

Izobraževanje managerjev (ravnateljev) za uspešno iskanje in udejanjanje sprememb v strateški organizaciji podjetja

Melita Balas Rant

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

Povzetek

Podjetje je dolgoročno uspešno, ko uspešno odkriva in uresničuje donosne poslovne priložnosti. Ravnatelji podjetij se pri tem soočajo z mnogimi spoznavnimi (miselnimi) omejitvami – pri sebi in pri zaposlenih –, kot tudi s strukturnimi omejitvami, ki vodijo do vztrajnosti v obstoječem načinu delovanja podjetja. Vprašanje, ki si ga avtorica zastavlja v tem prispevku je, kako lahko izobraževanje za ravnatelje podjetij pomaga pri premagovanju teh omejitev. Avtorica z analizo strateške, organizacijske in izobraževalne literature v prispevku izpostavi situacijske spremenljivke, ki pomembno določajo stopnjo spoznavne in strukturne vztrajnosti (inercije). Različnim kombinacijam spoznavno-strukturne vztrajnosti ustrezajo različne zasnove izobraževanja za ravnatelje. Avtorica za vsako kombinacijo poda smernice za zasnovo uspešnega izobraževanja in te smernice nazorneje ilustrira s primeri izobraževanj, ki jih je izvedel Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete.

Ključne besede: ravnatelji podjetij, izobraževanje, organizacija, poslovni procesi, miselna vztrajnost, strukturna vztrajnost, razvoj organizacije.

1 Uvod

Podjetje je uspešno, ko raste, to pa je odvisno od tega, ali ima podjetje vzpostavljeno konkurenčno prednost. Konkurenčna prednost je pogoj, da podjetje dosega in izkorišča donosne poslovne priložnosti in s tem ustvarja rast in dobiček za lastnike (Gavetti, 2012). Z rastjo in uspešnostjo podjetja pa se poslovni proces začne členiti v procesu tehnične delitve dela, ter ločevati na izvajanje in usklajevanje. Nastaneta dve glavni funkciji: upravljalno-ravnalna ter izvajalna. Izvajanje je delovanje poslovnega procesa in neposredno ustvarjanje poslovnih učinkov (Lipovec, 1987). Kasneje – z nadaljnjo rastjo podjetja – se izvajalna funkcija lahko nadalje deli na planiranje poslovnega procesa, izvajanje poslovnega procesa ter kontrolo izvedenega.

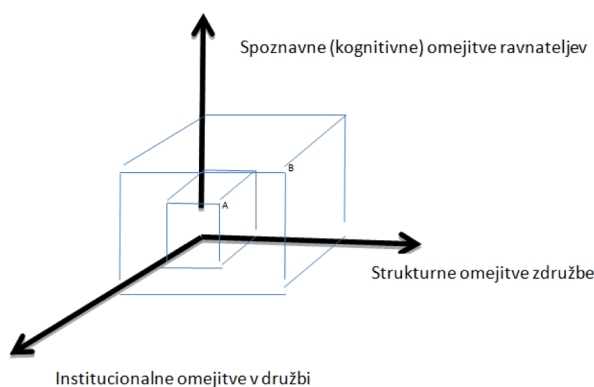
Upravljalno-ravnalna pa se z nadaljnjo rastjo deli na dve funkciji: upravljalno ter ravna(teljeva) lno (Rozman, 1998; Lipovec, 1987). Upravljanje je organizacijska funkcija, ki je opredeljena družbenoekonomsko, je vir vse oblasti (in s tem tudi odgovornosti) v združbi, namešča ravnateljev,

ki zastopajo, varujejo, uveljavljajo interese lastnikov (nosilec funkcije upravljanja), v sodelovanju s katerimi ravnatelji razvijajo poslovno strategijo podjetja. Ravnateljevanje pa je funkcija, nosilci katere so ravnatelji, ki oblasti za izvedbo nalog(e) (poslovnega procesa) dobijo od lastnikov, vendar samega poslovnega procesa (temeljne naloge podjetja) ne izvajajo, temveč le usklajujejo tehnično razdeljen poslovni proces na najbolj učinkovit način v procesu planiranja poslovnega procesa, izvajanje poslovnega procesa ter kontrolo izvedenega (Rozman, 1998; Lipovec, 1987). Z nadaljnjo rastjo in uspešnostjo podjetja ravnateljevanje vključuje še planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije združbe (opredeljene kot sestava razmerij med ljudmi) v smeri smotrnega (učinkovitega) izvajanja poslovnega procesa. Upravljanje pa se lahko nadalje deli na lastniško ter kontrolno funkcijo Rozman, 1998; Rozman, 2000).

Glede na povedano je eden prvih temeljnih izziv ravnateljev videti in uresničiti donosne poslovne priložnosti v poslovnem okolju podjetja in z ustreznimi prilagoditvami poslovnega procesa

podjetja in organizacije te tudi uresničiti. Vse to v tem prispevku naslavljamoz besedo strateška organizacija. Žal so resnično dobre poslovne priložnosti, ki vodijo do časovno vzdržne konkurenčne prednosti podjetja – pogoj za rast in uspešnost podjetja –, težko vidne in še težje uresničljive (Gavetti, 2012). Slaba vidnost in uresničljivost dobrih poslovnih priložnosti je posledica treh vrst vztrajnosti (inercij), ki se pojavljajo v podjetjih: spoznavne (miselne), ki se kaže kot slepota ravnateljev-strateških odločevalcev, strukturne, ki se kaže kot togost (rigidnost) organizacijske strukture ter institucionalne, ki se kaže kot togost zakonov, družbenih norm in delovanja institucij (slika 1).

Slika 1: *Prostor poslovnih priložnosti*



Vir: Povzeto po Gavettiju, 2012

Ustrezno zasnovano izobraževanje za ravnatelje podjetij lahko pomembno pomaga pri iskanju in uresničevanju poslovnih priložnosti, v kolikor v pomaga pri premagovanju spoznavnih, s strukturnih in institucionalnih omejitev, s katerimi se soočajo ravnatelji v podjetjih.

V tem prispevku nas zanima, kako zasnovati izobraževanje za ravnatelje podjetij, da bi zmanjšali spoznavne (miselne) omejitve ravnateljev in strukturne omejitve v delovanju podjetja¹. Izobraževanje, ki zmanjšuje spoznavne omejitve ravnateljev, povečuje verjetnost zaznavanja bolj donosnih (bolj oddaljenih) poslovnih priložnosti. Izobraževanje, ki zmanjšuje strukturne omejitve pa omogoča uspešno udeležanje poslovnih priložnosti. Oboje je potrebno za trajno doseganje konkurenčne prednosti podjetja.

1 Na tej točki puščamo vprašanje, kako mora biti zasnovano managersko izobraževanje, da zmanjšuje institucionalne omejitve v družbi na strani (tretja dimenzija na sliki 1) ob strani.

Namen tega prispevka je torej razviti smernice za snovanje izobraževanj za ravnatelje podjetij, ki pomaga pri premagovanju spoznavne (miselne) vztrajnosti (inercije) v glavah ravnateljev in strukturnih vztrajnosti (inercije) v delovanju in organizaciji podjetja. Prispevek idejno temelji na situacijski teoriji (Donaldson, 2001). Ta pravi, da »ni ene same najboljše organizacije, ampak je posamezna strateška organizacija podjetja odvisna od situacije, v kateri se nahaja podjetje«. To pomeni, da tudi na področje snovanja izobraževanja za ravnatelje podjetij, ni enega samega najboljšega programa, ampak je slednji odvisen od situacije, v kateri se nahajajo podjetja in ravnatelji.

Z analizo strateško-izobraževalne literature v prispevku najprej izpostavimo ključne situacijske spremenljivke, ki pomembno določajo razmere, v katerih poteka iskanje in uresničevanje poslovnih priložnosti. To so tisti dejavniki, ki določajo stopnjo spoznavne in strukturne vztrajnosti. Različnim kombinacijam spoznavno-strukturnih vztrajnosti ustrezajo različne oblike zasnov izobraževanja za ravnatelje. V prispevku podajamo parametre izobraževanja za vsako od kombinacij spoznavne in strukturne vztrajnosti. Prispevek je zaključen z ilustracijo izobraževanj, ki jih je izvedel Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete za podjetja v obdobju 2012-2015.

2 Situacijske spremenljivke, ki določajo vidljivost poslovnih priložnosti

Okoliščine, v katerih ravnatelji iščejo poslovne priložnosti, določajo vidljivost. Parametri vidljivosti poslovnih priložnosti so odvisni predvsem od starosti panoge (Rivkin & Gavetti, 2007) in negotovosti poslovnega okolja (Levinthal, Rivkin & Gavetti, 2005) (glej Preglednica 1)². Starost panoge in negotovost okolja določata na kakšen način lahko ravnatelji pridejo do uvida (zaznave) o najbolj ustrezni strateški organizaciji.

Ravnateljstvo zaznava poslovne priložnosti na različne načine. Obstaja več klasifikacij, kako lahko ravnatelji podjetij zaznavajo poslovne priložnosti. Glede na to, na kakšen način se poslovna priložnost zaznava v podjetju, se zaznavanje deli na

2 Negotovost poslovnega okolja je v določeni meri (vendar ne popolna) odvisna od zrelosti panoge, vendar se ta dva dejavnika konceptualno popolnoma ne prekrivata, zato ju obravnavamo ločeno.

namerno (deliberation) ali samo-oniklo (emergence) (Mintzberg & Waters, 1985; Rivkin & Gavetti, 2007). Ta delitev izhaja iz tega, kako se poslovna priložnost zazna med zaposlenimi preko izvajanja poslovno-organizacijskih procesov. Druga delitev zaznavna poslovnih priložnosti je glede na časovno naravnost: ločimo zaznavanje za nazaj (backward search) in iskanje naprej (forward search) (Gavetti & Levinthal, 2000). Z vidika spoznavnih procesov, ki se odvijajo v glavah strateškega odločevalcev, ko išče poslovne priložnosti, pa je zaznavanje le teh lahko: čutno-intuitivno, asociativno-primerjalno ali racionalno-analitično (Schön, 1985).

Pri snovanju ustreznega izobraževanja za ravnatelje podjetij je pomembna predvsem druga delitev, saj mora biti namen izobraževanja spodbujanje ustreznih spoznavnih procesov v glavah ravnateljstva podjetij (Adler, 2006). Pri snovanju izobraževanja moramo torej pristopiti situacijsko in pri tem upoštevati vsaj dvoja: (1) okoliščine, v katerih se nahaja podjetje in vidljivost poslovnih priložnosti; (2) okoliščine, ki določajo pogoje uresničevanja poslovnih priložnosti; ter (3) katere spoznavne (miselne) procese mora ravnateljstvo aktivirati, da bo bolje uresničilo zaznane poslovne priložnosti. V nadaljevanju podrobneje predstavljamo povezavo med okoliščinami, ki določajo pogoje vidljivosti in spoznavnimi (miselnimi) procesi ravnateljstva podjetij.

2.1 Starost panoge

Starost panoge določa, kako znane-neznane so poslovne priložnosti, ki omogoča doseganje nadpovprečnih donosov. V zreli panogi so poslovne priložnosti, pa tudi rešitve, kako jih uresničiti v poslovnih praksi že razvite. Zato je smiselno, da ravnatelj - strateški odločevalec uporabi racionalno-analitični pristop k iskanju najboljše organizacijske rešitve za znane poslovne priložnosti. Ravnateljstvo podjetja, ki deluje v rastoči panogi, naj v fazi inoviranja strateške organizacije uporabi asociativno razmišljanje ter rešitve išče v strukturno podobnih panogah (Rivkin, 2000). Iskanje poslovnih priložnosti v mladi, nastajajoči panogi pa bo najuspešnejše takrat, ko se bo ravnateljstvo hitro in učinkovito učilo iz lastnih napak (Rivkin, Gavetti, 2007).

2.2 Negotovost ožjega poslovnega okolja

Negotovost poslovnega okolja je opredeljena kot stopnja spremenljivosti (frekvenca in napovedljivost sprememb) in stopnja kompleksnosti (pomembnost

in nujnost sprememb v različnih delih) poslovnega okolja (Duncan, 1972; Dess & Beard, 1984). Negotovost ožjega poslovnega okolja (panoge) določa, kako hitro in predvidljivo se spreminjajo poslovne priložnosti in njihove poslovno-organizacijske rešitve.

V stabilnem in enostavnem (gotovem) poslovnem okolju je iskanje poslovnih priložnosti najuspešnejše takrat, ko se ravnateljstvo loti racionalne analize konkurence in išče takšne rešitve, ki uspešno diferencirajo proizvode in storitve od konkurence le po določenih lastnostih (Porter, 1985; Porter, 2008). V bolj nestabilnem in kompleksnem poslovnem okolju pa je najuspešnejša uporaba asociacij in analogij (Levinthal, Rivkin & Gavetti, 2005), eksperimentiranje in učenje iz napak (Tidd, 2001). V zelo negotovem okolju, ki je zaznamovano z visoko ravni globalne kompleksnosti, spremenljivosti in nezveznosti sprememb pa do spoznanj in uvidov o najboljših poslovnih priložnostih ravnateljstvo pride tako, da se zanaša na notranja občutja, čutno vedenje in intuicijo (Adler, 2006).

Preglednica 1 povzema različne možne situacije, v katerih ravnateljstvo išče donosne poslovne priložnosti.

3. Situacijske spremenljivke, ki določajo pogoje uresničevanja poslovnih priložnosti

Ko management zazna donosno poslovno priložnost, mora nato najti tudi pot za njeno uspešno uresničitev v podjetju, ki ga vodi. To pomeni, da mora poslovne procese in organizacijo podjetja potisniti iz obstoječega stanja v bolj zaželeno novo stanje. Kako hitro se organizacija premakne iz obstoječega v novo stanje (hitrost gibanja oz. spreminjanja organizacije), je odvisna od dveh vztrajnosti (inertnosti) (Gavetti & Rivkin, 2007): spoznavne vztrajnosti (inercija miselnosti, razmušljanj) in strukturne vztrajnosti (inercije v vedenju zaposlenih in ustaljenih poslovnih praksah podjetja). Jakost obeh vztrajnosti pomembno določa pogoje uresničljivosti poslovnih priložnosti. Jakost spoznavne (miselne) vztrajnosti je odvisna predvsem od starosti in izkušenosti ravnateljstva (Hodgkinson & Wright, 2000). Jakost strukturne vztrajnosti pa je odvisna predvsem od zrelosti (starosti) in velikosti podjetja (Hannan & Freeman, 1984).

Preglednica 1: Situacijske spremenljivke in spoznavni (kognitivni) načini iskanja poslovnih priložnosti

		Starost panoge		
		Nastajajoča panoga	Rastoča panoga	Zrela panoga
Negotovost ožjega poslovnega okolja	Visoka negotovost	Čutno-intuitivno zaznavanje	Asociativno-primerjalno in čutno –intuitivno zaznavanje	Racionalno-analitično in čutno-intuitivno zaznavanje
	Srednja negotovost	Asociativno-primerjalno in čutno-intuitivno zaznavanje	Asociativno-primerjalno zaznavanje	Racionalno-analitično in asociativno-primerjalno zaznavanje
	Nizka negotovost	Racionalno-analitično in čutno-intuitivno zaznavanje	Racionalno-analitično in asociativno –primerjalno zaznavanje	Racionalno –analitično zaznavanje

3.1 Starost in izkušnost managementa

Sposobnost za čutni (intuitiven) uvid, asociativni uvid, racionalni uvid je odvisen od starosti ravnateljstva (Mason & Hambrick, 1984). Stari ljudje so bolj nenaklonjeni tveganju in se bolj opirajo na racionalne oblike odločanja, da bi minimiziral tveganje nepravilnih odločitev (Zuckerman, 1994; Wang & Hanna, 1997). Mlad management nima ne izkušenj in ne preteklih uspehov in lastnih teorij o tem, kaj deluje in kaj ne, zato se odloča bolj intuitivno (Hanson, Silver, Strong, 1984). Srednje star ravnatelj, ki ima nekaj lastnih izkušenj ter pozna tudi izkušnje drugih pa lahko v večji meri uporablja asociativno razmišljanje (kaj je/ni delovalo v podobnih primerih) in ima zato bolj celovito razmišljanje (Rivkin, Levinthal & Gavetti, 2005).

Izkušnje pridobljene preko dolgotrajnega mandata določajo jakost vztrajnosti v razmišljanju ravnateljstva podjetja (Habrick, Mason, 1984). Ravnatelji s staranjem in dolgoletnim mandatom postanejo ujeti v ustaljene vzorce razmišljanja o panogi, poslovnih procesih in organizaciji podjetja - to je kaj deluje in kaj ne deluje (Gavetti, 2011; Tripsas & Gavetti, 2000). Razvijejo se teorije-v-uporabi (Argyris, Schön, 1992), ki delujejo, dokler se zunanje okoliščine korenito ne spremenijo. Takrat pride do pojava ujetosti v ustaljene vzorce razmišljanja, ki so posledica razvoja in uporabe ustaljenega besednjaka v času (angl., framing lock-ins), emocionalnih navezanosti na pretekle uspehe in napačne uporabe izkušenj in analogij (Rivkin, & Gavetti, 2005).

Če povzamemo, miselna vztrajnosti se povečuje s starostjo in izkušnjami (trajanjem mandata) ravnateljstva podjetja (vključujoč pretekle uspehe).

3.2 Starost in velikost podjetja

Tudi če je ravnatelj podjetja sposoben v megli zaznati pravo rešitev - bodisi preko čutno-intuitivnega, asociativno-primerjalnega bodisi preko racionalno-analitičnega uvida -, nastopi izziv uveljavljanja te rešitve v poslovni praksi zaradi pojava strukturne vztrajnosti (Hannan, Freeman, 1984, 1989; Kelly & Amburgey, 1991). Strukturna vztrajnost se veča s starostjo in velikostjo podjetja, ki določata stopnjo togosti organizacijske strukture podjetja (Carroll & Barnett, 2004), posredno pa tudi jakost odporov proti spremembam (Amburgey, 1990). Ti se pojavljajo tako na ravni podjetja, na ravni oddelkov in kot na ravni posameznika (Rozman, 2001). Starejše in večje kot je podjetje, močnejši so odpori proti spremembam na vseh treh ravneh. Na ravni podjetja se krepijo boji za oblast in moč, obseg konfliktov med poslovnimi funkcijami narašča, organizacijska struktura postaja bolj mehanistična, večji je obseg nenapisanih pravil delovanja, zastarelih organizacijskih rutin in postopkov dela. S starostjo in velikostjo se v mnogih oddelkih se pojavi močno skupinsko mišljenje, večja se kohezivnost med zaposlenimi v oddelku in nepripravljenost za rotacije v druge oddelke. S starostjo in vse večjo specializacijo, ki je posledica velikosti podjetja, pa tudi vse več zaposlenih razvije določene ustaljene vzorce vedenja, navade, običaje

Preglednica 2: Situacijske spremenljivke in spoznavni (kognitivni) načini uresničevanja poslovnih priložnosti

		Starost in izkušnost ravnateljstva		
		Mlad ravnatelj	Srednje star, izkušen ravnatelj	Zelo star, izkušen ravnatelj
Zrelost in velikost podjetja	Zelo staro, veliko podjetje	Nizka spoznavna vztrajnost; visoka strukturna vztrajnost	Srednja spoznavna vztrajnost; visoka strukturna vztrajnost	Visoka spoznavna vztrajnost; visoka strukturna vztrajnost
	Srednje staro, srednje veliko podjetje	Nizka spoznavna vztrajnost; srednja strukturna vztrajnost	Srednja spoznavna vztrajnost; srednja strukturna vztrajnost	Visoka spoznavna vztrajnost; srednja strukturna vztrajnost
	Mlado, majhno podjetje	Nizka spoznavna vztrajnost; nizka strukturna vztrajnost	Srednja spoznavna vztrajnost; nizka strukturna vztrajnost	Visoka spoznavna vztrajnost; nizka strukturna vztrajnost

in postopke dela. Zaposleni se bojijo sprememb zaradi strahu pred odpuščanjem. Vse to povečuje strukturno vztrajnost podjetja.

Strukturna vztrajnost je določena s starostjo in velikostjo podjetja, medtem ko je spoznavna vztrajnost predvsem določena s starostjo in izkušnostjo ravnateljstva podjetja. V preglednici 2 so povzete različne kombinacije starosti in izkušnosti ravnateljstva in podjetja, ki določajo stopnjo intenzivnosti spoznavne in strukturne vztrajnosti ter s tem posledično različno težke pogoje za spreminjanje organizacije (organizacijski razvoj). Mlad ravnatelj ima nizko vztrajnost v obstoječih načinih razmišljanja in delovanja; če mlad ravnatelj deluje v mladem, majhnem podjetju, ki ima tudi nizko strukturno vztrajnost, je spreminjanje strateške organizacije enostavno. V neurju je to podjetje kot jadrnica, zelo lahko je spreminjati njegovo smer, vendar jo lahko vsaj močnejši val zasuje. Jadrnica je prilagodljiva; hitro in enostavno lahko tej ladjici dodajamo nove funkcije in aktivnosti. Nasprotna situacija pa je, če imamo opravka z zelo starim in zelo izkušenim ravnateljem, ki vodi staro in veliko podjetje. V neurju je to podjetje kot letalonosilka; težko in dolgotrajno je spreminjati njegovo smer plovbe.

Temeljni cilj izobraževanja je spreminjati (razširjati in poglobljati) miselnost, kompetence in znanje ravnateljev. Povedano drugače, temeljni cilj izobraževanja je zmanjševanje vztrajnosti v miselnosti, kompetencah in znanju ravnalcev (udeležencev izobraževanja). Enako pomemben cilj

izobraževanja pa je tudi vplivanje na delovanje podjetja in njegovo spreminjanje (Boyatzis & Case, 1989; Mintzberg, 2004). V ozadju tega cilja je seveda zmanjševanje strukturne vztrajnosti v podjetju in povečevanje absorpcijske sposobnosti podjetja za novosti in spremembe (Cohen & Levinthal, 1990).

Različne oblike izobraževanja za ravnatelje različno vplivajo na spoznavno (miselno) in strukturno vztrajnost. Sledi predstavitev različnih oblik izobraževanj za ravnatelje podjetij z dveh vidikov: (1) kako lahko različne oblike izobraževanja spodbujajo različne načine spoznavanja poslovnih priložnosti na osnovi zmanjševanja spoznavne (miselne) vztrajnosti v glavah udeležencev, ter (2) kako te različne oblike izobraževanja podpirajo uveljavljanje sprememb na področju strateške organizacije v podjetju v smeri zmanjševanja spoznavne in strukturne vztrajnosti.

4. Izobraževanje ravnateljev za uspešno spoznavanje poslovnih priložnosti

4.1 Izobraževanje ravnateljev za spodbujanje čutno-intuitivnih spoznanj

Čutno-intuitivno spoznanje je primerno v razmerah z visoko, t.i. Knightiansko, negotovostjo (Ladkin, & Taylor, 2010), ko strateški odločevalec (ravnatelj) ne ve niti, kaj je problem, kaj šele kako

ga razrešiti (Knight, 1921). Tovrstna negotovost je vse bolj značilna za današnji poslovni svet; danes ravnateljstvo podjetij postaja vse bolj umetnost kot tehnik (Heifetz, 1994). Ravnatelj podjetja mora delovati podobno kot umetnik (Austin & Devin, 2003). Ne preostane mu drugega kot da zaupa svojim artističnim impulzom (Heron & Reason, 2001; Adler 2006) in se na osnovi njih odloča o pravem načinu ravnanja podjetja. »Tako kot umetnik razvija samo-onikalo razmerje s platnom preko svojega artističnega impulza, mora tudi ravnatelj podjetja izkoriščati artistični impulz, ko je v porajajočem se razmerju s človeškim sistemom...« (Schein, 2005, str. 299). Ko ravnatelj deluje kot umetnik, uspešno uteleša in ravna s protislovji (Ladkin & Taylor, 2010; Smith, Binns & Tushman, 2010).

Izobraževanje za poslovne ravnatelje mora biti zasnovano tako, da stimulirati disonanco v razmišljanju, s čimer spodbuja nove čutne in estetske uvide v meje možnega (Paton, Chia & Burt, 2014). Čutni in estetski uvid se razvija preko razvoja improvizacijskih spretnosti (na primer, igranja vlog), artistične ilustracije bistva konceptov (na primer, preko slikanja in opazovanja slik) in projektivnih tehnik za jasnejšo predstavo o sebi (na primer, ogleda filmov) (Taylor & Ladkin, 2009).

4.2 Izobraževanje ravnateljev za spodbujanje asociativno-primerjalnih spoznanj

V srednje negotovem okolju strateški odločevalec najuspešneje pride do spoznanja o najboljši strateški organizaciji, ko zna pravilno uporabljati analogije (Levinthal, Gavetti & Rivkin 2005; Rivkin & Gavetti, 2005) in metafore (Morgan, 1980; Grant & Osrick, 1996). Tako analogije kot metafore imajo potencial, da preko asociativne primerjave razkrijejo določene ključne zakonitosti pojava, ki ga je drugače težko racionalno-analitično opredeliti ali intuitivno-čutno zaznati ³. Tovrstni pojavi so pogosti v hitro spreminjajočem se, kompleksnem poslovnem okolju ter v novo nastajajočih se panogah.

Za pravilno asociativno primerjanje analogij za potrebe uvida o najboljši strateški organizaciji je potrebno (Gavetti & Rivkin 2005) jasno opredeliti panogo, ki služi kot analogija, v tej panogi je potrebno odkriti strategijo (sistem poslovnih

aktivnosti in njihova organizacija), ki je delovala nadpovprečno uspešno, ter nato pravilno oceniti, kaj so podobnosti in razlike med panogo podjetja in primerjalno panogo. Pomembno je, da med obema panogama (tisti, ki služi za primerjavo in tista, v kateri se odločamo) obstaja dovolj velika strukturna podobnost in, da podobnost ni le navidezna, površinska. Med navidezno in dejansko podobnostjo je težko razločevati. Na elitnih poslovnih šolah kot so IMD, Harvard, Insead, Stanford obstaja nenapisano pravilo, da mora MBA študent obdelati med 300-500 poslovnimi primeri, da se izuri o pravilnem sklepanju na osnovi analogij (Siggelkov, 2007; Anderson & Schiano, 2014). Izobraževane za razvoj asociativnega uvida o strateški organizaciji mora torej razvijati asociativno razmišljanje preko uporabe poslovnih primerov, v katerih se urijo večine iskanja podobnosti in razlik med panogami ter uspešnimi in neuspešnimi poslovnimi praksami (Gavetti & Rivkin 2004).

Druga pomembna pot za razvoj asociativnega uvida o strateški organizaciji je pravilna raba metafor. Tako kot analogije tudi metafore temeljijo na iskanju podobnosti. Omogočajo razumevanje abstraktne domene preko uporabe konkretne podobe. Povedano drugače, omogočajo razumevanje nečesa, kar je manj poznano, z nečim, kar je bolj poznano (Morgan, 1980). Da bi lahko metafora sprožila asociativni uvid v pravo strateško organizacijo, mora obstajati idealna stopnja prekrivanja med konkretno podobo in abstraktno domeno. Da bi strateški odločevalec pridobil sposobnost pravilne in učinkovite uporabe metafor in asociativni uvid je potrebno v izobraževanja ravnateljev vpeljati lingvistično izobraževanje ter študija leposlovja in poezije (intervju z Jamesom Marchem; Augier, 2004; Fehn & Puck 2014).

Austin, Nollan, O'Donnell (2012) so napisali knjigo z naslovom »Harder Than I Thought: Adventures of a Twenty-First Century Leader«, v kateri bralca potegnejo v domišljjsko zgodbo Jima Bartona, ravnatelja, ki vodi podjetje v procesu spreminjanja strateške organizacije. Jim se sooča z mnogimi konflikti, nejasnostmi in prepletenostmi v vse bolj nepredvidljivem poslovnem svetu. Preko branja te zgodbe naj bi bralec-ravnatelj intuitivno-čutno zaznal, kaj je prava pot tudi za njegove poslovne izzive.

³ Uporaba analogij in metafor vključuje proces vključevanja in izključevanja določenih značilnosti. Za razliko o analogij in metafor, pa anomalije, paradoksi in ironija temeljijo na odkrivanju in poudarjanju razlik (Oswick, Kenney, Grant, 2002).

4.3 Izobraževanje ravnateljev za spodbujanje racionalno-analitičnih spoznanj

Kadar je poslovno okolje relativno stabilno, je smiselno, da se ravnatelji podjetij odločajo na osnovi racionalne analize problemov, ter na ta način prihajajo do novih spoznanj o najboljši strateški organizaciji podjetja. Pri poslovnem odločanju uporabljajo znanje analize, poslovno-organizacijskih teorij in izsledkov znanstvenih raziskav (Grant, 2008). Teorija in raziskave služijo kot kompas oz. zemljevid pri orientaciji v kompleksni poslovni situaciji. Čeprav so zemljevidi po definiciji precejšnja poenostavitve realnosti, še vedno vključujejo zadostne in zanesljive smernice za uspešno navigacijo podjetja. Seveda v kolikor jih ravnatelj zna pravilno brati.

Izobraževanje za ravnatelje mora biti zasnovano tako, da razvija spretnost branja nabora »organizacijskih teorij in praks«. Klasično podajanje poslovno-organizacijskih teorij, raziskav, vaje in simulacije so posebej smiselne za »modele finančnega vrednotenja, sestavljanje investicijskih portfeljev, portfelj financiranja poslovanja, zavarovanje pred finančnimi in poslovnimi tveganji, razvoj in uresničevanje trženjskih strategij, iskanje priložnosti za rast preko prevzemov in pripojitev, strategije tržne, produktne in geografske diferenciacije, snovanje in uveljavljanje pogodb, inovativne produkte, storitve in podjetniške strategije, odkrivanja prevar v poslovnem poročanju in poslovnih praksah, razvijanje učinkovitosti v proizvodnji in nabavnih poteh, napovedovanje in vplivanje na vladno politiko in družbene preference« (Heinsz, 2011, str. 313).

5. Izobraževanje ravnateljev za podporo pri uveljavljanju strateško-organizacijskih sprememb

5.1 Izobraževanje, ki zmanjšuje spoznavno (miselno) vztrajnost

Izobraževanje, ki temelji na refleksiji na lastne izkušnje, lahko uspešno zmanjšuje spoznavno (miselno) vztrajnost (inertnost) v glavah ravnateljev. Omogoča doseganje najglobljih in najširših spoznanj na področju ravnanja podjetij (Albert & Grzeda, 2014). Izhajajoč iz Bloomovo taksonomijo (Anderson, Krathwohl & Bloom, 2001) sta Albert in Grzeda ugotovila, da se refleksija dotika tako miselnega kot

čutnega (spo)znanja in omogoča, da iz nižjih nivojev znanja preidemo na višje nivoje razumevanja. To pomeni, da od pomnjenja, razumevanja, uporabe, analize, sinteze, preidemo na ovrednotenje alternativ in ustvarjanje novih spoznanj. Strateško vodenje podjetja ni niti znanost, niti veščina, ampak je predvsem praksa in refleksija na prakso je ključen element učenja in uvida (Mintzberg, 2011). Mintzberg poudarja, da lekcije ne spoznaš v procesu delovanja, temveč v procesu refleksije na lastno izkustvo.

Zelo učinkovita metoda dela z ravnatelji podjetij pri premagovanju miselne vztrajnosti je prijateljsko svetovanje (Gosling & Case, 2013). Prijateljsko svetovanje je poseben skupinskega učenja preko predstavitve, vprašanj in dajanja povratnih informacij (angl., feedback giving). V večjih zaključenih skupinah vsak predstavi trenutni poslovno-organizacijski izziv, ki je kompleksen, pomemben in ki ravnalca neposredno zadeva. Člani skupine igrajo različne vloge: en član predstavlja svoj poslovno-organizacijski izziv; drug član je izpraševalec (sprašuje govornca, da izve čim več o okoliščinah – notranjih in zunanjih – izziva; ostali člani pa so opazovalci, ki budno spremljajo besedne in čustvene reakcije govornca. Prijateljsko svetovanje se odvije v naslednjem zaporedju, govorci predstavi svoj problem izpraševalcu (20 minut), nato opazovalci dobijo priložnost (7 minut), da preko izpraševalca govorncu postavijo dodatna vprašanja za boljše razumevanje situacije in problema (sami neposredno ne sprašujejo govornca), nato sledi (20) minutna diskusija med opazovalci in izpraševalci, kaj je problem, kje so izzivi, kaj bi lahko govorci naredili, da bi razrešili problem. V tej diskusiji govorci ne sodelujejo, temveč s hrbtno obrnjeno stran od skupine le poslušajo. V zadnjem koraku izpraševalec povabi govornca, da se vključi v skupinsko diskusijo in poda svoj komentar, občutenje in zaključke. Tovrstno prijateljsko svetovanje omogoča vpogled v mnoge poslovno-organizacijske izzive in omogoča, da se ravnatelj premakne iz svoje mrtve točke.

Vsakdanje odločanje ravnateljev je sestavljeno iz petih oblik mišljenja: refleksivnega, analitičnega, sodelovalnega, svetovljanskega in akcijskega mišljenja (Gosling & Mintzberg, 2003). Preko refleksivnega mišljenja ravnatelj uravnava sebe; preko analitičnega mišljenja ravnatelj uravnava organizacijo in razmerja med prvinami poslovnega procesa; preko sodelovalnega mišljenja ravnatelj uravnava razmerja med ljudmi in razvija partnerstva; preko svetovljanskega mišljenja ravnatelj vstopa v različne kulturne, poslovne in filozofske prostore ter uravnava poslovanje med različnimi poslovnimi svetovi, v katerih se danes

odvija globalno poslovanje podjetij; in preko akcijske mišljenja ravnatelj udejanja zamišljeno v praksi. Te oblike razmišljanja mora spodbujati tudi izobraževanje. Na ta način se pomembno zmanjšuje inercija v miselnosti udeležencev programa.

Izobraževanje ravnateljev je zasnovano dobro, ko presega štiri omejitve (Gosling & Mintzberg, 2002). Prvič, presegati mora meje predavanj in teorij. Presegati mora meje metodologij poučevanja. Metodologija poučevanja mora biti pestra, in naj poleg teorij, raziskav, simulacij, poslovnih primerov..., vključuje tudi refleksijo na lastne poslovne izkušnje in deljenje slednjih z ostalimi udeleženci. Nadalje, presegati mora mejo študentov brez izkušenj. Izobraževanje je smiselno in učinkovito le, v kolikor je namenjeno udeležencem z izkušnjami. V nasprotnem primeru vzgaja zgolj dobre analitike in raziskovalce. Tretjič, učinkovit program izobraževanja ravnateljev mora presegati meje lokalnega poslovnega okolja in zagotoviti udeležencem mednarodno izkustvo. Povedano drugače, dobro izobraževanje popelje udeležence (ravnalci z izkušnjami) mentalno in fizično v nov svet in jih razvija v svetovljana. In četrtič, dober program izobraževanja mora zaobiti meje poslovno-funkcijskega izobraževanja in faznega sosledja planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole. Delovanje in razmišljanje ravnalcev na srednjem organizacijskem nivoju je v svoji naravi razdrobljeno in stihijsko. To razdrobljenost dela naj odseva tudi program izobraževanja, saj mora udeležence pripraviti za njegovo slabo strukturirano delo (Mintzberg, 1989; 2003).

5.2 Izobraževanje, ki zmanjšuje strukturno vztrajnost načina delovanja podjetja

Izobraževanja za ravnatelje po navadi poteka daleč od poslovnega vsakdana in realnosti, v kateri delujejo ravnatelji (udeleženci programa). Zaradi te pomanjkljivosti poslovna izobraževanja nimajo močnega vpliva na poslovno prakso v podjetjih. Ravnatelji lahko po zaključku izobraževanja precej napredujejo v kompleksnosti in jasnosti poslovnega razmišljanja in kvaliteti odločanja, vendar se vrnejo nazaj v nespremenjeno delovno okolje, z enakimi sodelavci, rutinami, kulturo in praksami delovanja. Ne glede na zanos, odločenost, novo znanje in veščine pridobljene z izobraževanjem, ne uspejo in ne morejo v podjetju kaj dosti spremeniti in hitro spet začno delovati po starem.

Razlog za to je deloma v napačni zasnovi izobraževanja, ker: (1) ne prispeva k zmanjšanju odporov proti spremembam in (2) ne pomaga

reševati realnih poslovnih izzivov in (3) ne pomaga pri iskanju pozitivnih (želenih in nujnih) sprememb v podjetju (Mintzberg, 2011). Izobraževanje mora biti povezano s poslovno prakso. Raziskave kažejo, da pri razvoju kompetenc in miselnosti na področju upravljanja in ravnanja velja pravilo 70/20/10 (McCaill, 1992), ki pomeni, da dejansko 70% razvoja ravnateljskih kompetenc poteka preko prakse, 20% razvoja preko refleksije na lastne izkušnje, ter le 10% v razredu preko predavanj in usposabljanj. To je tudi pogosto osebno mnenje zrelih ravnateljev, ko se ozrejo nazaj na svojo razvojno pot in ugotavljajo, da so se upravljanja in ravnanja učili tako kot plavanja – skočili v vodo in poskusili splavati.

Dober program izobraževanja za ravnatelje podjetij naj bi bil v 70% povezan z dejanskim delom udeleženca in poslovno prakso podjetja. V ta namen sta se do sedaj razvila dva pristopa: (1) novejši pristop t.i. samo-usposabljanja (angl., *coaching ourselves*) (Mintzberg, 2011) in (2) nekoliko starejši pristop pozitivnega vodenja sprememb (angl., *appreciative inquiry*) (Cooperider & Srivastava, 1987; Cooperider & Whitney, 2001).

Samo-usposabljanje (www.coachingourselves.com/) je program, ki temelji na kombinaciji (1) internetnega gradiva s poudarkom na ključnih konceptih upravljanja in ravnanja podjetij ter (2) na organizaciji skupinskih delavnic z zaposlenimi vsak drug teden. Kot osnova za začetek diskusije je predstavitev določene poslovno-organizacijske ideje, rešitve, koncepta iz upravljalno-ravnalne teorije. Izbrana tematika se nato v skupinski diskusiji predela skozi prizmo lastnih izkušenj, doživljanj, trenutnih poslovnih izzivov z namenom, da se najde skupno sprejemljiva rešitev za vse vpletene. Deljenje izkušenj in diskusija povečuje občutek pripadnosti (Mintzberg, 2009), medtem ko kolektivno iskanje rešitev dviga raven zavzetosti in notranje motivacije za njihovo uresničitev. Razvoj skupinske zavzetosti za njihovo udejanjanje pa je gonilo uspešnega spreminjanja organizacije (Huy, 2001). Na ta način se osebni razvoj posameznika nadgrajuje v razvoj organizacije združbe (Mintzberg, 2006, 2009).

Pozitivno vodenje sprememb (<http://appreciativeinquiry.case.edu/join/easySubmit.cfm>) je metodologija za odkrivanje, spodbujanje, ustvarjanje ter razvoj sprememb pri posameznikih, timih in organizacijah, ki temeljijo na pozitivni psihologiji (Cooperider & Srivastava, 1987; Cooperider & Whitney, 2001). Tudi tukaj izobraževanje poteka neposredno v podjetjih med zaposlenimi. Ti si izberejo poslovni izziv in nanj iščejo odgovore preko petih sklopov samo-refleksivnih vprašanj.

Koraki, ki jih vodi usposobljen povezovalac, so: (1) pozitivna opredelitev področja poizvedovanja in iskanja rešitev za izziv; (2) poizvedovanje v zgodbe in izkušnje, ki oblikujejo v življenju pozitivno silo, gonilo za spremembe; (3) prepoznavanje tem, ki se konsistentno pojavljajo v zgodbah in izkušnjah debatne skupine; (4) ustvarjanje kolektivne pozitivne podobe prihodnosti na izbrano temo; in (5) iskanje novih poti za ustvarjanje te podobe in prihodnosti.

Oba pristopa dokazano zmanjšujeta strukturno vztrajnost v združbah.

5.3 Izobraževanje za podporo različnim oblikah spoznavanja poslovnih priložnosti in spreminjanja strateške organizacije

Na osnovi analize negotovosti/zrelosti panoge, starosti/zrelosti podjetja in starosti/izkušenosti ravnatelj/ravnalcev, na poznavanju različnih oblik zaznavanja ter različnih možnih zasnov izobraževanja lahko razvijemo sistem normativnih priporočil, kako zasnovati izobraževanja za dane potrebe podjetja in njegovega vodstva. In sicer, naprej analiziramo negotovost/zrelost panoge, starost/zrelost podjetja in starost/izkušenost

ravnatelj/ravnalcev, nato sklepamo na: (1) potrebe po različnih oblikah uvida/zaznavanja poslovne priložnosti; (2) potrebe po zmanjšanju spoznavne (miselne) vztrajnosti pri ravnateljih in ravnalcih, ki se udeležuje izobraževanja ter (3) potrebe po zmanjšanju strukturne vztrajnosti obstoječega načina delovanja podjetja. Ko vse to ocenimo, izberemo najprimernejšo obliko izobraževanja na osnovi smernic, ki jih povzema preglednica 3.

V nadaljevanju predstavljam nekaj primerov izobraževanja, ki jih je v obdobju 2012-2015 razvil Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete (CPOEF, <http://www.ef.uni-lj.si/cpof>). To je samostojna poslovna enota Ekonomske fakultete, ki je zadolžena za prenos kakovostnih znanj iz stroke v poslovno prakso preko različnih metod izobraževanja, izobraževanja za ravnatelje, ravnalce (managerje) in strokovne kadre ter svetovanja in raziskovanja. Na CPOEF se izvajajo daljši (MBA programi, akademije) ter krajši (seminarje in delavnice) za ravnatelje, ravnalce in druge zaposlene iz različnih podjetij, ki so bodisi odprtega tipa ali zaprtega tipa (t.i., izobraževanje po meri). Poleg izobraževanj za trenutne potrebe trga, CPOEF zagotavlja tudi storitev svetovanja pri aplikativnih projektih ter organizira raznovrstne dogodke,

Preglednica 3: Priporočila glede zasnove izobraževanja za uspešno uveljavljanje poslovnih priložnosti in spreminjanju strateške organizacije

		Načini spoznavanja donosnih poslovnih priložnosti		
		Čutno-intuitivno spoznavanje	Asociativno-primerjalno spoznavanje	Racionalno-analitično spoznavanje
Vrste omejitev, ki jih je potrebno premagati pri uresničevanju poslovnih priložnosti	V glavih managementa: zmanjšanje spoznavne vztrajnosti	Umetnostno izobraževanje in/ali usposabljanje z intenzivno refleksijo na lastno občutenje in doživetja, prijateljsko svetovanje.	Študij poslovnih primerov in/ali študij leposlovja z intenzivno refleksijo na lastne izkušnje in doživetja, prijateljsko svetovanje.	Študij teorije in izsledkov empiričnih raziskav z refleksijo na izsledke in njihovo pomembnost za posameznika in njegovo podjetje, prijateljsko svetovanje.
	V poslovnih procesih in strukturi organizacije: zmanjšanje strukturne vztrajnosti	Umetnostno izobraževanje in/ali usposabljanje s samo-usposabljanjem, pozitivnim vodenjem sprememb.	Študij poslovnih primerov in/ali študij leposlovja s samo-usposabljanjem, pozitivnim vodenjem sprememb.	Študij teorije in izsledkov empiričnih raziskav s samo-usposabljanjem, pozitivnim vodenjem sprememb.

na katerih povezuje poslovno javnost s študenti, predavatelji ter drugimi zainteresiranimi deležniki doma in po svetu.

6. Primeri izobraževanj za zaznavnju in podporo spreminjanju strateške organizacije

6.1 Čutno-intuitivno spoznavanje

Kadar je cilj izobraževanja razvoj čutnega-intuitivnega spoznanja z zmanjševanjem vztrajnosti v miselnost udeležencev, se kot metoda dela na CPOEFjevih programih uporablja prijateljsko svetovanje, refleksija na lastne preizkušnje v poslovnem življenju, refleksija na težke preizkušnje znanih oseb v poslovnem svetu, refleksija na težke preizkušnje zgodovinskih oseb preko ogleda filmov, simulacija težkih preizkušenj v razredu in občasno tudi v naravi. Teme, ki se obravnavajo na ta način so obvladovanje konfliktov, razvoj zaupanja v medčloveških odnosih, uvid v lastne vrednote in vodenje sebe, premagovanje stresa, urjenje v odločanju s pomanjkljivimi informacijami in pomanjkanjem časa, nejasnimi kriteriji izbire, različnimi interesi vpletenih, (so)delovanje z raznolikimi kulturami in profili osebnosti, spoznavne lastnih spretnosti in izvorov notranje moči, urjenje v empatiji, refleksiji, vizualizaciji in oblikovalskem načinu razmišljanja (Zupan, Svetina Nabergoj, 2014).

Primeri CPOEFjevih izobraževanj, ki v svoji zasnovi vključujejo metode, ki zmanjšujejo miselno vztrajnost pri udeležencih, gradijo čutni vpogled v samega sebe in krepijo jakost intuicije, so predmeti na temo vodenja in spreminjanja na odprtem programu FELU MBA, Akademija vodenja za ravnatelje slovenskih podjetij, regionalna Akademija trajnostnega razvoja, ter mnoga izobraževanja zasnovana po meri za podjetja.

6.2 Asociativno-primerjalno spoznavanje

Razvoj sposobnosti asociativno zaznavanja in spoznanja z zmanjševanjem vztrajnosti v miselnost udeležencev je pomembno pri takorekoč vseh CPOEFjevih izobraževalnih programih. Uporabljajo se klasični pristopi kot je študij in diskusija sorodnih poslovnih primerov, na predavanje pa se povabi tudi svetovalce in ravnatelje, ki sami predstavljajo svoje poslovne primere, izzive, pristope okoli

katerih se nato razvije diskusija, kaj deluje in kaj ne. S tem se spodbuja asociativno razmišljanje pri udeležencih programa. Dodatna metoda dela za krepitev asociativnega razmišljanja in zmanjševanje spoznavne vztrajnosti je tudi uporaba simulacij in iger. Simulacijske igre so pomembne za razvoj integrativnega poslovnega razmišljanja, razumevanje razmerij med različnimi spremenljivkami, vpogleda v lastno vedenje in odločanje, dinamike medosebnih interakcij, timsko delo.

6.3 Racionalno-analitično spoznavanje

Razvoj racionalnega-analitičnega zaznavanja preko podajanja teorij in izsledkov raziskav je temeljni izobraževalni cilj na FELU MBA programu (primeri teh so Managerial Economics, Managerial Accounting, Financial Management). Hkrati je tudi eden od pomembnih ciljev na izbranih akademijah (akademija poslovnih financ ipd.), določenih odprtih seminarjih (tematike kot so poslovne analize, poslovodno poročanje) in pri izobraževanju po meri. Ti predmeti so podkrepljeni s predstavitvijo teoretičnih modelov, analitičnih pristopov in orodij, temeljnih principov in zakonodajne ureditve.

Dodaten pristop za razvoj analitičnega vpogleda pa je tudi urjenje v pravilni uporabi informacijske tehnologije za podporo odločanja. CPOEF ima na to temo organiziran poseben odprt seminar, izvaja pa ga tudi na zaprtih programih za podjetja.

6.4 Čutno-intuitivno spoznanje z zmanjševanjem strukturne vztrajnosti

Izobraževalni cilj razvoja čutnega-intuitivnega spoznanja z zmanjševanjem strukturne vztrajnosti je ključen cilj pri vseh programih narejenih po meri za podjetja, pa tudi na določenih daljših programih odprtega tipa kot sta FELU MBA program in Akademija vodenja. Za doseg tega cilja se uporablja metoda samo-usposabljanja in prijateljskega svetovanja, skupinska refleksija na individualno in kolektivne poslovne izzive, izzive vodenja drugih in vodenja sebe.

Metoda pozitivnega vodenja sprememb sicer še ni bila uporabljena pri izobraževalnih programih CPOEF, bila pa je uporabljena pri izobraževanjih za neprofitne organizacije. V tej zvezi je Univerza v Ljubljani za svoje zaposlene aprila 2015 izvedla usposabljanje na temo pozitivnega vodenja sprememb (http://www.uni-lj.si/aktualno/kolektor_dogodkov/dogodki/2015040814545807/).

6.5 Asociativno-primerjalno spoznanje z zmanjševanjem strukturne vztrajnosti

Razvoja asociativno-primerjalnega zaznavanja in odločanja, ki vodi do zmanjševanja strukturne vztrajnosti je pomemben cilj delavnic za podjetja, kadar imajo ta za strateški cilj razvoj celovitega spremljanja uspešnosti. Na teh delavnicah zaposleni ne samo spoznavajo poslovne primere s celovitim spremljanjem uspešnosti, ampak sočasno kolektivno razvijajo tudi svoj sistem celovitega spremljanja uspešnosti, ki zaradi lastne udeležbe v procesu snovanja tega sistema zmanjšuje odpore proti spremembam za nov sistem spremljanja uspešnosti in povečuje pripravljenost za sprejetje tega sistema na strani večine.

6.6 Racionalno-analitično spoznanje z zmanjševanjem strukturne vztrajnosti

Izobraževalni cilj racionalno-analitičnega uvida se na programu FELU MBA dosega preko skupinskih svetovalnih projektov, ki jih opravljajo v drugem letniku študija FELU MBA študenti. Ta cilj se lažje uresničuje pri tistih študentih, ki so zaposleni v podjetju, na katerem svetovalnem projektu delajo. Na primer slušatelj na FELU MBA, ki je zaposlen kot višji srednji management v Domelu, vodi FELU MBA svetovali projekt repozicioniranje in reorganizacije strateške poslovne enote Tehnice. Na splošno so vsi

člani svetovalnih projektov, posebej če delajo na primerih svojih podjetij, zelo zavzeti in poskušajo izsledke projektov tudi udejanjiti v poslovni praksi. Metod dela na projektih zajema racionalno-analitičen instrumentarij kot so analiza panoge, analiza podjetja in izdelava sistema priporočil. Tudi izobraževanja po meri vključujejo svetovalne projekte za potrebe podjetja, na katerih je metoda dela racionalno analitična. Udeleženci, ki sodelujejo pri teh projektih, so po navadi zelo motivirani za uresničitev sprememb v svoji poslovni praksi.

Najnovejši pristop za doseg omenjenega izobraževalnega cilja je razvoj enotedenskega programa na temo vodenja strateško-organizacijskih sprememb z skupino udeležencev iz slovenskega podjetja (banke). Na programu se kot rdeča nit neposredno obdeluje problematika tega slovenskega podjetja. Na programu sodelujejo tudi ravnatelji iz velikih tujih podjetij (predvsem bank), ki spoznavajo izzive vodenja strateških sprememb in hkrati prenašajo izkušnje in priporočila iz svojih podjetij na obravnavani slovenski primer podjetja. Slovenski ravnatelji in ravnalci nadalje prenašajo znanje in izkušnje, ki so jih pridobili od kolegov iz tujine, v svoja podjetja in so motivirani za »prodajo« dobro delujočih praks iz tujine svojim sodelavcem.

V preglednici 4 so povzeti nekateri primeri CPOEFejevih izobraževanj po različnih izobraževalnih ciljih.

Preglednica 4: Primeri poslovnega izobraževanja za ravnatelje in ravnalce na CPOEF

	Čutno-intuitivno zaznavanje	Asociativno-primerjalno zaznavanje	Racionalno-analitično zaznavanje
V glavah managementa: zmanjšanje spoznavne (miselne) vztrajnosti	- FELU MBA program - Akademija vodenja - Akademija trajnostnega razvoja - Izobraževanje po meri	- FELU MBA program - Akademija prodaje - Akademija korporativne integritete - Akademija trajnostnega razvoja - Akademija turizma - Izobraževanje po meri	- FELU MBA program - Odpri seminarji - Akademija poslovnih financ - Izobraževanje po meri - Akademija turizma
V poslovnih procesih in strukturi organizacije: zmanjšanje strukturne vztrajnosti	- Akademija vodenja - Izobraževanje po meri za podjetja	- FELU MBA program - Akademija vodenja - Akademija turizma - Akademija trajnostnega razvoja - Izobraževanje po meri za podjetja	- FELU MBA program - Izobraževanje po meri za podjetja

7. Sklep

Prispevek razvija diagnostično orodje za izdelavo sistema priporočila za razvoj učinkovitega izobraževanja za ravnateljstvo podjetij. Sistem priporočil je zasnovan tako, da daje smernice za snovanje programov izobraževanja po šestih izobraževalnih ciljev: razvoj sposobnosti čutno-intuitivno spoznanja; razvoj asociativno-primerjalnega spoznanja, razvoj racionalno-analitičnega spoznanja, razvoj čutno-intuitivnega spoznanja, razvoj asociativno-primerjalnega spoznanja in razvoj sposobnosti racionalno-analitičnega zaznanja. Prispevek je strokovne narave in je namenjen vsem, ki se ukvarjajo s snovanjem in izvajanjem izobraževanj in usposabljanj za ravnatelje – to je predavateljem, poslovnim svetovalcem, samim ravnateljem podjetij kot tudi ravnalcem ljudi pri delu (kadrovikom).

Viri in literatura:

- Adler, N. J. (2006). The Arts & Leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education*, 5(4): 486-499.
- Albert, S., & Grzeda, M. (2014). Reflection in Strategic Management Education. *Journal of Management Education*, December 2014: 61-74.
- Amburgey, T. L., Kelly, D., & Barnett, W. P. (1990, August). Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. In *Academy of Management Proceedings*, 1990(1): 160-164.
- Anderson, E., & Schiano, B. (2014). *Teaching with cases: a practical guide*. Boston (Ma): Harvard Business Press.
- Anderson, L. W., Krathwohl, D. R., & Bloom, B. S. (2001). A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives: Allyn & Bacon.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1992). *On organizational learning*, Blackwell Cambridge, MA.
- Austin, R. D., & Devin, L. (2003). *Artful making: What managers need to know about how artists work*: FT Press.
- Austin, R. D., Nolan, R. L. & O'Donnell, S. (2012). *Harder Than I Thought: Adventures of a 21st Century Leader*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Boyatzis, R. E., & Case, A.R. (1989). The impact of an MBA programme on managerial abilities. *Journal of Management Development*, 8(5): 66-77.
- Carroll, G. R., & Barnett, W. P. (2004). Organizational ecology: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 1-1.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation." *Administrative science quarterly*: 128-152.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in organizational change and development*, 1(1): 129-169.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public administration and public policy*, 87: 611-630.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments, *Administrative science quarterly*: 52-73.
- Donaldson, Lex (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*: 313-327.
- Fehn, A., & Puck, J. F. (2014). Introducing Metaphor Complexity: How Executives Can Use Metaphors to Communicate Strategy in MNCs. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1).
- Filip, L. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Gavetti, G. (2011). The new psychology of strategic leadership. *Harvard business review*, 89(7/8): 118-125.
- Gavetti, G. (2012). Perspective - Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23(1), 267-285.
- Gavetti, G., & Levinthal, L. 2000. Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative science quarterly*, 45(1): 113-137.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2005a). How strategists really think. *Harvard business review*, 83(4): 54-63.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2007). On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time. *Organization science*, 18(3): 420-439.
- Gavetti, G., Levinthal, D. A., & Rivkin, J. W. (2005). Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy. *Strategic Management Journal*, 26(8): 691-712.
- Gosling, J., & Case, P. (2013). Give me the answer. *e-Organizations & People*, 20(3): 57-64.

- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). The five minds of a manager. *Harvard business review*, 81(11): 54-63.
- Grant, R. M. 2008. Why strategy teaching should be theory based. *Journal of Management Inquiry*, 17(4): 276-281.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Hannan, M. T., & John, H. Freeman. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hanson, J. R., Silver, H. F., & Strong, R. (1984). Research on the roles of intuition and feeling. *Roeper Review*, 6(3), 167-170.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*: Harvard University Press.
- Henisz, W. J. (2011). Leveraging the Financial Crisis to Fulfill the Promise of Progressive Management. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2): 298-321.
- Heron, J., & Reason, P. (1997). A participatory inquiry paradigm. *Qualitative Inquiry*, 3(3): 274.
- Hodgkinson, G. P., & Wright, G. (2002). Confronting strategic inertia in a top management team: learning from failure. *Organization Studies*, 23(6): 949-977.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard business review*, 79(8): 72-79, 160.
- Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of management Journal*, 34(3): 591-612.
- Knight, F. H. (2009). *Risk, 1921 Uncertainty, and Profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx: Houghton Mifflin.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Leadership as art: Variations on a theme. *Leadership*, 6(3): 235-241.
- March, J. G., & Augier, M. (2004). James March on Education, Leadership, and Don Quixote: Introduction and Interview, Vol. 3: 169-177: *Academy of Management*.
- McCall Jr., M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The Lessons of Experience: How successful executives develop on the job*, New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Mintzberg, H. (2003). *The manager's job: Folklore and fact*. London: Routledge.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2011). From management development to organization development with Impact. *OD Practitioner*, 43(3): 25-29.
- Mintzberg, H. 1989. Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations: Simon and Schuster.
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2002). Educating managers beyond borders. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1): 64-76.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*: 605-622.
- Paton, S., Chia, R., & Burt, G. (2014). Relevance or 'relevante'? How university business schools can add value through reflexively learning from strategic partnerships with business. *Management learning*, 45(3): 267-288.
- Porter, M E., & Siggelkow, N. (2008). Contextual Interactions within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage. *Academy of Management Perspectives*, 22(2): 34-56.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Simon and Schuster.
- Rivkin, Jan W. (2000). Imitation of complex strategies. *Management science*, 46(6): 824-844.
- Rozman, R. (1998). The Organizational Functions of Governance and Management. *Slovenska ekonomska revija*, 49 (3): 240-255.
- Rozman, R. (2000). The organizational function of governance: development, problems, and possible changes. *Management*, 5(2): 94-110.
- Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schein, E. H. (2005). From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of "Systemic" Health and a General Model of Change Dynamics: A Drama in Five Acts. *Reflections: The SoL Journal*, 6(8-10): 8-10.
- Schön, D. A. (1995). Knowing-in-action: The new scholarship requires a new epistemology,

- Change: The Magazine of Higher Learning 27(6): 27-34.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50: 20-24.
- Taylor, S. S., & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1): 55-69.
- Tidd, J. 2001. Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3): 169-183.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1147-1161.
- Wang, H., & Hanna, S. D. (1997). Does risk tolerance decrease with age. *Financial Counseling and Planning*, 8(2).
- Zuckerman, M. (1994). *Behavioral Expressions and Biosocial Bases of Sensation Seeking*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Zupan, B., & Nabergoj, A. S. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and Business Review*, 16: 49-74.

Doc. dr. Melita Balas Rant je docentka za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in akademska direktorica na Centru poslovne odličnosti Ekonomske fakultete, kjer razvija poslovne programe za potrebe trga. Njeno raziskovalno in pedagoško delo se osredotoča na snovanje konkurenčne prednosti podjetij, spreminjanje organizacije združb, etično vodenje sprememb in snovanje izobraževanj za ravnalce ter strokovnjake v podjetjih in drugih organizacijah. Na te tematike, ne samo svetuje podjetjem v regiji, ampak je tudi objavila številne strokovne ter znanstvene članke v tujih in domačih revijah.

Approaches of leadership training as an example of good practice in the company TBP Lenart

Gregor Rojs

The economic environment, which is considered the last few years to be a very unstable and increasingly complex, requires multiple managerial skills and knowledge. Priorities and competencies desirable in leaders today are not only specific technical and functional knowledge, but knowledge, which is a combination of multiple skills, abilities and cognitive capabilities. A successful leader is a leader, who controls these skills and knows how to use them consciously in all areas and various situational needs. In the first part of the paper we define the concept of training, define key factors of training and approaches with a positive impact on the leadership skills. With empirical research we are trying to figure out, which key factors are needed in leadership development and whether leaders in the company are interested in wide spectrum of permanent multidisciplinary type training which is based on modern approaches to training. Based on the findings we present relevant recommendations to strengthen leadership skills based on modern approaches to training.

Key words: leader, leadership skills, training, training approaches, multidisciplinary learning methods

The role of management in non-governmental educational organizations

Bojan Mevlja, Klemen Kavčič

The purpose of the article is to explore the roles played by influential stakeholders (internal and external) in non-governmental organisations (NGOs), and to understand the role of managers in managing the expectations and interests of

stakeholders in NGOs in the field of education. The aim of the qualitative research is thus to examine the attitude of the management and the stakeholders towards the perception of successfulness of NGOs. The 2015 qualitative research is based on interviews through which we conduct an in-depth research of the attitude of the management and other key stakeholders in managing different expectations and interests. The research findings enable us to understand the key role of the management in managing NGOs with the purpose of achieving more comprehensive satisfaction of all stakeholders as well as the successful further development of the non-governmental sector in Slovenia.

Key words: stakeholder, management, non-governmental organizations, interview

Management development for an effective search and change in the strategic organization

Melita Balas Rant

The bottom-line of firm success is effective detection and implementation of business opportunities. However, management needs to overcome cognitive as well as structural barriers to their effective implementation. The article studies how one should design management development program that helps effectively overcome these barriers. The author uses contingency theory approach to identify important variables that determine the cognitive and structural inertia in the company, which effective management program design should help resolve. Author identifies different combinations of cognitive-structural inertia which call for different approaches to management education. These approaches are outlined in this paper with considerate detail and illustration of such programs as executed by Center for Business Excellence of the Faculty of Economics.

Key words: management, education, organization, business processes, cognitive inertia, structural inertia, organizational development