

potrebnega prilagajanja slediti tudi organizacijske oblike združb. Institucije zato ne zajemajo le sistemov simbolov, ampak tudi procese urejanja – institucionalizacijo, ki oblikuje družbeno vedenje in s tem tudi organizacijo združb. Teorija poudarja, da morajo ključne spremembe institucij označevati pomembne spremembe njihovih nosilcev. V svoji neoinstitucionalni perspektivi se teorija ukvarja z razlago širše opaženih podobnosti v organizaciji združb.

Teorija razmerja med upravljanjem in ravnanjem izpostavlja kot najbolj tehtno zastavljeno vprašanje, ali je organizacija združb – strukture in procesi – povezana z razmerji, ki so prisotna v družbi nasploh, torej tudi z družbenim načinom gospodarjenja. V tem okviru so temeljiteje opredeljeni upravljanje, ravnanje ter razmerje med njima. Podana je primerjava angleško-ameriškega in nemškega modela upravljanja s problemi in rešitvami v obeh modelih. Obravnavana je tudi posebna problematika upravljanja v slovenskih podjetjih in prikazan splošni razvoj upravljanja v smeri večje vloge udeležencev in odgovornosti do družbe.

Teorija mrež je ponujena kot možna izbira pri stalnem iskanju optimalnih oblik organizacije procesov,

ki potekajo v združbi in med združbami. Navedena so tudi sodila za razvrščanje mrežnih organizacijskih povezav: oblika in način nastanka, raven povezovanja, značilnosti mrež, hierarhija in dinamika ter zunanje in notranje povezave. Posebej so predstavljene tudi regionalne mrežne povezave (angl. *clusters*).

K vsakemu poglavju – razen k uvodnemu – so dodana pregledna vprašanja in vprašanja za razpravo, ki bralca usmerjajo k poglobljenemu proučevanju ponujene vsebine.

Knjiga precej zapolnjuje veliko praznino v sodobni slovenski organizacijski literaturi, saj postaja naša slovenska družba tudi zaradi pomanjkanja tovrstnih znanj vse slabše urejena, to pa nujno vodi do zaostrovanja na kriznih žariščih v njej. S povečanim in pospešenim pretokom teh ter podobnih teoretičnih organizacijskih znanj, kot jih najdemo v knjigi, v organizacijsko prakso delovanja na vseh ravneh bi namreč lahko hitreje sledili tistim, ki nas danes v tekmovalni sposobnosti gospodarstva in javnega sektorja neusmiljeno prehitevajo.

Miran Mihelčič

Poročilo o 12. znanstvenem posvetovanju o organizaciji

Društvo slovenska akademija za management je 9. junija 2011 v sodelovanju s Fakulteto za organizacijske vede Kranj UM in Ekonomsko fakulteto Ljubljana UL na Brdu pri Kranju pripravilo izvedbo 12. znanstvenega posvetovanja o organizaciji z naslovom **Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi**. Na posvetovanju je bilo predstavljenih 14 prispevkov, 11 z enim in 3 z dvema avtorjema.

V uvodnem nagovoru je Miran Mihelčič kot eden od sourednikov zbornika posvetovanja – ta obsega 148 strani – poudaril, da je sposobnost za ravnanje s spremembami nedvomno ena od zahtevanih značilnosti uspešnega ravnanja (angl. *management*). Z namenom usmeriti pozornost udeležencev na najpomembnejše poudarke spreminjalnega procesa je predstavil obrazec Colina Carnalla o načinu izračuna energije za spremembe (v izvirniku: *energy for change* - Ec). Ta naj bi bila

zmnožek treh dejavnikov, in sicer (1) ravni nezadovoljstva s trenutnim stanjem, (2) obsega predvidenega razpoložljivega znanja, potrebnega pri spremembah (vključno z zaupanjem prizadetih v znanje najbolj odločujočih ali vplivnih), ter (3) ravni soglasja sodelujočih glede skupnega videnja prihodnosti. Carnall poudarja, da mora biti predhodno ugotovljena energija za spremembe večja od predpostavljenih stroškov sprememb (v izvirniku označenih z Z).

Drago Dubrovski je nato kot prvi predstavil prispevek z naslovom *Razvojno spreminjanje in krize*. Organizacijske in druge spremembe v različnih vrstah združb so namreč zelo pogosto povezane s kriznimi razmerami, ko sta neredko ogrožena nadaljnji razvoj in celo obstoj združb. Takšne spremembe bo ravnanje uspešno izvedlo takrat, ko bo ob drugih znanjih, spretnostih in veščinah razpolagalo še s posebnimi sposobnostmi, potrebnimi

za ravnanje v kriznih razmerah, pri Carnallu omenjenih pod dejavnikom (2). Ker so spremembe povezane s tveganjem, je treba – seveda, če je na voljo dovolj časa – zato temeljito proučiti izbiro med majhnimi ali velikimi spreminjevalnimi koraki.

Jure Kovač se je v svojem prispevku z naslovom *Razlogi za neuspeh pri uvajanju sprememb v združbah* prav tako osredotočil na Carnallov dejavnik (2), saj je izpostavil nezadovoljivo obvladovanje spreminjevalnih procesov v združbah. To je praviloma posledica nezadostne usposobljenosti ravnateljstva, ki procese spreminjanja usmerja. Ravnatelji v združbah bi morali zato ob boljšem poznavanju metodike procesa spreminjanja temeljiteje spoznati tudi dejavnike, ki so značilni za številne neuspehe poskuse sprememb. Med njimi je poudaril tako pomanjkljivo organizacijsko znanje ravnateljev kot osebne predsodke vključenih v spremembe oziroma prizadetih s spremembami.

Zlatko Nedelko, ki je prispevek z naslovom *Vodenje organizacijskih sprememb* pripravil skupaj z Vojkom Potočanom, je organizacijske spremembe izpostavil kot stalen dejavnik uspešnega delovanja združb. Cilj sprememb je za oba avtorja izboljšati uporabo trenutnih zmogljivosti dejavnikov ter pridobiti potrebne nove dejavnike. Po njunem mnenju predstavlja prav vodenje kot neposredno usmerjanje sprememb enega od tistih podprocesov, pri katerih gre pri znanju ravnateljev za nevaren primanjkljaj.

Prispevek z naslovom *Spreminjanje, kultura in robustnost organizacije* je predstavil Mitja Tavčar. Opozoril je, da so nezadostno obvladovane spremembe lahko izjemno nevarne za delovanje združb. O uspešnosti sprememb tudi ni mogoče govoriti brez dobrega sodelovanja zavzetih sodelavcev, ki naj bi v spremembah videli tudi svoje interese (Carnallov dejavnik 3). Če ni tako, smo priče velikemu odporu proti spremembam. Zato je treba v pripravi na spremembe ustrezno negovati ali spreminjati organizacijsko kulturo, utemeljeno na večjem zaupanju. To lahko dosegamo tudi s trdnjšo povezavo članov združbe v družbeno omrežje, v katerem moramo ob znanju za spremembe utrditi tudi voljo vključenih za spremembe.

Simon Vrhovec, ki je v sodelovanju z Marjanom Krisperjem pripravil prispevek z naslovom *Določanje prioritete v portfelju IT z upoštevanjem odpora pri uveljavljanju sprememb informacijskih sistemov*, je v uvodu poudaril, da je odpor do sprememb eden od ključnih dejavnikov neuspeha spreminjanja na področju informacijske tehnologije (IT). Odpor je tem večji, čim obsežnejše so spremembe. Zato je treba z možnimi vzroki in razlogi za odpor ravnati sorazmerno z obsegom sprememb. Izbira ustreznih ukrepov v zvezi z odporom pri projektih na področju IT naj bi temeljilo tudi na oceni, ali je določen način obvladovanja odpora ekonomsko smiselno. Avtorja sta v razmislek ponudila tudi model obvladovanja odpora.

Prispevek z naslovom *Obvladovanje sprememb v sklopu projektov, s katerimi uvajamo spremembe* je delo Aljaža Stareta. Avtor je posredno nakazal, da lahko energijo za spremembe enačimo s pričakovanimi koristmi, ki naj bi jih prinesel projekt v primerjavi z njegovimi stroški.

Sistemska podprta ravnanje s spremembami naj bi bilo zagotovilo, da bi se lotevali le tistih sprememb, ki so smiselne. Da bi se izognili spremembam, ki ne prinašajo zaželenih koristi, je omenil jasno opredelitev pričakovanih učinkov, določitev načina obvladovanja (nekoristnih) vplivnežev ter upoštevanje verjetnih odporov ne le pri tistih, na katerih delo bodo vplivali učinki projekta, ampak tudi pri članih skupin – nosilcev projekta sprememb.

Viktor Vračar je pri predstavitvi svojega prispevka za naslovom *Korenite spremembe in razlogi za njihovo pogosto neuspešnost* najprej poudaril, da je za premik z neke stopnje in ravni delovanja združbe na drugo potrebna zadostna motivacija, tudi nezadovoljstvo (Carnallov dejavnik 1). Ob tem, ko se ob manjših, evolucijskih spremembah resda srečujemo z manj odpora, pa so včasih za nujne premike potrebne tudi velike, revolucionarne spremembe. Te pa seveda zahtevajo tako dobro, analitično poznavanje značilnosti razmer ter sodelujočih dejavnikov kot tudi več poguma in večjo motivacijo.

Milena Kramar Zupan je v prispevku *Vloga managerja/vodje v procesu ravnanja s spremembami* izpostavila, da so spremembe namenjene povečevanju tekmovalne sposobnosti združbe. Uspeh sprememb je najbolj odvisen od sposobnosti ravnateljev, da pravočasno zaznajo potrebo po spremembah, predvidijo njihovo sprožanje v ustreznem trenutku ter jih tudi učinkovito usmerjajo. Ravnatelj, ki naj bi imel tudi lastnosti vodje, mora pred uvajanjem sprememb pri sodelavcih ustvariti občutek nujnosti (Carnallov dejavnik 1) in koristnosti sprememb, pridobiti za njih ključne nosilce moči (= ustvariti koalicijo voljnih), skupaj z njimi ustvariti jasno in uresničljivo vizijo (Carnallov dejavnik 3) ter zanjo navdušiti druge zaposlence. Zavedati se mora, da je zgolj z vlečenjem črt in risanjem okencev z delovnimi mesti sicer možno spremeniti organizacijsko shemo, sprememba samega ravnanja pa zahteva tudi velika prizadevanja za spremembo kulture.

Avtorju tega poročila se je zdelo primerno opozoriti, da je pri iskanju potrebnih sprememb sicer nujno videti celotno sliko, ukrepe pa je vendarle treba bolj konkretizirati, kot je to običajno v govorih pomembnežev. Zato je v svojem prispevku *Odprava preširoke rabe pojma »delovno mesto« kot ustvarjalna inovacija pri spremembah organizacije združb* ponudil zamisel, ki jo je v prevladujoči slovenski praksi označil kot velik revolucionaren korak. Kot enega temeljnih pogojev, da bi z organizacijskimi ukrepi učinkoviteje prispevali k ustvarjanju ustreznih razmer v naših podjetjih in drugih združbah, je tako predvidel zamejitev preširoke (zlo)rabe pojma »delovno mesto«. Pri tem je ponudil pristop, v katerem bi izrazil poudarek na opravih, delovnih nalogah, področjih usposobljenosti, delovnih programih in učinkih že pri sami postavitvi organizacijske zasnove združb omogočil bolj prilagodljivo vzpostavljajanje in preurejanje organizacijskih razmerij, potrebnih za uspešnejše poslovanje združb.

V prispevku z naslovom *Pogojenost uspešnosti spreminjanja informacijskih sistemov podjetij v Sloveniji s kakovostno organizacijo* Tomaža Hovelje so najprej izpostavljena pričakovanja ravnateljev v združbah, da bodo informacijske tehnologije in informacijski sistemi

pomembno orodje za premagovanje krize, učinkovitejše ravnanje s spremembami ter popolnejše uresničevanje poslovnih strategij. Izkušveni podatki kažejo, da podjetja v Sloveniji na splošno niso sposobna uspešno spreminjati svojih informacijskih sistemov in z njimi ustvarjati večje dodane vrednosti. Bolj kakovostna organizacija, ki jo združbe skušajo ustvariti s spremembami, pa po raziskavah avtorja dobro vpliva na uspešnost naložb v IT.

Vesna Vodopivec in Vlado Schweiger sta se v prispevku *Sprememba kompetenc ravnateljev pri ravnanju s spremembami* osredotočila na usposobljenost ravnateljev pri spoprijemanju z izzivom načrtovanja, obvladovanja in uresničevanja sprememb. Uspešni ravnatelji kot »prehitevalci sprememb« tako ne gledajo, kakšne so razmere danes, ampak kakšne bodo v prihodnje. Od ravnateljev kot nosilcev pomembne organizacijske funkcije zato pričakujemo, da so vizionarji, spodbujevalci in vzorniki. Samokritičnost in samozavedanje ravnateljev kot nosilcev sprememb glede lastnih prednosti in slabosti sta zato v procesu spreminjanja organizacije združb zelo pomembna.

Prispevek *Prilagoditve organizacije pospeševanju ustvarjalnosti in inovativnosti* Aleksandre Stjepanović Vračar izpostavlja prepričanje avtorice, da sta za obstoj in ohranjanje tekmovalne sposobnosti v hitro se spreminjajočem in vihnem okolju potrebni ustvarjalnost in inovativnost. Neposredno odgovornost za raven ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju pa imajo ravnatelji. Vloga ravnateljstva je namreč pri ustvarjanju razmer, prijaznih za večjo ustvarjalnost in inovativnost, odločilna. Avtorica je predstavila tudi pristope, ki v združbah pospešujejo razvoj teh dveh tako potrebnih značilnosti.

Viktor Vauhnik je v prispevku *Razvoj konkurenčnih prednosti kot ustvarjalna inovacija v podjetju* najprej poudaril pomen dobrega poznavanja panoge in tekmecev v njej, torej tržne slike panoge. Nato je predstavil model za razvoj tekmovalnih prednosti kot enega od najpomembnejših delov procesa strateškega načrtovanja

s številnimi koraki od zavedanja o tržnem položaju podjetja do predvidevanja posledic sprememb, ki bodo osnove prihodnjim strategijam. Po njegovem mnenju so pripravljenost za spremembe, razširjenost strateškega razmišljanja in sposobnost udejanjanja tekmovalnih prednosti na različnih ravneh pomembni temelji za trajnostni uspeh podjetja.

Zadnjega izmed prispevkov z naslovom *Proces spreminjanja organizacije v podjetju s primerom spreminjanja organizacije iz navpične v vodoravno* je predstavil Rudi Rozman. Za značilen prikaz temeljitih organizacijskih sprememb je ponudil prehod od navpične ali hierarhične organizacije v vodoravno ali timsko. Izpostavil je ugotovitev, da so organizacijska razmerja dinamična, prilagajati se morajo potrebam, to pa zahteva ustrezno zasnovo organizacije. V prispevku so podana razmišljanja o timski organizaciji, njenih prednostih in slabostih ter možnih grafičnih predstavitev vodoravne organizacijske strukture.

V razpravi, ki je sledila predstavitvi prispevkov in jo je usmerjal Rudi Rozman, so udeleženci izpostavili zahtevnost procesa spreminjanja organizacije združbe, ki je po svoji naravi ne le skoraj vedno inovativen, ampak mora biti včasih tudi ustvarjalen. Za njegov uspeh sta ob odločilni vlogi ravnateljstva, usposobljenega za upravljanje sprememb, pomembni tudi organizacijska kultura, ki sprejema tveganje kot nujno, in sposobnost oblikovanja skupne vizije na načrtani smeri. Ob slabi oceni (57. mesto med 59 ocenjenimi) kakovosti poslovnih ravnateljev (angl. *managers*) v Sloveniji po poročilu IMD za leto 2010, se ob tem zastavlja vprašanje, kaj je v Sloveniji poglavitno sodilo za njihovo izbiro: sposobnost ali pripadnost politični eliti. Glede na precejšen pomen drugega od odgovorov je bila zato dana pobuda, da se v društvu odpre tudi razprava o značilnostih okolja, ki tako stanje dopušča.

Miran Mihelčič