

Razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci v dobi digitalizacije

Jure Andolšek¹, Eva Delopst²

e-pošta¹: jure.andolsek@ef.uni-lj.si

e-pošta²: eva.andolsek@gmail.com

Povzetek

Digitalizacija in tehnološki napredek bistveno vplivata na razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci. Zaposleni vse bolj pričakujejo večjo avtonomijo, fleksibilnost in sodelovanje pri odločanju, kar zahteva prilagoditev vodstvenih pristopov. Ta članek preučuje ključne izzive, s katerimi se soočajo projektni managerji pri vodenju znanjskih delavcev v digitalnem okolju. Na podlagi fokusnih skupin in pregleda literature ugotovljamo, da je učinkovito vodenje v tem kontekstu odvisno od prilagajanja vodstvenih stilov, razvoja digitalnih kompetenc in vzpostavitve transparentnih komunikacijskih procesov. Raziskava podaja praktična priporočila za organizacije, ki želijo izboljšati sodelovanje med vodji in zaposlenimi ter se uspešno prilagoditi izzivom digitalizacije.

Ključne besede: projektni management, znanjski delavci, digitalizacija, vodenje.

1 Uvod

Vloga projektnih managerjev pri vodenju znanjskih delavcev postaja vse pomembnejša v dobi digitalizacije. Znanjski delavci, za katere je značilno, da ustvarjajo vrednost predvsem s svojim znanjem in analitičnimi sposobnostmi (Drucker, 2012), predstavljajo osrednjo delovno silo v številnih panogah. Digitalna transformacija je spremenila način, kako ti zaposleni delujejo – povečala je fleksibilnost dela, omogočila delo na daljavo in zmanjšala potrebo po tradicionalnih hierarhičnih strukturah (Leonardi & Treem, 2020). Projektni managerji, katerih naloga je usklajevanje kompleksnih nalog v dinamičnih delovnih okoljih, se morajo prilagajati tem spremembam in razvijati nove načine sodelovanja s svojo ekipo (Turner & Müller, 2005). Vodenje znanjskih delavcev zahteva specifične kompetence, kot sta sposobnost delegiranja in spodbujanja inovacij (Hoch & Kozlowski, 2014), kar pa ostaja pogosto spregledan vidik managementa.

Kljub obsežnim raziskavam na področju projektnega managementa in vodenja ekip je razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci še vedno premalo raziskano. Večina obstoječih študij se osredotoča na vodstvene kompetence (Turner, 2016)

ali na organizacijske strukture projektnega managementa (Svejvig & Andersen, 2015), manj pa na sam dinamičen odnos med managerji in njihovimi zaposlenimi. Poleg tega raziskave pogosto zanemarijajo perspektivo zaposlenih – vodenje je pogosto preučevano kot enosmeren proces, pri čemer se osredotočamo na to, kaj mora manager narediti za učinkovito vodenje (Uhl-Bien et al., 2014). Pristop, ki poudarja vlogo sledilcev v procesu vodenja (ang. *followership*), ponuja drugačen pogled, saj izpostavlja, da je učinkovitost vodstvenega odnosa odvisna tudi od aktivnosti in vedenja sledilcev, ne le vodij (Carsten et al., 2010). Sodobni znanjski delavci niso pasivni udeleženci organizacije, temveč aktivno prispevajo k njenemu delovanju, zato je njihova vloga pri oblikovanju odnosa s projektnim managerjem ključnega pomena (Lemoine & Blum, 2013).

V tem članku zapolnujemo to raziskovalno vrzel s sistematičnim preučevanjem odnosa med projektnimi managerji in znanjskimi delavci v digitaliziranem delovnem okolju. Prvič, prispevamo k literaturi o projektnem managementu in vodenju ekip z osredotočenjem na dinamiko interakcije med vodji in zaposlenimi, kar presega zgolj analiziranje managerskih kompetenc (Turner, 2016). V raziskavi preučujemo, kako digitalizacija in avtomatizacija

spreminjata pričakovanja zaposlenih do projektnih managerjev in katere vodstvene strategije so danes najučinkovitejše pri delu z znanjskimi delavci (Leonardi & Treem, 2020).

Drugič, v raziskavo vključujemo pristop, ki v ospredje postavlja vlogo sledilcev in ki tradicionalno ni bil del razprav o projektnem managementu. Klasične študije managementa se osredotočajo predvsem na vodje, pri čemer podrejene obravnavajo kot pasivne akterje v organizacijskih procesih (Uhl-Bien et al., 2014). Vendar pa sodobni znanjski delavci aktivno sooblikujejo delovne procese, njihova pričakovanja do vodenja pa odražajo večjo potrebo po avtonomiji, fleksibilnosti in transparentnosti (Carsten et al., 2010). Ta raziskava tako razširja teorijo vodenja, saj vlogo sledilcev obravnava kot ključni element uspešnega odnosa med projektnim managerjem in zaposlenimi. Tretjič, naš prispevek presega zgolj aplikativno vrednost in odpira nova raziskovalna vprašanja o prihodnosti projektnega managementa v digitalni dobi. Digitalizacija ne vpliva le na tehnologijo, temveč tudi na strukturo moči in vloge v organizacijah (Baptista et al., 2020). Spreminjajoči se odnosi vodenja pomenijo, da bo treba projektne strukture prilagoditi večji horizontalnosti in večjemu sodelovanju (Hoch & Kozlowski, 2014). Razumevanje tega odnosa je ključno za organizacije, ki želijo optimizirati način dela svojih projektnih ekip in se prilagoditi hitro spreminjajočim se razmeram globalnega poslovnega okolja.

Namen tega članka je raziskati, kako digitalizacija spreminja razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci ter kako se posledično preoblikujejo vodstveni pristopi v organizacijah. Cilj raziskave je identificirati ključne izzive in kompetence, ki jih projektni managerji potrebujejo za uspešno vodenje znanjskih delavcev v digitaliziranem delovnem okolju, ter oblikovati praktična priporočila za izboljšanje sodelovanja med obema skupinama zaposlenih.

2 Pregled literature

Projektni management je skozi desetletja doživel pomembne spremembe, ki so neposredno vplivale na odnose med managerji in zaposlenimi. Tradicionalno je bil osredotočen na načrtovanje, nadzor in izvrševanje nalog, vendar se je v sodobnem poslovnem okolju razvijal v bolj participativno in dinamično obliko vodenja (Turner & Müller, 2005). Digitalizacija je pospešila to transformacijo, saj je povečala kompleksnost projektov, omogočila delo na daljavo ter spodbudila uporabo podatkovne analitike in umetne inteligence

pri odločanju (Baptista et al., 2020). Projektni managerji se ne soočajo le s tehničnimi izzivi vodenja projektov, temveč morajo tudi upravljati odnose z zaposlenimi, ki pričakujejo večjo avtonomijo in proaktivno vlogo v delovnih procesih (Leonardi & Treem, 2020).

Čeprav sta pojma projektni management in vodenje pogosto obravnavana ločeno, se v praksi močno prepletata. Projektni management se tradicionalno osredotoča na procese, orodja in metode za načrtovanje, izvajanje in nadzor projektov (Turner & Müller, 2005), medtem ko vodenje zadeva predvsem odnos med vodjo in člani ekipe ter vplivanje na vedenje ljudi za doseg skupnih ciljev (Northouse, 2025). V kontekstu projektnega managementa vodenje pomeni več kot zgolj tehnično nadziranje nalog; vključuje sposobnost motiviranja, komuniciranja, prilagajanja ter ustvarjanja zaupanja v ekipo. Tako uspešnost projekta ni odvisna le od natančnega sledenja časovnicam in proračunu, temveč tudi od sposobnosti projektnega managerja, da učinkovito vodi ljudi skozi kompleksne in pogosto nepredvidljive situacije.

Digitalno okolje, v katerem danes delujejo organizacije, zaznamujejo hitre tehnološke spremembe, vse večja uporaba umetne inteligence, oblčnih rešitev, orodij za sodelovanje na daljavo ter množično zbiranje in analiziranje podatkov. Te spremembe niso zgolj tehnološke, temveč vplivajo tudi na strukturo organizacij, komunikacijo, načine odločanja in upravljanje odnosov. Delo poteka vse bolj v hibridnih in virtualnih oblikah, kjer zaposleni pričakujejo takojšnji dostop do informacij, večjo fleksibilnost ter možnost sooblikovanja delovnih procesov. Digitalno delovno okolje zato od vodij zahteva hitrejšo odzivanje, sposobnost vodenja razpršenih ekip in vključevanje sodobnih tehnologij v vsakdanje projektno delo.

V zadnjih letih digitalizacija bistveno spreminja tudi same temelje projektnega vodenja. Tradicionalni modeli, ki temeljijo na strogi strukturi, linearnem načrtovanju in nadzoru, vse bolj nadomeščajo agilne in prilagodljive oblike vodenja, ki temeljijo na sprotnem odzivanju in digitalno podprtih odločitvah (Svejvig & Andersen, 2015). Uporaba digitalnih orodij, kot so programske platforme za projektno vodenje, komunikacijski kanali v realnem času in sistemi za nadziranje znanja, omogočajo večjo transparentnost, decentralizacijo odločanja in fleksibilnost v ekipnem delu. Projektni manager tako vse bolj prevzema vlogo spodbujevalca sodelovanja, koordinatorja informacijskih tokov in graditelja zaupanja v virtualnem okolju (Baptista et al., 2020). Pomen digitalnih kompetenc ter sposobnosti učinkovitega vodenja razpršenih timov postaja osrednja dimenzija uspešnega projektnega managementa v organizacijah.

Znanjski delavci igrajo ključno vlogo v digitaliziranem delovnem okolju, saj njihovo znanje in inovativnost predstavljata konkurenčno prednost organizacij (Drucker, 2012). Digitalizacija jim omogoča večjo prilagodljivost pri delu, hkrati pa ustvarja nove zahteve glede kompetenc in organizacijskih praks. Leonard in Treem (2020) ugotavljata, da znanjski delavci zahtevajo večji vpliv na procese odločanja, pričakujejo transparentno komunikacijo in iščejo priložnosti za stalno strokovno rast. Poudarek na hierarhičnih modelih vodenja se zato umika bolj horizontalnim in sodelovalnim oblikam organizacij, kjer se projektni managerji ne osredotočajo zgolj na delegiranje nalog, temveč na spodbujanje znanja, mentorstvo in ustvarjanje podpornega okolja (Hoch & Kozlowski, 2014).

Pomembno je, da projektni managerji razumejo kompleksnost odnosa z znanjskimi delavci, saj ta presega klasične modele vodenja. Teoretični pristopi, ki poudarjajo vlogo sledilcev (Kelley, 2008; Uhl-Bien idr., 2014), izpostavljajo, da zaposleni niso zgolj pasivni akterji, temveč aktivni sooblikovalci organizacijskih procesov. Carsten in sod. (2010) navajajo, da uspeh vodenja ni odvisen zgolj od sposobnosti vodje, temveč tudi od vrste sledilcev, ki jih ima organizacija. Kelley (2008) je razvil tipologijo sledilcev, pri čemer znanjski delavci pogosto spadajo v kategorijo angažiranih in kritično mislečih sledilcev, ki zahtevajo več svobode pri svojem delu in vpliva na organizacijske odločitve.

Perspektiva sledilcev je bila v tradicionalnih raziskavah projektnega managementa pogosto prezrta, čeprav predstavlja pomemben dejavnik pri razumevanju odnosa med managerji in zaposlenimi (Uhl-Bien idr., 2014). Znanjski delavci vse bolj pričakujejo, da bodo managerji delovali kot usmerjevalci in spodbujevalci, ne pa kot klasični avtoritarni vodje. Hoch in Kozlowski (2014) poudarjata, da se s prehodom na virtualne in hibridne delovne strukture spreminja tudi vloga vodij, saj morajo zagotavljati psihološko varnost, fleksibilnost in podporo pri razvoju talentov. Baptista in sod. (2020) dodajajo, da digitalizacija omogoča večjo transparentnost in decentralizacijo odločanja, kar zmanjšuje potrebo po strogi hierarhiji, a hkrati zahteva večjo prilagodljivost in sposobnost vodenja razpršenih ekip.

Projektni managerji se morajo prilagajati tem spremembam, pri čemer se klasične vodstvene kompetence dopolnjujejo z novimi zahtevami. Goleman (2005) izpostavlja, da so čustvena inteligenca, empatija in sposobnost vzpostavljanja medosebnih odnosov ključne veščine, ki določajo uspešnost sodobnih managerjev. Jarrahi (2018) opozarja, da digitalizacija ne spreminja zgolj delovnih procesov, temveč tudi organizacijsko kulturo in strukturo moči. Znanjski

delavci, ki imajo dostop do več informacij in večje možnosti za medsebojno povezovanje, postajajo vedno bolj samostojni pri oblikovanju svoje vloge v organizaciji, kar od managerjev zahteva nov pristop k vodenju, ki temelji na zaupanju in sodelovanju.

V hitro spreminjajočem se digitalnem okolju je pomembno tudi razumevanje vpliva tehnologije na organizacijsko vedenje. Turner (2016) ugotavlja, da umetna inteligenca in avtomatizacija spreminjata način dela projektnih ekip, pri čemer projektni managerji vse bolj postajajo koordinatorji znanja in podatkov, ne zgolj nadzorniki delovnih procesov. Leonard in Treem (2020) opozarjata, da je digitalizacija povečala potrebo po hibridnih oblikah dela, kjer je uspeh organizacij odvisen od sposobnosti vodenja raznolikih in virtualnih ekip. Uhl-Bien in sod. (2014) navajajo, da se mora koncept vodenja prilagoditi novi realnosti, kjer zaposleni niso več zgolj sledilci, temveč aktivni sooblikovalci strateških usmeritev podjetja.

Na podlagi pregleda literature oblikujemo naslednja raziskovalna vprašanja, ki bodo vodila nadaljnjo raziskavo:

- R1: Kako digitalizacija vpliva na razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci?
- R2: Katere ključne kompetence potrebujejo projektni managerji za učinkovito sodelovanje z znanjskimi delavci?
- R3: Kako se pričakovanja znanjskih delavcev glede vodenja spreminjajo v digitaliziranem delovnem okolju?

3 METODE RAZISKOVANJA IN IZVEDBA RAZISKAVE

Za raziskavo smo uporabili kvalitativni pristop, saj smo želeli pridobiti globlje vpoglede v dožemanje odnosa med projektnimi managerji in znanjskimi delavci v digitaliziranem delovnem okolju. Kvalitativne metode omogočajo raziskovanje izkušenj in percepcij posameznikov, kar je ključno pri preučevanju medosebnih odnosov, organizacijske kulture in vpliva digitalizacije na sodobne delovne procese (Bryman, 2016). Metoda fokusnih skupin je bila izbrana, ker omogoča izmenjavo mnenj med udeleženci in dinamiko interakcij, ki lahko razkrijejo subtilne razlike v pričakovanjih in dožemanju različnih vidikov vodenja (Kitzinger, 1995). Fokusne skupine so primerna metoda pri raziskovanju fenomenov, ki vključujejo socialne odnose in hierarhične dinamike, saj omogočajo poglobljeno razpravo ter identifikacijo ključnih izzivov in najboljših praks (Krueger, 2014).

V raziskavi smo analizirali dve ločeni fokusni skupini, eno s projektnimi managerji in drugo z znanjskimi delavci. Takšna struktura je omogočala primerjavo perspektiv in preučitev skladnosti ali razlik v njihovih pričakovanjih glede vodenja v digitaliziranem delovnem okolju. Za pridobitev udeležencev smo uporabili namensko vzorčenje (Creswell & Poth, 2016), pri čemer smo se osredotočili na posameznike, ki imajo neposredne izkušnje z vodenjem ali sodelovanjem v projektno usmerjenih organizacijah. Glavna merila pri izboru so bila, da so projektni managerji odgovorni za vodenje ekip znanjskih delavcev in da so znanjski delavci zaposleni v vlogah, kjer njihovo delo zahteva visoko stopnjo avtonomije, kreativnosti in kompleksnega odločanja (Leonardi & Treem, 2020). Udeleženci so bili iz organizacij, ki delujejo v panogah, kjer digitalizacija pomembno vpliva na strukturo dela, kot so informacijska tehnologija, svetovalne storitve, akademsko raziskovanje in inovacijski sektor (Hoch & Kozlowski, 2014). Pri izboru smo upoštevali tudi različne stopnje delovnih izkušenj, saj nas je zanimalo, kako se percepcije in izzivi spreminjajo glede na senioriteto in izkušnje v delovnem okolju (Baptista et al., 2020).

Vsaka fokusna skupina je vključevala od šest do osem udeležencev, kar omogoča zadostno širino diskusije, hkrati pa zagotavlja, da so vsi udeleženci lahko aktivno sodelovali (Krueger, 2014). Fokusne skupine smo izvedli junija 2024 na nevtralni lokaciji v Ljubljani, kar je omogočalo neformalno in odprto diskusijo. Posamezne razprave so trajale od 90 do 120 minut, moderirane pa so bile s strani izkušenih raziskovalcev, ki so sledili polstrukturiranemu protokolu (Kitzinger, 1995). Vprašanja so se osredotočala na percepcije projektnega managementa v digitaliziranem okolju, ključne kompetence, ki jih pričakujejo znanjski delavci pri vodjih, vlogo tehnologije pri vodenju ekip ter izzive, ki jih digitalizacija prinaša v odnos med vodji in zaposlenimi (Bryman, 2016).

V nadaljevanju predstavljamo demografske značilnosti udeležencev raziskave¹, ki prikazujejo raznolikost vzorca glede na izobrazbo, panogo, v kateri so zaposleni, spol in starost. Ta pregled omogoča boljše razumevanje konteksta, v katerem delujejo projektni managerji in znanjski delavci, ter prispeva k celoviti interpretaciji ugotovitev raziskave.

1 Vsi udeleženci so podali pisno soglasje za sodelovanje v raziskavi in objavo svojih pravih imen v znanstvenem članku.

Tabela 1: Profili projektnih managerjev, sodelujočih v fokusni skupini

Zap. št. osebe	Ime	Izobrazba	Trenutna zaposlitev	Spol	Starost
1	Matic	mag. inž. arh.	Direktor arhitektno pisarne; vodja projektov	Moški	32 let
2	Vojko	dr. šp. vzg.	Vodja 4p-fitness mreže v Sloveniji	Moški	39 let
3	Špela	dipl. ekon.	Vodja blagovnih znamk; Ljubljanske mlekarne	Ženski	33 let
4	Jaka	dr. med.	Vodja očesne klinike	Moški	32 let
5	Alenka	mag. upr. ved.	Vodja administracije; Splošna bolnišnica Novo mesto	Ženski	53 let
6	Dare	mag. upr. ved.	Vodja prodaje; Zavarovalnica Sava	Moški	62 let
7	Denis	dipl. ekon.	Vodja projektov; Collegium Mondial Travel	Moški	31 let

Vir: lastno delo

Tabela 2: Profili znanjskih delavcev, sodelujočih v fokusni skupini

Zap. št. osebe	Ime	Izobrazba	Trenutna zaposlitev	Spol	Starost
1	Ajda	dipl. ekon.	Planet TV	Ženski	33 let
2	Brina	mag. slov.	Učiteljica na srednji šoli; Ljubljana	Ženski	29 let
3	Miroslav	mag. posl. ved.	Marketing	Moški	35 let
4	Erik	mag. posl. ved.	Koordinator dogodkov	Moški	30 let
5	Grega	mag. posl. ved.	Nepremičninski posrednik	Moški	29 let
6	Hajdi	Študentka	Ustvarjalka digitalnih vsebin	Ženski	21 let

Vir: lastno delo

Vse fokusne skupine so bile zvočno posnete in transkribirane za nadaljnjo analizo. Analiza podatkov je temeljila na metodi tematske analize (Braun & Clarke, 2006), pri čemer smo identificirali vzorce v odgovorih udeležencev in oblikovali ključne tematske sklope, ki odražajo dinamiko odnosa med projektnimi managerji in znanjskimi delavci. Najprej smo izvedli kodiranje transkriptov, nato smo oblikovali širše tematske kategorije in analizirali vzporednice ter razlike med obema skupinama. Posebno pozornost smo namenili interpretaciji pomena digitalizacije v upravljanju delovnih odnosov in načinom, kako se projektni managerji prilagajajo spremembam v pričakovanjih znanjskih delavcev (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014).

4 Rezultati raziskave

Rezultati raziskave iz dveh fokusnih skupin zagotavljajo pomemben vpogled v odnos med projektnimi managerji in znanjskimi delavci ter vloge, ki jih ima digitalizacija pri oblikovanju tega odnosa. Analiza pridobljenih podatkov je izpostavila ključne izzive, s katerimi se soočajo projektni managerji pri vodenju znanjskih delavcev, ter pričakovanja in zahteve, ki jih znanjski delavci postavljajo do svojih vodij.

Udeleženci so razpravljali o tem, kako digitalizacija vpliva na njihov vsakdan in kakšne spremembe prinaša v razmerju med vodji in zaposlenimi. Projektni managerji so večinoma izpostavili, da digitalna orodja omogočajo lažje sledenje napredku projektov, izboljšujejo dostopnost informacij in povečujejo fleksibilnost, a hkrati predstavljajo izziv pri ohranjanju nadzora in usklajevanju virtualnih ekip. Znanjski delavci so ta vidik potrdili in poudarili, da digitalizacija odpravlja potrebo po strogem nadzoru in hierarhičnih strukturah ter daje prednost samostojnosti pri delu. Eden izmed udeležencev, znanjski delavec v IT-sektorju, je izpostavil: *„Digitalna orodja mi omogočajo, da organiziram svoje delo tako, kot mi najbolj ustreza. Ne potrebujem vodje, ki me usmerja vsak dan – potrebujem nekoga, ki razume širšo sliko in zna postaviti jasne cilje.“*

Nasprotno pa so projektni managerji opozorili, da digitalizacija prinaša izzive pri vodenju na daljavo, zmanjševanju osebnih interakcij in ustvarjanju občutka pripadnosti ekipi. Eden izmed njih je izpostavil: *„Ko ljudje ne delajo več v pisarni in večina komunikacije poteka prek elektronske pošte in videoklicev, je težje zaznati, kako se kdo počuti, ali ima težave in kaj ga motivira.“* To potrjujejo raziskave, ki kažejo, da vodje v digitaliziranih okoljih potrebujejo bolj razvite veščine empatije in komunikacije (Hoch & Kozlowski, 2014).

Eden ključnih vidikov raziskave je bilo preučevanje, kakšno vlogo imajo projektni managerji v očeh znanjskih delavcev in kako se pričakovanja zaposlenih razlikujejo od tradicionalnih hierarhičnih modelov vodenja. Znanjski delavci so izrazili pričakovanje po večji avtonomiji in vključevanju v proces odločanja, kar se sklada z idejo transformacijskega vodenja (Bass, 1990). Eden izmed udeležencev, znanjski delavec v svetovalni panogi, je povedal: *„Ne iščem managerja, ki mi bo narekoval, kaj naj delam. Iščem vodjo, ki mi bo dal vizijo in mi omogočil, da samostojno dosežem zastavljene cilje.“* Pri razpravi o ključnih kompetencah projektnih managerjev so udeleženci izpostavili, da tehnična znanja postajajo manj pomembna od mehkih veščin, kot so sposobnost vodenja na daljavo, emocionalna inteligenca in prilagodljivost. Eden izmed projektnih managerjev je opozoril: *„Če ne znaš vzpostaviti zaupanja in jasne komunikacije z ekipo, se digitalna orodja hitro obrnejo proti tebi. Ljudje izgubijo motivacijo, če jih ne znaš pravilno usmerjati.“* To sovpada z ugotovitvami raziskav o sodobnem vodenju v digitaliziranih okoljih, kjer sta transparentnost in odprta komunikacija ključni za učinkovito sodelovanje (Leonardi & Treem, 2020).

Posebno zanimiva je bila diskusija o vlogi sledilcev v procesu vodenja (Uhl-Bien idr., 2014), kjer smo preverjali, kakšno vlogo pri oblikovanju razmerja med projektnimi managerji in znanjskimi delavci igrajo zaposleni sami. Znanjski delavci so se večinoma strinjali, da njihov prispevek k dinamiki vodenja ni le pasiven, temveč aktivno soustvarja način, kako se vodje vedejo do njih. Eden izmed udeležencev je poudaril: *„Vodenje ni enosmeren proces. Če se zaposleni ne angažirajo in ne postavijo jasnih pričakovanj, potem tudi vodja ne more delati učinkovito.“* To kaže na odmik od tradicionalnega razumevanja vodenja in potrjuje, da se uspešno sodelovanje vzpostavlja s soodgovornostjo obeh strani. V raziskavi smo preverjali tudi, kako se pričakovanja glede vodenja razlikujejo med različnimi generacijami. Starejši projektni managerji so poudarili, da mlajše generacije pričakujejo več svobode in manj formalnih struktur, kar lahko predstavlja izziv pri upravljanju ekip. Eden izmed starejših vodij je opozoril: *„Mlajši sodelavci pogosto ne razumejo, zakaj so določeni procesi v podjetjih postavljeni tako, kot so. Včasih je težko uskladiti njihovo željo po fleksibilnosti s potrebo po jasnih postopkih in odgovornostih.“*

Po drugi strani so mlajši znanjski delavci izpostavili, da jih v podjetjih pogosto frustrira togost tradicionalnih organizacijskih struktur, saj menijo, da bi morale organizacije bolj slediti hitrim spremembam na trgu. Eden izmed mlajših udeležencev je dejal: *„Podjetja, ki se ne prilagajajo novim načinom*

dela, bodo izgubila najbolj talentirane ljudi. Danes ne potrebujemo rigidnih pravil, ampak okolje, v katerem se lahko hitro odzivamo in spodbujamo inovacije.“ Nazadnje smo preverili tudi odnos udeležencev do vprašanja avtomatizacije in njenega vpliva na vodenje. Medtem ko so projektni managerji večinoma videli umetno inteligenco kot orodje, ki lahko poenostavi administrativne naloge in spremljanje napredka projektov, so znanjski delavci izrazili skrb glede zmanjšanja človeškega dejavnika pri vodenju. Eden izmed znanjskih delavcev je opozoril: „Lahko imamo še tako napredno umetno inteligenco, ampak na koncu dneva je uspešno vodenje odvisno od medosebnih odnosov.“ To potrjuje, da bo kljub digitalizaciji človeški vidik še naprej ključen za učinkovito sodelovanje.

5 Diskusija

5.1 Temeljne ugotovitve

Rezultati raziskave potrjujejo, da se razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci močno spreminja pod vplivom digitalizacije in sprememb v delovnem okolju. Sodobno vodenje ni več enosmeren proces, temveč interakcija med managerji in zaposlenimi, kjer se prepletajo avtonomija, sodelovanje in kompleksnost digitalnih orodij. Ključne ugotovitve raziskave potrjujejo potrebo po redefiniciji vodstvenih kompetenc, prilagajanju organizacijskih struktur in razumevanju vloge znanjskih delavcev v sodobnih organizacijah. V tem poglavju povzamemo glavne ugotovitve raziskave, pri čemer združujemo teoretične poglede s praktičnimi rezultati ter odgovarjamo na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki se osredotočajo na izzive projektnega managementa, profil znanjskega delavca in kompetence, ki so ključne za uspešno vodenje v današnjem poslovnem svetu.

Izzivi digitalizacije in avtonomije znanjskih delavcev

Ena izmed ključnih ugotovitev raziskave je, da digitalizacija močno spreminja način, kako projekti potekajo in kako managerji sodelujejo z zaposlenimi. Sodobne organizacije se vse bolj premikajo stran od tradicionalnih hierarhičnih struktur proti bolj fleksibilnim in prilagodljivim modelom, kjer ima posameznik večjo vlogo pri samostojnem odločanju. Ta premik je še posebej izrazit pri znanjskih delavcih, ki pričakujejo visoko stopnjo avtonomije pri opravljanju svojega dela, kar potrjujejo tako empirični rezultati kot tudi predhodne študije (Drucker, 2011). Znanjski delavci so izrazili, da jim digitalna orodja

omogočajo večjo prilagodljivost in dostop do informacij, kar zmanjšuje potrebo po neposrednem nadzoru managerjev. Vendar pa ta avtonomija pomeni tudi, da tradicionalne vodstvene tehnike, ki temeljijo na nadzoru in hierarhični avtoriteti, postajajo manj učinkovite (Leonardi & Treem, 2020). Managerji so v raziskavi poudarili, da je zaradi digitalizacije težje zagotavljati zavedanje o skupnih ciljih in usklajevanje ekip, saj se delo pogosto odvija v virtualnih prostorih, kjer so osebni stiki omejeni.

Ta ugotovitev je skladna s študijo Hoch in Kozlowski (2014), ki navaja, da je eden izmed glavnih izzivov vodenja v digitalnih okoljih pomanjkanje neposredne interakcije, kar otežuje vzpostavljanje zaupanja in povezanosti znotraj ekip. Digitalizacija tako ni zgolj tehnološki premik, ampak pomeni tudi spremembo v dinamiki odnosov med managerji in zaposlenimi, kjer so ključni dejavniki uspeha transparentnost, participativno odločanje in učinkovita komunikacija. V raziskavi se je pokazalo, da znanjski delavci pričakujejo participacijo pri odločanju in dostop do informacij, kar se ujema z ugotovitvami Bassove teorije transformacijskega vodenja (Bass, 1990). Udeleženci raziskave so poudarili, da želijo imeti vpliv na strateške odločitve in da jih frustrira, če vodstvo odločitve sprejema brez njihovega vključevanja. To kaže, da digitalizacija ni zgolj orodje za optimizacijo dela, temveč zahteva tudi kulturno spremembo organizacij, kjer vodje niso več zgolj usmerjevalci dela, ampak tudi omogočevalci (angl. *facilitator*), ki spodbujajo sodelovanje in inovacije.

Redefinicija vodstvenih kompetenc in vloga sledilcev

Spremembe v načinu dela in pričakovanjih zaposlenih zahtevajo redefinicijo kompetenc, ki so potrebne za uspešno vodenje. Empirični rezultati kažejo, da projektni managerji ne morejo več učinkovito voditi zgolj z ukazovalnim pristopom, temveč morajo razvijati kompetence, kot so čustvena inteligenca, prilagodljivost in sposobnost spodbujanja. Goleman (2005) poudarja, da je čustvena inteligenca ključna za uspešno vodenje v okoljih, kjer je potrebno usklajevanje med različnimi interesi in kjer vodja ne more temeljiti zgolj na formalni avtoriteti. Rezultati raziskave potrjujejo, da znanjski delavci cenijo vodje, ki znajo ustvariti okolje zaupanja in transparentnosti, namesto tistih, ki uporabljajo tradicionalne nadzorne metode.

V tem kontekstu postaja relevanten tudi pristop, ki poudarja vlogo sledilcev v procesu vodenja (Uhl-Bien idr., 2014), saj izpostavlja, da je vodenje interaktivni proces, ki ga soustvarjajo tako vodje kot

zaposleni. Znanjski delavci so izpostavili, da njihova pričakovanja močno vplivajo na način vodenja – če managerji ne prepoznajo potreb zaposlenih in se ne prilagajajo njihovem delovnemu slogu, lahko izgubijo njihovo zaupanje in angažiranost. Ta ugotovitev potrjuje, da je v digitaliziranih okoljih vodenje vedno bolj odvisno od sposobnosti ustvarjanja odprtega in vključujočega delovnega okolja. Rezultati raziskave tako potrjujejo, da sodobno vodenje ne temelji več le na avtoriteti, ampak na kompetencah spodbujevalnosti in sodelovanja, kjer so managerji odgovorni za oblikovanje struktur, ki omogočajo inovacije, sodelovanje in učinkovit prenos znanja.

Transformacija razmerja med projektnimi managerji in znanjskimi delavci

Ključni premik, ki ga raziskava potrjuje, je, da razmerje med vodji in zaposlenimi ni več hierarhično, temveč postaja vse bolj partnersko. Digitalizacija je prispevala k temu, da so znanjski delavci bolj angažirani pri oblikovanju strategij in odločitev, kar pomeni, da vodenje ni več zgolj domena managerjev, temveč proces, ki ga soustvarjajo tudi zaposleni. Ta ugotovitev potrjuje raziskave o sodelovalnem vodenju (Carsten et al., 2010), ki kažejo, da organizacije, kjer so zaposleni vključeni v procese odločanja, dosegajo boljše rezultate in večjo stopnjo inovativnosti. Empirični podatki so pokazali, da je fleksibilnost eden ključnih dejavnikov zadovoljstva znanjskih delavcev, saj pričakujejo, da bodo imeli vpliv na svojo delovno rutino in način dela. V tem kontekstu se potrjuje, da je glavna vloga projektnega managerja spodbujanje sodelovanja in povezovanje različnih deležnikov, ne pa nadzor in neposredno vodenje. To pomeni, da morajo organizacije spremeniti tudi svoje notranje procese in sisteme upravljanja, da bodo omogočali večjo stopnjo participacije in avtonomije zaposlenih.

5.2 Priporočila za prakso

Na podlagi empiričnih ugotovitev in teoretičnih izhodišč je mogoče oblikovati več ključnih priporočil za prakso, ki lahko izboljšajo upravljanje razmerja med projektnimi managerji in znanjskimi delavci v digitaliziranem delovnem okolju. Prvo priporočilo se nanaša na potrebo po prilagoditvi vodstvenih stilov in modelov vodenja, saj tradicionalni hierarhični pristopi niso več učinkoviti pri vodenju avtonomnih znanjskih delavcev. Organizacije bi morale spodbujati model transformacijskega vodenja, ki temelji na zaupanju, sodelovanju in spodbujanju ino-

vativnosti. Managerji bi morali razvijati sposobnost delegiranja odgovornosti in soustvarjanja vizije skupaj z zaposlenimi, namesto da vztrajajo pri avtoritativnem vodenju.

Drugo ključno priporočilo je krepitev organizacijske transparentnosti in participativnega odločanja. Kot so pokazali rezultati raziskave, znanjski delavci pričakujejo večji vpliv na strateške odločitve, dostop do informacij in odprto komunikacijo. Organizacije bi morale razviti mehanizme za večjo vključenost zaposlenih v procese odločanja, na primer z rednimi posveti, odprtimi forumi in digitalnimi platformami za izmenjavo idej. To ne bi le povečalo zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih, temveč bi tudi zmanjšalo konflikte, ki izhajajo iz pomanjkljivih informacij in nejasnih pričakovanj. Tretje priporočilo se nanaša na prilagajanje upravljanja človeških virov v digitalni dobi, kar pomeni razvoj novih kompetenc tako na ravni vodij kot zaposlenih. Vodstveni kadri bi morali okrepiti svoje sposobnosti virtualnega vodenja in digitalne pismenosti, saj sodobno delovno okolje zahteva večjo prilagodljivost na digitalna orodja in virtualno sodelovanje. Prav tako bi morala podjetja vlagati v usposabljanja za izboljšanje medosebnih veščin, kot so čustvena inteligenca, aktivno poslušanje in reševanje konfliktov, saj so ti vidiki ključni za učinkovito sodelovanje v razpršenih in hibridnih delovnih okoljih.

5.3 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Ena izmed glavnih omejitev te raziskave je bila relativno majhna in specifična velikost vzorca, saj so bili udeleženci fokusnih skupin izbrani iz določenih organizacijskih okolij in sektorjev. To pomeni, da rezultati ne morejo biti popolnoma generalizirani na vse industrije, kjer delujejo znanjski delavci in projektni managerji. Prihodnje raziskave bi lahko razširile vzorec, da bi zajele več različnih sektorjev (npr. IT, zdravstvo, akademski sektor) in različne organizacijske strukture, kar bi omogočilo bolj celostno razumevanje odnosov v različnih kontekstih.

Druga pomembna omejitev je povezana z metodološkim pristopom, saj je raziskava temeljila na kvalitativni analizi, ki omogoča globoko razumevanje pojavov, vendar ne omogoča kvantitativne potrditve vzorcev in trendov. Nadaljnje raziskave bi lahko uporabile kombiniran metodološki pristop (mixed-methods), kjer bi se kvalitativne ugo-

tovitve dopolnile s kvantitativnimi podatki, pridobljenimi s pomočjo anket ali eksperimentalnih študij. To bi omogočilo empirično preverjanje hipotez in bolj robustne zaključke o povezavah med vodenjem, avtonomijo in zadovoljstvom znanjskih delavcev.

Tretja omejitev se nanaša na **časovno komponento raziskave**, saj je bila izvedena v določenem trenutku tehnološkega razvoja, kjer digitalizacija še vedno poteka in se organizacijski modeli še naprej prilagajajo. Prihodnje raziskave bi se lahko osredotočile na longitudinalne študije, ki bi spremljale, kako se razmerja med vodji in zaposlenimi razvijajo skozi čas, posebej ob uvedbi novih tehnologij, kot so umetna inteligenca, avtomatizacija in napredni digitalni delovni ekosistemi. To bi omogočilo globlji vpogled v trajne spremembe v delovnih praksah in prilagajanje vodstvenih pristopov.

6 Zaključek

Raziskava je pokazala, da digitalizacija in spremenjene vrednote zaposlenih močno vplivajo na razmerje med projektnimi managerji in znanjskimi delavci. Sodobni zaposleni ne iščejo več zgolj stabilne zaposlitve, temveč delovno okolje, ki jim omogoča avtonomijo, smiselno delo in participacijo pri odločanju. Organizacije, ki ne bodo prepoznale teh sprememb in prilagodile svojih vodstvenih modelov, bodo težko zadržale in motivirale ključne kadre. Projektni managerji se morajo vse bolj osredotočati na sodelovanje, gradnjo zaupanja in razvoj transparentne organizacijske kulture. To pomeni, da tradicionalne hierarhične strukture postopoma nadomeščajo bolj agilni in vključujoči modeli, kjer zaposleni niso zgolj izvajalci nalog, temveč aktivni sooblikovalci strategij in procesov.

V prihodnosti bo ključno vprašanje, kako uravnotežiti tehnološki napredek z vodstvenimi pristopi, ki spodbujajo inovativnost in sodelovanje. Avtonomija zaposlenih mora biti podprta s premišljenimi strukturami vodenja, ki zagotavljajo jasno vizijo, skupne cilje in učinkovito komunikacijo. Prav tako bo nujno razvijati nove kompetence vodij, ki vključujejo digitalno pismenost, emocionalno inteligenco in sposobnost upravljanja raznolikih in razpršenih timov. Nadaljnje raziskave bodo morale spremljati, kako se bodo te spremembe odražale v različnih sektorjih in kako bodo organizacije prilagajale svoje vodstvene strategije za dolgoročno uspešnost v dinamičnem poslovnem okolju.

Literatura in viri

- Baptista, J., Stein, M. K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101618.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The leadership quarterly*, 21(3), 543-562.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Drucker, P. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Drucker, P. F. (2011). *The five most important questions you will ever ask about your organization*. John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of applied psychology*, 99(3), 390.
- Jarrah, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business horizons*, 61(4), 577-586.
- Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*, 146, 5-15.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *Bmj*, 311(7000), 299-302.
- Krueger, R. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2013). The power of followership: How subordinate characteristics moderate leader-performance relationships. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 17050). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. *Organization studies*, 41(12), 1601-1625.

- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International journal of project management*, 33(2), 278-290.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, 36(2), 49-61.
- Turner, R. (2016). *Gower handbook of project management*. Routledge.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The leadership quarterly*, 25(1), 83-104.

PRILOGA: Vprašanja za fokusno skupino projektnih managerjev in znanjskih delavcev

Sklop A – projektni manager

1. Kateri so ključni vplivi, ki kljubujejo projektnim managerjem?
2. S katerimi izzivi se projektni manager srečuje na vsakodnevni ravni?
3. Katere so bistvene kompetence projektnega managerja?
4. Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil; kompetence nekoč so zajemale znanje, izobrazbo, trdo roko, disciplino, ... kompetence danes pa se vse bolj navezujejo na psihološko noto – energija posameznika, razumevanje vsakega posameznika, ustrezna komunikacija, ...?
5. Kako vidite robotizacijo – je robot lahko manager? Se s tehnologijo naloge prevzemajo ali se nova delovna mesta ustvarjajo?
6. Kje vidite svoje največje pomanjkljivosti, na čem želite v prihodnosti še graditi?

Sklop B – znanjski delavec

1. Kakšen je profil znanjskega delavca?
2. Kakšna so pričakovanja, kakšne so želje znanjskega delavca?
3. Kaj motivira znanjskega delavca?
4. V čem se najbolj razlikuje znanjski delavec od zaposlenih nekoč?
5. Kako bi se opredelili do preskoka, ki se je zgodil; nekoč je bil zaposlenim najbolj pomemben dohodek, danes pa se iščejo v prijetnem počutju, fleksibilnosti dela, dobrih delovnih pogojih/okolju, moč besede,... od kje in zakaj novi vzorci?

Sklop C – odnos med projektnim managerjem in znanjskim delavcem

1. Kdo sta projektni manager in znanjski delavec v osnovi – šef in delavec ali prijatelja, kje je meja?
2. Kaj znanjski delavci pričakujejo od svojih nadrejenih in obratno?
3. Kolikšna je potreba po odnosu oziroma je bistvo le v opravljeni nalogi?

Jure Andolšek, mag. posl. ved, je doktorski kandidat in raziskovalec na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani ter magistrski študent gospodarskega prava na Evropski pravni fakulteti. Raziskovalno se ukvarja z vplivom spanja, stresa in delovne uspešnosti v obremenjujočih delovnih okoljih, pri čemer preučuje profesionalni šport in poslovno-kognitivno okolje. Poleg akademskega dela je aktiven tudi kot strateg in svetovalec pri različnih projektih ter deluje kot član nadzornega odbora Mestne občine Novo mesto.

Eva Delopst je diplomirana komunikologinja (FDV) in magistrica poslovnih ved, smer management (Ekonomska fakulteta v Ljubljani). Danes deluje kot vodja prodaje v marketinškem podjetju, kjer združuje svojo strast do vodenja in komuniciranja. Že od nekdaj rada skrbno načrtuje svoj dan in aktivnosti, hkrati pa si prizadeva za osebni razvoj in ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem. V zadnjem obdobju največ časa in energije posveča svoji novorojenki Zoji, kateri – skupaj z bratom Juretom Andolškom – posveča tudi ta članek.
