

# [ INTERVJU ] Dr. Miha Škerlavaj o tem, kako v podjetjih uvajati spremembe

## Dobri menedžerji so vrvovodci

**Svetovno gospodarstvo zaradi globalizacije in še nekaterih drugih izzivov postaja podobno čedalje hitrejšemu vlaku, od podjetij pa takšne razmere zahtevajo pogostejše uvajanje sprememb in hitreje prilagajanje nanje. O tem, kako je treba v sodobnem poslovnem svetu upravljati s spremembami, smo se pogovarjali z docentom dr. Miho Škerlavajem z Ekonomske fakultete v Ljubljani, ki poudarja, da globalizacija še zdaleč ni edini vir sprememb in izziv, s katerim se soočajo podjetja.**

**Kakšna znanja in pristopi so v podjetjih potrebni na področju uvajanja sprememb?**

Kot potrebna, a pogosto manjkajoča znanja in pristope na področju uvajanja sprememb v podjetjih, bi izpostavil predvsem znanja in spretnosti vzpostavljanja prilagodljive organizacijske kulture, strateškega razmišljanja in delovanja, mreženja, vodenja, komuniciranja ciljev in trenutnega stanja projekta, sprememb, motiviranja, timskega dela in različnih tehnik premagovanja odpora proti spremembam. Veliko teh znanj in spretnosti vsebuje pristop učeče se organizacije.

**Katere napake pri uvajanju sprememb so najpogostejše, če menedžerji nimajo ustreznega znanja?**

Pri spremembah v organizacijah se pogosto pojavlja več napak, večina pa se navezuje na zanemarjanje tako imenovanih »mehkih«, neprijemljivih dejavnikov in ad-hoc reševanja nakopičenih težav. Druga pogosta napaka je to, da se v organizaciji lotijo preveč sprememb naenkrat. Težko je na primer hkrati obvladovati reorganizacijo, posodabljanje informacijskih sistemov in združevanje. Težave se pojavljajo tudi pri usklajevanju finančnih vidikov s človeškimi. Med neustreznimi pristopi pa izstopa neustrezna komunikacija o razlogih, ciljih, in napredku določene spremembe. Pogosto povzročajo težave tudi iskanje sporazumov in »dobim-dobiš« položaja med različnimi interesnimi skupinami v podjetju in izven njega. Pa tudi dejstva, da ima vsaka organizacija svojo značilno kulturo in znotraj nje svoj nabor vrednot, pri uvajanju sprememb ne gre spregledati. Slepo sledenje univerzalnim »kuharskim« receptom o tem, kako se je treba lotevati spreminjanja organizacij, ima lahko prej negativne kot pozitivne posledice. Naj te trditve ponazorim na primeru strateških povezav podjetij. Raziskave in izkušnje po svetu kažejo, da propade približno polovica do tri četrtine teh povezav. Razlogi so kar v 70 odstotkih relacijske narave - neujemanje organizacijskih

kultur, nasprotujoča si strateška izhodišča, različna in slabodoločena stališča in podobno. To je zgolj eden izmed množice položajev, kjer odsotnost razumevanja situacijskega pristopa k spreminjanju privede do težav.

**Kakšne so lahko posledice napak in težav, ki ste jih omenili?**

Vse te napake se seveda odražajo tako na ravni posameznikov kot tudi na ravni organizacije. Na ravni posameznikov to vodi do demotiviranosti in še večjega odpora do sprememb. Na ravni organizacije pa se neustrezne prakse menedžmenta sprememb odražajo v slabem organizacijskem ozračju, povečanem gibanju in odhodu glavnih zaposlenih, pojavu številnih nasprotujočih si subkultur ter izgubljanju energije in časa z opravljanjem notranjih nasprotij. Skratka, neustrezno upravljanje sprememb je lahko precej kontraproduktivno.

**Koliko znanja imajo o uvajanju sprememb v podjetjih slovenski menedžerji - ali sledijo svetovnim trendom na tem področju?**

Dejstvo je, da smo Slovenci vaje hitrega spreminjanja, saj smo bili v bližnji in daljni preteklosti zelo pogosto povzročitelji raznoraznih preobrazb in prehodov. Imamo nekaj primerov dobrih praks, ki jih lahko pokažemo



**»Preveč sprememb naenkrat preseže absorpcijsko sposobnost zaposlenih in menedžmenta ter vodi v kaos.«**

**Tako pravi dr. Miha Škerlavaj z Ekonomske fakultete v Ljubljani.**

tudi svetovni javnosti. Hkrati pa imamo v povprečju še precej neizkoriščenih možnosti za razvoj učečih se organizacij in spodbujanje inovativnosti. Menim, da smo kot majhno odprto gospodarstvo ravno dovolj izpostavljeni globalnim tokovom, da se pospešeno razvija in pogloblja širša zavest o pomenu poznavanja sodobnih orodij menedžmenta in organizacije.

**Kakšno vlogo pa ima pri uvajanju sprememb improvizacija? Ali se lahko mene-**

**džer nauči tudi pravilne improvizacije - če je tako, kako?**

Ravno tako kot pri večini drugih področij, na katerih delujejo menedžerji, je tudi pri upravljanju s spremembami bistveno iskanje ravnotezij, v tem primeru je to ravnotežje med improvizacijo in načrtovanjem. Podobno kot v športu ali glasbenih orkestrih bodo najboljši virtuozni in improvizatorji prišli do izraza ravno v najbolje organiziranih kolektivih. Upravljanje sprememb

je treba znati uravnotežiti v določeno stabilnostjo. Preveč sprememb naenkrat preseže absorpcijsko sposobnost zaposlenih in menedžmenta ter vodi v kaos. Po drugi strani pa preveč togo postavljeni sistemi zavirajo ustvarjalnost in rast podjetja. Dobri menedžerji so pravzaprav vrvovodci, saj stalno iščejo ravnotežja. Veliko te spretnosti je gotovo pridobljene skozi prakso in izkustveno učenje, vendar se je treba zavedati, da se lahko učimo tudi na izkušnjah in spoznanjih drugih.