabosti za vsakega izmed treh temeljnih vsebinskih konceptov rasti organizacije! (Str.327)**

Na voljo je več vsebinskih konceptov za rast. To so:

- organska rast, rast s pripajanjem, rast z integriranjem (prevzemanje programov dobaviteljev), prevzemanje programov odjemalcev, prevzemanje dejavnosti tržnih poti.

Organska rast

Prednosti: rast ima korenine v podjetju: bolje jo sprejemajo tako sodelavci kot zunanji partnerji, rast spodbuja podjetnost, zagnanost

Slabosti: omejeni viri sredstev, ki jih dosega organizacija, organska rast je rada nadaljevanje preteklosti

#### Rast s pripajanjem

Prednosti: podjetje pridobi ustvarjene zmogljivosti, rast je lahko trenutna

Slabosti: podjetje nima neomejene izbire, dobi, kar obstoj

#### Rast z integriranjem

Prednosti: neodvisnost od dobaviteljev, manj odtekanja inf.

Slabosti: obremenjevanje managementa in strokovnih služb

#### Prevzemanje programov odjemalcev

Prednosti: podjetje ima iz poprejšnjega sodelovanja obsežna znanja o proizvodih odjemalcev in tržiščih zanje

Slabosti: podjetje izgubi odjemalca, lahko tudi druge – zaradi slabega slovesa.

#### Prevzemanje dejavnosti tržnih poti

Prednosti: bližanje tržišču, podjetje pozna tržne poti in odjemalce

Slabosti: doseganje tržne poti postanejo nevarni konkurenti in nasprotniki, velika dodana vrednost ni tudi velik dobiček, manjša celovitost ponudbe.

### **11. Razmislite ali ste že preživeli katere izmed značilnih stopenj v osebnem poklicnem razvoju! Kaj bi**

**storili bolje, če bi lahko ponovili katero od the stopenjč Kakšen je vaš načrt osebnega razvoja za**

**naslednjih pet let, za deset letč Vam več pomenijo uspehi v napredovanju navzgor v organizaciji ali v**

**vsebinski rastič Zakajč Str. 330, 331**

Ker je delo temeljna vsebina življenja, je mogoče stopnje v osebnem poklicnem razvoju vzporejati s stopnjami v krogu življenja – od otroških let do starosti. Pogosto členijo osebni razvoj na šest stopenj z vmesnimi, za človeka bolj ali manj kritičnimi prehodi.

- o Osamosvajanje 16 – 22 let
- o Dozorevanje 22 – 29 let
- o Prehod 29 – 33 let
- o Ustalitev 33 – 40 let
- o Kriza srednjih let 40 – 45 let
- o Najboljša leta 45 – 50 let
- o Srečanje z abrahamom 50 – 55 let
- o Pozna srednja leta 55 – 60 let
- o Upokojitev 60 – 65 let
- o Jesen življenja – kolikor nam je pač dano ☺ ☺

TABELA na str. 331 – razlaga vsakega obdobja posebej

### **11. Kakšno mesto ima (ali bo imela) v vašem osebnem poklicnem razvoju družinač Se vam to zdi pomembnoč Zakajč**

TO VESTE SAMI! ALI PA NE ;) lahko si pomagate v poglavju o stresnem življenju managerjev (157) in tem poglavjem na strani 329 –334 (potek osebnega razvoja) .

Najlažje pa: JST N' BOM MELA/MEU FAMILIJE ;)

### **13. Kaj vam pomeni robustnost organizaciječ Poiščite nekaj primerov! Str. 338)**

Robustnost organizacije nekateri tolmačijo kot časovno obdobje pred krizo. Če je to obdobje prekratko, ni več možnosti da bi organizacija na to reagirala in našla rešitev v večjo uspešnost, če pa je zadostna pa ima dovolj časa, da izvede spremembo. Če povečamo robustnost ima organizacija dovolj moči ne le za izvedbo zunanje spremembe temveč tudi za dvig lastne kakovosti na višjo raven.

Robustnost organizacije raste oziroma pada z razpoložljivimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi organizacije. Zato je upravičena skrb managerjev za kakovostno sestavo finančnih sredstev in za kakovostno sestavo sodelavcev in primerno notranjo kulturo podjetja.

#### **14. Poskusite med organizacijami, ki jih poznate, izbrati po eno za vlogo "ovce", "ščuka", "krapa" in "tigra"! V kateri izmed njih bi najraje delalič Zakajč 340**

Organizacija je v primerjavi z okoljem lahko aktivna ali pasivna, spremembe, ki jo zadevajo in ki jih povzročajo, pa so lahko ugodne ali neugodne. Naravnost do spreminjanja je pomembna sestavina kulture organizacije.

Organizacije je mogoče razvrstiti na tiste, ki uspešno povzročajo spremembe. To je aktivna organizacija v pasivnem okolju. Če bi jo primerjali z živalmi, bi to lahko bila "ščuka". Nadalje lahko organizacije razvrstimo na tiste, ki se na spremembe v okolju učinkovito odzivajo. To je aktivna organizacija v aktivnem okolju. V primerjavi z živalmi, bi to lahko bil "tiger". Delimo jih pa tudi in na tiste, ki se nenehno čudijo, kaj se jim je namerilo. To so pasivne organizacije v aktivnem okolju. Primerjali bi jih lahko z "ovcami". Poznamo pa tudi pasivne organizacije, ki delujejo v pasivnem okolju. Za te organizacije je značilno, da so izjemno lahek plen in bi jih lahko primerjali s "krapom".

Na ugodne ali neugodne vplive se organizacija lahko odziva, ali pa jih povzročajo.

Če bi organizacije postavljali v vlogo živali, bi v vlogo ovce lahko postavili podjetje- Hermes Softlab. Podjetje se v izjemno aktivnem okolju slabo odziva na spremembe. V vlogo ščuka bi lahko postavili Pivovarno Laško. Podjetje v razmeroma pasivnem okolju, povzročajo velike spremembe. V vlogo tigra bi lahko postavili podjetje Mobitel, katero se na spremembe v okolju učinkovito odziva. V vlogo krapa, pa bi lahko postavili tekstilno industrijo (npr. podjetje Pletenina, Planika...). To so izjemno pasivna podjetja, v pasivnem okolju.

Najraje bi delal-a v podjetju Mobitel, ki predstavlja vlogo tigra. Podjetje se na spremembe v okolju zelo učinkovito odziva in nam ponuja nove izzive.

#### **15. Navedite nekaj prednosti in slabosti za odzivanje organizacije na spremembe in za odločitev, da bo organizacija sama povzročala spremembe. Navedite nekaj primerov! Str. 336, 338**

Vsaka organizacija je uspešna, dokler se zna prilagajati spremembam in novostim. Kajti če tega ni, ni napredka, še tako uspešna organizacija lahko zaspi na svojih lovorikah, vendar jo bo konkurenca kaj kmalu prehitela in lovorike ostanejo le še lep spomin.

Odzivanje organizacije na spremembe ima potemtakem več prednosti kot slabosti, čeprav se tudi slabosti pojavijo pri kakršnikoli spremembi.

Prednosti so npr.:- sprememba prinese novost, izziv, osvežitev v organizacijo

- za sodelavce to pomeni motivacijo, da se lahko dokažejo
- prilagajanje okolju in konkurenci
- postanemo konkurenčnejši

Slabosti: - strah pred neznanim

- napor, ki izrablja zmožnosti
- višji stroški
- nejasen bodoči finančni položaj in stabilnost

Primeri: npr. združevanje podjetij, sprememba proizvodnje, sprememba tržišča,...

## **16. V kakšnih okoliščinah je lahko zaporedno odzivanje na spremembe z varčevanjem, prilagajanjem in spreminjanjem nevarno za organizacijo? Navedite primere!**

Odzivanje na spremembe z varčevanjem, prilagajanjem in spreminjanjem so načini, kako se organizacija odziva na nepričakovane vplive iz okolja, oziroma je na vplive nepripravljena. Ti vplivi iz okolja so lahko grožnje ali pa priložnosti. Načini se stopnjujejo od varčevanja do spreminjanja. Organizacija jih sprejema zaporedno, če predhodni ni zalegel. Revolucijsko spreminjanje je najbolj radikalen ukrep, ki prinaša tudi največje tveganje za organizacijo (dve možnosti: uspeh ali neuspeh). V času hitrih sprememb ni časa za zaporedno odzivanje, uspešni smo lahko z obvladovano, usklajeno in sočasno uporabo vseh načinov, s čimer tudi zmanjšujemo tveganja. Če bi se organizacija odzivala prepočasi bi jo »povozil čas« oziroma spremembe, ki jim ne bi bila več sposobna slediti in še tako radikalni ukrepi ne bi več pomagali.

## **17. Navedite nekaj prednosti in slabosti, ki jih lahko ima organizacija, ki se hitreje od tekmič prilagaja na spremembe ali jih povzroča! Navedite primere! str.**

Prednosti, ki jih ima podjetje so:

- podjetje si lahko ustvari tihi monopol v novi kategoriji proizvodov;
- lahko postavlja nove standarde in pobira prispevke za uporabo intelektualne lastnine;
- postavlja pravila tekmovanja, ki jih drugi morajo sprejeti;
- lahko si zgradi infrastrukturo, "bazo", ki je zamudniki ne morejo lahko ponoviti;
- lahko hitreje odplača naložbe in vložke v znanje – drugi pa jih morajo znižati, da lahko tekmujejo.

Vodja pričakuje, da bodo prednosti zaradi časovnega naskoka pred konkurenti prinesle presežne koristi: donosnejšo realizacijo dodane vrednosti na tržišču - "pobiranje smetane" ali kar izločanje konkurentov, ki ne zmorejo tako obsežne in zgoščene porabe sredstev.

Vendar ni cilj biti prvi za vsako ceno, temveč biti prvi z novo ključno zmožnostjo in konkurenčno prednostjo, novimi koristmi za udeležence v menjalnih razmerjih.

Slabosti:

- ni zastoj, terja vlaganje zmožnosti organizacije v ključne zmožnosti za prihodnost;
- je tvegano, saj je lahko izid preveč pospešenih priprav;
- prinaša tudi prvenstvo pri srečevanju z nepričakovanimi okoliščinami in nevarnostmi. Smoter prehitevanja je kar najbolj v zmanjševanju potrebnega časa in porabe zmožnosti za pot od predvidevanja do zares dobre tržne priložnosti. To pomeni:
- tekmovanje za intelektualno vodstvo;
- tekmovanje v oblikovanju in skrajševanju prehodov
- tekmovanje za položaj in moč na tržišču

## **18. Kako lahko management izbere pravi čas za začetek spreminjanja v organizaciji – glede na dvojnost organizacije kot sredstva za doseganje ciljev (instrumentalni vidik) in kot interesne družbe**

**udeležencev, zlasti sodelavcev!č Str. 340**

Pri obvladanem spreminjanju kaže upoštevati nekaj dejavnikov. Cilji sprememb naj bodo usklajeni s smotri, naj bodo merljivi in privlačni za sodelavce in druge udeležence; cilji nimajo smisla, če jih ni mogoče meriti, zato je prvo določanje merilnih standardov uspešnosti.

Prepoznavanje potrebnih sprememb izhaja iz analiziranja priložnosti in težav v notranjem in zunanjem okolju; informacij je ponavadi preveč, treba jih je zgoščiti; pomembno je sprotno seznanjenje sodelavcev. Bistvena je celovitost razmišljanja in ukrepanja: največkrat gre za več povezanih in soodvisnih dejavnikov, zato je pri odločanju o spremembah pomembna

vseobsežnost – tako glede zunanjih okolij, kot struktur in procesov organizacije, vodenja, spodbujanja in nagrajevanja ter glede sestavinah poslovanja – načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in nadziranja.

Pomembna sta sodelovanje in zavzetost sodelavcev: zamisli nastale v ozkem krogu posloводства, ponavadi ne uspejo, sodelavci se jim uprejo kot “ zunanjemu nasprotniku”. Sprememb ne more izvesti nihče razen ljudje v organizaciji in spreminjanje ne more uspevati, če sodelavci niso dovolj usposobljeni, če niso vajeni skupinskega delovanja ter če za snovanje in pripravljane sprememb ni dovolj časa. Ni spreminjanja brez nosilcev: spremembe naj strokovno obvladajo, pri sodelavcih naj uživajo ugled in zaupanje. Pogoji so osebne lastnosti – odkrito pošteno in preprosto shajanje z ljudmi, uspešnost v skupinskem delovanju, dar poslušanja in vživljanja, pogum za odločanje in žilavost za udeleževanje sprememb.

**19. Za primer, ki ga poznate, skušajte ugotoviti nekatere racionalne in nekatere čustvene odpore sodelavcev proti spremembam, ki jih uvaja management! Ali imajo sodelavci po vašem mnenju prav? Kako te odpore obvladuje management? Kako bi ravnali vi? (to smo naredili na predavanjih v skupinah)**

Primere lahko dobite sami, jaz dam enega:

Uvajanje brezžičnih tel. slušalk v podjetje.

Zaposleni se upirajo, ker jim bodo s tem ukrepom spremenili navade, tukaj gre tudi za strah pred neznanim in neko novostjo, ko jo (samo) še niso izkusili. Verjetnost »upora« je bila tudi zaradi kulture, ki je prevladovala v organizaciji in seveda starost zaposlenih, ki niso morebiti tako fleksibilni kot mlajši. Kot tipično čustven odpor bi lahko nevedla, da so se ženske pritoževale, da si bodo uničile frizure (slušalke so tiste za preko glave!)

Management bi moral tak odpor urejati z pogovorom in predstavitvijo novosti ter prednosti, ki jih prinaša. Zaposleni pa morajo dobiti zgled pri nadrejenih.

**20. Na primeru ugotovite nekaj prednosti in nekaj slabosti trdega izvajanja sprememb s prelomi! (str.: 361,362)**

Trdo izvajanje sprememb s prelomi lahko izvajamo le v določenih kriznih situacijah. Prelom se v krizi zgodi ko organizacija preide v krizo likvidnosti. Na tem mestu se ponavadi pokažejo vedno dve smeri reševanja krize organizacije. In sicer Neobvladljiva kriza katera preko stečaja vodi organizacijo do likvidacije ali pa obvladljiva kriza, ki preko sanacije vodi organizacijo do ozdravljenja. Management podjetja v krizi obsega določanje ciljev ter zatem snovanje strategij. Urejanje krize poteka praviloma v izjemnih okoliščinah in terja smotrno določanje prioritete,

**21. Na primeru ugotovite nekaj prednosti in nekaj slabosti mehkega spreminjanja s prehodi! 352**

Mehko spreminjanje s prehodi izhaja iz spoznanja, da nasilno spreminjanje prinaša več slabega kot dobrega. Za prehod je značilno, da po začetnem zniževanju odpora spremembam sledi premik skozi obrat, kjer prevlada pobuda za spreminjanje, potem pa se začne zvezno prilagajanje. Prednost mehkega spreminjanja je v tem, da se spremembe dogajajo mehko in v majhnih korakih v območju kjer je malo pritiskov in tudi malo odporov. Slabost pa je v tem, da je takšna pot lahko časovno daljša, terja pa tudi več strpnosti in zavzetosti, pa tudi prilagodljivosti pri odmerjanju pritiskov. Če je pobud premalo, spreminjanje ne uspe. Organizacija, posameznik in skupina pa ostane v področju, kjer ni sprememb.

Uvajanje sprememb z obrati je sodelovalen proces, v katerem ima ustvarjalnost in inovativnost sodelavcev veliko vlogo pri snovanju vsebine sprememb.

Mehko spreminjanje s prehodi temelji na ustvarjalnem snovanju novih zamisli in možnosti. Spodbujanje ustvarjalnosti je zato predpogoj za spreminjanje s prehodi in terja primerno ravnanje managementa. Managerji se morajo zavzemati za nove zamisli ter z dejanji prepričati sodelavce, da so za nove zamisli. Poslušajo naj predloge podrejenih in kolegov ter poskušajo dobre prevzeti in posredovati vodstvu organizacije. Predpogoj je dovolj priložnosti za medsebojno izmenjavo stališč, dobre so strateške delavnice, seminarji in posvetovanja.

## **22. Zakaj je v zadnjem obdobju reinženiring v mnogih organizacijah povzročil hude težave, nekaterim pa prinesel velike koristi? Str. 336, 337, 338**

Reinženiring je spreminjanje in izboljševanje procesov v organizaciji. Sprememb se je potrebno lotiti sistematično, inkrementalno (nenehno izboljševanje in obvladovanje težav) ali dramatično (občasno izboljševanje, po potrebi). po daljšem obdobju trajnega izboljševanja pa je potreben odločnejši, prelomni poseg, za katerega je primeren reinženiring.

Pri reinženiringu moramo upoštevati vse procese, ki si sledijo v zaporedju, brez da bi kakšnega izpustili in brez da bi pozabili na ljudi v organizaciji. čeprav se ljudje pri takšnih odločitvah ne morejo odločati, morajo kot najpomembnejši člen v organizaciji biti vsekakor prisotni. Vsako organizacijo sestavljajo ljudje, brez ljudi in njihovega prizadevanja in strinjanja ni uspešnega spreminjanja. In ravno to se je nekaterim organizacijam zgodilo, da so ob vseh prizadevanjih spreminjanja procesov pozabili na ljudi, saj formalni instrumenti in analiziranje niso dovolj, v raziskovanju morajo sodelovati vsi v organizaciji. In samo tak način je lahko uspeh in prinaša velike koristi organizacijam, ki so se tega zavedale in izkoristile, saj se je reinženiring izkazal kot dobrodošla sprememba v poslovanju organizacij.

## **23. Management v mnogih organizacijah se odloča za pridobivanje certifikata ISO 9000 kot sredstva za uvajanje sprememb v organizacijo. Zakaj in kako? Str.**

Izogovor za spremembe, sodelavci lažje sprejemajo spreminjanje iz takšnih razlogov, tudi kulturo je možno spremeniti.

## **24. Zakaj je kultura organizacije lahko ovira pri uvajanju za organizacijo očitno koristnih in nujnih sprememb? (Str. 353,354)**

Zato ker se neustrezna kultura lahko kaže npr. v slabem vzdušju, majhni zavzetosti sodelavcev, brezcilnosti ipd. Management ugotovi, da je obstoječa kultura org. bistvena ovira za boljše poslovanje, za snovanje in izvajanje dolgoročneje politike. Odpor je tem večji, čim večje so spremembe in čim večja je konfrontacija med spremembami in obstoječo kulturo organizacije ali njenega okolja.

Obstoječo kulturo utrjujejo mnogi dejavniki – pisni dokumenti o viziji in poslanstvu, materialni znaki, slog vodenja, ustaljeni postopki, zgodbe o preteklih uspehih, sodila za zaposlovanje, struktura organizacije itn.. Poleg tega org. izbira in najema sodelavce, ki se skladajo s kulturo, pa tudi vršni management pogosto izhaja izmed dolgoletnih sod. Org.



**25. Kaj je osnovni koncept kratkoročnega in kaj dolgoročnega spreminjanja kulture organizacije? Kakšne so prednosti in kakšne slabosti vsakega izmed the dveh pristopov? Str. 354**

Kratkoročni pristop temelji na poudarjanju tistih vrednot sodelavcev ali drugih ljudi, ki so v prid drugačni kulturi organizacije – in izhaja iz domneve, da je vsaj nekaj takšnih vrednot v ljudeh. Ne gre za spreminjanje vrednot ali pridobivanje novih, temveč za poudarjanje tistih, ki so v prid drugačne kulture. Za ta pristop je značilno intenzivno komuniciranje – sporočila, nastopi, izjave managementa – in kar najbolj vidno nagrajevanje obnašanja, ki je v skladu s takšnimi vrednotami. Seveda pa je vprašljiva trajnost takšnih sprememb, saj temeljijo na spodbudah in nagradah, ko pa te zaradi raznih razlogov ponehajo, lahko tudi zaželjene vrednote potonejo v ozadje in spremenjena kultura se vrne na staro.

Dolgoročni pristop pa meri na oblikovanje novih lastnih vrednot ali na privzemanje vrednot drugih ljudi, zlasti vzornikov. Ta pristop je v bistvu sestavina individualnega in organizacijskega učenja, to je, spoznavanja raznih možnosti, analiziranja tehtanja in reševanja ter nazadnje izbiranja. Kratkoročni pristop temelji na privzemanju prednostne razvrstitve vrednot zaradi nagrad in pritiskov, dolgoročni pristop pa na usvajanju vrednot, ki jih ljudje vzamejo za svoje, se obnašajo v skladu z njimi in jih zagovarjajo. Ta pristop očitno terja več časa in večjo porabo zmožnosti organizacije in managementa, vendar prinaša trdnejše rezultate.

**26. Zakaj poskusi hitrega spreminjanja kulture org. praviloma niso uspešni? Navedite primerč (stran 353, 354) Kultura organizacije je zbora pojavnih oblik, ki izhajajo iz pretežno usvojenih vrednot ljudi. (glej še poglavje 1.3. – vrednote in kultura)**

Za spreminjanje kulture ima management na voljo dva pristopa:

- kratkoročni
- dolgoročni

kratkoročni: temelji na poudarjanju tistih vrednot sodelavcev ali drugih ljudi, ki so v prid drugačni kulturi organizacije. Gre predvsem za poudarjanje tistih vrednot, ki so v prid drugačni kulturi. Značilno je intenzivno komuniciranje in kar najbolj vidno nagrajevanje obnašanja, ki je v skladu s takšnimi vrednotami. Seveda je vprašljiva trajnost takšnih sprememb, saj temeljijo na spodbudah in nagradah, ko pa te zaradi raznih razlogov ponehajo, potonejo tudi zelene vrednote v ozadje.

**27. Med organizacijami, ki jih poznate, poiščite eno, ki je v stanju potencialne, latentne in akutne krize! Utemeljite! (str.: 357)**

Po verjetnosti da bo do krize prišlo in po oddaljenosti od krize ločimo:

- Potencialne krize so možne vendar še ne verjetne. Podjetje na videz deluje normalno. Težave se v začetku dostikrat kažejo kot togost v krmiljenju podjetja ter nemara kot podpovprečno učinkovit management.
- Latentne krize; tu se prvi znaki krize že kažejo vendar jih management še ni zaznal. Tu gre ponavadi za prevelika tveganja in za premalo dolgoročnosti. Takšne krize podjetja še sorazmerno lahko obvladajo saj imajo za obvladovanje takšnih kriz še sorazmerno veliko časa in moči.
- Akutne krize; znaki in učinki te krize so nedvomni. Težišče ni več na odkrivanju ampak je na obvladovanju.

**28. Med organizacijami, ki jih poznate, izberite eno, ki je zašla v krizo zaradi zunanjih vzrokov. Sedaj premislite, ali so h krizi v tej organizaciji prispevali tudi notranji vzroki? Kateri - zakaj? 356-358**

Krize so neugodna dogajanja in stanja, ki lahko usodno ogrozijo uspešnost in obstoj organizacije. Lahko so možne, potencialne, lahko latentne, na katerih že kažejo prvi znaki, lahko akutne. Za vse je značilno, da so ukrepi managementa prepočasni (ali jih sploh ni) v primerjavi s hitrostjo nastajanja krize.

Vzroki kriz so zato večinoma znotraj organizacije, čeprav lahko nekatere povzročajo tudi zunanja dogajanja in stanja. Normalno je, da vzroke kriz iščemo predvsem izven svojega podjetja ali organizacije, čeprav so večinoma v njej.

Kot primer organizacije, ki je zašla v krizo zaradi zunanjih vzrokov, lahko navedem tekstilno industrijo (npr. Pletenina, Planika itd). Ti vzroki so bile spremembe na tržiščih in sicer konkurenca, spremenjeno tržišče in cene proizvodnih tvorcev, strukturne spremembe v okolju in nezvezen razvoj okolja. K zunanjim vzrokom so vsekakor pripomogli tudi notranji vzroki. Ti so bili neprimerno poslovanje, pomanjkljiv finančni management, previsoki stroški poslovanja, neučinkovito trženje itd. Pojavila se je kriza likvidnosti in plačilne sposobnosti ter nesoglasje managementa z izvajalci. Za krizo likvidnosti in plačilne sposobnosti je značilno, da ta ni vzrok, temveč posledica dogajanj v podjetju, je pa mnogokrat uničujoča, saj vodi v nesolventnost, stečaj in likvidacijo podjetja.

Kriza pomeni, da management ne uspeva obvladovati organizacijo. če management krize ne more obvladovati sam, lahko to stori najemni management, ki ima nalogo, da prevzame pristojnosti in odgovornosti za poslovanje organizacije.

Obvladovanje krize obsega po začetnem obdobju mnogokrat samo krčenje sredstev, zniževanje stroškov, odpravljanje viškov zaposlenih in potem ponovno rast prihodkov. Kompleksnost obvladovanja krize obravnava organizacijo kot celoto in se po analizi stanja loteva dejavnikov, ki lahko sami ali preko vzvoda največ prispevajo k ozdravljenju organizacije.

**29. Utemeljite, zakaj management mnogokrat prikriva nastajajočo krizo v organizaciji! Poiščite primer, ki ga poznate! Bi vi ravnali drugače? Kako in zakaj? Str. 359**

Velikokrat se srečamo s podjetji v zatonu ali že v popolni krizi, v stečaju,.. Zanimivo je ravnanje managementa v poteku in urejanju krize. Navadno, še v obdobju pred krizo, management noče priznati, da je karkoli narobe, krivdo valijo na druge,.. nato pride kriza, ki je že popolnoma očitna, management doživi totalen kolaps, brezglavi strah in so neučinkoviti. V obdobju po krizi, ko je najhujše že mimo in je nastalo kar pač je, šok še nekaj časa traja, sledi negotovost, ki pa navadno prinese radikalne spremembe.

Management navadno prikriva nastajajočo krizo, zato, da jim ne bi kdo očital slabega vodenja organizacije, nesposobnosti ipd. poleg tega pa nočejo še večje zmede v organizaciji, ki bi jo morda zagnali sodelavci ali pa zunanje okolje (kupci, dobavitelji), ki bi se zaradi nezaupljivosti začeli drugače obnašati,...

Primer: naj si ga izpolni vsak sam (kakšno podjetje v stečaju, prisilni poravnavi,...)

Ja, jaz bi ravnala drugače, vsaj kar se tiče notranjega okolja. Homogenost, enotnost, zaupanje in sloga sodelavcev je predpogoj za učinkovitost v organizaciji, zato je potrebno ljudem razložiti zadeve, ki se nanašajo na krizo. seveda je potrebno pri tem izbrati najustreznejši način kako povedati in razložiti, vendar le ko bodo ljudje seznanjeni s situacijo in jo budo razumeli, bodo lahko tudi pravilno ukrepali.

**30. Kakšne so razlike med najemnim managementom in svetovanjem managementu? Str. 361**

Najemni management:  
vršne poslovodne skupine  
ni agencija za kadrovanje managerjev  
podjetje je ostalo brez managementa ali je v krizi, zato najamemo celoten management (vršni)  
najeta poslovodna skupina v celoti prevzame naloge managementa, ne samo svetovanje  
prevzemanje odgovornosti za rezultate dejavnosti  
Svetovanje managementu:  
management v podjetju ostane isti  
svetovanje obstoječemu managementu, ki izvaja nasvete  
različni svetovalci, za različna področja  
odgovornost za strokovnost nasvetov  
ne prevzema funkcij managementa in odgovornosti za rezultate dejavnosti managementa

**31. Izmed organizacij, ki jih poznate, naštejite po eno, ki je po krizi trajno okrevala, eno, ki samo životari, eno, ki je predhodno okrevala in eno, pri kateri zdravljenje krize ni uspelo! delno...**

- po krizi je trajno okreval ELAN
- zdravljenje krize ni uspelo v TAM Maribor
- životari:
- predhodno okreval

**31. Managerje praviloma priganja čas. Zakaj je tako na izvajalni, srednji in vršni ravnič glej odg. 10 v poglavju 1! , stran 365.**

*Tukaj sem sama izpeljala določene zadeve, ker jih v knjigi nisem našla eksplicitno razložene!*

Na izvajalni ravni imajo veliko število rutinskih zadev, ki pa se lahko ob nepravilni razporeditvi časa nakopičijo. Zadeve so večinoma vsakdanje, zato je potrebno tudi sprotno reševanje. V taki situaciji se najbolje obnese programirano delovanje – predvsem za programiranje preizkušenih odločitev. Na srednji ravni se management ukvarja največkrat z dolgotrajnejšimi postopki, kot je analiziranje ipd. tu mora imeti manager dobro razporejen čas, da lahko uskladi in pravočasno dokonča vse projekte. Na vršni ravni pa imajo managerji veliko število pomembnih odločitev, sestankov, srečanj ipd, kar jim jemlje vsakodnevni čas. Dober manager naj bi si svoje odločitve razporedil po konceptu L, ~, L in sicer: L malo nujna in malo pomembna opravila, ~ srednje nujna in srednje pomembna opravila, L zelo nujna in pomembna opravila.(glej sliko 5.25. na strani 366)

**32. Pomislite svoje delo včerajšnjega ali drugega dne v bližnji preteklosti in zapišite, katere večje dejavnosti ste opravili, pa koliko časa ste porabili za vsako.Potem za vsako izmed njih ugotovite, kako nujna in kako pomembna je bila. Ste svoj čas in zavzetost primerno razporedilič**

Mislím, da vsak zase najboljše ve, kaj je delal in kako ekonomično si je razporedil čas.

**34. Kako načrtujete svoje delo in obveznostič Kaj si zapisujete in kakoč Kaj storite z nalogami in obveznostmi, ki jih niste uspeli opraviti takrat, ko ste to načrtovalič Str.**

Svoje delo in obveznosti načrtujem tako, da si delam tedenske razporede. Konec vsakega tedna zberemo vse naloge, ki naj bi jih naredil naslednji teden. Nato jih razporedimo po pomembnosti in razporedimo po dnevih. V kolikor se zgodi, da bi morali narediti več nalog isti dan le-te razporedimo še naslednji dan vendar prej izberemo pomembnejše naloge in tem damo prednost.

Zapisovanje je zelo pomembno saj povprečni človek pozabi v 24 urah 90% kar slišimo, vidimo ali smo dejali. Zapisujemo si vse, paziti panoramo, da bo le to zapisovanje čimbolj enostavno, jedrnato pregledno in urejeno. Tako si današnji managerji pomagajo z najrazličnejšimi elektronskimi beležnicami.

Naloge, ki jih ne uspemo opraviti prenesemo v naslednji razpored dela vendar z večjo prioriteto pred drugimi.

### **35. Zakaj se manager izogiba motnjam pri delu? Kako ravna, če ga motijo podrejeni, kolegi, nadrejeni?**

**378**

Manager se izogiba motnjam pri delu, ker je čas edina zares omejena zmožnost v managementu organizacij. Pomanjkanje časa je lahko pomemben vzrok za neuspešnost managerjev. Za pomanjkanje časa so večinoma krivi managerji sami, če ne razlikujejo nujno in pomembnih zadev od manj nujnih in pomembnih ter če ne načrtujejo in razporejejo svojega časa.

Manager skuša svoj čas kar najbolje izrabljati, zato se varuje pred zunanjimi motnjami, usklajuje vsebino dela s svojim bioritmom in si vedno ohranja rezervo časa za napredvidene zadeve. Pri poslovanju časa se manager srečuje s številnimi težavami, ki zadevajo predvsem učinkovito delovanje, osebno urejenost, komuniciranje in presenečenja in krize. Učinkovit management časa je pomemben dejavnik v zadovoljstvu in uspešnosti managerjev.

če managerja motijo podrejeni, se jim ne pusti motiti in jih takoj in brez zbiranja primernih besed odslovi. Do kolegov je malček bolj toleranten, ampak jim tudi da vedeti, da ga motijo. Do nadrejenih pa je osladen in se pusti motiti.

### **36. Kakšen je vaš osebni bioritem, kdaj delate najbolj učinkovito, kdaj vam delo ne gre izpod rok? Poskusite narisati potek svojega bioritma! Ali upoštevate ta potek pri razporejanju opravil v dnevih? Str. 373**

To vprašanje zahteva popolnoma osebni odgovor, zato nanj ne bom odgovarjala, sicer pa mislim, da ni pretežek. V pomoč ti je lahko graf bioritma na strani 373.

## **6. OBVLADOVANJE KOMPLEKSNOСТИ**

### **1. Navedite in utemeljite nekaj značilnih razlogov, zaradi katerih organizacije ne živijo dolgo. Kaj bi ukrenili kot vršni managerji, da bi zagotovili dolgoročnejšo uspešnost takšnih organizacij? 382**

Organizacije bi morale živeti dlje kot človek, vendar to ni res. Življenska doba organizacij se niža. Kompleksnost v svetu raste in ljudje to vedno slabše razumemo (globalizacija, tehnologije, številni notranji in zunanji dejavniki, formalni in neformalni). Smo majhni v vsej kompleksnosti, ki še napreduje, človeški možgani pa ne, ostajajo enakih zmožnosti. Pri obvladovanju kompleksnosti ne gre za moč, ampak za razumevanje le te, ki pa ji ne moremo slediti.

Za obvladovanje kompleksnosti organizacij je dobro, da skušamo vpeljati pravila in modele s pomočjo katerih postaja velik del odločitev rutinskih (npr. uvajanje informacijskih sistemov za odločanje in podobno). Paziti moramo, da organizacija s tem ne postane preveč toga in nefleksibilna.

Naloga je potrebno delegirati naprej, ker en sam človek ne zmora več opravljati toliko nalog kot v minulih letih. Srednji management mora imeti večjo vlogo, predvsem pri analiznih odločitvah. Dobro je, da je tudi sistem poročanja o opravljenih nalogah, sistem dokumentacije in podobno urejen, da omogoča različne poglede, izpise...

**2. Posezite nazaj v času – za nekaj sto ali celo tisoč let – in skušajte najti nekaj takratnih organizacij, ki so jim podobne današnje majhne, srednje in velike organizacije! Premislite: ali današnje organizacije uporabljajo kaj civilizacijskega izročila (kaj, kako, zakajč), ki sega do organizacij iz preteklosti, ki ste jih izbralič**

(tega ne bo dal, sicer pa nisem imela ideje ☺)

**3. Izberite tri osebe iz raznih delov vam znane organizacije in opredelite temeljna razmerja med njimi – potem pa opišite, kako ta razmerja povečujejo kompleksnost delovanja organizacije. Str. 434**

Obvladovanje organizacije, kot temeljna naloga managerjev, je obvladovanje kompleksnosti. Enostavno je obvladovanje kompleksnosti organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev in kot pretežno determinističnega sistema. Ni pa enostavno obvladovanje kompleksnosti organizacije kot rezultante interesov pomembnih udeležencev, torej kot pretežno nedeterminističnega sistema.

Zadeva je razložena na str. 434.

**4. Pravimo, da so ljudje temeljni vzrok za kompleksnost organizacij. Izberite tri značilne osebe iz notranjega in tri iz zunanjega okolja vam znane organizacije in skušajte opredeliti, kako in s čim vplivajo na kompleksnost organizacije (stran 434, ter stran 4)**

Obvladovanje kompleksnosti organizacije kot rezultante interesov pomembnih udeležencev je izredno zahtevna naloga. Na tem področju se kaže najprej osredotočiti na obvladovanje, usmerjanje obnašanja sodelavcev saj je brez njih organizacija prazna in mrtva.

Večino spoznanj in ugotovitev o obvladovanju in usmerjanju sodelavcev je mogoče smiselno uporabiti tudi za obvladovanje oz. usmerjanje drugih udeležencev organizacije.

**5. Pravimo, da pomembne novosti nastanejo v spremenljivih okoljih. To velja za organizacije podobno, kot za naravo. V naravi, v razvoju živih vrst poiščite primer ali dva za uspešno in za neuspešno spreminjanje. Bi našli kako vzporednico v organizacijah, ki jih poznateč (str.: 394)**

Nastanek vrst nas uči, da se vrste ne razvijajo same od sebe, temveč zaradi pritiskov v okolju, ki jih ogroža. Živa vrsta, ki se ne razvija in ne ustvarja novih »ključnih zmožnosti« dolgoročno ne more preživeti. V živem svetu nastajajo novosti kot mutacije zaradi prilagajanja novim razmeram. Ob tem

nastaja raznolika obramba organizma pred sovražniki. Isto se dogaja tudi v gospodarstvu. Podjetja tekmujejo med seboj, to tekmovanje pa terja nenehno spreminjanje in prilagajanje trenutnim razmeram. Zelo velika in močna podjetja so potencialna za razkroj saj ponavadi zaspijo na preteklih lovorikah (trenutno obvladovanje trga). V takih podjetjih management umetno povzroča notranje napetosti in pretrese, ki povzročajo spremembe in nastajanje novosti.

Žirafa kot primer uspešnega prilagajanja saj ob pomanjkanju hrane pri tleh se je prilagodila in z podaljšanim vratom doseže hrano tam kjer je drugi ne morejo in ji zagotovi preživetje.

## **6. Zakaj snovanje novih ključnih zmožnosti za jutrišnjo uspešnost praviloma ne uspeva ne v ustaljenih in ne v kaotičnih razmerah? Primer iz poslovnega okolja! (Str.395, 396)**

Pri obvladovanju v organizaciji se management sooča z zelo kompleksnimi zadevami. V večini primerov se management nahaja v situaciji katera je raznolika, nepredvidljiva, spremenljiva in obdana s preštevili informacijami tako, da se odloča hitro brez posebnega premisleka – tako imenovano intuitivno odločanje. Tako, da dogajanja v organizaciji pogosto ne potekajo tako kot velevajo zamisli managementa. To je tako imenovani svet pragmatičnih paradoksov ali da ti navidezni nesmisli v resnici pomenijo, da ne razumemo vzorčnosti pojavov in dogajanj. Kaotičen je sistem, ki je tako kompleksen in nepravilen, da se nam že sam po sebi zdi naključen, če nimamo v njem obsežnih in poglobljenih informacij.

## **7. V prisposobi o »pokrajinski možnosti« organizacije vedno znova osvajajo vse višje »vrhove« uspešnosti, vendar se vmes vedno spuščajo v »doline« neuspešnosti. Pojasnite to dogajanje s snovanjem ključnih zmožnosti organizacije! Str. 397**

Prisposoba pokrajinske možnosti ponazarja razgibanost pokrajine, ki je nekaj časa lahko ravna, nato pa se začne vzpenjati in spuščati...In ravno tako se dogaja v organizaciji. Organizacija v razvoju je na poti vzpenjanja na vzpetino, na hrib, na goro. Uspešna organizacije je vedno en korak bližje vrhu kot njena konkurenca, saj le tako ohranja konkurenčno prednost. Res pa je, da ne sme nikdar počiti na vrhu in se predolgo veseliti svojih uspehov, kajti prihajajo za njo na vrh tudi ostale konkurenčne organizacije, i ji venomer sledijo. In če želi ostati na vodilnem položaju, mora takoj stopiti naprej. Oziroma, kam naprej, če smo že na vrhu. Navadno je potrebno iz vrha gore najprej sestopiti, od spodaj videti nove možnosti za osvojitve novega vrha ali istega iz druge strani in šele nato zopet doseči vrh.

## **8. V naravi poteka samouravnavanje po naravnih zakonitostih. Kako bi s temi naravnimi procesi primerjali samoorganiziranje v organizacijah? 397, 398**

Samoorganiziranje je bolj intuitivnega kot načrtovalnega značaja. Kot v naravi je to težnja nekega sistema, da se spravi v ravnovesje, pojavi se pri delovanju izven ravnovesja (veliko možnosti). Ravnotako se obnašajo sodelavci, ki pri tem vidijo različne priložnosti in rešitve problemov. Odpira se ustvarjalnost in intuicija in temelji na bistroumnosti vsakega posameznika.

Ljudje prepuščeni sami sebi se ne bodo čudežno samoorganizirali. Le – to mora imeti svoje meje, da je še koristno. Predvsem je za samoorganiziranje potrebna enovita kultura, skupne vrednote, vizija vse udeležencev, da bi bilo uspešno.

## **9. Modeli so poenostavljene prispodobe, miselna orodja za lažje dojetanje dogajanj v kompleksnih sistemih. Zakaj nenehno nastajajo novi modeli? Ali so koristni – in v kakšnih okoliščinah? (Str. 401)**

Modeli lahko povečujejo učinkovitost rutinskega in analiznega odločanja ter posredno podpirajo intuitivno odločanje v managementu. Odtod široka uporaba modelov v managementu in nastajanje vedno novih.

Modeli so uporabni ker olajšujejo in izboljšujejo urejanje zadev in odločanje, vendar tudi nevarni, saj nekritična raba zavaja v zmotne in škodljive odločitve. Model obsega le izbrane značilnosti resnične zadeve in ugotovitve, ki jih je mogoče opredeliti s pomočjo modela, ne veljajo nujno tudi za resničnost.

## **10. Zakaj modelov, ki izhajajo iz tehničnih sistemov ni mogoče v večji meri uporabljati v organizaciji, kot živem sistemu? (stran 402)**

sistemi so:

- *naravni*
- *tehnični*:

iz naravnih sestavin jih snuje človekov razum, uporabljajo naravne zakonitosti in delujejo za cilje organizacij. Krmiljenje je avtomatizirano, samodejno

- *organizacijski*

management pri svojem delovanju uporablja predvsem organizacijske sisteme ti so lahko:

- *moralni*
- *instrumentalni* (sem spadajo sredstva za človeško dejavnost, ki ne sodijo med tehnične sisteme)

Tehnični sistemi niso primerni za ljudi, saj jih je nemogoče avtomatsko krmiliti in ne dajejo vnaprej poznanih modelov obnašanja – kakor lahko programiramo nek stroj. Organizacija je živo bitje, ki se spreminja in prilagaja okolju in zunjim spremembam, zato mora tudi sistem omogočiti tovrstno hitro spreminjanje.

## **11. Imed modelov za razvrščanje in ocenjevanje možnosti izberite enega ali dva in kritično ocenite, v kakšnih okoliščinah bi jih kazalo uporabljati! Str. 404 – 409**

Obstajajo 4 modeli za razvrščanje in ocenjevanje možnosti in sicer:

- o SWOT analiza, ki obsega priložnosti organizacije – notranje prednosti in zunanje izzive, na drugi strani obsega težave – notranje slabosti in zunanje nevarnosti. Str. 405
- o Primerjanje možnosti – benchmarking; primerjanje prednosti in slabosti različnih možnosti lahko obsega primerjanje z znanimi prednostmi in slabostmi iz preteklosti za vsako možnost posebej ali primerjanje z izbranimi prednostmi in slabostmi.
- o Primerjanje – portfeljske matrike; priljubljeni so grafični prikazi za primerjanje, ki obsegajo več meril in več podjetij, programov, izdelkov, tržišč. Največ se uporablja portfeljska matrika delež tržišča : rast in matrika konkurenčnost podjetja : privlačnost tržišča. Str. 407
- o Izbiranje možnosti; odločitev je lahko dobra, blede, mešana ali slaba. Pravila za odločanje so temeljni koncepti, iz katerih izhaja ocenjevanje in zatem primerjanje možnih odločitev, saj gre za različne pristope glede porabe sredstev ter glede pričakovanih izidov delovanja. Str. 409

**12. Izmed modelov za izbiranje možnosti izberite enega ali dva in kritično ocenite, v kakšnih okoliščinah bi jih kazalo uporabljatič (str.: 410)**

Vse organizacije delujejo v skladu z nekimi pravili, poslovniki, zakoni in podzakonskimi akti. Vse naštetu pa so modeli saj določajo kako ravnati v posameznih primerih.

Primer modela je tudi metoda za načrtovanje in nadziranje projekta. Ta metoda prikazuje medsebojne povezave med dejavnostmi, ki so del projekta, opredeljuje časovno zaporedje dejavnosti, olajšuje ocenjevanje potrebnega časa in stroškov za projekt in lažje usklajevanje za izvedbo projekta potrebnih stroškov in časa. Obenem pa vsebuje model PERT tudi pesimistično, optimistično in realno varianto izvedbe projekta.

Ali pa primer strateških nalog, ki ugotavlja vzročno-posledične povezave v organizaciji, ne odkriva pa dinamike teh povezav. Zaradi kompleksnosti organizacij ti poizkusi niso uspevali. Tako se je pojavil v novejšem času kvantitativni pristop Visoke šole St. Gallen, ki zagovarja le označevanje posameznih dogajanj le na zaviralne in pospeševalne dejavnike. Izhodišče modela je temeljna miselna mreža, ki povezuje osnovne dejavnike v zanko.Osnovno mrežo pa je mogoče nadgraditi za posamezna področja delne mreže pa združiti v vse obsežno miselno mrežo.

**13. Izmed modelov za primerjanje možnosti izberite enega ali dva in kritično ocenite v kakšnih okoliščinah bi jih kazalo uporabljatič (str.: 406)**

Eden izmed modelov za primerjanje možnosti je tudi benchmarking. To je uveljavljen naziv za primerjalno presojanje učinkovitosti in uspešnosti. Je trajen proces presojanja izdelkov, storitev in postopkov po najtršem konkurentu ali pa po vodilnem podjetju v panogi. Benchmarking pomaga določati ciljeim merila uspešnosti, lahko zgodaj odkriva zaostajanje za konkurenco, terja timsko delo, ki temelji na primerjanju z drugimi in na podatkih, ne pa na poljubnih ocenah.

**14. Izmed modelov za odločanje v gotovosti in majhnem tveganju možnosti izberite enega ali dva in kritično ocenite, v kakšnih okoliščinah bi jih kazalo uporabljati. Str. 410, 411, 412**

Modeli za odločanje v gotovosti in majhnem tveganju možnosti so:

- smernice
- analogni modeli
- veriga prednosti
- logični modeli
- strateške naloge
- matematični modeli
- računski modeli

Vse to so modeli, saj določajo kako ravnati v posameznih zadevah in okoliščinah. Veliko obstaja pa tudi modelov, ki niso zapisani z besedo, ampak so lahko le ustni.

Zelo splošna oblika modela so smernice, ki niso napisana in obvezna navodila in ukazi z vrha, temveč usmeritve za samostojno delovanje v skladu s strategijo podjetja. Smernice določajo managerji , ki lahko te smernice deloma spreminjajo, sodelavci pa te smernice nadrejenih spremljajo, jih dopolnjujejo in razvijajo. Predpogoj za uspešnost takega modela so skupna vizija in poslanstvo, seznanjenost sodelavcev s cilji, strategijami in motivi nadrejenih. Udejanjanje strategij zahteva samostojno in zavzeto ravnanje vseh sodelavcev za interese organizacije. to pomeni samostojno in ciljno presojanje



lastnih zmožnosti za obvladovanje ovih okoliščin, pa zavestno ravnanje na lastno odgovornost v skladu s tem presojanjem in v skladu s svojimi možnostmi.

**15. Izmed modelov za odločanje v tveganju izberite enega ali dva in kritično ocenite v kakšnih okoliščinah bi jih kazalo uporabljati. Str. 413**

Kdo ve v kakšnih okoliščinah se uporablja te modele (str. 413), za vsak model posebejč

**16. Izmed empiričnih modelov za odločanje izberite enega ali dva in kritično ocenite, v kakšnih okoliščinah bi jih kazalo uporabljati. (Str. 414)**

Življenjski cikel (glej sliko: 6:20: Model življenjskega cikla organizacije)

Model izhaja iz dejstva, da so organizacije ljudje; zato so organizacije žive, nekakšna kolektivna bitja. Ker je poleg tega očitno, da organizacije nastajajo in izginjajo, velja zanje podobna zakonitost življenjskega cikla, kot za ljudi.

(iz izkušenj je mogoče označiti poteke glavnih parametrov podjetja v življenjskem ciklu – vrednost oz. obseg menjave, doseženi pogoji (cena), dobiček in potrebna sredstva.

Vendar v nasprotju z življenjskim ciklom človeka, ki je vsaj statistično zanesljivo orodje za napovedovanje, pa to življenjski cikel organizacije ni. So organizacije, ki živijo le nekaj mesecev in druge, ki preživijo desetletja ali celo stoletja. Zato kaže biti pri uporabi tega modela zelo previden.

**17. Snovanje možnih zamisli za nove ključne zmožnosti organizacije je ustvarjalen proces. Zakaj je smiselno v tem procesu uporabljati razsežnostič Str 414, 427**

Tovrstne odločitve v organizaciji so predvsem intuitivnega značaja – zanje ne moremo predpisati modela, ki bi jih učinkovito rešil. Ključne zmožnosti organizacije snuje predvsem vršni manager, ki uporablja večinoma modele intuitivnega odločanja. Organizacije je kompleksna – številčnost, vzoročna povezanost, spremenljivost, nenapovedljivost dejavnikov – vse to sestavlja politiko organizacije. Vršni managerji, ki snujejo nove ključne zamisli morajo dobro poznati cilje in politiko organizacije, vendar imeti pri tem odprte roke za svoje delo. Vodila, morajo biti okvirna, in naj puščajo izvajalcem dovolj svobode pri umeščanju svojega delovanja v dovolj široke razsežnosti. Velikokrat je tako izpolnjevanje nemogoče meriti, temveč le presojati.

**18. Za organizacijo, ki jo poznate, skušajte opredeliti področje, kjer so nove ključne zmožnosti ključ do jutrišnje uspešnosti. Kakšne razsežnosti bi lahko izbrali kot osnovno vodilo za snovanje zamisli o teh ključnih zmožnostih**

Ta odgovor bo napisal vsak sam, za svojo organizacijo, itak pa tega na izpitu verjetno ne bo.

**19. Zakaj pravimo, da sta kompleksnost organizacije in snovanje novih ključnih zmožnosti organizacije tesno povezanač Svoje mnenje skušajte podkrepiti s primerom iz organizacije, ki jo poznate! (str.: 399,400)**

V kompleksni organizaciji se spremembe dogajajo v različnih interesnih krogih saj se ljudje združujejo pa lastni iniciativi – enako misleči. Tako različne skupine ljudi imajo različne probleme in vsaka jih vidi na svoj način. Ko se nek problem preraste v tako velik problem, skupina pride do spoznanja, da je nujno soglasje o nezvezni spremembi. Zaželeno je, da skupina ki se hoče lotiti spozna da so spremembe potrebne in da zelenih izidov ni mogoče doseči z obstoječimi veščinami in pristopi. Ko skupina sprejme potrebnost spreminjanja, kaže skupaj snovati in širiti zamisli, ki vodijo do nezveznih

sprememb – do ustvarjanja novih ključnih zmožnosti. Običajno so to poglobljeni delovni sestanki ali pa dobro pripravljene strateške delavnice. Večja kot je organizacija več idej in s tem problemov se pojavlja. Zato je za managerje obvladovanje organizacije predvsem usmerjanje in obvladovanje delovanja dejavnosti posameznih skupin v organizaciji.

**20. Pravimo, da management organizacijo obvladuje, sodelavce pa usmerja. Pojasnite nekaj razlik med obema dejavnostima! Str.**

Urejenost organizacije je temeljno in tradicionalno sredstvo managementa za obvladovanje organizacije. S strukturo in procesi predpisuje splošno veljavno delitev dela in razporeja pristojnosti in odgovornosti. Urejenost organizacije predpisuje vsebino in način delovanja sodelavcev in predpostavlja, da bo delovanje zagotovilo učinkovito in uspešno doseganje ciljev organizacije.

Management pa naj sodelavce samo usmerja – izdaja smernice. To naj ne bi bila obvezna navodila ali ukazi z vrha, temveč usmeritve za samostojno delovanje v skladu z strategijo organizacije. Sodelavci naj smernice nadrejenih dopolnjujejo in razvijajo. Uspešnost organizacije je odvisna predvsem od delovanja sodelavcev pri doseganju ciljev, da katerih v realnem svetu ne vodi le ena sama normirana pot.

**21. Na primeru iz znane organizacije pokažite, zakaj spodbujanje z nagrajevanjem ni vselej najboljši in najtrajnejši način za usmerjanje sodelavcev? Str. 440**

Spodbujanje z nagrajevanjem sodelavcev v organizaciji res ni vedno najboljši način za spodbujanje sodelavcev k boljšemu počutju in motivaciji za boljšo učinkovitost pri delu.

Nekaj razlogov, zakaj takšno nagrajevanje ni ravno najprimernejše, čeprav obstaja veliko različnih oblik nagrajevanja (denar, darila v obliki stvari, pravic,..):

- sodelavci postanejo nezadovoljni, ker se primerjajo z ostalimi
- zadovoljni so povečini samo tisti, ki prejmejo najvišje nagrade (takšni navadno med seboj ustvarijo svojo subkulturo v organizaciji)
- nagrada lahko izgubi svoj prvotni namen in je le cilj osvojitve, pozabi pa se na skupno doseganje ciljev v organizaciji, skupno vizijo..
- nagrada sčasoma postane pravica, ki je logična in ne doseže več namna nagrajevanja.

**22. Nagrajevanje je lahko z materialnimi in nematerialnimi dobrinami. V kakšnih okoliščinah (poiščite primere) je za trajno usmerjanje sodelavcev primernejše materialno in kdaj nematerialno nagrajevanje? Str. 440, 441čč**

**23. Kakšno vlogo ima pri usmerjanju sodelavcev odnos managerjev do kulture organizacije? Ali je pogoj za učinkovito usmerjanje sodelavcev vselej tudi spreminjanje kulture organizacije? (Str. 430)**

Managerji morajo prvi poskrbeti za pozitivno naravnost do lastne kulture v organizaciji. Osebni zgled managerjev je predpogoj za učinkovito negovanje in razvijanje kulture organizacije.

Pogoj za učinkovito usmerjanje sodelavcev ni vselej spreminjanje kulture, saj je spreminjanje le-te dolgotrajen proces: pomeni spreminjanje vrednot, nezvezno spreminjanje kulture povzroča kulturni šok in tudi ni zdravilo za vse probleme managementa.

Kulture notranjih in zunanjih okolij organizacije lahko podpirajo ali ovirajo udejanjanje vizije in smotrov organizacije. Management ima pri tem izbiro, ali uporablja skladno kulturo, ali jo utrjuje, ali jo skuša spreminjati ali pa se ji izogiba.

#### **24. Utemeljite vsebinski povezavi med rutinskim odločanjem in učenjem v enojni zanki ter analiznim in intuitivnim odločanjem pa učenejm v dvojni zanki. Str 437**

če poteka odkrivanje in urejanje problema brez kritičnega obravnavanje ali spreminjanja temeljnih vrednot sistema (posameznika, skupine, oragnizacije ali med organizacijami) poteka učenje v ENOJNI ZANKI. Npr. termostat uravnava temepraturo na nastavljeno vrednost. (do je dogajanje v enojni zanki) če bi se spraševal zakaj ravno na to vrednost oz. zakaj je programiran bi bilo to učenje v DVOJNI ZANKI.

Učenje poteka v enojni zanki, če zaradi skladnosti med načrtovanimi in doseženimi izdii delovanja spreminjajo način delovanja – ne pa drugih sestavin strategije oz. politike organizacije.

Učenje poteka v dvojni zanki, če ob ugotovljenem neskladju preverijo oz spremenijo glavno spremenljivko – strategijo organizacije in s tem tudi delovanje. Učenje v enojni zanki poteka s sprotnim prilagajenjam, ponavadi v majhnih korakih, učenje v dvojni zanki obsega spreminjanje strategije tudi v velikih korakih. Le učenje v dvojni zanki obeta usvajanje bistvenih novosti, ki so lahko nove ključne zmožnosti za uspešnost organizacije.

*Učene v enojni ali dvojni zanki poteka v mnogih organizacijah:*

- učenje v *enojni zanki* je primerno za enostavne, ponavljajoče se zadeve – in služi opravljanju vsakdanjega poslovanja, ne vodi do posebne učinkovitosti.
- Učenje v *dvojni zanki* pa je primernejše za kopleksne zadeve, ki jih ni mogoče vnaprej programirati, ki pa so bistvene za prihodnjo uspešnost organizacije. Takšno učenej vodi v dolgoročno uspešnost, odločevalec je zavzet za zadeve in sodelovanje, išče nove možnosti in se ne izmika soočenjem ob težavnih zadevah.

#### **25. Kakšne značilnosti učeče se organizacije sledijo iz dejstva, da poteka učenje v njej pretežno po dvojni zanki Str. 438**

če poteka odkrivanje in urejanje problema brez kritičnega obravnavanja ali spreminjanja temeljnih vrednot sistema (posameznika, skupine, med skupinami, organizacije ali med organizacijami) poteka učenje v enojni zanki (angl. Single – loop). Oznaka je sposojena iz tehnike: termostat uravnava temperaturo na nastavljeno vrednost (to je dogajanje v enojni zanki); če bi se spraševal, zakaj je nastavljen prav na 18 stopinj ali zakaj je tako programiran, bi bilo to dogajanje v enojni zanki. Učenja ni, če ni pobude, ta pa prihaja iz neskladja med načrtom in dosežki. če kdo, ki dela za organizacijo, odkrije nov problem ali rešitev zanj, to še ni učenje; pravo učenje je šele ob udejanjanju te rešitve.

Učenje poteka v enojni zanki, če zaradi neskladnosti med načrtovanimi in doseženimi izidi delovanja spremenio naša delovanja – ne pa drugih sestavin strategije oz. politike organizacije. Učenje poteka po dvojni zanki, če ob ugotovljenem neskladju preverijo in nemara spremenijo glavno (neodvisno) spremenljivko – to je strategijo organizacije, zatem pa tudi delovanje. Učenje v enojni zanki poteka s sprotnim prilagajanjem, ponavadi v majhnih korakih; učenje v dvojni zanki obsega spreminjanje strategije, tudi v velikih korakih. Le učenje v dvojni zanki obeta usvajanje bistvenih novosti, ki so lahko nove ključne zmožnosti za uspešnost organizacije v prihodnje.

**25. Za organizacijo, ki jo poznate, navedite nekaj ukrepov managementa, ki kaže na učenje v enojni zanki in nekaj takšnih, ki so posledica učenja v dvojni zanki. Kateri in v kakšnih okoliščinah so primernejši in koristnejši za organizacijoč (str.: 437, 438)**

Organizacijsko učenje lahko poteka na dva načina in sicer, da organizacija doseže kar je nameraval – izidi se skladajo z načrtovano dejavnostjo ali pa organizacija ugotovi neskladje med načrtovanim in realiziranim in ga skuša popravljati.

Učenje v enojni zanki je primernejše za enostavne, ponavljajoče se zadeve. Služi opravljanju vsakdanjemu poslovanju, ne vodi do posebne učinkovitosti. Odločevalec v tem primeru malo tvega. Učenje v dvojni zanki pa se pojavi tam kjer so zadeve kompleksnejše in jih ni mogoče vnaprej reševati. Takšno učenje vodi v dolgoročno uspešnost. Učenje v enojni zanki je povezano z rutinskim odločanjem medtem ko je učenje v dvojni zanki povezano z analizami in tudi z intuitivnim odločanjem. Učenje v dvojni zanki obsega spreminjanje strategije tudi v velikih korakih. Tako, da le učenje v dvojni zanki obeta uvajanje bistvenih novosti, ki so lahko nove ključne zmožnosti za uspeh organizacije v prihodnje.

**27. Kakšna je razlika med posameznikom, ki se uči in organizacijo, ki se učič**

Posameznik, ki se uči individualno le malo prispeva k učinkovitem delovanju organizacije. To je seveda dokler znanja, ki ga absorbira ne prenese na druge sodelavce v organizaciji. Sodelavci morejo biti pripravljeni zanje tudi sprejeti. Učenje je zapleten in spoznavni proces. Mnogokrat se ne zavedamo, da česa ne znamo, ko pa to v nas to postane jasno prevlada radovednost, ki v nas spodbuja, da sprejmemo informacije ki odkrivajo nova znanja. Učeča se organizacija je tista v kateri nenehno poteka proces učenja, ki zadeva vse dele ravni organizacije. Tako nenehno pridobiva, ustvarja in predeluje znanja, ko se odziva na vplive in jih sama povzroča. Zaposleni se učijo eden od drugega in od drugih organizacij, povezuje jih odprto in učinkovito komunikacijsko omrežje.

**26. Zakaj je stopnja delegiranja lahko v učeči se organizaciji večja kot v organizaciji, ki se bolj malo uči – oz. ki se uči v enojni zankič Str. 437, 438**

Uspešnost managerjev pri obvladovanju organizacije je v veliki meri odvisna od stopnje delegiranja. To pomeni, v koliko dejavnosti v organizaciji uspe in hoče manager vključiti v izvajanje teh nalog svoje sodelavce. Uspešen manager se zaveda, da sam zmore obvladovati le omejeno število ljudi in nalog, zato razdeli naloge naprej svojim sodelavcem, ki jih vestno opravljajo in mu poročajo.

Stopnja delegiranja je prav gotovo večja v učeči se organizaciji, ki se zaveda pomembnosti nenehnega učenja in prilagajanja novim razmeram, ter se uči v dvojni zanki. To pomeni, da se ne učiš neposredno in popravljaš direktne napake, ampak skušaš ugotoviti vzrok za te napake, in pomanjkanje znanja nadomestiti z učenjem tako, da spremeniš osnovni koncept, po potrebi strategijo, zato da odpraviš napake v celoti in ni bojazni, da se bodo le te še kdaj pojavile.

Učenje v enojni zanki je bolj primerno za enostavne zadeve z vsakdanjega poslovanja, ki temeljijo na rutinskem odločanju. takšno učenje ne vodi do posebne učinkovitosti, saj dopušča le malo prostosti pri izbiranju možnosti.

## 7. STRATEŠKA ZASNOVA POLITIKE ORGANIZACIJE

1. Izmed znanj, ki jih obravnava ta knjiga, izberite tri, ki se vam zdijo najpomembnejša za kakovostno snovanje politike organizacije, ki jo poznate. Utemeljite svoj izbor! 448 – 450

2. Kritično obravnavajte trditev, da je učinkovito uporabljanje obstoječih ključnih zmožnosti organizacije pretežno racionalen proces, snovanje novih ključnih zmožnosti pa v veliki meri intuitiven proces. Naštejte in utemeljite nekaj načinov, ki jih lahko uporablja management za obvladovanje vsakega izmed teh dveh procesov. (Str. 388, 389)

Ker pri obvladovanju organizacij zaradi kompleksnosti ne moremo izhajati iz dveh posameznosti, snujemo domneve (hipoteze) o možnih odločitvah, ki naj bi vodile do učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije. Snovanje možnih odločitev in usmeritev je prav zaradi kompleksnosti organizacij le deloma analizno, večinoma pa ustvarjalno, intuitivno.

### RACIONALEN SLOG

Rutinske dejavnosti	
Natančna dela in podrobna dela	
Izvedba dejavnosti	
Deduktiven slog – od posam. K splošnemu	
Razstavljanje zadeve na sestavine, analiziranje, urejanje po korakih na temelju logike	
Poklicne usmeritve managerjev: načrtovanje, izvajanje, znanost, računovodstvo, vojska	

3. **Opredelite nekaj značilnosti mehanističnih pristopov k snovanju politike organizacije ter naštejte nekaj prednosti in nekaj slabosti teh pristopov** Str. 401

Mehanistični pristopi so proaktivni pristopi – management snuje in udejanja strategije, ki naj bi omogočale učinkovito in uspešno delovanje organizacije.

Tako snovanje organizacije se zgleduje po tehničnih sistemih in je na videz racionalno, vendar poskuša obvadati kompleksnost s pretiranim poenostavljanjem, ki se rado oddalji od stvarnosti.

Model je končna stopnja poenostavljanja. To poteka od stvarnosti, ki obsega vse značilnosti, preko sistema, ki obsega le poenostavljene značilnosti, do modela, ki obsega le izbrane značilnosti. Modeli lahko močno povečujejo učinkovitost rutinskega in analiznega odločanja ter posredno podpirajo intuitivno odločanje. Modeli sami ne morejo urejati zadeve, nadomeščati razumnega analiznega vodenja in odločanja ter ustvarjalnosti poslovođnikov, kakor tudi ne morejo zmanjševati tveganja ali napovedovati prihodnosti.

**4. Opredelite nekaj značilnih intuitivnih pristopov k snovanju politike organizacije ter naštejte nekaj prednosti in nekaj slabosti pristopov! Str. 449, 93**

Intuitivni pristopi izhajajo iz spoznanja, da kompleksnost organizacij in njihovih okolij, zaradi številnosti, medsebojnih vplivov, spremenljivosti in nenapovedljivosti dejavnikov – praviloma presega zmogljivost človeškega razuma in predvidevanja. Zato naj bi bilo odveč količkaj podrobno snovanje politike organizacije, razen snovanja vizije organizacije in postavljanja dolgoročnih temeljnih smotrov.

Intuitivno presojanje v organizaciji: organizacija je odprta, spremenljiva, prevladuje induktivni, subjektivni slog poslovanja, primerno za splošno medicino ali za načrtovanje ob novih trendih; informatika, uporaben pri naslednjih poklicnih usmeritvah: kadri, svetovanje, zdravje, razvijanje organizacije....

Prednosti:

- Pozitivna osebna naravnost
- Vedoželjnost
- Neodvisnost, povedo kaj hočejo, se ne podrejajo
- Raje vplivajo in delujejo kot se odzivajo
- Odpirajo nove možnosti
- So domiselni
- Predvidevajo spremembe
- So navdušenci
- Vidijo, kar je bistveno
- Težav se lotevajo z zamahom

Slabosti:

- Preveč tvegajo
- So neprisiljeni, vendar neurejeni
- Osredinjajo se le na rešitev, ne na zadevo
- Ne skušajo ustreči drugim
- So nepotrpežljivi pri rutinskih delih, podrobnostih, ponavljanju
- Prehitevajo z zaključki, prezrejo pomembna dejstva
- Sledijo navdihu, čeprav je očitno, da nimajo prav
- Pogosto delajo stvarne napake
- Zanje so značilni izbruhi dejavnosti, ne pa trajno delo
- Natančnost in podrobnosti se jim upirajo

**5. Opredelite nekaj značilnosti odzivnih pristopov k snovanju politike organizacije ter naštejte nekaj prednosti in nekaj slabosti teh pristopov! (str.: 449)**

Ker je mogoče z zelo veliko zanesljivostjo predvideti spremembe v notranjih in zunanjih okoljih organizacije naj bi si management prizadeval usmeriti se v kar največjo prožnost in odzivnost dovolj robustne organizacije. Odzivnost večinoma pomeni razvoj in snovanje ključnih zmožnosti organizacije v majhnih korakih (učenje ob poizkušanju, uspehih in napakah). Prednost so sorazmerno majhna tveganja ob majhnih korakih, slabost pa, da organizacije po tej poti zasnuje le malo tveganih strategij, novih ključnih zmožnosti za dolgoročno uspešnost.

**6. Opredelite nekaj značilnosti posnemovalnih pristopov k snovanju politike organizacije ter naštejte nekaj prednosti in nekaj slabosti teh pristopov**

To so pristopi ki snujejo politiko organizacije po deduktivni poti, ker je organizacija živ, kompleksen, nepredvidljiv organizem. Možnosti je mogoče nabirati z zgledovanjem po uspešnih organizacijah, iskati značilnosti strategije zaradi katerih je so te organizacije uspešne in jih posnemati. Pristop naj bi temeljil na primerljivosti organizacije in okoliščin (Benchmarking). V mnogih primerih se zgodi lahko, da zavaja v nekritično posnemovanje. Posnemovanje terja primerljivost, ki je redka izjema v raznolikem in spremenljivem svetu organizacij. Boljše kot zgledovanje po ravnanju organizacije v celoti je zgledovanje po posameznih usmeritvah in strategijah, ki naj bi bile ključ do uspešnosti teh in nemara tudi drugih organizacij.

**7. Opišite osnovno zamisel o uporabi razsežnosti pri snovanju politike organizacije in navedite nekaj prednosti in slabosti ter zamisli. Str. 479, 480**

V vsaki organizaciji je mogoče opredeliti širok nabor razsežnosti, ki zadevajo usvojene vrednote in posledično značilnosti kulture, pa etike, cilje in strategije, dejavnosti in obsege, načine urejenosti, vrste sredstev, koncepte vodenja in medčloveških odnosov,... snovanje in udejanjanje politike organizacije poteka v mnogih razsežnostih. Pomembno je, da se pri snovanju politike organizacije ne zapletemo preveč zaradi širine in kompleksnosti organizacije. Model za snovanje politike naj bo čim enostavnejši in dosegljiv vsakemu uporabniku. Predvsem mora biti uporaben, zato je najbolje, če model v organizacijo uvajamo postopoma, z uvajanjem.

Prednosti uporabe razsežnosti pri snovanju politike: opredeljen koncept politike organizacije, vedno dostopen za vpogled, držimo se smernic za prihodnost in negotovost, hitro prilagajanje spremembam...

Slabosti uporabe teh razsežnosti: zaradi kompleksnosti organizacije zaidemo iz poti, nerazumevanje razsežnosti, lahko zavira ustvarjalnost in zmanjšuje uspešnost delovanja organizacije, če je koncept preveč trd in neprilagodljiv.

**8. V čem se razlikujejo opisi strategij po Bresserju in pristopa, ki ga je v svoji strategiji izbral Segevc V čem se od teh dveh pristopov razlikuje Mintzbergova analiza strategij organizacijč 451 – 471, 487**

**9. Navedite in utemeljite nekaj možnih uporab za uporabo okvirnega modela razsežnosti politike organizacije ( Str. 479, 481)**

Okvirni model politike obsega dolgoročno temeljno, srednjeročno razvojno in kratkoročno tekočo razsežnost. Model se je uveljavil kot učinkovito orodje pri razporejanju sredstev in zmožnosti organizacije med ključne programe dejavnosti v okviru razvojnega (srednjeročnega) načrtovanja.

Vsebine okvirnega modela politike organizacije (vizija organizacije, smotri, cilji, merila in standardi uspešnosti, strategija za doseganje ciljev, dejavnosti, urejenost in sredstva, časovna okvirnost – sprotna, razvojna, temeljna)

Izhodišče modela je vizija organizacije, ki je rezultanta interesov vplivnih notranjih in zunanjih udeležencev organizacije. Interesi izhajajo iz spremenljivih potreb in trajnih vrednot udeležencev. Iz vizije sledijo smotri, iz smotrov hierarhija podrejenih in skladnih ciljev organizacije in delov oz. dejavnosti organizacije.

**10. Zakaj kaže okvirni model razsežnosti uporabljati za snovanje politike v skupini vršnih managerjev in strokovnjakov organizacije – in zakaj snovanja ne kaže prepustiti planerjem in drugim strokovnjakom na srednji in izvajalni ravni organizacije. (stran 479+povzetek+improvizacija)**

Snovanje politike org. je vsekakor naloga vršnega managementa, je potrebno opredeliti cilje, strategije za doseg ciljev, snovati je potrebno nove ključne zmožnosti organizacije in vsekakor vizijo, ki je izhodišče celotnega modela. (GLEJTE MALO BOLJ PODROBNO MODEL!!!)

Vse te »sestavin« pa so navadno domena vršnega managementa in strokovnega skupine, ki bo analizirala podjetje in pripravila načrt. Vršni management je tudi tisti, ki kasneje izvaja politiko organizacije na nižjih nivojih. Kompleksnost modela pa zahteva tudi intuitivno odločanje ter dobro (široko) poznavanje smernic trendov v posamezni panogi.

### **11. Kako bi uporabili okvirni model razsežnosti za izbiranje novih ključnih zmožnosti organizacije? Str. 484**

Okvirni model razsežnosti politike organizacije je lahko zmogljivo miselno orodje za analiziranje in snovanje politike organizacij. Značilna področja uporabe so:

- o analiziranje politike organizacijev zaporednih časovnih presekih;
- o primerjalno analiziranje politike organizacije ob drugih organizacijah;
- o snovanje novih ključnih zmožnosti organizacije oz. analiziranje potrebnih sprememb sestavin politike organizacije za udejanjenje izbranih ključnih zmožnosti.

Vsebina modela je vsebinsko dovolj splošna za uporabo tako v pridobitnih, kot v nepridobitnih, storitvenih in proizvodnih, zasebnih in javnih organizacijah.

Vršni management org. lahko okvirni model razsežnosti politike organizacije uporabi kot osnovo za analiziranje in snovanje politike v širšem krogu managerjev in drugih strokovnjakov organizacije, za snovanje skupnih stališč in usmeritev ter za pridobivanje in preverjanje znanj o poslovanju organizacije.

### **12. Kako bi načrtovali in obvladovali dejavnosti za udejanjanje novih ključnih zmožnosti organizacije? (str.: 452)**

Sedanje in prihodnje ključne zmožnosti so vir konkurenčnosti v sedanjosti oziroma v prihodnosti. Ključne zmožnosti naj bodo predvsem koristne za partnerje organizacije v menjalnih razmerjih, naj bodo redke – saj prinašajo organizaciji prednost le če niso dostopne konkurentom. Za enako konkurenčnost naj ključnih zmožnosti naj ne bi bilo mogoče nadomestiti. Naj bodo take, da jih konkurenca čim težje posnema, bodisi zaradi posebnosti organizacije, zaradi kompleksnosti okoliščin ali zaradi razmer v okolju organizacije. Za načrtovanje in obvladovanje dejavnosti bi uporabili nekaj strategij in sicer: PROFILI KONKURENTOV omogočajo primerjave tržnega položaja, sredstev i zmožnosti, TIPOLOGIJE KONKURENTOV branilci, raziskovalci, analitiki, MATRIKE STRATEŠKIH SKUPIN razlikuje vertikalno integriranost in specializiranost, obravnava konkuriranje na istem tržišču s podobnimi zmožnostmi in TEORIJA IGER obravnava obnašanje racionalnih tekmecev po konceptih teorije nesodelovalnih iger z dinamičnimi logično skladnimi modeli.