

Kriza, revolucijske spremembe in kompetence managementa

Drago Dubrovski

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper
drago.dubrovski@fm-kp.si

Povzetek

Ker je dogajanje v okolju vse intenzivnejše, pri tem pa manj linearno in napovedano oz. napovedljivo, je treba toliko bolj pozorno spremljati dogajanja v okolju in podjetje sproti prilagajati (aktivno ali reaktivno, evolucijsko ali revolucijsko) na takšne spremembe. Kriza kot kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju (organizaciji), ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj te organizacije, zahteva pripravo in izvedbo revolucijskih sprememb, če si želi organizacija še naprej zagotoviti svoj obstoj in razvoj. Takšne spremembe lahko izvaja krizni management, ki pa mora poleg splošnih strokovnih, metodoloških, socialnih, osebnih in izvedbenih znanj, spretnosti in veščin posedovati še posebne kompetence, potrebne za izvajanje radikalnih sprememb, preobrata v poslovanju ali celovite prenove podjetja. V prispevku postavljamo tri trditve: vloga managementa navkljub izjemnemu napredku različnih podpornih tehnologij, številnim teoretičnim modelom in vedno novim priročnikom o managementu postaja v današnjih razmerah za preživetje in razvoj še pomembnejša; s krizo so neločljivo povezane revolucijske spremembe; management, ki nima pravih kompetenc, vključno s tistimi posebnimi (dodatnimi), za pripravo in izpeljavo revolucijskih sprememb ne more biti uspešen.

Ključne besede: kriza, revolucijske spremembe, management, kompetence

1 Uvod

Nelinearnost (nepremosorazmernost) dogodkov in vzročno-posledičnih zvez (dinamičnost, kompleksnost, negotovost) otežuje managerjem načrtovanje dolgoročnega razvoja, saj je težko napovedovati spremembe v okolju že za nekaj mesecev, kaj šele nekaj let, ki pa lahko občutno spremenijo razmere poslovanja in položaj podjetja v teh razmerah (npr. v Sloveniji nazadnje gradbeništvo in finančni holdingi). Za načrtovanje strateških razvojnih usmeritev (prihodnosti podjetja) kratkoročni in srednjeročni načrti, ki so bili sicer metodološko in podatkovno pripravljani na najboljši mogoči način, vendar na osnovi razmer poslovanja v določenem okolju in obdobju, te razmere pa so se v trenutku njihove implementacije lahko že pomembno spremenile, niso zadostni ali neposredno uporabljivi. Zato je toliko bolj pomembna vizija podjetja oz. vizionarska sposobnost managementa, ki določi »smer plovbe« (razvoja) podjetja.

Ker je torej dogajanje v okolju vse intenzivnejše, pri tem pa manj linearno in napovedano oz. napovedljivo, je treba toliko bolj pozorno spremljati dogajanja v okolju in podjetje sproti prilagajati (aktivno ali reaktivno, evolucijsko ali revolucijsko) na takšne spremembe. To

pa zopet postavlja pred management v ospredje stalno budnost in pripravljenost za spreminjanje, pri čemer pasivni pristop ne more biti uspešen. Pri tem pa ne gre zgolj za razvite sisteme in procese spremljanja dogajanj v okolju, temveč tudi za njihovo uvajanje v podjetje ter prilagajanje podjetja zaznamim spremembam. Ugotovimo lahko, da so pretekli managementski modeli in vzorci ustrezne pripomoček, ne pa tudi zadosten.

V predstavljenem prispevku postavljamo najprej (1) *trditev* (hipotezo), ki je seveda na takšen način in v tem obsegu ne moremo zadovoljivo dokazati, da navkljub izjemnemu napredku informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki naj bi podpirala odločanje in delovanje managementa, številnim teoretičnim modelom in vedno novim priročnikom managementu, postaja v sedanjih (in prihodnjih) razmerah sodoben, kakovosten strateški management za uspešno in učinkovito delovanje podjetja v resnici še pomembnejši, pri čemer se morajo strateške (subjektivne) odločitve, ki vključujejo širok spekter možnosti delovanja, sprejemati hitreje in v vse bolj negotovih razmerah, kar zahteva stalno pozornost in aktivnost managementa. Akutna kriza v podjetju pa je eksistenčno vprašanje, ki ga brez priprave in izvedbe revolucijskih sprememb ne bo mogoče razrešiti, kar je

naslednja (2) *trditev*. Če torej postaja management na eni strani za preživetje in razvoj podjetja (ali katere koli organizacije) vse pomembnejši, se na drugi strani samo po sebi postavlja vprašanje, ali je ta management tudi dovolj usposobljen za delovanje v razmerah hitrega spreminjanja podjetja in njegovega okolja. Zadnja postavljena (3) *trditev* je, da domači management, ki je bil uspešen v razmerah rasti in splošne konjunktore, v povprečju vendarle ni dovolj uspešen v obdobju resnih kriznih razmer, ko je treba razviti še nekatere posebne oz. dodatne kompetence. Namen tega prispevka je torej opozoriti na razkorak med zeleno (potrebno) managementsko prakso in resnično prakso, ta razkorak pa se je prav v času krize (recesije) najbolj povečal, o čemer pričajo sodobni domači primeri podjetij.

2 Ali povečana intenzivnost sprememb vpliva na vlogo managementa?

Razvoj je neločljivo povezan s procesi spreminjanja, ki pa so lahko zelo različni po področjih, obsegu in intenzivnosti. Za zagotavljanje obstoja v sodobnem okolju se mora podjetje stalno razvijati, pri tem pa ne obstaja vnaprej določena optimalna ali maksimalna velikost podjetja (Deans, Kroeger in Zeisel, 2003, str. 5).

Če so spremembe v okolju vedno pogostejše, hitreje in manj predvidljive, po katerih pravilih ali receptih naj se potem management ravna, da bi bilo mogoče v podjetju preprečiti nastanek latentne ali akutne krize ter si še za naprej zagotoviti obstoj in (pospešen) razvoj? Zaradi specifičnosti vsakega posameznega primera (podjetja) recepta resnično ni. Zato glede na sodobna dogajanja v okolju poslovna praksa stalno razvija nove pristope, kako v takšnem turbulentnem, kompleksnem in kaotičnem okolju preživeti in uspeti, vsi pa temeljijo na nujnosti in stalnosti t. i. tristopenjskega ukrepanja:

- spremljanje dogajanja in sprememb v okolju,
- prenašanje sedanjih in prihodnjih značilnosti okolja v podjetje,
- izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

Le na takšen način se lahko podjetje odzove na turbulentnost okolja, ki je danes lahko z vidika pogojev poslovanja podjetju prijazno, jutri pa povsem sovražno, tristopenjsko ukrepanje pa ne sme biti začasna ali občasna naloga, temveč način stalnega ravnanja managementa. Opisano tristopenjsko ukrepanje je v osnovi tako enostaven recept, da je lahko že banalen, vendar pa usoden za kar celotne panoge (npr. tekstilna industrija, ki po razpadu jugoslovanskega trga v začetku devetdesetih let ni pravočasno prilagodila ali zmanjšala svojih zmogljivosti dokončno zmanjšanemu povpraševanju in je namesto tega te zapolnjevala s prevzemom nedonosnih storitev za druge; ali pa živilskopredelovalna industrija iz sredine devetdesetih let, ki je kapitalsko koncentracijo svojih najpomembnejših kupcev – maloprodajnih trgovcev zgolj pasivno spremljala in se ni pravočasno odzvala s

»protiukrepi«). Navkljub sklicevanju na makroekonomske ali panožne težave to navsezadnje vendarle pomeni, da se lahko podjetja oz. njihov management na krizo zelo različno odzovejo, eni bolj in drugi manj uspešno. Znani prenovitelj korporacije General Electric Jack Welch je nekoč izjavil: »Če je stopnja spreminjanja znotraj organizacije nižja kot stopnja spreminjanja okolja, potem je konec na vidiku.«

Dejstvo je, da so nekatera podjetja iz sicer iste panoge in istega gospodarskega prostora lahko zelo uspešna tudi v času panožne krize. V slovenskem okolju je bilo mogoče v času finančne in gospodarske krize najti vrsto podjetij, ki so povečevala svoje prihodke in dobičke ter se pospešeno razvijala. Takšna podjetja pa so bila npr. predstavljena v domači podjetniški reviji ali časopisu v rubriki »Lomilci krize«, katerih uspeh je bil pogosto povezan s pravočasno spremembo oz. prilagoditvijo poslovnega modela, programov in strategij. Podjetja, ki vsa delujejo v nazadujoči panogi, imajo lahko popolnoma različne stopnje uspešnosti, kar kaže na to, da v istih gospodarskih razmerah (zunanji vzrok) lahko podjetja s svojimi poslovnimi odločitvami izboljšujejo ali poslabšujejo svoj položaj (notranji vzrok). Če bi veljalo, da na nastanek kriz v podjetjih, ki delujejo v kronično težavnih panogah, management ne more vplivati in zato so tukaj krizne razmere nastale izključno iz zunanjih vzrokov, potem bi panoge izumirale v celoti. Tako pa najdemo, če opazujemo domače gospodarsko okolje, zelo dobra podjetja tudi v gradbeni, tekstilni, lesarski in drugih »problematičnih« panogah.

Vedno več podjetij spoznava, da nekoč sicer uspešna formula razvoja sedaj vedno hitreje dosega svoje naravne omejitve, zato bodo potrebne temeljne spremembe. Opozorilni signali potrebnih sprememb pa ne prihajajo več toliko s finančnih in izvajalskih področij, temveč iz strukturnih kazalcev, ki so skriti pod površino organizacije. Zato najuspešnejši primeri prenove podjetij vključujejo oblikovanje nove jedrne dejavnosti, temelječe na »skritih sredstvih« organizacije (Zook, 2007, str. 10).

Strnjena izhodiščna spoznanja z možnostmi preprečevanja kriz s stalnim in pravočasnim (aktivnim in reaktivnim ter evolucijskim in revolucijskim) spreminjanjem podjetja bi lahko bila (Dubrovski, 2011, str. 243–244):

- delovanje posameznega podjetja ne sme biti v nasprotju z osnovnimi značilnostmi skupnega makrotrenda današnjega okolja (internacionalizacija, fleksibilnost, informatizacija, marketing, inovativnost), najugodnejše pa je, če je z njimi povsem skladno, kar pomeni, da mora podjetje pri postavljanju vizije in strateškem usmerjanju za zagotovitev nadaljnega obstoja in razvoja upoštevati poleg novih izdelkov in storitev ter tehnoloških in proizvodnih postopkov stalno razvijanje novih managementskih pristopov in metod;
- sodobno podjetje je hkrati vitko, agilno, dinamično, sploščeno, virtualno, mrežno, modularno, adaptivno, projektno, inteligentno in nenehno učeče se, saj vsebuje značilnosti vseh naštetih oznak;
- spremembe v sodobnem okolju poslovanja na vseh področjih so izredno dinamične, turbulentne in

nenapovedljive, te pa zahtevajo stalno prilagajanje podjetja s pripravo in izvajanjem tako aktivnih kot reaktivnih ter evlucijskih kot revolucijskih načinov prenavljanja podjetja; »hiperkonkurenca«, tj. dinamično in nepredvidljivo okolje, zahteva fleksibilne, inovativne in kreativne organizacije, ki se lahko hitro prilagodijo spremenjenim pravilom konkurenčne arene;

- dogajanje v sodobnem okolju ni predvidljivo in linearno (premosorazmerno), temveč temelji na najrazličnejših dogodkih in pojavih, za katere pogosto ni mogoče najti prave vzročno-posledične povezave (kavzalnosti), kar managerjem otežuje načrtovanje dolgoročnega razvoja;
- dinamično spreminjanje okolja in nepredvidljive spremembe zahtevajo od sodobnega managementa stalno pripravljenost za izvajanje sprememb s pomočjo tristopenjskega modela (spremljanje, prenašanje, izvajanje), da bi lahko podjetje sledilo spremembam v okolju;
- ker spremembe na dialektični način prinašajo novo kakovost (negacija negacije), postajajo rutinske odločitve, ki temeljijo na istovrstnih minulih dogodkih, manj uporabne, v ospredje pa prihajajo odločitve analiznega, še bolj pa intuitivnega značaja, ko se rešitve iščejo zunaj ustaljenih miselnih okvirov na osnovi inovativnih in ustvarjalnih pristopov;
- mnogi poslovni modeli, ki so lahko predstavljali temeljni okvir sprejemanja odločitev v posameznih minulih situacijah, niso (več) uporabni ali pa je njihova uporabnost občutno zmanjšana zaradi številnih omejitev in nerealnosti predpostavk, na katerih modeli temeljijo; v sodobnih razmerah poslovanja pretekli (arhaični) managementski modeli, pristopi, stili in kompetence (veščine, znanja in sposobnosti) ne zadostujejo, zato je treba razviti nove, pogosto popolnoma inovativne;
- na eni strani izjemna intenzivnost sprememb v makro- in mikrookolju, na drugi strani pa neuporabnost ali zožena uporabnost prejšnjih modelov, metod, postopkov in pristopov postavlja management v izjemno zahteven položaj, saj je treba v razmerah nepopolne informiranosti, tveganja in negotovosti, ko se ni mogoče nasloniti na preteklo prakso (rutino) ali vnaprej pripravljene načrte, sprejemati najboljše odločitve, pogosto radikalne in v časovnem pritisku;
- prav zaradi vsega povedanega se vloga in zahtevnost managementa povečujeta, pri tem pa napredek informacijsko-komunikacijske tehnologije in modelov napovedovanja prihodnosti managementa ne nadomešča, temveč mu je le v pomoč in podporo; še več, prav zaradi izjemnega napredka raznovrstnih tehnologij in obsega razpoložljivih informacij, pogosto neurejenih ali celo nasprotujočih si, je subjektivna presoja managementa, ki vključuje še družbeno, okoljsko in etično odgovornost, ključnega pomena.

Intenzivne, obsežne, radikalne in dinamične spremembe v okolju zahtevajo od organizacij oz.

managementa prilagojene, kreativne in inovativne managementске razvojne rešitve, ki morajo podjetjem zagotoviti nadaljnji obstoj in razvoj. Iz vsega povedanega izhaja, da se vloga managementa ter njegovih subjektivnih presoj in odločitev – v nasprotju s pojavljajočimi se mnenji, da tehnološki napredek zmanjšuje pomen subjektivnega odločanja – z zaostrenimi in hitro spreminjajočimi se razmerami stalno povečuje. Spremembe na vseh področjih so torej neizogibne, kar sicer ni nič novega niti v managementski literaturi niti managementski praksi. Nadaljnje vprašanje pa je, za kakšne spremembe v sodobnem času največkrat gre ter ali ima management za pripravo in izvajanje takšnih sprememb zadostne in prave kompetence.

3 Sedanja ali preteča kriza zahteva revolucijsko spreminjanje

Če je prilagajanje podjetja spremenjenim razmeram v okolju načrtovano, stalno, pravočasno in pravilno, lahko govorimo o evlucijskih spremembah. Če pa mora podjetje poslovanje hitro, korenito in dramatično spremeniti, potem imajo spremembe značaj nezveznih ali revolucijskih sprememb. Revolucijske spremembe so potrebne, če so bile evlucijske (zvezne) zamujene ali pa so glede na spremenjene okoliščine nezadostne.

Preglednica 1: Značilnosti sprememb

Revolucijske spremembe	Evlucijske spremembe
strateške	operativne
skokovite	postopne
široko (celovito) usmerjene	ozko (lokalno) usmerjene
občasne	stalne in trajne
transformacijske / prelomne	transakcijske / prehodne
dramatične	spoznane kot tekoče
radikalne	manj temeljite / zmerne
zelo opazne	manj opazne

V primeru sprotnega analiziranja dogajanja v okolju in predvsem napovedovanja prihodnjih smeri se je s postopnimi spremembami (spremembe majhnih korakov) mogoče vnaprej prilagajati pričakovanim spremenjenim razmeram poslovanja (aktivno prilagajanje). Če je podjetje dovolj usposobljeno in če mu to tržni položaj dopušča, lahko tudi samo vpliva (povzroča) spremembe v okolju (interaktivno prilagajanje). Do revolucijskih sprememb (spremembe velikih korakov) pride zaradi predvidevanja in napovedovanja razvoja na nekem področju, ki za podjetje ni več perspektivno ali privlačno, zato je treba ponovno opredeliti poslanstvo, vizijo in dolgoročne cilje poslovanja ali poslovni model (metamorfoza, transformacija, reformacija). Če pa je v takšno ravnanje podjetje prisiljeno takrat, ko so se spremembe že pojavile, je njegov položaj neprimerno težji in zahteva hiter temeljit preobrat (prestrukturiranje, reinženiring).

Po raziskavi iz marca-aprila 2009 (*The new economics in the new world*, 2009), v kateri je sodelovalo 1213 članov – raziskovalcev in managerjev revije *Harvard Business Review*, je na vprašanje, katere načine sprememb kot odgovor na zatečeno stanje gospodarstva uporabljajo njihova podjetja, 47 % odgovorilo, da metodo prestrukturiranja za ustvarjanje učinkovitejše organizacije, prav tako 47 % uporablja to revolucionarno metodo za obdelavo novih ciljnih segmentov kupcev, sledi spodbujanje zaposlenih, da razmišljajo podjetniško (46 %), pogajanje za doseganje boljših nabavnih pogojev pri dobaviteljih (38 %), izboljšanje trenutnih izdelkov, storitev in podpore odjemalcem (37 %) ter razvoj novih izdelkov in storitev (35 %).

Bolj so zaostrene razmere poslovanja, bolj sta ogrožena obstoj in razvoj posameznega podjetja, za odmik od tega pa so posledično potrebne revolucionarne spremembe, saj zgolj z manjšimi izboljšavami (modifikacijami trenutnega) preživetje podjetja ne bo zagotovljeno. Nenazadnje o tem v domači praksi priča močno povečano število poskusov prenov s prisilno poravnavo, likvidacij, odprodaje aktive (sredstev) ali pasive (deleži), kapitalskih transakcij, drastičnih preusmeritev poslovnih modelov itd.

Kot je mogoče razlikovati med evolucijskimi (zveznimi, tekočimi in manjšimi) ter revolucionarnimi (nezveznimi, redkejšimi in večjimi) spremembami, je mogoče razlikovati med metodami in koncepti, s katerimi se te spremembe pripravljajo in izvajajo (upravljanje ali obvladovanje sprememb), pri čemer gre za metode:

- evolucijskega,
- revolucionarnega spreminjanja.

Metode evolucijskih sprememb sestavljajo vsi tisti povezani ukrepi, ki tekoče, dnevno zagotavljajo spreminjanje v okviru postavljenega poslanstva in vizije podjetja, dolgoročnih ciljev in temeljnih strategij ter s tem stalno in postopno večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja. Med metode revolucionarnega spreminjanja pa je mogoče uvrstiti: prestrukturiranje (poudarek na obsežnem spreminjanju struktur) in reinženiring (poudarek na obsežnem spreminjanju procesov).

Ne glede na vrsto metode doseganja sprememb je cilj obeh (evolucijskih in revolucionarnih) enak – doseganje prenov (prenovitev, preoblikovanje, transformacija; angl. *renewal, reorganisation*), ki privede do višje razvojne stopnje. Prenova podjetja oz. organizacije temelji na novih modelih, procesih, sistemih, strategijah, programih in strukturah, ki podjetju kot celoti zagotavljajo na osnovi izboljšane učinkovitosti (razmerje med izidi in vložki, ki se kaže kot produktivnost delovnih sredstev in dela ter ekonomičnost potroškov) in uspešnosti poslovanja (razmerje med izidi in zastavljenimi cilji, ki se kaže kot donosnost, tržnost in prožnost) doseganje višje stopnje razvoja.

Neuspešno poslovanje podjetja ali drastično spremenjene razmere poslovanja lahko podjetje pripeljejo do akutne krize. Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju (organizaciji), ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj te organizacije, nastalo pa je zaradi prepletenega in hkratnega delovanja tako zunanjih kakor tudi notranjih

vzrokov (Dubrovski, 2011, str. 31). Kriza pa je neločljivo povezana s pripravo in izvedbo revolucionarnih sprememb.

Skoraj vsi teoretični modeli kakor tudi praktične smernice za obvladovanje sprememb postavljajo kot enega izmed odločujočih pogojev za uspeh ustreznega nosilca (voditelja, upravljavca) tega zahtevnega procesa. V prevladujočem številu primerov je nosilec sprememb vrhni management, še posebej, ko gre za radikalno, celovito in hitro spreminjanje.

V povezavi z možnostjo obvladovanja kriznih razmer kaže izpostaviti dva ključna problema, ki sta neposredno povezana s stopnjo uspešnosti tako preprečevanja kakor tudi odpravljanja kriz:

- ukrepi se začnejo izvajati prepozno, ko so možnosti ugodne razrešitve krize zelo omejene;
- ukrepi se izvajajo premalo celovito in radikalno, s čimer pa akutne krize, ki celo napoveduje propad podjetja, ni mogoče odpraviti.

Prav ta dva problema sta najpogostejši vzrok, da so projekti zdravljenja krize v mnogih primerih obsojeni na neuspeh ali na skrajno omejene in najbolj boleče možnosti prenov. Management se pogosto preprosto ne želi (pravočasno) spoprijeti s skrajno zaostrenim položajem, hkrati pa nima poguma in znanja, da bi začel z radikalnimi ukrepi, ki bi lahko edini odvrnili podjetje od nadaljnega propadanja, zato se še naprej zateka k vsakodnevni (neučinkoviti) operativni delovanju, razmere pa se tako le še poslabšujejo. Povprečni reakcijski čas med zaznavo krize in začetkom procesa njenega zdravljenja je v evropskih podjetjih v letu 2004 znašal 16 mesecev (Falckenberg in Kuhnt, 2006, str. 84).

V raziskavi avtorja iz leta 2009, v kateri je bil izbran vzorec anketiranih podjetij (107) po seznamu delodajalcev, s katerimi je Zavod RS za zaposlovanje sklenil pogodbo o delnem subvencioniranju delovnega časa (stanje april 2009), ta pa je temeljil na Zakonu o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa, ki ga je sprejela Vlada RS za ublažitev finančne in gospodarske krize, je 46,5 % vprašanih podjetij navedlo, da se je kriza pojavila postopoma in delno pričakovano, v 34,5 % primerov pričakovano kot posledica predhodnih zunanjih dogodkov in le v 19,0 % primerov nenadoma in nepričakovano (en glavni sprožilec). V skoraj polovici primerov je torej imel management še čas za pripravo hitrih ukrepov za preprečitev nadaljnje eskalacije krize, ki pa očitno ni bil izkoriščen.

4 Kompetence kriznega managerja in stili vodenja

Kot izhaja iz vsega do sedaj povedanega, je za uspešno odpravo krize ključnega pomena, da se razreševanja krize lotijo takšni managerji, ki jim razen želenega poznavanja dejavnosti, v kateri podjetje deluje, niso tuje posebnosti kriznega managementa in splošni ustvarjalni (intuitivni) pristop, saj je možnosti za učenje v kriznem položaju zelo malo ali pa jih sploh ni. Krizni management bo pri svojem delu potreboval tako strateška kakor tudi povsem

operativna formalna in izkustvena znanja, pri čemer mu nobeno poslovno področje ne sme biti povsem neznano (npr. finančna, računovodska, kadrovska, informacijska, proizvodna, komercialna, marketinška, pravna funkcija itd.). Za uspeh projekta kriznega managementa so torej ključne kompetence, ki jih ta poseduje. Nekateri glede na zahtevnost vodenja podjetja v resnih težavah krizni management zato označujejo kot »kompozitno« disciplino, saj je za doseganje ciljev vodenja podjetja v krizi potreben multidisciplinarni pristop k problemom.

Domači primeri, za katere je značilno politično, nepotistično, uslugarsko ali drugačno »ekscenno« managementsko kadrovanje, žal predstavlja diametralno nasprotje takšnih trditev, od katerih pa je odvisna usoda podjetij, programov in zaposlenih. Ker takšni managerji praviloma ne morejo biti uspešni v kriznih razmerah, popravnih izpitov pa v teh primerih ni, je posledično delež propadlih podjetij večji, kot pa bi ta sicer lahko bil (seveda to velja tudi za družbe, za katere ne moremo trditi, da so v akutni krizi, so pa v hudi strateški ali razvojni krizi ali životarjenju le na račun takšne ali drugačne državne pomoči). Kriza je »trenutek resnice« (Bibeault, 1999, str. 73). V tem kontekstu je prav tako mogoče razumeti opombo Görga (Görg, 1991, str. 207), da v managementu prihodnost pripada profesionalcem, kar je razlika s politiko, kjer prihodnost pripada amaterjem. Zato je za politično reševanje kriz v podjetjih velikokrat značilen amaterski pristop, kar (žal) močno potrjujejo tudi mnogi domači primeri.

Krizni management ni osredotočenje na iskanje zunanjega »strateškega partnerja« ali državno pomoč. Iskanje »strateških partnerjev« je pogost prenovitveni »ukrep«, ki ga »pripravi« management, ko se spoprime z nastalo krizo. Seveda pa vsak strateški partner naj ne bi bil primeren (kot da bi obstajala možnost izbire!), saj mora zadostiti določenim pogojem (kot da bi bilo mogoče med ekonomsko močnim podjetjem in podjetjem na robu obstoja pogajanje o pogojih »partnerstva«!), med katerimi naj bi bilo obdržanje pravzaprav nespremenjenih notranjih struktur, procesov in sistemov, vključno s številom zaposlenih in po možnosti z istim managementom (s čimer je sicer podjetje zašlo v skoraj brezizhoden položaj!), pri tem pa naj »partner« vložijo 1. določen obseg denarnih sredstev, 2. pripelje nove trge in 3. zagotovi sodobno tehnologijo (v zameno pa bo dobil »partnerstvo« s propadajočim podjetjem!). Takšen profil »partnerskega« podjetja je zgolj znanstvena fantastika! Iskanje tovrstnih »strateških partnerjev« kaže le na nemoč in neznanje managementa, kako se spoprijeti z nastalo krizo. Podjetje, ki se bo tako ali drugače želelo povezati s krizno družbo, bo, da bi se izognilo nevarnostim, ki izvirajo iz povezovanja s podjetjem v krizi, izvedlo predpovezovalne ukrepe, ki se nanašajo na uvajanje po potrebi zelo radikalnih aktivnosti zdravljenja v kriznem podjetju (prostovoljne ali prisilne poravnave, dezinvestiranja, bilančna »čiščenja«, celo programirani – nadzorovani stečajji ipd.), ali do manj tveganih načinov (npr. prevzem z odkupom osnovnih sredstev).

Krizni manager prav tako ni »pisec priročnikov«. Tavčar (2008, str. 336) opozarja, da najdemo v manj poglobljeni literaturi in izpod peresa najrazličnejših

svetovalcev razna priporočila kot »zdravila za vse bolezni«. Takšna priporočila lahko podjetjem pomagajo le na kratek rok in nepovezano, vsako zase, resnična rešitev pa je le premišljeno in vztrajno razvijanje temeljnih zmoglosti organizacije ter ravnovesja med njimi.

Po eni izmed mogočih klasifikacij lahko kompetence razvrstimo kot (Lang-von-Wins, Kaschube in von Rosenstiel, 2006, str. 259): strokovne (npr. splošna in strokovna znanja, poznavanje tujih jezikov), metodološke (npr. analitično razmišljanje, konceptijske sposobnosti), socialne (npr. sposobnost vživljanja in reševanja konfliktov), osebne (npr. delavnost, prevzemanje tveganja), izvedbene (npr. sposobnost avtorefleksije in učenja). Vse navedene kompetence naj bi bile značilne tudi za krizni management, nekatera posebna znanja in veščine pa so vendarle bolj poudarjeni. Posebne kompetence, ki naj bi jih idealen krizni manager ob splošnih strokovnih, metodoloških, socialnih, osebnih in izvedbenih znanjih, spretnostih in veščinah še posedoval, so:

- podjetniški instinkt s profesionalnimi managementskimi veščinami, sposobnost soočenja in delovanja v izjemnih situacijah, vendar z jasnim razumevanjem položaja, s katerim se srečuje;
- široke poslovne izkušnje in izkušnje v prenovitvenih primerih za potrebno hevristično in izkustveno odločanje;
- znanja, na osnovi katerih lahko presoja možne reakcije posameznega udeleženca organizacije ali interesne skupine in ocenjuje posledice na potek prenove (vedeti, da bi lahko predvideli);
- spretnost in izkušnost v lokalnih in mednarodnih pogajanjih, še posebej v izrednih razmerah;
- pripravljenost za prevzem funkcije moderatorja in mediatorja;
- izvedenske komunikacijske veščine.

Krizni manager ne more imeti zgolj posvetovalne funkcije (delovati kot svetovalec), temveč mora biti ta izvršilna oz. odločevalska (delovati kot odločevalec), saj sicer ukrepov ni mogoče v celoti izvajati. Gre za odločno, strogo in hitro osebnost, ki ponavadi takšno funkcijo opravlja le za čas trajanja krize in spreobrnitve negativnih gibanj. Mnogi managerji so namreč uspešni le v kriznih, kritičnih in stresnih položajih, medtem ko jih nadaljnji razvoj niti ne zanima oz. privlači, zato že sami iščejo nove priložnosti. Razen tega se lahko določen managementski pristop, ki se je pokazal za uspešnega v posamezni fazi, pokaže za povsem neučinkovitega v neki drugi fazi. Redki managerji so uspešni tako v fazi prenove podjetja oz. odpravljanja krize kakor tudi v fazi nadaljnje rasti podjetja.

Vodenje na osnovi izvornih modelov, katerega ključni sestavini sta samozavedanje in samoreguliranje, se ponekod imenuje avtentično vodenje (Dimovski idr., 2011), značilno za današnji turbulentni čas. Casadesus-Masanell in Ricart (2011) v svoji raziskavi ugotavljata, da nikoli do sedaj ni bilo takšnega zanimanja za postavljanje novih poslovnih modelov, saj kar 70 % podjetij poskuša ustvariti inovativne poslovne modele, 98 % pa jih izpopolnjuje sedanje.

Če stile vodenja razvrstimo kot ukazovalno, avtoritativno, očetovsko/materinsko (afinitivno), demokratično, narekovalno in inštruktorsko (Goleman, 2010), potem v obdobju akutne krize pride v poštev ukazovalno (= vedenje posameznika, ko usmerja aktivnosti skupine k skupnemu cilju), ko je treba izvesti radikalne spremembe z močnim odporom do sprememb, pozneje pa avtoritativno, ko je treba postaviti novo vizijo in jasne smernice nadaljnega razvoja. »Blago diktatorstvo« je najpogostejši vodstveni stil med reševanjem krize – motiviranje zaposlenih in uporaba njihovega znanja, ustvarjalnost in iniciativnost zahteva prefinjeno ravnovesje med avtoritativnim in avtokratskim (samodržstvo) vodenjem (Slatter, Lovett in Barlow, 2006, str. 112).

Če je v začetku zdravljenja krize potreben ukazovalni, avtoritativni, »blago diktatorski« stil vodenja z ožjim krogom odločevalcev (možnost hitrih odločitev, zaposleni pričakujejo vodenje s »trdo roko«, nepopularni ukrepi se lahko izvajajo hitreje), pa se ta mora z odpravljanjem krize (ali njenim spreminjanjem iz likvidnostne v strateško oz. uspešnostno) postopoma spreminjati v kooperativnega (demokratičen pristop omogoča uresničevanje širših interesov in aktiviranje širših potencialov ter močnejšo motivacijo, delegiranje nalog, višjo stopnjo sprejemanja odločitev, intenzivnejša komunikacija) (Gross, 2004, str. 223; Seefelder, 2007, str. 110), pri tem pa se je treba vseskozi izogibati »destruktivnega vodenja« (Einarsen, Aasland in Skogstad, 2010, str. 324), ki pa je bilo tako značilno za domače tajkunske zgodbe.

Iz povedanega izhaja, da se skozi različna obdobja poslovanja in gibanja podjetja na njegovi življenjski krivulji vodstveni stili spreminjajo, ukrepi pa so lahko nujni (izhajajo iz potreb procesa), racionalni (usmerjeni v doseganje ciljev) in prisiljeni (določeni z vsakokratnimi okoliščinami), takšno krivuljo pa Hurst (1995, str. 103) imenuje »organizacijski ekociklus«.

5 Sklep

V tem prispevku smo postavili tri trditve (hipoteze), ki jih, kot je že v uvodu pojasnjeno, na tak način in v tem obsegu ne moremo zadovoljivo dokazati, so pa lahko izhodišče za nadaljnje razprave in raziskave. Tako ugotavljamo, da (1) postaja vloga managementa navkljub izjemnemu napredku različnih podpornih tehnologij, številnim teoretičnim modelom in vedno novim priročnikom o managementu v današnjih razmerah, ki jih poenostavljeno imenujemo kot kriza, za preživetje in razvoj podjetja še pomembnejša. (2) Management, ki nima pravih kompetenc, vključno s tistimi potrebnimi posebnimi (dodatnimi), za pripravo in izpeljavo (3) revolucionarnih sprememb, ki pa so neločljivo povezane s krizo, ne more biti uspešen.

Vse večja intenzivnost in dinamičnost dogodkov in dogajanj tako v podjetju (ali drugi pridobitni ali nepridobitni organizaciji) kakor tudi v njegovem okolju – še posebej nas je na to »opozorila« globalna finančna kriza od oktobra 2008 – vpliva na povečano težavnost

in zahtevnost zagotavljanja zadostne konkurenčnosti ter posledično obstoja in razvoja podjetij (organizacij). Zato ni presenetljivo, da takšne ali drugačne krize postajajo neločljivi del sodobnega poslovanja. Reševanje kriznega položaja ali njegove preprečitve pa zahteva prenovo podjetja, ki jo bo velikokrat mogoče doseči le z radikalnimi metodami spreminjanja. Vse to pa ima pomemben vpliv na teorijo in prakso sodobnega managementa.

Kriza kot kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju (organizaciji), ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj te organizacije, nastalo pa je zaradi prepletenega in hkratnega delovanja tako zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, zahteva pripravo in izvedbo revolucionarnih sprememb, če si želi organizacija zagotoviti še naprej svoj obstoj in razvoj. Takšne spremembe bo lahko izvajal krizni management, ki bo moral poleg splošnih strokovnih, metodoloških, socialnih, osebnih in izvedbenih znanj, spretnosti in veščin posedovati še posebne kompetence, potrebne za izvajanje radikalnih sprememb, preobrata v poslovanju ali celovite prenove organizacije.

Kot pa pogosto kaže domača managementska in upravljalvska praksa, še posebej, ko so v njej tako ali drugače vključene različne državne inštitucije, omenjene smernice niso upoštevane, kar pa gre lahko tudi na račun večjega števila neuspešnih (tudi že propadlih) podjetij (organizacij), kot bi sicer lahko ta delež znašal v nasprotnem primeru.

Literatura

- Casadesus-Masanell, R., in Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89 (1–2), 101–107.
- Deans, G., Kroeger, F., in Zeisel, S. (2003). *Winning the merger endgame*. New York: McGraw-Hill.
- Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., in Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44 (1), A11-A22
- Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., in Skogstad, A. (2010). The nature and outcomes of destructive leadership behaviour in organizations. V R. J. Burke in C. L. Cooper (ur.), *Risky Business*. Farnham: Gower.
- Falckenberg, M., in Kuhnt, I.-K. (2006). German-European restructuring survey 2004/05 – results and recommended courses of action. V M. Blatz, K.-J. Kraus in S. Haghani (ur.), *Corporate Restructuring*. Berlin: Springer.
- Gross, H. (2004). Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Personalwesen. V A. K. Buth in M. Hermanns (ur.), *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz*. München: Verlag C.H. Beck.
- Goleman, D. (2010). *Leadership that gets results*. V *Essential reads for global leaders*. Boston: Harvard Business School Publishing (str. 125–137).

- Görg, B. (1991). *Prihodnost menedžerjev, menedžerji prihodnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Hurst, D. K. (1995). *Crisis & renewal: meeting the challenge of organizational change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lang-von-Wins, K., in von Rosenstiel (2006). *Führungskompetenzen bei der Unternehmensrestrukturierung*. V U. Homel, Th. C. Knecht in H. Wohlenberg (ur.), *Handbuch Unternehmensrestrukturierung*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler/GWV.
- Seefelder, G. (2007). *Unternehmenssanierung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Tavčar, M. I. (2008). *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Slatter, S., Lovett, D., in Barlow, L. (2006). *Leading corporate turnaround*. San Francisco: Jossey-Bass.
- The New Economics in the New World. 2009. *Harvard Business Review*, 87 (7/8), 92-93.
- Zook, Ch. (2007). *Unstoppable. Finding hidden assets to renew the core and fuel profitable growth*. Boston: Harvard Business School Press.

izr. prof. dr. **Drago Dubrovski** je izredni profesor za znanstveno področje mednarodnega poslovanja ter svetovalec s področij vodenja in upravljanja ter prenove podjetij. Več let je bil zaposlen kot komercialni direktor v mednarodnem industrijskem podjetju, sedaj pa kot direktor v zasebni svetovalni družbi. Je stalni predavatelj na več fakultetah, veščak Zveze ekonomistov Slovenije, sodni izvedenec ekonomske stroke, imetnik licence za opravljanje funkcije upravitelja v insolvenčnih postopkih in imetnik listine A ekspertnega člana nadzornega sveta.