

Organizacijske spremembe in organizacijski razvoj

Obstoj in razvoj organizacij je neposredno povezan z njihovo usposobljenostjo za to, da spremembe pojmujejo in jih instrumentalizirajo kot realno stalnico. Organizacije so pod nenehnimi večjimi ali manjšimi, redkejšimi ali pogostejšimi pritiski svojih okolij in/ali lastnih okvirov. Razvoj organizacije je zato pogosto zelo usodno odvisen od tega, ali so spremembe pričakovane, ali so preventivne ali prisiljene, ali pomenijo pravočasni ali zapozneli odgovor na že izražen organizacijski izziv.

Pritiski iz mikro ali makro okolja ali iz enega in drugega lahko zadevajo katerokoli organizacijsko prvino (cilje, sredstva, strukturo, človeške zmogljivosti, informacijski sistem in podobno) ali njihovo celoto. Stabilnost ali nestabilnost teh okolij je izpostavljena večjim ali manjšim, hitrejšim ali bolj postopnim spremembam konkretne organizacije ali posameznih organizacijskih blokov. Vzroki, spodbude ter povodi za organizacijske spremembe niso v vseh okoliščinah in pri vseh organizacijah enotni, enostranski, uniformni. Vsaka organizacija ima v tem smislu svojo lastno usodo, specifične razvojne cikle, vzpone in padce, ko in kjer kratkoročni uspehi lahko pomenijo prihodnje neuspehe.

Če spremembo določimo »kot vzrok za različno«, drugačno glede na prejšnjo, dotlej veljavno, potem z organizacijsko spremembo lahko razumemo ustvarjanje različnih pogojev v okviru organizacije (njenih komplementarnih prvin), s čimer naj bi se na najbolj smiseln način odzivali na učinke transformacij in politike eksterne in/ali interne narave ter izvora. Sprememba je proces, v katerem organizacija lahko utrdi in zagotovi svoj razvoj. To zahteva njeno permanentno funkcionalno in teritorialno diferenciacijo in diverzifikacijo. Tako se posamezne organizacije širijo in naraščajo, druge pa zožujejo in plahnijo, nekatere se integrirajo, druge dezintegrirajo, nekatere nastajajo, druge izginjajo.¹

Organizacijski razvoj temelji na sprejeti in uporabljeni strategiji uresničevanja načrtovanih sprememb. Tak postopek zahteva postavitve diagnoze organizacijskega stanja, razvijanje strateškega plana za njegovo nadaljnje razvijanje, pa tudi pritegnitev različnih neizrabljenih zmogljivosti, nujnih za takšno vrsto aktivnosti, povečevanje organizacijske učinkovitosti in zmogljivosti pri izpolnjevanju njenih kratkoročnih in dolgoročnih ciljev.²

Cilji organizacijskega razvoja neposredno izpostavljajo zvrsti, kakovost in intenzivnost načrtovanih in izvedenih sprememb. Najpogosteje omenjani splošni cilji organizacijskega razvoja se nanašajo na: ustvarjanje organizacijskega ozračja, ki je naklonjeno reševanju odprtih (organizacijskih) problemov; dopolnjevanje

* dr. Mijat Damjanović, redni profesor Fakultete za politične vede v Beogradu.

¹ Vesper Karl: »New Venture Strategy«, Prentice-Hall, London, 1980, pa tudi letna publikacija »Frontiers of Entrepreneurship Research« (Babson Park, Mass.: Babson College).

² Porter Michael: »Competing Strategies«, Free Press, New York, 1980.

Canter Rosabeth: »The Change Masters«, Simon and Schuster, New York, 1983.

Cavenaugh Richard, Clifford Donald Jr.: »Lessons from America's Mid-Sized Growth Companies«, McKinsey Quarterly, 1983. (jesen).

formalnega statusa avtoritete z avtoriteto znanja in kompetentnosti; usmerjanje procesa sprejemanja sklepov in odgovornosti za njihovo usodo (in to v kar največji možni meri) na zanesljive organizacijske vire (s tem naj bi se izognili poenostavljajočemu subjektivizmu in pogosto spornemu pragmatizmu); razvijanje medosebnega in medskupinskega medsebojnega zaupanja v sami organizaciji, v zvezi z njenimi življenjskimi interesi in funkcijami, s krepitvijo identifikacijskih mehanizmov; ustvarjanje kompetitivnih možnosti za ciljne funkcije dela in spodbujanja prizadevanj za sodelovanje; razvijanje sistema nagrajevanja, ki uravnoveša cilje in interese organizacije in njenih članov (razvojne in interesne usmeritve organizacije in posameznikov niso inkompatibilne); krepitev občutkov »skupnih lastniških« organizacijskih ciljev pri angažiranih ljudeh (kar nedvomno pozitivno učinkuje na stopnjo produktivnosti dela); dajanje pomoči menedžerjem, da upravljajo predvsem skladno z relevantnimi in aktualnimi cilji, ne pa na podlagi »pretekle prakse« ali zmanjšane in preprečene odgovornosti; povečanje samokontrole in samousmerjanja ljudi v okviru organizacije.

Na podlagi strnitve omenjene aktivnosti, ki služi organizacijskemu razvoju, je mogoče postaviti v ospredje štiri temeljne ugotovitve, ki določajo njegovo bistvo: najprej, načrtovani, sistematični program, ki ga je vpeljala, izpeljala organizacijsko-upravljalna struktura; drugič, določen *cilj* preobrazbe organizacije z vidika njene večje učinkovitosti; tretjič, uporaba različnih *metod*, s čimer naj bi spremenili organizacijsko obnašanje, in četrtič, predvidena *krepitev* organizacijske učinkovitosti, ki mora s programom transformacije olajšati *povezovanje* individualnih in organizacijskih ciljev. V tem smislu organizacijski razvoj zahteva re-normirano in re-edukacijsko strategijo, ki naj bi vplivala na sistem presojanja vrednot in stališč v okviru organizacije, da bi se na ta način uspešneje prilagodila pospešenemu ritmu, med drugim tudi tehnološkim spremembam v sodobni industrijski oziroma postindustrijski družbi. S tem namenom se izvajajo tudi občasni ukrepi formalnega (organizacijskega) restrukturiranja, s čimer naj bi bile spodbujene spremembe v sistemu norm in obnašanja.³

Navsezadnje se z organizacijskim razvojem, z različnimi organizacijskimi prvimi (z njeno avtonomijo in fiziologijo) rešujejo problemi, ki motijo, preprečujejo in ogrožajo njeno razvojno perspektivo. Zato je rešitve treba iskati v formalnih in v neformalnih sestavinah organizacijskih sistemov, ker kolikor bolj je problem zapleten in globok, toliko obsežnejše spremembe so potrebne, čim težje je zaznati nalogo na »organizacijskem ledenem bregu«, tem večji so izzivi po organizacijskih spremembah, preobrazbah.⁴

»Obnašanja« katerekoli organizacijske oblike ni mogoče razumeti in pojasniti, ne da bi poznali njene temeljne in izvedene splošne in posebne, formalne in neformalne cilje, primarne in sekundarne naloge, kvantitativne in kvalitativne značilnosti, inicialne in sprotne usmeritve. Drugače rečeno, da bi lahko ocenili uspeh »misije« vsake organizacije, je nujno primerjanje njenih temeljnih teženj (prav tako pa tudi ciljev in podciljev) in realnih dosežkov, stopnje udejanjanja njenih dolgoročnih in kratkoročnih nalog. Primerjanje različnih vidikov organizacijskih ciljev zahteva, da jih v organizaciji navzoče populacije (od vrha do dna organizacije) različno vrednotijo, prav tako pa tudi primerjanje stališč članov organizacije v odnosu do stališč subjektov (individualnih, skupinskih in institucional-

³ Levitt Theodore: »Marketing Myopia«, Harvard Business Review, 1975, september-oktober.

⁴ Kahn Herman, Pepper Thomas: »The Japanese Challenge: The Success or Failure of Economic Success«, Crowell, New York, 1979.

nih) iz posameznih okolij. Z drugimi besedami: odprto ostaja vprašanje, čigavi cilji se dosega z doseganjem ciljev organizacije?⁵

V klasični organizacijski teoriji je eden temeljnih ciljev vsake organizacije »maksimalizacija dobička«. Od uspeha pri doseganju tega cilja je odvisno, ali se bo organizacija razvijala, bo stagnirala ali razpadla. Njena učinkovitost, uspešnost in ekonomičnost naj bi temeljile na naravi vzajemnega odnosa med »outputom« in »inputom« oziroma vrednostjo vloženi vrednosti glede na dosežene (gospodarske) rezultate. Vloga upravljanja je vrednotena s stališča gospodarsko preišljene uporabe različnih virov, proizvodjalnih sil oziroma uspehov pri uresničevanju ključnih ciljev: dobička, učinkovitosti in rasti. Uspeh pri doseganju teh ciljev je bil zelo odvisen od udeležbe vsakega izmed komplementarnih organizacijskih delov oziroma od uspešnosti koordinacije njihovih (fragmentarnih) deležev. V ta namen so bila za analizo neizogibna področja delitve dela (deleža konkretnega sistema pri prispevku h gospodarski veji ali vejam) delitve dela v okviru samega sistema, hierarhije avtoritete (centralizirane ali decentralizirane), odnos med sredstvi in cilji, itd.

Z neoklasično teorijo organizacije, z raziskovanjem obnašanja različnih subjektov so tudi zunaj organizacije (behavioristični prijem) odprti novi »raziskovalni horizonti«. Organizacijski cilji se raziskujejo iz drugih, doslej neraziskanih kotov: čigavi cilji v organizaciji prevladujejo, v kolikšni meri so lastninski odnosi bistveni za fiziognomijo in prioritete vzpostavljenih ciljev, celotne organizacije, pa tudi njenih komplementarnih delov, upravljalkega vrha glede na lastnike proizvodjalnih sredstev oziroma zaposlene, delavce, potem problem vzajemnih odnosov med kvantitativnimi in kvalitativnimi lastnostmi temeljnih organizacijskih ciljev (npr. dobička) in »skale« podciljev, in navsezadnje različni vidiki medčloveških odnosov v vseh bistvenih prvinah organizacije in upravljanja.

Raziskave so nedvoumno pokazale, da med formalno vzpostavljenimi cilji in neformalnimi (organizacijskimi, skupinskimi, individualnimi) prizadevanji obstaja določeno neskladje, in da ni velika izjema stanje, v katerem so vsi drugi cilji v določenih etapah celo tudi bolj prioritetni. To, kar je nedvoumno, je to, da takšni cilji obstajajo, zato med uradnimi, formalnimi in operativnimi, realnimi cilji obstaja nedvomna interakcija, pa tudi, da je skupek teh drugih ciljev mogoče verodostojno raziskovati v sprotnih stvarnih organizacijskih procesih. Točna so opoorila, da teh procesov nikakor ni mogoče enostavno raziskati, prodreti v njihovo neredko iz stvarnosti izmikajočo se naravo.

Eno izmed pomembnih področij pri raziskovanju organizacijskih ciljev se nanaša tudi na spreminjanje njihovih tako formalnih kot tudi realnih ciljev, vrednotenja njihove pomembnosti v smislu tekmovanja prioritet, pa tudi njihovega časovnega načrtovanja. Pomemben je tudi raziskovalni vidik, ki se nanaša na kvaliteto in kvantiteto medsebojnega vpliva formalnih in neformalnih ciljev in podciljev, v skrajni fazi vprašanje odnosov med cilji in sredstvi, obtoja ali neobstoja njihove inverzije.

Spremembe organizacijskih ciljev so lahko posledica sprememb v okviru same organizacije, pa tudi posledic sprememb v njenem relevantnem ožjem ali širšem okolju. Sprememba ciljev in ključnih podciljev je pogosto pogoj za obstanek ali

⁵ Pfeffer J.: »Power in Organizations«, Pitman, Marshfield, Mass, 1981.

Salaman G., Thompson K. (izd.): »Control and Ideology in Organizations«, Open University Press, Milton Keynes, 1980.

Reed M.: »Redirections in Organizational Analysis«, Tavistock, London, 1986.

odpiranje perspektive organizacije. Sprememba je lahko samoiniciativna ali prisiljena, apriorne ali aposteriorne narave. Sprememba organizacijskih ciljev glede na njihovo vseobsežnost povzroča različne preusmeritve pri življenjsko pomembnih funkcijah same organizacije, način njenega upravljanja in vzpostavljanja novih povezav v odnosu do njenih funkcionalnih in teritorialnih partnerjev.

Ugotovili bi lahko, da paradigma cilja organizacije, načina njegovega ugotavljanja in večpomenske preobrazbe za analitične potrebe zahteva razlago njegovih temeljnih ciljev: legitimacije odnosov in določitve glede na (pod)cilje konstitutivnih delov in ključnih subjektov, odkrivanje napak in vzrokov za preprečevanje organizacijskega cilja, spodbujanje pripadnosti pri članih organizacije s krepitvijo motivacijskih in identifikacijskih temeljev, kontroliranje in zmanjševanje neznanek v delovanju organizacije in njenih komplementarnih delov, vrednotenje doseženih ciljev organizacije, njenih dobrih in slabih strani, učinkov »naplavljenih« izkušenj. Glede na to, da je določanje ciljev dinamičen proces, ter da se ne konstituirajo pod »steklenim zvonom«, je poleg poznavanja funkcij organizacijskega cilja pomembno tudi poznavanje okoliščin njegovega spreminjanja in razvoja, pa tudi posebnosti organizacijskega okolja. Na primer tega, ali so povezave med organizacijo in njenim okoljem homogene ali heterogene oziroma kolikšna je širina tega snopa interakcij in kolikšna je variabilnost posameznih sprememb, njihove moči in smeri vpliva. Ugotovili smo že, da spremembe potekajo pod vplivom različnih pritiskov organizacijskega okolja, po drugi strani pa je tudi organizacija v položaju, ko je potencialni agens sprememb (v tem smislu se organizacije zelo razlikujejo). Začenši z onimi, ki so v položaju, da reagirajo in sprejmejo izzive in pritiske k spremembam, do tistih, ki niso sposobne reagirati, ali pa se upirajo spremembam, ker so prepričane, da ne obstaja pozitivna povezava med pričakovanimi spremembami in obstojem organizacije.

V tem smislu se organizacije zelo razlikujejo, ker obstajajo organizacije, ki so svojemu okolju absolutno podrejene, pa tudi takšne, ki so se sposobne kontrolirati oziroma vplivati na okolje, ga oblikovati in prilagajati svojim interesom in potrebam.

Zato se spremembe dogajajo v vseh organizacijah in v vseh njihovih delih, vprašanje je samo razlika v kakovosti njihovega bistva, vsebine, oblike, načina, intenzivnosti in seveda kvantitete oziroma obsega. Glede na izjemni pomen sprememb za perspektivo organizacije je pomembna usposobljenost njenega spremljanja, kontroliranja, pa tudi njenega predvidevanja glede omenjene kvalitete in kvantitete. Sprememba je zagotovo pomemben pogoj za stabilnost organizacije. Celotna organizacija, ki poudarjajo relativno trdne organizacijske vrednote in si prizadevajo zanje, so se sčasoma prisiljene prilagajati spremenjenim socialnim, ekonomskim, političnim, kulturnim in drugim okoliščinam. Pogosto je to pogoj, brez katerega si njihovega razvoja ni mogoče zamisliti. Proces priprav je po nekem modelu sestavljen iz šestih faz:

– prva faza – zaznavanje problema, identificiranje pritiskov zunaj ali znotraj organizacije, spodbujanje vodstva upravljalkega telesa zaradi začenja določenih akcij;

– druga faza – upravljalška telesa se odločajo za vstop v akcije in se osredotočajo na interne probleme ter odločanje o tem, katere spremembe bodo sprožila;

– tretja faza – upravljalško telo ugotavlja neposredni vzročnosledični odnos. Zbirajo in vrednotijo se odločujoči podatki;

– četrta faza – raziskujejo se alternativne rešitve, opravlja se preliminarni, poprejšnji pripravljalni izbor;

– peta faza – pričenja se preizkušnja novih rešitev in eksperimentiranje z njimi;

šesta faza – rezultati, dobljeni v prejšnji fazi, omogočajo končni izbor nove rešitve. Sprejema se nova rešitev, nova rešitev začenja živeti.⁶

Seveda pa pri spremembah ne gre vse zlahka, pogosto se jim upirajo tudi tisti, ki so v upravljalških telesih, vendar pa je nasprotovanje opaziti tudi na strani zaposlenih. Včasih so si njihovi razlogi blizu, včasih pa se tudi pomembno razlikujejo. Naj navedemo nekaj možnih vzrokov za nasprotovanje spremembam z negativnim stališčem do njih na eni ali drugi strani.

Ljudje, ki vodijo organizacijo, lahko reagirajo na tele načine: – lahko zavrnejo dejstvo, da se sprememba že dogaja oziroma potreba po spremembi, kadar so prepričani, da bo sprememba negativno vplivala na funkcionalnost organizacije;

– raje bodo nasprotovali spremembi, kot pa da se bodo trudili najti funkcionalen način za njeno sprejemanje;

– ignoriranje spremembe; ne zavračajo dejstva, da se je sprememba začela dogajati, vendar jo ignorirajo s pričakovanjem, da bo izginila in da ne bo ustvarila negativnih učinkov za »njihovo« organizacijo.

Obstaja tudi več razlogov, zaradi katerih se zaposleni upirajo spremembam. Naj navedemo nekatere najbolj očitne:

– Ignoriranje potreb po spremembah glede na to, da večina ljudi spremembe pričakuje s strahom. Zato morajo biti razlogi za spremembe jasni in prepoznani. Pri tem je vloga informiranja izjemno pomembna;

– Upiranje pobudniku spremembe, v primeru, ko se zaposleni spremembi upirajo, ker je, kot ocenjujejo, predlagatelj nekompetenten;

– Nesprejemanje spremembe zaradi občutka ogroženosti, nastajanja neprijetnosti za zaposlene. Čeprav se spremembe običajno presoja kot potrebne, včasih tudi kot tisto neizogibno, kar »moderna« družba zahteva in na podlagi česar bodo vsi imeli »dobiček«, so objektivno tudi takšni, ki iz zelo različnih razlogov izgubljaajo. Od ljudi ni mogoče pričakovati, da bodo podpirali ukrepe, ki objektivno vplivajo na izgubo ali zmanjševanje možnosti za zadovoljevanje določenih potreb. Pri tem se, na primer, misli na varnost zaposlitve, perspektivo zaposlovanja, perspektivo napredovanja oziroma možnosti degradiranja, na neskladje med predvidenimi in realnimi sposobnosti ter zaupanimi dolžnostmi oziroma širino pooblastil, krhanje in razpadanje socialnih vezi, oziroma vseh tistih stanj, s katerimi se njihove življenjske in delovne okoliščine lahko poslabšajo;

– Nasprotovanja, ki nastajajo zaradi pomanjkljivosti v procesu planiranja, predvidevanja sprememb. To vrsto nasprotovanj povzročajo predvsem pogosti popravki, dopolnitve in spremembe programov in planov, kar gre v prid občutku o »blodenju« glede možnosti izbire organizacijskega razvoja. Poleg tega tedaj, kadar razpoložljiva sredstva ne ustrezajo načrtovanim ciljem, prav tako ne tudi poti (metode) njihove operacionalizacije. Temu je mogoče dodati še negotovost glede posledic, konsekvenc, ki jih mora spodbuditi sprememba;

– Navsezadnje, kot rezultat nasprotovanja možnim spremembam se navajajo tudi »tehnične« možnosti inovacij, čeprav so realni vzroki za to lahko povsem na drugi strani.

Seveda tudi pri vodilnih ljudeh in pri širših krogih zaposlenih pogosteje prevladujejo nevtralna in pozitivna, afirmativna stališča do organizacijskih sprememb kot pomembnega pogoja za organizacijski razvoj. Čeprav pri omenjenih kategori-

⁶ March J. G., Simon A. H.: »Organizations«, Wiley, New York, 1981.

Pugh D. (izd.): »Organization Theory«, Penguin Books, Harmondsworth, 1984.

Child J.: »Organization«, Harper and Row, London, 1984.

jah članov organizacije glede ciljev in izidov sprememb obstajajo določene posebnosti, jih bomo tukaj predstavili v obliki bolj splošnih in enotnih ugotovitev. *Nevtralna stališča* do organizacijskih sprememb imajo torej svojo oporo najpogosteje v tehle opredelitvah: kadar obstaja določeno razumevanje za nujnost sprememb; kadar se ne reagira zavračujoče na dane pobude; kadar subjektivni občutki niso v neskladju z najavljenimi spremembami, kadar prevladujejo prepričanja, da so bile spremembe skrbno pripravljene.

Pozitivna stališča do sprememb se najpogosteje kažejo v: prepoznavnem skladju ciljev, sredstev in metod organizacijske preobrazbe; v eksplicitnih motivih in jasnih težnjah; v konsolidaciji skrhanih in ogroženih (včasih pa tudi pretrganih) interrelacijah; v najavi realnega izboljšanja organizacijske učinkovitosti, uspešnosti in ekonomičnosti; v spodbujanju inovativnih in inventivnih procesov, v spodbujanju določene inovacijske rasti; v objektiviziranem izhodišču, ki onemogoča pojavljanje in delovanje subjektivističnih in voluntarističnih prizadevanj; v utrjevanju motivacijskih temeljev in stopnje identifikacije vseh članov organizacije, njenih delov in njene celote.

S pojmovanjem organizacijskega razvoja kot načrtovanega programa sprememb, ki lahko zajame vse prvine organizacije in upravljanja, je jasno, da so posebej pomembne tudi posledice za obnašanje ljudi v organizaciji oziroma za medčloveške odnose. V tem smislu je mogoče pokazati na določene konstante (spremembe stališč in obnašanja):

1. *oblikovanje zavesti o nastalem problemu* (kriza rasti, identitete, perspektive, revitalizacije organizacijske uspešnosti in učinkovitosti, skrhanji medčloveški odnosi in podobno);

2. *iskanje alternativnih upravljalških modelov* organizacije ob sprejemanju narave organizacije, natančnejša določitev njenega položaja in vloge;

3. *pripravljenost in opredeljenost za začenjanje akcij*, ki bodo vodile k dejanskim spremembam, naprej od zgolj verbalne podpore;

4. *diagnoza problemov in raziskovanje potencialnih solucij* za razreševanje neposrednih vzrokov za disfunkcionalnost in kazanje na preobrazbene možnosti, ki bi z največjo verjetnostjo prispevale k organizacijski »ozdravitvi« in odpiranju perspektive;

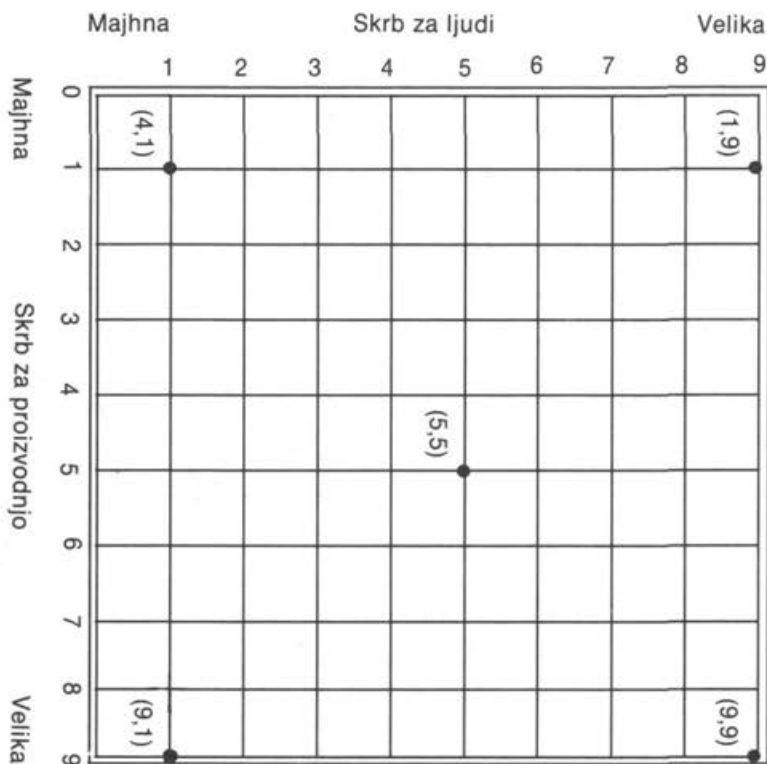
5. *uporaba novih rešitev* (eksperimentalno testiranje novih delovnih metod, namenjenih spreminjanju organizacijskega procesa dela in prizadevanje za vzpostavlanje kar najbolj izrazitih skladnosti med organizacijskimi cilji in potrebami njenih članov);

6. *merjenje, vrednotenje stopnje izboljšanja* na podlagi sredstev in metod, na katerih temelji spremenjena strategija organizacijskega razvoja;

7. *institucionalizacija*, uvajanje mehanizmov in metod, na katerih temelji spremenjena strategija organizacijskega razvoja v sistemu upravljanja;

8. *zavest o procesu samoobnavljanja*, češ da so problemi z vseh vidikov rešeni, da se organizacijski razvoj nadaljuje, relevantne readaptivne in nove vrednosti pa že vgrajene v upravljalški sistem.

Kot smo že poudarili, tako pri vodilnih skupinah kot pri zaposlenih obstajajo različna stališča do organizacijskih sprememb (negativna, nevtralna in pozitivna). Katere izmed teh stališč bo prevladalo in usodno vplivalo na razvoj (stagnacijo ali razpad) organizacije, je med drugim odvisno tudi od različnih izhodišč pri politiki vodenja, oziroma od tega, ali v organizaciji prevladuje »skrb za proizvodnjo« in/ali »skrb za ljudi«. Po enem modelu (ilustracija št. 1) je na »upravljalški mreži« med enainosemdesetimi možnostmi »na mreži« najpogosteje preučenih naslednjih pet.



Položaj 1.1 kaže na stil vodenja, pri katerem gre tako za majhno skrb za proizvodnjo kot za ljudi, t. i. stanje zanemarjenosti. Položaj 1.9 kaže na majhno skrb za proizvodnjo, a celo visoko za zaposlene, kar se pojasnjuje s težnjo po priljubljenosti pri zaposlenih, pri čemer je povečanje produktivnosti v ozadju. V nasprotju s tem položaj 9.1 navaja k temu, da gre za vodjo, ki poudarjeno skrbi za proizvodnjo, izraža pa majhno skrb za človeški dejavnik, kar vodi k sklepu, da gre za avtorsko usmerjenega vodjo, ki striktno skrbi za poslovne rezultate. Umirjen vodja je tisti, katerega položaj je najbolj približan položaju 5.5. Ta vodja dela kompromis med »skrbjo za proizvodnjo« in »skrbjo za ljudi«, s čimer izraža nagnjenost k zanemarjanju oziroma premajhnemu upoštevanju obeh dejavnikov. Najboljši stil vodenja je položaj 9.9, pri katerem vodja demonstrira visoko zainteresiranost tako za učinek proizvodnje kot za interese in potrebe zaposlenih. Ta last-

nost daje največja zagotovila, da je z njo moč spodbujati večdimenzionalno sinhronizirano rast organizacije.⁷

Sicer se z metodološkega vidika upravljajo različne tehnike, katerih namen je preskusiti možnosti organizacijskega razvoja, *anketne raziskave* stila vodenja; komunikacija, motivacija in podobno (rezultati so komentirani in na podlagi njihove analize poteka željeno preusmerjanje stališč in mnenj); *procesne konzultacije* na podlagi raziskave delovanja posameznih organizacijskih segmentov in različnih vlog v organizaciji, ki jih igrajo posamezniki in skupine – dajejo se alternativne sugestije, ki naj bi privedle do spremembe stanja. *Vzpostavitev timskega dela* je prijem, pri katerem gre za kombinacijo prejšnjih dveh. Njegov glavni namen je vzpostaviti povezovalne in učinkovite delovne skupine, pa naj gre za skupine, ki se prvokrat oblikujejo ali za tiste, ki že obstajajo ali se preoblikujejo. *Laboratorijski trening* je vzpostavljanje modela obnašanja, ki pelje v odprto komunikacijo, v svobodno izražanje čustev, v skupinsko sprejemanje sklepov, odločanje s skupinskim soglasjem. Pri »stiskanju«, merjenju »obremenitve«, prijemu, s katerim se testira usposobljenost vodij za predstavljanje različnih funkcij vodenja v zapletenih in ambivalentnih stanjih, v omejenih časovnih intervalih. *Sociotehnični sistemi*, preizkus odnosov, narave korelacije med tehnično-produkcijskim sistemom organizacije in ljudmi, ki delajo v njej. *Analiza opravljanja, izvajanja*, ki se nanaša na preizkušanje hierarhičnih odnosov v obeh smereh – nadrejenosti in podrejenosti.

Ne glede na to, katere od omenjenih metodoloških prijemov naj bi – izolirano ali skupaj – uporabljali, imajo spremembe, ki se jih lotimo v prid organizacijskega razvoja, večje možnosti za to, da dosežejo zelene učinke tedaj, kadar se začenjajo na gospodarskem področju, kjer niso pod poudarjenim patronatom politike in prava. Najbolj učinkoviti izidi sprememb se dosega v – na prvi pogled – ovirajočih okoliščinah, v dolgotrajnem in stabilnem in kratkotrajnem ter nestabilnem organizacijskem okolju. Možnosti za uspeh so tudi večje tedaj, kadar se o spremembi odloča na podlagi sodelovanja, soglasja, ko prevladuje participativna in vseobsegajoča usmeritev, ko ta ni enodimenzionalna, fragmentarna in ko se ne osredotoča le na en segment procesov, odnosov v organizaciji, ampak na celoto odnosov v organizaciji.⁸

Kakovost vnovične konceptualizacije, strukturiranja in oblikovanja podobe vsake institucije in organizacije, kar smo že večkrat poudarili, je neposredno odvisna od značaja in narave spodbujanja, znotraj organizacijskih ali zunaj organizacijskih pritiskov ali – kar je najpogosteje – njihovega povezanega delovanja. Glede na to, da smo glavne vrste omenjenih pritiskov že napovedali, naj v tem sklepnem delu omenimo specifično obliko vplivov, ki glede na tradicionalno razumevanje zunanjih dejavnikov seže dlje in globlje. Gre za določene »megatrende« – za velike, močne, pomembne tendence, ki jih je v globalni skupnosti mogoče prepoznati, ki pa – kot menijo naštetih avtorji – nezadržno spreminjajo okoliščine,

⁷ Blake, R. in Mouton, J. sta izhajala iz domneve, da je naloga menadzerja razvijati stališče in obnašanje, na podlagi katerih se razvija uspešno delo, spodbuja in uporablja ustvarjalnost, ustvarja entuziazem za eksperimentiranje in inovatorstvo ter razvija sodelovanje z drugimi člani organizacije. Takšne menedžerske sposobnosti se je moč naučiti. »Menedžerska koordinatna mreža« teh avtorjev ponuja okvir za razumevanje in uveljavitev učinkovitega vodenja: Menedžerska rešetka (koordinacijska mreža) je, kot je bilo poudarjeno, rezultat kombinacije dveh temeljnih sestavin menedžerjevega obnašanja. Ena je skrb za proizvodnjo, druga pa skrb za ljudi. »Skrbi za« ne pomeni posvečanja specifičnim ciljem, pa tudi ne rezultatov, ki so bili – sami po sebi – doseženi. Ta izraz opisuje splošni odnos do vodenja, ki usmerja akcije vodje; zaznamuje njegov odnos do proizvodnje in do ljudi.

⁸ Peters Thomas: »Putting Excellence into Management«, Business Week, julij 1980.

Morita Akio: »Made in Japan« – On Management, Fontana, Collins Glasgow, 1988, str. 130–170.

vsebino in stil življenja, s tem pa vplivajo na vsebino, oblike in dinamiko sprememb, torej tudi na razvoj organizacije.

Prvi megatrend – preobrazba industrijske v informacijsko ekonomijo, ki je skeptična do profitabilnosti različnih poskusov klasičnih oblik reindustrializacije. Nerazumevanje tega trenda ali nasprotovanje temu ima lahko neposredne posledice za razvoj vsakega konkretnega sistema.

Drugi megatrend – kljub nedvomnim prednostim, ki jih prinaša »visoka tehnologija«, prihaja do pogostega nasprotovanja in zavračanja. To lahko izvira iz zaskrbljenosti za lastno varnost, neodvisnost, pa tudi za stereotipno vztrajanje ter iz strahu pred vsakršno drugo novostjo;

Tretji megatrend – upoštevaajoč medsebojno pogojeni način vzpostavljanja in funkcioniranja globalne (svetovne) ekonomije, je vse manj izoliranih in samozadostnih sistemov. Dokazi za to – veliki integracijski podvigi, tehnološka križanja, konvergenčne manifestacije, globalistične projekcije – so vse bolj pogosti in zanesljivi. Postopno se ustvarja občutek o skupni usodi, izzivih in izkušnjah.

Četrti megatrend – Poleg kratkoročnih je treba ohranjati in razvijati tudi dolgoročne oblike planiranja. Obrnjenost v bližnjo ali daljno prihodnost, spodbujanje vizionarskih poskusov in kar najbolj »natančnih« predvidevanj postaja pogoj, brez katerega ni mogoče spodbujati sprememb in usmerjati razvoja, navsezadnje pa se tudi uspešno izogibati pastem kriznih zaznamovanj.

Peti megatrend – Tako v državi kot v gospodarstvu ter v javni sferi, družbi in njenih komplementarnih delih slabijo oblike in učinki centraliziranega ustroja. Takšni usmeritvi so neposredno koristili invencijski in inovatorski dosežki tehnološkega razcveta na področju informacijskih, komunikacijskih, kibernetičnih, transportnih in drugih sistemov. S tem se nezaustavljivo zmanjšuje, zožuje in omejuje moč centraliziranih in rigidno hierarhiziranih organizacijskih struktur.

Šesti megatrend – Pri ljudeh se postopno razvija spoznanje o tem, da se številne institucije za splošno, javno, družbeno blaginjo (na področju izobraževanja, zdravstva, socialnih služb ipd.) ne morejo samoreproducirati (to pa po zakonitosti pomeni tudi postopno odtujevati) neodvisno od potreb in interesov ljudi, v katerih službi pravzaprav pretežno tudi so. Kontrole nad institucijami takšnega tipa si ne more pridobiti in je uspešno ohraniti niti država. Kolikor bolj postajajo ljudje neodvisni in samozavestni (glede na različne forme posredovanja), toliko težje in neradi pristajajo na to, da jim oddaljene in osamosvojene institucije enosmerno in navzdol načrtujejo in zadovoljujejo njihove originalne interese in potrebe.

Sedmi megatrend – Stopnja obveščenosti, zainteresiranosti in udeležbe širokih socialnih slojev v procesu upravljanja razvoja lastne skupnosti (države in družbe), ki jima je bilo v prid dviganje stopnje informiranosti in izobraženosti (predvsem pod vplivom tehnično-tehnoloških iznajd), sta povzročili, da so v številnih pomembnih delih javne politike postali resni in kompetentni soudeleženci, soodločevalci, soupravljalci in potencialni samoupravljalci. Na ta način se objektivno ustvarjajo možnosti za njihovo bolj realno vplivnost ne le na točke usmerjanja njihovih ožjih lokalnih delovnih in življenjskih okolij, ampak tudi na smeri razvoja širših ozemeljskih in funkcionalnih celot, navsezadnje pa tudi njihove globalne skupnosti.

Osmi megatrend – Iz razlogov, ki smo jih delno omenili pri prejšnji splošni tendenci (širjenje znanja in povečevanje participacije) ter zaradi dejstva, da se organizacija v sodobnih razmerah vse pogosteje opredeljuje kot informacijsko-procesni-razvojni sistem, ki se stalno spreminja zato, da bi bile izpolnjene njegove naravne, njemu lastne in od njega neločljive funkcije, je slutiti konec nefleksibilnih

in neprilagodljivih organizacijskih struktur. Šablonizirane in shematizirane organizacijske strukture, v katerih prevladujejo birokratizirani in hierarhizirani odnosi, ki so izhajali iz koncentracije moči v vrhu organizacijske piramide, onemogočajo in omejujejo organizacijsko učinkovitost in uspešnost, s tem pa ne uničujejo le možnosti za vzpon, ampak tudi za ohranjanje oziroma preživetje takšnih oblik.

Deveti megatrend – Glede na določene stereotipe, »enostranska videnja socialnih pojavov«, delno pa tudi obstoječe predsodke, izražanje mnenja pred presojanjem (brez dejstev in racionalnih ali neizkrivljenih argumentov), tako kot, npr., obstaja (ko gre za gospodarsko in drugo razvitost) razcep med Severom in Jugom, tako obstaja globalno (v istem smislu) delitev na Zahod in Vzhod, ki jo more porušiti le večji politični nemir. S povezovanjem tega trenda s tremi drugimi »megatrendi« (glede informacijske družbe, globalne ekonomije in decentralizacije) se nakazuje in kaže njegova nereverzibilna narava, neavtomatična in neobvezna povratnost vpliva.

Deseti megatrend – Sodobni »gospodarski svet« je postal glede na prejšnjega bolj heterogen, kar je delno posledica multipliciranih razponov v stopnji razvitosti družb, ki živijo ena ob drugi, pa tudi dinamičnih sprememb v socialni stratifikaciji modernih družb. Omenjena diverzifikacija (»gospodarskega življenja«) ni odvisna le (čeprav vendarle usodno) od stopnje gospodarske razvitosti konkretne družbe, ampak tudi od prevladujočih odnosov v njenem »tkivu«, in to z vidika gospodarjenja, pridobivanja dohodka in njegove delitve.⁹

Glede na vse povezano bi lahko ugotovili, da organizacijske spremembe pomenijo zapleteni in dinamični proces, ki ga ni enostavno niti spodbuditi niti zasnovati, niti izpeljati niti kontrolirati. Poleg tega ti procesi ne glede na smiselna posploševanja z vidika internih in eksternih spodbud, pa tudi omenjenih globalnih »zakonitosti«, vendarle delijo usodo osebnega doživljanja vsake družbe, upošteva njene samosvoje zgodovinske korenine in specifičnosti ciljnih usmeritev. Ne obstaja enotni model, ki bi lahko na dovolj ustrezen način izrazil vsa možna stanja in položaje ter na njihovi podlagi ponudil enotno strategijo optimalnega (organizacijskega) razvoja.

⁹ Naisbitt John: »Megatrends«, Warker Books, New York, 1984, Naisbitt John, Aburdene Patricia: »Re-inventing the Corporation«, Warner Books, New York, 1985.



kreditna banka maribor

*Vaš svetovalec
v denarnih zadevah*