

■ Uspešni menedžerji udejanjajo spremembe z voditeljstvom

Peter Ilgo
PCON, d. o. o., Cesta v Mestni log 55, 1000 Ljubljana
peter.ilgo@siol.net

Povzetek

Ključni izziv za menedžerje je, kako v nenehno spreminjajočih se pogojih poslovanja s prenovljeno vizijo in strategijo preusmeriti posel v niše z največjo dodano vrednostjo. Pri tem sta pomembni predvsem hitrost prenosa novega znanja v prakso ter doseganje sinergije, ki jo sprošča timsko delo in sodelovanje. Avtor članka si je postavil za cilj podkrepiti trditev, da so v takšnih pogojih poslovanja uspešni tisti menedžerji, ki z neprestano uporabo voditeljskih znanj in veščin s svojimi zaposlenimi dosegajo udejanjanje sprememb. Voditeljstvo v pogojih sprememb zahteva od menedžerja obvladati vzporedno vodenje organizacije in procesa ter na drugi strani vodenje zaposlenih. Posebno občutljivo v takih situacijah je vodenje ljudi, saj je udejanjanje sprememb v bistvu spreminjanje obnašanja zaposlenih. Planiranih rezultatov menedžerji ne uspejo uresničiti brez jasne vizije, fokusa in vztrajnosti treh ključnih lastnosti voditeljev ter preudarne uporabe 12 tranzicijskih voditeljskih kompetenc. To so v praksi potrdili menedžerji – podjetniki na ta način, da so pomaknili poslovanje podjetja zunaj obstoječih praks. Takšno proaktivno vodenje pa ni mogoče brez vključevanja znanja in veščin kadrovskih virov v organizaciji in zunaj nje.

Abstract

SUCCESSFUL MANAGERS IMPLEMENT CHANGE THROUGH LEADERSHIP

The key challenge of managers in today's conditions of continuous change is how to move their business into high added value niches through a remodeled vision and strategy. In order to achieve this one needs speedy new knowledge transfer as well as the synergy created by team work and cooperation. The goal of this article is to backup the author's statement: successful managers are those that achieve continuous change through people leadership with ongoing use of leadership skills and practices. Transitional leadership requires the managers who simultaneously manage the restructuring of the organization and the people. More difficult is leading the people to accept change through new behavior. In order to achieve planned results the managers cannot go without a clear vision, focus on priorities and personal endurance – the three key virtues of leaders as well as a balanced use of the 12 transitional leadership competencies. This has been confirmed through cases of daily practice of managers – entrepreneurs who restructured their business beyond the existing practices. This type of proactive management cannot be successful without engaging all available knowledge and skills/human resources within and outside the organization.

1 UVOD

»Vse se spreminja« je star pregovor. Spremembe so postale stalnica, tudi ko govorimo o gospodarskih subjektih in nastopanju na trgu. V mnogih panogah se dogajajo že kvartalno ali polletno, v nekaterih drugih manj pogosto. Informacijska družba, globalizacija ter neverjeten napredek v logistiki so tako približali prej odaljene kraje sveta. Pravzaprav je čisto vseeno, kje se fizično odvija proizvodnja ali opravlja storitev. Pomembno je, da so procesi hitri ter da je ponudba cenovno ugodna glede na kakovost in čimbolj prilagojena trenutnim kupčevim zahtevam in potrebam. Takšni tržni pogoji kličejo po novih produktih in storitvah ter uporabi novih, inovativnih modelov poslovanja, ki bazirajo poleg že naštetega še na prilagodljivosti in poveztivosti vseh vključenih v verigo od dobaviteljev do kupcev.

Nekatera vodstva podjetij so prisiljena preoblikovati svojo vizijo in strategijo in udejaniti spre-

membe zaradi preživetja. Druga uvajajo spremembe proaktivno skladno z dogovorjeno vizijo. Ena so pri tem uspešna, druga manj. Primerjava uspešnih in manj uspešnih podjetij v izvedbi oz. implementaciji prenovljenih strategij ter upravljanju sprememb je pokazala, da so uspešnejša tista podjetja, ki z neprestano uporabo voditeljskih kompetenc menedžerjev uspejo z zaposlenimi udejaniti planirane spremembe. Menedžment sprememb zahteva od menedžerjev sočasno vodenje posla in zaposlenih. Praksa potrjuje, da se menedžerji v večini primerov bolje znajdejo pri vodenju prestrukturiranja organizacije in procesov kot pri vodenju tranzicije zaposlenih. Tranzicija zaposlenih namreč zahteva najprej opustiti staro obnašanje oz. lahko temu rečemo žalovanje. V nadaljevanju pa menedžerji gradijo novo obnašanje oz. predstavljajo model, kako delati in se

obnašati po novem. Oboje izgleda na prvi pogled preprosto in prav nič zahtevno, vendar neuspeli projekti prenove poslovanja in upravljanja sprememb kažejo, da je ravno sprememba obnašanja zaposlenih ključna za uspeh projekta. Voditeljske veščine menedžerjev in njih sposobnost spremeniti obnašanje zaposlenih predstavljajo temeljni kamen upravljanja s spremembami. Odlično poznavanje in uporaba osnovnih voditeljskih kompetenc v procesu prenove poslovanja/upravljanja sprememb ne zadošča. Praksa potrjuje, da v tem primeru menedžerji rabijo še dodatna znanja. K. A. Buckner in M. Wakefield (2005) sta praktične izkušnje s področja vodenja sprememb učinkovito strnila v kolo 12 kompetenc tranzicijskega voditeljstva nanizanih okoli zaupanja. Zaupanje predstavlja osnovo za jasno in odkrito komunikacijo, brez katere je težko uspešno voditi poslovanje tudi v »normalnih« razmerah. Uporaba tranzicijskih kompetenc – enkrat več ene, drugič druge – pomaga motivirati in usmerjati zaposlene skozi spremembo. Izbor in doziranje le-teh je zahtevna naloga menedžerjev, povezana v veliki meri z emocionalno inteligenco (EQ). Lahko pa spremembe razumemo tudi kot neprestano učenje in pospešen prenos novega znanja v dnevno poslovno prakso. Takšen proaktivni voditeljski stil (vodenje sprememb) znajo uresničiti menedžerji. Za to izbrano populacijo predstavlja najpomembnejši osebni cilj prognoziranje prihodnosti in neprestano iskanje novih rešitev za stare probleme. Podobno kot pri prehodu na procesno organiziranost gre za spremembo v razmišljanju menedžerjev. To ključno spremembo imenuje Andrew Spanyi (2007) »mindset change«.

2 VODITELJSKE KOMPETENCE – MENEDŽERJI VODITELJI SO REDKA DOBRINA

V uvodu sem želel povedati, da brez sprememb – razmišljanja zunaj znanih okvirjev – podjetje ni v stanju napredovati in se razviti na nova področja oz. zadovoljevati potreb vse bolj zahtevnih kupcev, zaposlenih ter lastnikov.

Ko govorimo o vodenju, lahko ugotovimo, da brez uspešnega menedžmenta sprememb ni uspešnega vodenja. Spremembe morajo znati menedžerji udejanjati. Poskrbeti, da se spremembe oz. novo obnašanje zaposlenih uveljavi ter uspešno zamenja dosednji način dela, reševanja problemov in razmišljanja. To imenujemo voditeljstvo (angl. leadership).

Menedžerja voditelja po eni od definicij prepoznamo po tem, da dobro pozna in razvija samega sebe in posel, s katerim se ukvarja. Nadalje sta njegovi odliki še poznavanje, motiviranje in razvijanje svojih ljudi ter neprestana, jasna in odkrita komunikacija. Prevažanje navednih 4 stebrov voditeljstva v kompetence je pri različnih avtorjih različno.

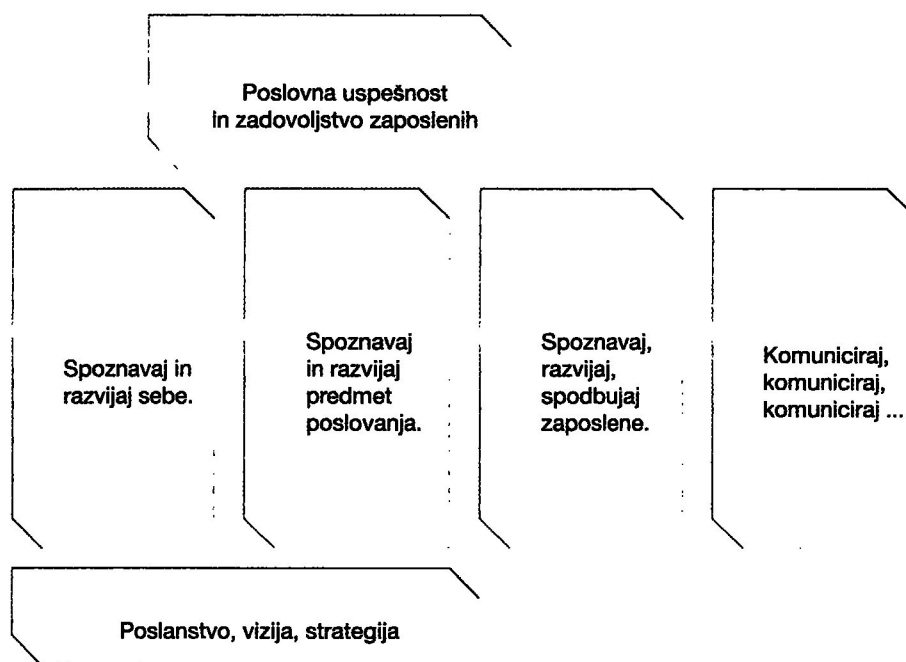
Kouzes in Posner (2007) – »očeta« voditeljstva – opredeljujeta voditeljstvo s pomočjo petih ravnanj oz. dnevnega vedenja menedžerjev: modeliranje poti oz. načina, spodbujanje in navduševanje zaposlenih za skupno vizijo, neprestano izzivanje »statusa quo« in obstoječih procesov/postopkov, omogočanje dela in odločanja drugih ter podpiranje srčnosti, pripadnosti ter pripravljenosti.

Osnova ali temeljni kamen voditeljstva je kredibilnost oz. zaupanje. V večletnih raziskavah med menedžerji po vsem svetu sta dobila jasen odgovor, kaj ljudje/zaposleni pričakujejo od menedžerjev. Rangirano je bil odgovor takšen: poštenje, v prihodnost usmerjen pogled, sposobnost navduševanja in motiviranja ljudi ter kompetentnost.

Upoštevač gornji opis se strinjam, da so menedžerji voditelji redka dobrina. Na trgu jih praviloma primanjkuje. Cilj vsakega uspešnega podjetja bi moral biti, da se čimveč menedžerjev približa idealu oz. da se poleg vodenja organizacije in procesov začnejo več ukvarjati z vodenjem zaposlenih. Vodenje je namreč po svoji osnovni definiciji doseganje ciljev skozi zaposlene.

Za uspešno pokrivanje tudi tega pomembnega dela svoje funkcije je potrebno, da menedžer naprej dobro pozna sebe, svoje odlike in pomanjkljivosti. Zaupanje vase in v svoje sposobnosti je tudi pomembna značilnost voditeljev. Potem gre tu še za samoobvladovanje in čustveno inteligenco. To je dovolj težak zalogaj za mnoge današnje menedžerje, saj samozaupanje in samospoštovanje temeljita na znanju in osebnih vrednotah oz. principih. Znanja, posebno multidisciplinarnega, je pogosto premalo predvsem zato, ker hitro zastara. Neprestano učenje ter razvoj postajata nujnost in sta pogoj za uspešno delo na vseh področjih in ravneh in ga menedžerji včasih zanemarjamo.

Prav tako je nujni pogoj za uspešno delo in odločanje menedžerjev v časih globalizacije odlično poznavanje posla: področja, na katerem deluje podjetje, konkurence, okolja in ne nazadnje državnih inštitucij.



Slika 1: Model – štiri stebri voditeljstva

Vse kompetence, povezane s tema dvema stebroma voditeljstva, imenujemo individualne voditeljske kompetence, ki predstavljajo prvi del potrebnih kompetenc za menedžerska delovna mesta.

3 VODITELJSKE KOMPETENCE – MEHKE (SOCIALNE) MENEDŽERSKE KOMPETENCE IN EQ

Na drugi strani imamo sklop socialnih kompetenc, ozko povezanih z drugima dvema stebroma voditeljstva, tj. s poznavanjem, motiviranjem in razvijanjem zaposlenih ter s komunikacijo. Doseganje podjetniških ciljev z zaposlenimi je rezultat predvsem socialnih kompetenc menedžerjev, ki je po pravilu slabše razviti sklop kompetenc pri slovenskih menedžerjih. Razlogov za takšno stanje oz. polarizacijo je več. Po večini izhajajo iz vzgoje, šolskega in univerzitetnega sistema, ki smo ga imeli in ga še imamo v Sloveniji in temelji na trdih znanostih ter znanjih. Zanimivo o tem in podjetništvu razmišlja Janez Damjan (2008) v članku »Podjetništvo – ne le za genije in sociopate!« Mehka znanja in veščine, med katere spadajo vse kompetence vodenja ljudi in uspešne komunikacije, so bila pri naši vzgoji tradicionalno zanemarjena in si le počasi pridobivajo položaj med izbirnimi predmeti naših fakultet. Za menedžerje pa so to nujno potrebne kompetence, brez katerih so uspešni lahko le polovično oz. kratkoročno.

Menedžerske kompetence s področja vodenja, motiviranja ter razvoja zaposlenih so:

- a) na področju coachinga in razvoja zaposlenih:
 - podpira zaposlene pri izboljšanju njihovih spretnosti, veščin in delovne uspešnosti,
 - zagotavlja razvojne priložnosti kot delo v medsektorskih projektih, delo na drugem delovnem mestu, delo na zahtevnejših ter zelo zahtevnih nalogah,
 - delegira odločanje na za to najbolj primerno raven,
 - privlači in v podjetju ohranja dobre delavce,
 - spodbuja zaposlene za sodelovanje in dajanje predlogov;
- b) na področju obravnavanja zaposlenih z dostojanstvom in spoštovanjem:
 - izkazuje pravičnost pri uporabi pravilnikov, postopkov in ocenjevanju uspešnosti,
 - kaže konsistentnost pri razlagi pravilnikov in postopkov ter ocenjevanja,
 - dobro dela in se razume z različnimi tipi ljudi,
 - kaže obzirnost in sočutje do zaposlenih, ko pride do osebnih stisk in problemov.

Komunikacija oz. sklop komunikacijskih kompetenc je drugo zapostavljeno področje in prostor za razvoj slovenskih menedžerjev. Praksa vsak dan potrjuje, da obvladovanje prvih treh stebrov vodi-

teljstva ostane za menedžerja mrtev kapital, če le tega ne zna ustrezno skomunicirati. Gre za jasno, odkrito in neprestano komuniciranje, za učinkovito pisno komunikacijo in prezentiranje. Komunikacija ni samo govorjenje, temveč je tudi aktivno poslušanje. Pomembna veščina je komunikacija vizije, s katero za sabo potegneš zaposlene, prevajanje te vizije v strategijo in cilje ter prevedba le-teh na naloge in aktivnosti. Potem je tu še veščina deljenja uspehov z ekipo in veščina, kako in kdaj pohvaliti ter nagraditi uspešno delo tima in posameznikov.

Izbor voditeljskih kompetenc je lahko od podjetja do podjetja različen, mora pa temeljiti na ključnih osebnostnih kompetencah, kompetencah, povezanih s poznavanjem posla, poznavanja, motiviranja in razvijanja zaposlenih ter komunikacijskih kompetencah. Obstaja tudi metrika za merjenje voditeljskih kompetenc ali odgovor na vprašanje, kako menedžerji dosegajo svoje cilje. Izbor in uporabo voditeljskih kompetenc bi morala podjetja uporabljati tako pri kadrovanju novih ljudi za vodstvene pozicije kot tudi pri ocenjevanju osebne delovne uspešnosti in nagrajevanju menedžerjev. Adele B. Lynn (2008) v svojem delu »The EQ Interview: Finding Employees with High Emotional Intelligence« pravi, da EQ soustvarja 24–69 odstotkov osebne delovne uspešnosti. To velja zlasti za vodstvena delovna mesta oz. menedžerje. Ključni trije parametri EQ, ki jih priporoča iskati pri kandidatih za menedžerske pozicije, so samozavedanje in samoobvladovanje, sposobnost spoznavanja drugih in sposobnost učenja iz napak.

4 SPREMEMBE V POSLOVANJU IN OBNAŠANJU ZAPOSLENIH

V uvodu smo ugotovili, da spremembe v poslovanju podjetja niso izjeme, temveč postajajo pravilo. Rolf Bary Berg (2007) v svoji predstavitvi dokazuje, da v podjetjih, v katerih ni sprememb, obstaja pomanjkanje inovativnosti. Med drugim pravi tudi, da so spremembe neke vrste inovacije.

Spremembe se po pravilu ne zgodijo same od sebe. Spodbujati in izpeljati jih morajo menedžerji. Trdim, da bodo pri tem uspešni samo tisti, ki bodo dnevno uporabljali dovolj širok nabor voditeljskih kompetenc. Brez neprestane uporabe voditeljskih kompetenc se menedžerji sprememb le redko lotijo in jih tudi težko izpeljejo. Andrej Kovačič (2005) uporablja tole formulo pripravljenosti na spremembe: $S = N + V + P$ (S – pripravljenost na spremembe, N –

nezadovoljstvo z razmerami (vemo, *zakaj*), V – vizija prihodnosti (vemo, *kam*) in P – zaupanje v pot do sprememb (vemo, *kako*).

Ne glede na to, kaj želimo spremeniti, pa recimo, da je to prehod iz funkcijske na procesno oz. matrično organiziranost, se morajo zato najprej ogreti in navdušiti najvišji menedžerji, to s svojimi vizionarskimi in strateškimi sposobnostmi prenesti na srednji menedžment in navzdol. Po tem pa je treba vztrajati na spremembi, ki ni nič drugega kot novo, drugačno obnašanje vodij in zaposlenih. Menedžerji torej s svojim zgledom dajejo spremembam smer in skrbijo, da se izbrana smer tudi neprestano ohranja, k njej spodbujajo vse druge v timu in jo nadzorujejo. Mahatma Ghandi je dejal: »Spreminjati svet in ljudi pomeni v prvi vrsti to sam biti – spremembo živeti in v njo verjeti!«

Ne nazadnje menedžerji vse tiste, ki se držijo nove smeri, tudi ustrezno nagradijo. In ko nova smer postane navada, tj. ko vodje in zaposleni začnejo tako delati samodejno, sami od sebe, je sprememba implementirana in uspela.

Kako voditi ljudi oz. kaj delati, ko upravljamo s spremembami? Pri »change managementu« gre za nekaj pomembnih vsebin:

1. posredovanje jasne informacije,
2. pridobitev »zvezd« (visoko potencialnih kadrov) že v fazi načrtovanja,
3. enotnost in popolna podpora uprave oz. vodstva podjetja,
4. posebna obravnava vseh »upornikov« oz. dvomljivcev,
5. posvečanje pozornosti osebnim skrbem in strahovom,
6. pojasnjevanje podrobnosti sprememb.

Zaposlene je treba redno in jasno obveščati o projektu. Bolje je več informacij kot premalo. Pomanjkanje prave informacije vedno prisili zaposlene k napačnemu sklepanju. Ko smo enkrat v fazi informacijskega vakuma, je položaj težko obrniti v pozitivno smer. Komuniciranje sprememb je druga zgodba kot prodajanje, posebno ko to delamo z »zvezdami«.

»Zvezde« so posebno občutljive in morajo biti prve obveščene in prepričane o pozitivnosti in nujnosti sprememb. V analizo in »benchmarking« jih je treba vključiti že zelo zgodaj in ko pride do predlogov sprememb, so že »na vlaku« in postanejo njihovi najboljši zagovorniki. Razumevanje, kaj podjetje želi doseči, in udeležba pri kreaciji sprememb sta zago-

tovilo za njihovo podporo in kreativnost (uporabne ideje).

Brez enotnega nastopa in popolne podpore uprave kateri koli projekt spreminjanja ne bo uspel. Že najmanjša neskladja med izjavami vodilnih oz. članov uprave bodo med zaposlene vnesla dvome in dodatne strahove, ki jih bo v nadaljevanju težko odpraviti. Uprava mora uspeti vodjem in zaposlenim odkrito »prodati« boljšo prihodnost oz. potrebo po spremembi. Če pride celo do spopadov mišljenj med člani uprave, zaposleni takoj sklepajo, da so spremembe uročene oz. bodo vsaj slabo koordinirane. Neenotnost vodstva pogosto povzroči tudi odhode ključnih kadrov. Uprava mora najprej prepričati vse menedžerje in jih oborožiti s kar največ podatki, ki podpirajo spremembe. Odkritost ni odveč in pozitivne strani je treba povezati tudi s pričakovanimi težavami. Nekatera podjetja v ta namen pripravijo brainstorminge mogočih ugovorov in kako obravnavati ter obdelati posebne primere. Komunikacija mora biti proaktivna in mora zagotavljati obstoj delovnih mest in zadovoljstvo zaposlenih.

Dvomljičcem se je treba posvetiti, posebno če so na vodilnih položajih oz. so menedžerji večjih organizacijskih enot. Odpor do sprememb je normalna reakcija in dvomljičve je treba nevtralizirati oz. jih čimprej pridobiti za spremembe. Dobro jih je nagovoriti osebno in nikakor jih ne smemo pustiti ob strani. Morda vidijo stvari, ki smo jih spregledali. Lahko da ne nasprotujejo spremembam, temveč rezultatom in posledicam sprememb, ki jih bodo osebno prizadeli. Včasih gre tudi za zmanjšanje pozicijske moči, ki jih spremembe prinašajo za določena delovna mesta. Cilj je za spremembo pridobiti kritično maso 70–80 odstotkov vseh zaposlenih.

Prav strah pred spremembami je največja ovira razvoja oz. uvajanja sprememb. Zaposleni se sprašujejo, kako se bo spremenilo njihovo delo in plača. Kako se bodo spremenile možnosti napredovanja? Ali bodo morda postali višek? Prisluhniti je treba željam posameznikov in jih poskušati vključiti v spremenjene opise dela ter novo sistemizacijo.

Potrebni so hitri in jasni odgovori in ne prazne obljube. Za premagovanje strahov uporabimo poleg jasnih ciljev še ključne informacije v zvezi s spremembami na področju, kjer posameznik dela. Pri tem, kako premagati odpor, pomagajo lahko tudi že prepričani, pomembni oz. vplivni člani kolektiva. Primerno jih je treba vključiti povsod tam, kjer je neposredni nadre-

jeni v slabšem položaju oz. mu podrejenih ni uspelo navdušiti za spremembe.

Vsakokrat, ko to zahteva položaj, je treba razložiti spremembe do podrobnosti. Poznavanje podrobnosti bo odgovorilo na marsikateri dvom oz. strah. Priporočljiva pot je vključevanje zaposlenih že v samo načrtovanje sprememb oz. izbiro rešitev za posamezna področja dela. Praksa nas uči, da je dobro, da zaposleni najprej sami preizkusijo predlagane rešitve ter sisteme in predlagajo izboljšave. V podrobnostih se pogosto skrivajo tudi odgovori na vprašanja, ki se jih ni še nihče dotaknil, so pa pomembna za posameznika. Za razlago podrobnosti in odgovore na vprašanja si je treba vzeti dovolj časa.

Ko govorimo o menedžmentu sprememb gre za spremembo obnašanja zaposlenih. Gradimo vzporedno novo organizacijo, ki bo v določenem trenutku zamenjala staro. Pri uvajanju sprememb so ključne delavnice, tj. izobraževanje na delu ter v nadaljevanju motiviranost in vztrajnost menedžerjev ter neposrednih vodij, ki se kaže v podpiranju kontinuirane uporabe novega obnašanja. David Nadler (1998), profesor »Change Managementa« pravi: »Organizacija se bo spremenila le, če nam uspe spremeniti obnašanje zaposlenih.«

Drugi avtorji spet opredeljujejo voditeljstvo z naštevanjem stvari, ki jih menedžer ne sme početi, da tako ne bi demotiviral zaposlenih. Enotni so si v tem, da lahko dober vodja s svojim voditeljskim stilom popravi mnogo tega, kar izvira iz slabe podjetniške klime oz. slabih procesov in postopkov, in da lahko v dobrem oz. primernem podjetniškem ozračju slab vodja naredi prav toliko škode kot slabi postopki, pravilniki in navodila. Menedžerjem pri njihovem delu pomagajo analize anket zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, ki leto za letom kažejo, da so trije ključni cilji večine zaposlenih:

1. Enakost: da te podjetje oz. njegova podaljšana roka (menedžer – neposredni nadrejeni) spoštuje in pošteno obravnava na področjih, kot so plača, dodatki, napredovanje in zagotovljeno delovno mesto.
 2. Dosežki/rezultati dela: da so lahko ponosni na svoje delo, na dosežene rezultate in na podjetje, v katerem delajo.
 3. Sodelovanje: da imajo dobre, produktivne odnose s sodelavci in menedžerji (učinkovito timsko delo).
- Menedžerji so ključni dejavniki zadovoljstva in uspešnosti dela svojih zaposlenih. Pri tem morajo so-

časno uresničiti doseganje oz. preseganje vseh treh ključnih ciljev zaposlenih. Praksa potrjuje, da se našteti trije cilji dopolnjujejo in niso zamenljivi. Zadovoljivo doseganje enega cilja ne more nadomestiti nedoseganja drugega cilja itd.

5 MENEDŽMENT SPREMEMB – ZAUPANJE IN 12 KOMPETENC TRANZICIJSKEGA VODITELJSTVA

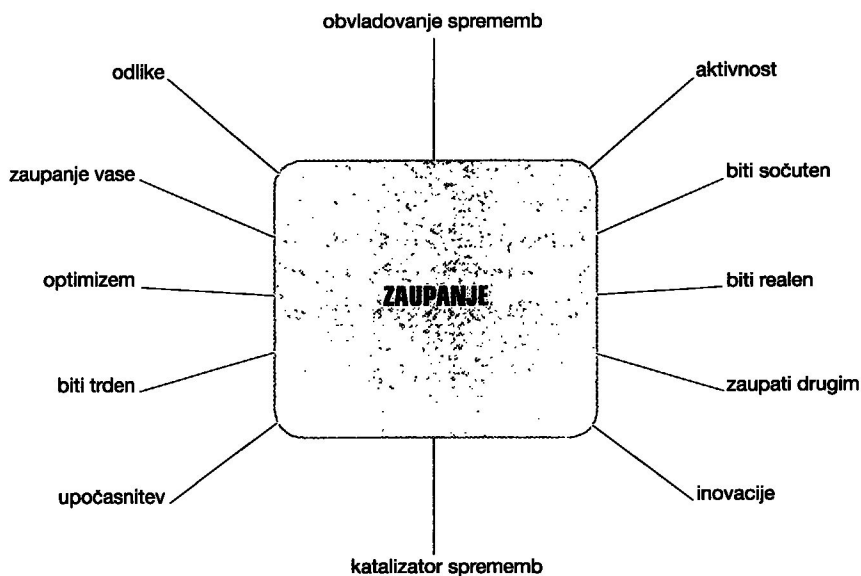
Kot kažejo analize primerov iz prakse, so le nekateri menedžerji opremljeni in znajo voditi podjetja skozi obdobja korenitih sprememb. Pri menedžmentu sprememb gre za vzporedno vodenje reorganizacije (strukturne in operacijske spremembe in naloge) in tranzicije (spremembe obnašanja zaposlenih). Skoraj vsi neuspeli projekti prenove padejo na tranziciji oz. prenosu sprememb v dnevno izvajanje (tj. spremembi obnašanja zaposlenih). V primeru pomanjkanja ali premalo pogoste uporabe voditeljskih kompetenc menedžerjev namreč po kratkem prvem zagonu sprememba podleže navadi in zaposleni krenejo po lažji poti, tj. po poti najmanjšega odpora – dela po starem.

Vodenje ljudi v časih velikih sprememb je posebno zahteven voditeljski izziv. Kot opisujeta Kerry A. Buckner in Michael Wakefield (2005) je za to potrebnih 12 kompetenc menedžmenta sprememb – tranzicijskega voditeljstva. Vodenje podjetja skozi obdobja korenitih sprememb sili menedžerje, da vodijo posel

in se sočasno intenzivno ukvarjajo s potrebami in občutki zaposlenih. Koliko enega in koliko drugega je za večino menedžerjev stalna dilema. Opravljati je treba oboje – enkrat več enega, drugič več drugega – in prav sposobnost oceniti, kaj je v trenutnem stanju projekta bolje uporabljen čas, je velika odlika dobrih voditeljev ljudi ter sprememb. Izhodišče vseh aktivnosti v zvezi s upravljanjem sprememb je zaupanje, na podlagi katerega menedžment v spremembe za sabo potegne zaposlene.

Za vzpostavitev in ohranjanje klime zaupanja v procesu menedžmenta sprememb se morajo menedžerji navaditi na napetost med nasprotji. Poglejmo si kolo tranzicijskega voditeljstva, v katerem je okoli zaupanja v sredini razvrščenih 12 tranzicijskih voditeljskih kompetenc. Ne glede na to, da so si nekatere med njimi v navideznem nasprotju, mora menedžer trenutku primerno znati uporabiti vseh dvanajst. Tranzicijske voditeljske kompetence so:

1. Biti katalizator sprememb: zelo dobro poznati neko ključno spremembo, neumorno promovirati spremembo, pokazati predvsem na pluse, ki jih sprememba prinaša, in spodbujati druge, da se pridružijo.
2. Obvladovati spremembe: prepoznati in nagovoriti osebne in čustvene elemente spremembe/transzicije, nagovoriti minuse, ki jih prinaša sprememba, in iskati rešitve znotraj specifične situacije.



Slika 2: Kolo 12 kompetenc tranzicijskega voditeljstva
(Vir: K. A. Buckner & M. Wakefield)

3. Dajati občutek nujnosti: aktivno delovati, se hitro premikati in pospeševati hitrost uvajanja sprememb za zaposlene.
4. Kazati realno mero potrpljenja: vedeti, kdaj in kako upočasniti ritem, tako da zaposleni uspejo obvladati spremembo in se prilagoditi. Hitro se lahko zgodi, da smo šli predaleč naenkrat in je treba aktivnosti malo upočasniti.
5. Biti trden/neizprosen: delati težke odločitve brez odlašanja in dvomov.
6. Biti sočuten: upoštevati stališča in vidike zaposlenih, razumeti posledice svojih akcij in odločitev.
7. Kazati optimizem: videti pozitivni potencial vsake spremembe in ga prenašati na druge.
8. Biti realen in odkrit: ne se umikati težavam, odkrito govoriti o resnični situaciji ter minusih in priznavati osebne napake.
9. Zanašati se nase: biti prepričan v svoje sposobnosti za obvladovanje novih izzivov oz. priložnosti.
10. Zaupati drugim: znati razdeliti delo in upoštevati inpute, predloge in podporo drugih.
11. Graditi na odlikah: poznati svoje osebne in organizacijske odlike in prednosti ter jih samozavestno uporabljati pri soočanju z novimi položaji in razmerami.
12. Upati si poizkusiti nova znanja, modele in pristope; kazati pripravljenost na učenje in preizkus novih znanj, metod in postopkov, tudi če je proces težaven in boleč in pričakovani rezultati pogosto niso enaki doseženim; ne prezgodaj odnehati.

Izziv, kako držati uporabo nasprotujočih si tranzicijskih kompetenc v ravnotežju, je učiti se, kako ob pravem času uporabiti pravo količino vsake. Menedžer, ki uporabi preveč ene in premalo druge komponente, poruši zaupanje, ki je potrebno za učinkovito upravljanje v času sprememb. Zaupanje pa je mogoče tudi dovolj hitro obnoviti. To nam na več primerih dokazuje v svoji knjigi Stephen M. R. Covey (2006). Razen preudarne in količinsko pravilne uporabe kompetenc, prikazanih na tranzicijskem kolesu, je ključnega pomena za uspešno upravljanje sprememb še upoštevanje parcialnih ravnotežij, kot so: katalizator sprememb in obvladovanje sprememb, kazati občutek nujnosti in kazati realno mero potrpežljivosti, biti trden in biti sočuten, kazati optimizem in biti realističen in odprt za nove ideje, zanašati se nase in zaupati drugim ter graditi na odlikah in upati se preizkusiti in uporabiti novo znanje, metode in pristope.

Največji paradoks upravljanja s spremembami je ujeti pravo mero ukvarjanja s poslom in dela z ljudmi.

Večini menedžerjev strukturna oz. operacijska stran upravljanja sprememb ne dela težav: kreacija vizije, reorganizacija, prenova procesov itd. Problem predstavlja bolj mehka stran upravljanja sprememb, tj. kako spremembe razumejo in sprejemajo zaposleni. Ne nazadnje gre tu za spremembo obnašanja zaposlenih. Ta se bo zgodila le takrat, ko bodo razumeli razloge in potrebo po spremembi in predvsem pozitivne posledice spremembe na njihovo delo. Vsekakor je priporočljivo vse ključne igralce – menedžerje, vodje, visokopotencialne kadre, specialiste kot tudi druge vplivne posameznike – čimprej pridobiti za spremembo ter pričakovano novo obnašanje neposredno povezati z njihovimi osebnimi cilji ter gibljivim delom plače. Zgodba gre takole: kar se meri in nadzira, se dela. Kar se meri in nagraduje, se dela kontinuirano in motivirano. To nam bo uspelo z upoštevanjem njihovih predlogov in rešitev pri načrtovanju sprememb. Aktivna in neposredna vključenost v projekt potegne za sabo odgovornost za njegov uspeh. To potem ni več »njihov«, temveč postane »naš«. Za naš skupni uspeh pa se spleča tudi malo potrpeti, kaj spremeniti oz. se kaj novega naučiti.

Vse to velja tudi, ko želimo v podjetju izboljšati uporabo voditeljskih kompetenc menedžerjev. Najprej jih je treba opredeliti, nato meriti in končno neprestano uporabiti nagraditi (variabilni del plače po menedžerskih pogodbah). V trenutku, ko nam uspe to povezati z inovativnostjo in novimi produkti ter storitvami, ki temeljijo na novi vrednosti za kupca, kot tudi nižjih stroških, predstavlja to win-win paradigma, o kateri pišeta W. Chan Kim in R. Mauborgne (2005). Na eni strani imamo zadovoljne kupce, na drugi pa zadovoljne zaposlene in lastnike.

6 SKLEPNE MISLI

»Upravljanje sprememb je upravljanje navedenega paradoksa in preudarna uporaba nasprotujočih si tranzicijskih kompetenc. Je znanje o tem, kako razviti voditeljski stil, ki gradi in ohranja zaupanje z odkrito, odprto in jasno komunikacijo in preudarnim iskanjem ravnotežja pri uporabi tranzicijskih voditeljskih kompetenc. Upoštevajoč napetosti, ki so stalno navzoče, se bodo pokazale priložnosti za uporabo več ene kot druge od naštetih tranzicijskih kompetenc. Pri tem je težko vedno ujeti ravnovesje, vendar mora

to ostati ideal, h kateremu težimo.« (K. A. Buckner in M. Wakefield, 2005).

Sklenemo lahko z ugotovitvijo, da so menedžerji in njihove voditeljske kompetence eno najpomembnejših orožij podjetja pri proaktivnem soočanju s spremembami. Upam si trditi, da so lahko dolgoročno uspešni le tisti menedžerji, ki imajo vizijo, znajo upravljati ljudi in udejaniti spremembe. Kreativnost je poleg sodelovanja, tekmovalnosti in kontrole bistvena komponenta vsakega uspešnega proaktivnega vodenja. Pri poslušanju poročil in branju člankov človek dobi občutek, da so znanja in veščine vodenja in voditeljstva premalo navzoča v današnji menedžerski praksi in da imamo na tem področju še obilo rezerv, ki nas bi lahko pomagale pripeljati iz recesije. Cilj je v podjetniškem timu imeti take menedžerje, ki so sposobni voditi v pogojih tranzicijskega voditeljstva. Če jih imamo premalo, je sedaj čas za aktivno iskanje ter zaposlovanje tovrstnih profilov. O voditeljskih znanjih in veščinah oz. o vodenju ljudi se bomo v prihodnosti več naučili ob študiju, upam da bomo uspeli ta predmet uvrstiti v program visokih šol in fakultet. Do takrat bodo ostali edina možnost za pridobivanje znanja s tega področja knjige, članki in dnevna podjetniška praksa.

Jack Welch, legendarni CEO General Electrica, je to problematiko povzel malo drugače: »Kar razlikuje GE od konkurence, so menedžerji in je poslovna kultura, ki uporablja različnost kot neusahljiv vir priložnosti za učenje in je zakladnica idej, katerih širina in bogastvo sta brez primere pri soočenju z drugimi velikimi podjetji z vsega sveta. V srcu te poslovne kulture leži spoznanje, da je sposobnost učenja in hitra prevedba tega novega znanja v aktivnosti 'največja kompetitivna poslovna prednost.'

Različnost mnenj in učenje sta poleg voditeljstva še dve ključni vsebini sodobne in uspešne poslovne kulture in tvorita temelj za zeleno inovativnost in

napredek. In ne nazadnje, da so spremembe (družnačnost, fleksibilnost, povezljivost) dobrodošle, pomembne ter potrebne za razvoj poslovanja oz. dolgoročno doseganje načrtovanih rezultatov ter ohranjanje konkurenčnega položaja na trgu.

7 LITERATURA

- (1) Kovačič, A., Bosilj Vukšič, V. Management poslovnih procesov, GV Založba, 2005.
- (2) Bosilj Vukšič, V., Kovačič, A., Hernaus, T., Upravljanje poslovnih procesima – Organizacijski i informacijski pristup, Školska knjiga, 2008.
- (3) Chan Kim, W., Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.
- (4) Spanyi, A. More for Less – The Power of Process Management, Meghan Kiffer Press, 2007.
- (5) Spanyi, A. Business Process Management is a Team Sport: Play it to Win, Meghan Kiffer Press, 2005.
- (6) Fingar, P. Extreme Competition – Innovation And the Great 21st Century Business Reformation, Meghan Kiffer Press, 2006.
- (7) Kouzes, J. M., Posner, B. Z. The Leadership Challenge, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2007.
- (8) Lynn, A. B. The EQ Interview: Finding Employees with High Emotional Intelligence, Amacom, 2008.
- (9) Covey, S. M. R. The Speed of Trust, Free Press, 2006.
- (10) Goleman, D. Čustvena intelligenca, Zakaj je lahko pomembnejša od IQ, Mladinska knjiga Založba, 2006.
- (11) Buckner, K. A., Wakefield, M. Leading with Authenticity in Times of Transition, CCL Press, 2005.
- (12) von Kutzschenbach, C. Suvereno vodenje ljudi in organizacij, CTU, 2005.
- (13) Nadler, D. A. Champions of Change – How CEOs and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change, Jossey-Bass Inc., 1998.
- (14) Barry - Berg, R. Innovation and entrepreneurship: Essentials for leadership and change management, prezentacija, Portorož, 2005.
- (15) Peterlin, J. Model voditeljstva v učeči se organizaciji, magistrsko delo, EF, 2007.
- (16) Damjan, J. Podjetništvo – ne le za genije in sociopate! Kolumna, Delo FT, 2008.
- (17) Ilgo, P. Voditeljstvo zahteva od menedžerjev, da ravnajo tako, kot govorijo, Tribuna, Delo FT, 2007.
- (18) Ilgo, P. Kreativno vodenje, Kolumna, Delo FT, 2007.
- (19) Ilgo, P. Zaupanje in uspešnost z roko v roki, www.pcon.si, Članki, 2008.

Peter Ilgo je leta 1975 diplomiral na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, 1980 pa se je vpisal na magistrski študij na Ekonomski fakulteti v Mariboru in končal prvi letnik. Leta 1975 je začel delati v Intertrade v Ljubljani, kjer si je pridobil prve poslovne izkušnje na področju izvoza, barter poslov in dela s komitenti. Poslovno kariero je nadaljeval na vodstvenih delovnih mestih v Belinki, Lesnini in Ljubljanski banki. Leta 1994 se je zaposlil v Merck Sharp & Dohme, farmacevtski multinacionalki, kjer je bil najprej direktor za prodajne aktivnosti in nato štiri leta direktor razvoja organizacije in kadrov za balkansko področje. Od januarja 2003 je direktor podjetja PCDN, d. o. o., in se ukvarja s poslovnim svetovanjem na področjih razvoja in prenove organizacije in procesov, vodenja in voditeljstva, celostnega upravljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja ter selekcije in razvoja ključnih kadrov. Je član Združenja manager in od leta 2006 predsednik organizacijskega odbora mednarodne poslovne konference Management poslovnih procesov.