

Novi trendi organiziranja: holakracija, zelenomodra organizacija in decentralizirana avtonomna organizacija

Melita Balas Rant

e-pošta: melita.balas.rant@ef.uni-lj.si

Povzetek

V prispevku obravnavamo najbolj inovativne trende na področju organiziranja združb, ki so po svoji naravi kompleksni, organski, horizontalni, mrežni in virtualni. Osredotočili smo se na tri inovativne organizacijske rešitve: holakracijo, zelenomodro organizacijo in decentralizirano avtonomno organizacijo. Predstavljene so značilnosti posamezne organizacijske rešitve. Podani so temeljni organizacijski principi. Ti so obravnavani z vidika organizacijskih procesov, to je opredelitev delovnih mest, koordinacijo med delovnimi mesti, aktivnostmi in projekti, procesi odločanja, procesi zagotavljanja smotrnosti (planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontrola poslovanja in organizacije). Ugotovljeno je, da je s temi principi organizacija združb bolj organska, živa tvorba z višjim razlogom za obstoj. Managerji naj se informirajo o teh trendih, ko se odločajo o uvajanju organizacijskih sprememb.

Ključne besede: inovativne organizacijske rešitve, holakracija, zelenomodra organizacija, DAO, principi organiziranja

1. Uvod

Situacijske spremenljivke, v katerih delujejo združbe, so se v zadnjem desetletju zelo spremenile. To vpliva na organizacijo združb (Burton in Obel, 1998; Donaldson, 2001). Ožje poslovno okolje združb je v zadnjem obdobju postalo vse bolj negotovo (nestabilno in dinamično) (Jari in Lauraéus, 2019). Na ravni podjetij so se okrepile strategije konkuriranja na osnovi diferenciacije (Parnell et al., 2012). Koronska kriza je vplivala na razvoj deležniških oblik upravljanja, digitalizacijo združb in zeleno transformacijo (Lahovnik, 2021). Zaostrele so se razmere na področju upravljanja nabavnih verig in logistike, ki vse bolj odločilno vplivajo na poslovno uspešnost (Paulraj, Chen in Flynn, 2006). Finančni trgi z razvojem kriptovalut postajajo vse bolj raznoliki in volatilni (Liu in Serletis, 2019). Podjetja so se na te spremembe situacijskih spremenljivk odzvala z raznolikimi organizacijskimi prilagoditvami v smeri bolj kompleksnih in organskih načinov organiziranja. Organski načini organiziranja so primerni za negotovo okolje (Burns in Stalker, 1961/2006). Razvile so se horizontalne

oblike organiziranja, mrežne organizacije in virtualne korporacije (Nikolenko in Kleiner, 1996).

V prispevku obravnavamo najbolj inovativne trende na področju organiziranja združb, ki so po svoji naravi kompleksni, organski, horizontalni, mrežni in virtualni. Namen prispevka je seznaniti managerje s temi novimi trendi in s tem vplivati na uspešnejše odločanje o organizaciji podjetja. Cilji prispevka so, da informira bralce o teh novih trendih organiziranja, opredeli ključne principe organiziranja, jih primerja med seboj in poda smernice za inovativno organiziranje združb.

V prispevku so predstavljeni trije trendi organiziranja – Robertsonova holakracija (2015), Lalouxova zelenomodra organizacija (2015) in decentralizirane avtonomne skupine, znane pod imenom DAO (Prusty, 2017; Chohan, 2017). V prispevku opredelimo ključne principe teh treh inovativnih trendov organiziranja. V nadaljevanju s primerjalno analizo predstavimo podobnosti in razlike med temi principi organiziranja. Prispevek zaključimo s priporočili za teorijo in prakso.

Celovita obravnava najbolj inovativnih trendov na področju organiziranja združbe prispeva k

razumevanju področja organiziranja združb. Managerje informira o najbolj inovativnih trendih in s tem jim poda nove ideje, ki jih lahko uvajajo v svoje organizacije. Drugi prispevek je, da izvede primerjavo med inovativnimi principi organiziranja, kar je temeljni prispevek k področju sodobne organizacijske znanosti.

2. Brian Robertson in holakracija

Organizacijski svetovalec Brian Robertson (2015) je razvil nov koncept organiziranja združbe, ki se imenuje holakracija (angl. holacracy). Holakracija je samorazvijajoča se organizacijska struktura. Namesto stalnih delovnih mest ima začasna delovna mesta, organizacijske vloge, imenovane krogi, ki jih predlagajo zaposleni sami. Osnovni dokument holakracije je ustava, ki služi kot ustanovna listina in obsega seznam pravil in postopkov, povezanih s procesi delovanja, po katerih se ravnajo zaposleni. Zaposleni morajo podpisati ustanovno listino. Vsak podpisnik dobi s tem moč nad ravnanjem izbranih poslovno-organizacijskih procesov (številni sočasne narave, zato se imenujejo projekti). K izvajanju teh procesov lahko povabi partnerje. Partnerji bodo opravljali delo pri projektu oz. poslovnem procesu za celotno združbo, kjer bodo delovali v skladu s samooblikovanimi vlogami.

Organizacijsko vlogo lahko predlaga vsak zaposleni, pri čemer mora predlog vsebovati namen, domeno in pristojnosti. Namen opredeljuje zmožnost, potencial in neuresničen cilj, ki mu bo vloga sledila v imenu združbe. Domena določa stvari, ki bodo pod nadzorom vloge v imenu združbe. Pristojnosti vključujejo opredelitev odločitvenih pooblastil in odgovornosti.

Holakracija je postavljena na krožnem principu delovanja. Krog predstavlja tista organizacijska vloga, ki se naprej deli v podorganizacijske vloge, te sestavljajo celoto, ki jo določajo namen, domena in pristojnosti. Vloge, opredeljene s krogom, se imenujejo opredeljene vloge. Oseba, ki zaseda določeno opredeljeno vlogo, se imenuje član kroga. Vsak krog uporablja »ravnalni proces«. Nihče izven določil ravnalnega procesa nima pravice opredeljevanja in spreminjanja vlog in politik kroga. Vsak krog nadzoruje svoje funkcije in aktivnosti, določene z domeno.

Ko se opredeli določena vloga kroga, ima ta pravico vplivanja na domeno kroga, pri čemer ne sme kršiti omejitev, opredeljenih s politiko kroga, ter ne sme omejevati in zmanjševati pravic kroga.

Ko krog opredeli svojo domeno, delegira kontrolo domene določeni (izbrani) vlogi. Celoten krog še vedno obdrži pravico do dopolnjevanja in delegiranja domene; lahko tudi spreminja in prilagaja politiko.

Povezovanju med krogi je dodeljena posebna povezovalna vloga (angl. lead link), ki skrbi za strukturo ravnanja kroga, ocenjuje partnerje v krogu in skladje med krogi, podaja povratne informacije, katerih namen je povečanje skladja (ravnotežja) med krogi; poleg tega skrbi tudi za alokacijo virov med različne projekte in vloge; določa prioritete in strategije kroga; določa kriterije in merila uspešnosti delovanja kroga; skrbi za odpravljanje ovir v delovanju kroga v okviru namena in odgovornosti nadkroga (ki v sebi vključuje določen krog).

Proces ravnanja kroga določa, posodablja in preklicuje vloge v krogu in podvloge v njem; določa, posodablja in preklicuje politike kroga in izvaja volitve o vlogah, ki bodo v krogu. V okviru procesa upravljanja in ravnanja lahko katerikoli glavni član kroga predlaga spremembo. V procesu potrjevanja predloga se zberejo vsi člani kroga in soočijo svoje poglede na predlog, s čimer se osvetli napetost (izhajajoč iz nasprotij stališč, pogledov). Napetost se obravnava kot »ugovor« spremembi, oseba, ki to poda, pa je »nasprotnik«. Predlagana sprememba je v procesu ravnanja sprejeta, če ni nobenega ugovora. Ob morebitnem ugovoru morata predlagatelj in nasprotnik poiskati rešitev za odpravo ugovora. Novi predlog se nato ponovno predstavi in – če ni ugovorov – tudi sprejme. V nasprotnem primeru se proces iskanja načina razreševanja ugovora ponovi.

Temeljni princip organiziranja je samoravnanje po smernicah, utemeljenih v ustanovni listini. Holakracijo odlikuje prožnost, ki je utemeljena na samorazvijajoči se naravi organizacije. Pogoji, da holakracija lahko zaživi v praksi in da zaposleni sprejmejo predstavljene principe organiziranja, je dovolj visoka stopnja osebnega razvoja in zrelosti zaposlenih. V holakraciji so zaposleni svobodni, sami so odgovorni za naravo svojega dela. Uspešnost je določena z doseganjem ciljev, ki si jih zaposleni sami postavijo v svoji vlogi (krogu). Prioritete in strategije kroga ocenjuje povezovalna vloga.

Holakracija ima svoje prednosti in slabosti. Glavna prednost holakracije je hitro prilagajanje na spremembe, meje med organizacijo in okoljem so zamegljene, lažje se tvorijo omrežja navznoter in navzven (Krasulja, Radojević in Janjušić, 2016). Slabosti so, da holakracija še ni preizkušena v praksi, podjetja in managerji dvomijo o tem, da lahko zaposleni sami odločajo o delu, primerna je za manjše organizacije. Bernstein (2016) svari pred

velikopoteznim uveljavljanjem holakracije in svetuje, naj se uvaja samo v tistih delih podjetja, kjer je potrebna visoka stopnja prilagodljivosti, postopoma. V splošnem je zaželeno situacijsko gledanje na uvajanje holakracije (Velinov, Vassilev in Denisov, 2018).

3. Frederic Laloux in zelenomodra organizacija

Pridruženi partner svetovalnega podjetja McKinsey in svetovalec za področje organiziranja Frederic Laloux (2015) je utemeljitelj organizacijskega koncepta zelenomodre organizacije. Zelenomodra organizacija je po njegovem mnenju evolucijski preboj na področju organiziranja. Utemeljena je na treh principih organiziranja: (1) samoravnanje, (2) celovitost in (3) višji evolucijski razlog za obstoj.

Samoravnanje deluje učinkovito v velikem obsegu v združbi, ki temelji na enakovrednih odnosih med organizacijskimi vlogami, ki jih zasedajo zaposleni, in je brez potrebe po usklajevanju na osnovi hierarhije, saj usklajevanje poteka na podlagi konsenza. Poznamo napačne in pravilne koncepte razumevanja samoravnanja. Prva napaka v razumevanju je, da ni strukture, ni usklajevanja prek ravnalcev, ni vodij. Pravilno razumevanje je, da gre za kompleksne, prepletene, soodvisne strukture razmerij, ki delujejo podobno kot naravni ekosistemi. Druga napaka v razumevanju samoravnanja je, da so vsi enaki, ni razmerij neenakosti, moči. Pravilno razumevanje razporeditve moči ne ustreza igri z ničelno vsoto – če je en član močnejši, so močnejši vsi člani v organizaciji. Tretja napaka v razumevanju je, da gre za opolnomočenje zaposlenih – del moči se z vodij prenese nanje. Pravilno razumevanje je, da so ljudje močni, vendar z močjo prideta svoboda in odgovornost, kar lahko vzbuja strah samo po sebi. Apatije, slabih odločitev, stresa ne moreš prenašati po hierarhiji navzgor.

Celovitost je organizacijski princip, ki pravi, da naj zaposleni delujejo z vso svojo bitjo (celoto), in ne zgolj z masko »profesionalnega« jaza. Na delo naj prihajajo taki, kot so; če so bolni, se med seboj uskladijo in ta dan ne gredo na delo; ko zboli kdo drug, lahko ta dan delajo več, če se dobro počutijo.

Morda najpomembnejši organizacijski princip zelenomodre organizacije je višji evolucijski razlog za obstoj združbe. Združbe imajo svojo obliko življenja, s svojim poslanstvom in razlogom za obstoj; naloga managementa in vseh zaposlenih je, da zaznavajo večnivojski smisel in dinamično

namero tega obstoja. Samorazvijajoč se višji razlog obstoja temelji na vrednotah humanosti, prispevka združbe k okolju, družbi. Vrednote zaposlenih morajo biti usklajene z vrednotami višjega razloga za obstoj. Podrobnejši poslovno-organizacijski principi zelenomodre organizacije so predstavljeni v tabeli 1.

Glavne prednosti zelenomodre organizacije so horizontalna koordinacija in prilagodljivost, kultura zaupanja, delitev znanja in transparentnost (Wyrzykowska, 2019). Glavna pomanjkljivost je, da je ta organizacija premalo preverjena v praksi, da primanjkuje sistematičnih študij o njeni uspešnosti. Posamezne študije preučujejo le določene izbrane vidike zelenomodre organizacije. Za pregled teh glej članek od Wyrzykowska (2019) »Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions«.

4. Decentralizirana avtonomna organizacija (DAO)

Decentralizirana avtonomna organizacija (angl. decentralized autonomous organization, DAO) je nov upravljavsko-organizacijski konstrukt, ki se pojavlja v okviru organiziranja podjetniških iniciativ na platformi tehnologije veriženja podatkov (angl. block chain technology) (Prusty, 2017; Chohan, 2017; Dupont, 2017; Jentsch, 2016). Gre za popolnoma avtonomne skupine, ki se združujejo v samoporajajoče se združbe. V združbe jih povezuje računalniški algoritem pametnih pogodb (angl. smart contract), apliciran na tehnologijo veriženja podatkov.

Ker si je težko predstavljati, za kaj gre, bomo ponazorili s primerom. Predstavljajte si skupino ljudi, ki ima skupen cilj, npr. zbiranje starih vinilnih plošč. Oblikujejo DAO, kjer skupaj določijo strukturo, principe upravljanja in pravila igre v združbi. To je sprogramirano v obliki pametnih pogodb na verižni tehnologiji. Vsak član združbe dobi žetone, v skladu s tem, kako aktiven je v skupnosti. Žetoni določajo moč glasovanja. Ko člani skupnosti želijo spreminjati principe upravljanja in pravila igre v združbi, glasujejo o tem. Če nastanejo spremembe v upravljanju in ravnanju, se to avtomatsko zabeleži v pametnih pogodbah na tehnologiji veriženja podatkov. Ni hierarhije, ni managementa, ni lastnikov, ni zaposlenih, vendar aktivni člani DAO dobivajo žetone v skladu s svojo aktivnostjo, tako da je slednje nadomestek zaposlitve in lastništva. Ta organizacijska rešitev temelji na transparentnosti. Člani DAO se povežejo na podlagi skupnega interesa

Tabela 1: Podrobni poslovno-organizacijski principi zelenomodre organizacije

Poslovno-organizacijski vidik	Opis
Koordinacija	Koordinacija in sestanki so »ad hoc«, ko se pojavi potreba.
Projektno vodenje	Pri projektne vodenju ni projektne managerjev; ljudje se sami razporejajo na projekte; minimalno planiranja, enostavna pravila odločanja.
Opisi delovnih mest	Ni opisov in nazivov delovnih mest.
Odločanje	Decentralizirano odločanje, ki temelji na procesih svetovanja.
Vrednote in pravila	Jasne vrednote, ki so prevedene v osnovna pravila; o vrednotah se veliko pogovarjamo in jih skušamo živeti.
Krizni management	V krizi je transparentna delitev informacij; vsakdo je vključen, vabljen k prispevku, da se iz tega porodi najboljši odgovor iz kolektivne inteligence.
Spremljanje uspešnosti	Fokus na uspešnosti tima, kolektiva; skupinsko ocenjevanje individualne uspešnosti.
Plače in nagrade	Samodoločene plače, ki so usklajene s kolegi; ni bonusov, ampak enakost v delitvi profita; majhne razlike v plačah.
Informacijski tokovi	Vse informacije so dostopne v realnem času vsem; to velja tudi za informacije o nagrajevanju, prihodkih, odhodkih, dobičku.
Ravnanje s konflikti	Obstajajo formalne prakse razreševanja konfliktov, konflikt naj bo omejen le na stranke v konfliktu in mediatorje.
Odpuščanje	Odpustitev je zadnji korak v procesu reševanja sporov (z mediacijo); to je v praksi zelenomodrih organizacij zelo redko.
Prostorska ureditev	Prostori za refleksijo, prostori za meditacijo in tišino; skupne prakse refleksije; coaching s strani kolegov, ko je potrebno.
Sestanki	Prakse izvajanja sestankov so takšne, da je slišan glas vsakega člana.
Okoljske in družbene iniciative	So pomembne, če so v skladu z vrednotami zaposlenih; vsak sam izbira, kaj ga pokliče in kaj ne.
Kadrovanje	Zaposleni izvajajo intervjuje z bodočimi sodelavci, preverja se usklajenost osebnega poslanstva in vrednot kandidata s poslanstvom in vrednotami združbe.
Usposabljanje	Osebna svoboda in odgovornost za usposabljanje in razvoj; vendar skupna usposabljanja v dialogu in refleksiji so uveljavljena za vse.
Poslanstvo organizacije	Organizacija je živ organizem, katere namen se evolucijsko razvija, zato so dobrodošle prakse, ki naj bi povečale občutljivost za prepoznavanje poslanstva organizacije (npr. meditacija, skupne refleksije na temo, kje smo in kam gremo).
Strategija	Strategija se prilagaja organsko iz kolektivne inteligence samoorganizirajočih se zaposlenih.
Konkurenca	Koncept konkurence je irelevanten; tudi konkurenti živijo svoj namen obstoja, ki je pomemben za vse nas.
Dobiček	Dobiček bo prišel naravno, ko bomo delali prave stvari; je posledica dobrih odločitev.

Vir: Laloux, 2015, str. 140–141, 190–191, 223–224.

na internetu, poveže jih pametna pogodba, kjer izmenjajo transakcije. Npr. zamenjajo stare vinilke. Moč organizacije je odvisna od tega, kako pripadniki so zaposleni tej organizaciji. Ta rešitev se je uveljavila na področju kriptovalut, vendar se hitro širi tudi na druga področja.

Glavna prednost DAO je, da zagotavlja ne samo prilagodljivost organiziranja, ampak tudi prilagodljivost upravljanja; gre za novodobno obliko samoupravljanja in samoravnanja. Če odmislimo veriženje podatkov, gre pri DAO pravzaprav za isto

stvar, kot so delitvene platforme, npr. Uber, Wolt, Innocentive, samo da je v teh navadno (ne pa vedno) posameznik (ne skupina) kot lastna entiteta ter da jih koordinira algoritem. Pri DAO gre za resnično demokratično organizacijo in upravljanje, ki pa kaže tudi vse slabosti demokracije. Februarja 2022 je razpadel na manjše dele največji DAO na svetu Wonderland, ker so se pojavili konflikti med pogledi lastnikov žetonov, ki so hkrati tudi dejavni (podobno kot zaposleni) s svojo aktivnostjo v Wonderlandu (Prashant, 2022).

5. Razlike in podobnosti med principi organiziranja

Principe organiziranja bomo gledali skozi prizmo temeljnih organizacijskih procesov. Temeljni organizacijski procesi so zagotavljanje smotrnosti (planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontrola poslovanja in organizacije), odločanje in usklajevanje. To so trije vidiki organizacije (Rozman, 2012).

V tabeli 2 so podane podobnosti in razlike v opredelitvi delovnih mest, koordinaciji med delovnimi mesti, aktivnostmi in projekti, procesih odločanja, procesih zagotavljanja smotrnosti (planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontrola poslovanja in organizacije).

Iz tabele so razvidne primerjalne prednosti in slabosti posamezne organizacijske rešitve. Vse tri organizacijske rešitve temeljijo na principu samoravnjanja. Imajo značilnosti samoporajanja. So izjemno prilagodljive, primerne za zelo negotovo poslovno okolje.

Glavna prednost holakracije je, da se področje dela (krogi) in delovna mesta (podkrogi) samodejno razvijajo v skladu s potrebami poslovanja. Ni centralnega planerja organizacije. To daje holakraciji izjemno prožnost, vendar je za to potrebna določena zrelost zaposlenih.

Glavna prednost zelenomodre organizacije je, da daje izjemen poudarek vrednotam, ki izvirajo iz višjega razloga za obstoj organizacije. Ta višji razlog naj bi deloval kot močna motivacijska sila na zaposlene. Močno motivirani zaposleni vidijo v svoji zaposlitvi več kot le vzvod za služenje denarja. So tako opolnomočeni za samoravnjanje.

Glavna prednost DAO je, da posega tudi na področje upravljanja, saj je lastništvo opredeljeno posredno z žetoni. Gre za novo pravno entiteto, ki pa v zakonodaji še ni opredeljena. Predstavlja nov vzvod za organizacijo poslovanja podjetij in drugih združb.

6. Smernice za teorijo in prakso

Organizacijska teorija je zelo kompleksno in široko področje (Lipovec, 1987; Mihelčič, 2003; Rozman, 2012). S prikazom novih trendov na področju organiziranja smo osvetlili smer razvoja organizacijske teorije. Nove smeri razvoja posegajo tudi na področje upravljanja združb. Razvijajo se organizacijske rešitve, ki močno preoblikujejo

izhodiščne organizacijske procese, to je opredelitev delovnih mest, koordinacijo med delovnimi mesti, aktivnostmi in projekti, procese odločanja, procese zagotavljanja smotrnosti (planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontrola poslovanja in organizacije). Ti procesi postajajo bolj samorazvijajoči se, prožni, decentralizirani s strani managementa na zaposlene. To daje novo vlogo ravnateljem in ravnalcem, saj veliko ravnalnih nalog in procesov prehaja na zaposlene. Zaposleni postajajo ravnalci, ravnalci pa postajajo svetovalci. Ravnalne vloge se hitro menjajo med zaposlenimi. Na določenem delovnem mestu je nekdo ravnalec, na drugem delovnem mestu pa izvajalec. Zaposleni postajajo tudi bolj odgovorni za svoje zadolžitve. Organizacijska enačba zadolžitev = odgovornost = avtoriteta se spreminja. Količina zadolžitev, odgovornosti in avtoritete zaposlenih se povečuje. S tem organizacije združb postajajo bolj organske, žive tvorbe (podobno kot so to možgani, mravljišča in drugi naravni ekosistemi). Podjetja imajo višji razlog obstoja kot le ustvarjanje dobička.

Tudi smernice za poslovno-organizacijsko prakso so mnogotere. Managerji naj se najprej informirajo o novih praksah organiziranja združb. To jim bo dalo odločitveno širino. Ko se odločajo o novih praksah organiziranja združb, naj se najprej vprašajo o namenu, ki ga želijo doseči. Ali želijo imeti takšno organizacijsko rešitev, ki bo visoko samoporajajoča se, prožna, z višjim razlogom obstoja? Potem naj se odločijo, katere principe organiziranja bodo najlažje uvedli v podjetju. Kje bo najmanj odporov proti spremembam? Nato naj se vprašajo, ali bodo izbrali eno rešitev ali kombinacijo več rešitev. Nato naj podrobno preučijo značilnosti posamezne rešitve. Uveljavljanje nove rešitve naj začnejo eksperimentalno na manjšem naboru aktivnosti in spremljajo učinke te spremembe.

Pri teh odločitvah pa je treba upoštevati tudi omejitve primerjalne analize novih trendov organiziranja. Analiza je parcialna, vključuje le določene trende (holakracija, zelenomodra organizacija, DAO), zato ni popolna. Na odločanje o organizacijskih spremembah je treba gledati situacijsko. Vprašati se je treba, kateri deli organizacije podjetja potrebujejo največjo prilagodljivost, ali je tehnologija procesna, strategija usmerjena na kakovost ipd. Za te dele podjetja je potem smiselno pilotsko testirati nove principe organiziranja. Situacijske spremenljivke namreč določajo robne pogoje, za katere veljajo določeni organizacijski principi, predstavljeni v tabeli 2 (Burton in Obel, 1998; Donaldson, 2001).

Tabela 2: Razlike in podobnosti med principi organiziranja za tri inovativne organizacijske rešitve

	Holakracija	Zelenomodra organizacija	DAO
Opredelitev delovnih mest in projektov	Delovna mesta se imenujejo krogi, vsak zaposleni lahko predlaga svoj krog ali si izbere podvlogo v krogu; s tem si sam določa področje aktivnosti in projekte, pri katerih želi delati; veliko je timskega dela v obliki krogov.	Ni opisov in nazivov delovnih mest. Zaposleni se sami dodeljujejo na projekte in aktivnosti.	Ni delovnih mest, vsak član DAO dela pri projektih, pri katerih želi delati, za kar je plačan v obliki žetonov; projekte lahko predlaga vsak član DAO. Število žetonov, ki jih poseduje član, določa njegovo glasovalno moč.
Koordinacija med delovnimi mesti, aktivnostmi, projekti	Koordinacijo med delovnimi mesti (krogi) izvajajo posebej določena povezovalna delovna mesta (lead links).	Prek samoravnanja; ad hoc sestankov; upoštevan je glas vsakega člana. Samoravnanje prav tako vključuje hierarhijo. Določijo se začasne nadrejene vloge, ki izvajajo koordinacijo.	Koordinacija je računalniško določena prek pametnih pogodb (z vnaprej določenim računalniškim programom izmenjave transakcij).
Odločanje v združbi	Odločanje v zvezi s poslovanjem je decentralizirano na člane krogov; vse pristojnosti odločanja v zvezi z domeno kroga imajo vsi člani kroga; odloča se po principih, opredeljenih z ustavo.	Odločanje je decentralizirano na zaposlene; temelji na procesih svetovanja; ponotranjene skupne vrednote naj bi bile temeljno vodilo pri odločanju.	Odločanje je decentralizirano. Glasovalne pravice so določene v skladu z deležem žetonov, ki jih poseduje posamezni član DAO. Glasovanje je avtomatizirano z računalniškim algoritmom.
Zagotavljanje smotrnosti: • Planiranje poslovanja	Planiranje poslovanja je decentralizirano na raven kroga. Postavijo se plani krogov, povezovalna vloga pa skrbi za usklajevanje med plani – postavlja prioritete.	Obstaja višji razlog obstoja. Ta se samoniklo rojeva v procesu delovanja in usmerja poslovanje združbe. Strategija in plani se prilagajajo organsko iz kolektivne inteligence samoorganizirajočih se zaposlenih.	Ni planiranja poslovanja. Osnovni algoritmi, opredeljeni s pametnimi pogodbami, določajo principe poslovanja.
• Planiranje organizacije	Samoniklo porajanje organizacije, ni planerjev organizacije. Vsak zaposleni je odgovoren, da se določa v kroge, v skladu z lastnim interesom. V krogih lahko obstaja hierarhija med vlogami.	Dvosmernost planiranja organizacije od zgoraj navzdol (management) in od spodaj navzgor (zaposleni).	Ni planiranja organizacije. Organizacija se samoniklo razvija v procesu poslovanja DAO. Posamezni člani lahko predlagajo nove iniciative in oblikujejo nov DAO. O tem se glasuje.
• Uveljavljanje organizacije	Organizacija se uveljavlja tako, da so zaposleni dovolj zreli, da ponotranjijo odgovornost za svoje delo.	Organizacijo uveljavlja management v procesih komuniciranja, motiviranja in vodenja. Organizacija se uveljavlja tudi prek procesa samoravnanja.	Organizacijo uveljavlja računalniški algoritem, specifičan v pametnih pogodbah, ki določajo principe transakcij med člani DAO.
• Kontrola poslovanja	Kontrola poslovanja je decentralizirana na raven kroga. Izvajajo jo tudi povezovalne vloge. Kontrolira se doseganje ključnih kazalnikov uspešnosti.	Kontrolo poslovanja izvaja management. Na osnovi doseganja ključnih kazalnikov uspešnosti se določajo plače. Zaposleni soodločajo pri določanju plače, ki je usklajena s kolegi.	Ni kontrole poslovanja.
• Kontrola organizacije	Kontrola organizacije poteka prek povezovalne vloge, ki skrbi za strukturo ravnanja kroga, ocenjuje partnerje v krogu, ocenjuje skladje med krogi, podaja povratne informacije.	Kontrola organizacije je dvo-smerna. Izvaja jo management in zaposleni sami.	Ni kontrole organizacije.

7. Zaključek

V prispevku smo obravnavali inovativne trende organiziranja združb. Osredotočili smo se na tri inovativne organizacijske rešitve: holakracijo, zelenomodro organizacijo in DAO. Predstavljene so značilnosti posamezne organizacijske rešitve. Podani so temeljni organizacijski principi. Ti so obravnavani z vidika organizacijskih procesov, to je opredelitev delovnih mest, koordinacije med delovnimi mesti, aktivnostmi in projekti, procesov odločanja, procesov zagotavljanja smotrnosti (planiranje poslovanja in organizacije, uveljavljanje organizacije in kontrola poslovanja in organizacije). Ugotovljeno je, da je s temi principi organizacija združb bolj organska, samonikla živa tvorba z višjim razlogom za obstoj. Managerji naj se informirajo o teh trendih, ko se odločajo o uvajanju organizacijskih sprememb. Za zaključek pa še krilatica: spremembe so edina stalnica na področju organiziranja – holakracija, zelenomodra organizacija in DAO imajo spremembe za gonilo svojega organiziranja.

Literatura in viri

- Bernstein, E. (2016). John Bunch, Niko Canner, and Michael Lee. "Beyond the Holacracy Hype: The overwrought claims – and actual promise – of the next generation of selfmanaged teams." *Harvard Business Review*, 94, 7–8.
- Burns, T. in Stalker, G. M. (1961/2006). Mechanistic and organic systems. In *Organizational Behavior*. Brook & Cole (Eds), Routledge. 209–214.
- Burton, R. M. in Obel, B. (1998). *Strategic organizational diagnosis and design: Developing theory for application*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishing Group.
- Chohan, U. W. (2017). The decentralized autonomous organization and governance issues. Pridobljeno s <https://ssrn.com/abstract=3082055> ali <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3082055>
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DuPont, Q. (2017). Experiments in algorithmic governance: A history and ethnography of "The DAO," a failed decentralized autonomous organization Bitcoin and Beyond: Cryptocurrencies, Blockchains and Global Governance. Routledge. Pridobljeno s <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781315211909-8/experiments-algorithmic-governance-quinn-dupont>
- Jari, K. O. in Lauraéus, T. (2019). Analysis of 2017 Gartner's Three Megatrends to Thrive the Disruptive Business, Technology Trends 2008-2016, Dynamic Capabilities of VUCA and Foresight Leadership Tools. *Advances in Technology Innovation*, 4(2), 105–115.
- Jentsch, C. (2016). Decentralized autonomous organization to automate governance. Pridobljeno s <https://lawofthelevel.lexblogplatformthree.com/wp-content/uploads/sites/187/2017/07/WhitePaper-1.pdf>
- Krasulja, N., Radojević, I. in Janjušić, D. (2016, October). Holacracy - the new management system. In *Proceedings of the International Scientific Conference*, Nis, Serbia (Vol. 13).
- Lahovnik, M. (2021). Protikrizni ukrepi države in podjetij in kaj smo se naučili iz krize. *Izzivi managementu* 13(2), 5–11.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Bruselj: Nelson Parker.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Liu, J. in Serletis, A. (2019). Volatility in the cryptocurrency market. *Open Economies Review*, 30(4), 779–811.
- Mihelič, M. (2003). Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Nikolenko, A. in Kleiner, B. H. (1996). Global trends in organizational design. *Work study*, 45(7), 23–26.
- Parnell, J. A., Lester, D. L., Long, Z. in Köseoglu, M. A. (2012). How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA. *Management Decision*, 50(4), 546–568.
- Paulraj, A., Chen, I. J. in Flynn, J. (2006). Levels of strategic purchasing: impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2(3), 107–122.
- Prashant, JHA (2022). Wonderland's treasury saga exposes the fragility of DAO projects today. Pridobljeno s <https://cointelegraph.com/news/wonderland-s-treasury-saga-exposes-the-fragility-of-dao-projects-today>
- Prusty, Narayan (2017). *Building Blockchain Projects*. Birmingham: Packt Publishing.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. New York: Henry Holt and Company.
- Rozman, R. (2012). Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 2–25.

- Velinov, E., Vassilev, V. in Denisov, I. (2018). Holacracy and Obliquity: Contingency management approaches in organizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 330–335.
- Wyrzykowska, B. (2019). „Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions.“ *Central European Management Journal*, 27(4), 124–141.

Doc. dr. Melita Balas Rant je docentka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Predava pri predmetih Analiza in oblikovanje organizacije, Razvoj vodstvenih sposobnosti, Management nabave, Strateško vodenje in odgovornost ter Organizacijsko vodenje. Piše znanstvene in strokovne članke na temo organizacijskega razvoja, razvoja spretnosti za vodenje in osebnega razvoja.