

Članek za Delo . SOBOTNA TEMA . Objavljeno 20.04.2024

Management consulting v Sloveniji

“Moderemu kralju blaginjo pospešuje množica dobrih svetovalcev.”

(V originalu : “ Kjer ni razumnega vodstva, propada ljudstvo. Blaginjo pa pospešuje množica svetovalcev.”)

Storitve svetovanja nudijo tri strukture podjetij; velika svetovalna podjetja, prisotna globalno, manjša, visoko specializirana in visoko kreativna svetovalna podjetja z visoko dodano vrednostjo ter široko razdrobljeni izvajalci in implementatorji posamičnih predpripravljenih svetovalnih, izobraževanlih ali drugih storitev, standardov in podobno. Tako svetovalna podjetja pomembno pomagajo pri organizacijskih spremembah na strateškem in operativnem nivoju, ob neprekinjenem delovanju sistema ali organizacije.

Trg management consultinga v Sloveniji še ni zrel iz več razlogov in potrebuje nadalnje obdobje ozaveščanja uporabnikov o vsebini in poteku kakovostne svetovalne storitve, kot tudi o primernem ovrednotenju le te. Kljub tej nerazvitosti trga se oblikujeta dve skupini svetovalnih podjetij, ki v podjetja naročnikov prinašata konsistentno in preverljivo dodano vrednost z dolgotrajnimi učinki. Prva vrsta so velika svetovalna podjetja, ki delujejo usklajeno v globalni zgodbi in so pogosto del konsolidirane dobavne verige večjih podjetij, nekatere storitve pa so tudi regionalno in supraregionalno zakonsko regulirane. Drug tip so bolj lokalno prisotna, visoko specializirana, nišna svetovalna podjetja, ki pa so lahko s svojo inovativnostjo v teoretičnem, metodološkem ali aplikativnem pristopu v evropski ali celo svetovni špici. V Sloveniji sta aktivna oba tipa navedenih svetovalcev.

V letu 2024 opazamo ponovno spremembo paradigme v globljih smernicah. Upošteevane in integrirane, narekujejo stabilno vodilno pozicijo za podjetja naročnikov. Taka sprememba se pojavlja na približno 10 let, in nosi s seboj krovni koncept, ki ne izrine, ampak nadgradi prejšnje koncepte. V zadnjih 50 letih so bili taki krovni koncepti npr. produktivnost, kakovost, vitkost, agilnost, inovacije in talenti. Prvi posvojevalci (an. “*first adopters*”) običajno sodelujejo pri izdelavi ustreznih metod dela in torej intenzivno vlagajo v podlage za novo paradigmo, a tak pristop jim zagotavlja tudi stabilnost vodilne pozicije v panogi.

Trend, za katerega predvidevamo, da bo označil novo paradigmo, je učinkovito pristopanje h kompleksnosti. Kompleksnost lahko postavimo v model kot centralni konstrukt, in si ga ogledamo iz različnih zornih kotov. Ti so; transformacija namesto transakcije, oblikovanje krovne strategije, vodnje in upravljanje, pravila trga in trženja ter organizacija. Poglejmo jih podrobneje.

Transformacija namesto transakcije je našla pot v teorijo vodenja in upravljanja že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, danes pa postaja nepogrešljiva celostna praksa vodilnih podjetij. Aplikativno vključuje npr. preklap iz hierarhičnega v kooperativno delovanje, ter od individualnih vodij v mrežasto vodenje, partnersko obvladovanje dobavnih verig (vested), kar pomeni dogovarjanje med partnerji o pravih in pravičnih deležih prispevka in ostanka v vsakem od delov dobavne verige z namenom, da ostane dobavna veriga stabilna in s tem učinkovita ter optimalno ekonomična. Logika stiskanja posameznih dobaviteljev in

debeljenja začasno bolj agresivnih členov iste dobavne verige je s tem preraščena in nadomeščena z bolj trajno in učinkovito. Timi niso več druženje medsebojno odvisnih ljudi, ki težko zmorejo samostojno delo, ampak precizno izbrani posamezniki, ki se samo-vodijo (an. “*self-management*”), se samoregulirajo, zmorejo in želijo pa sodelovati s kompatibilnimi drugimi za sinergičen skupni cilj, ki posameznika presega. Tim je torej dobil sodelovalni ali celo sinergičen in zapustil soodvisen značaj. Business building, kot eden od trendov, združuje svojstva startupov in spin-offov. Matično podjetje za nov produkt ali poslovni model postavi novo podjetje, mu daje popolno svobodo, istočasno ga pa polno podpira z vso svojo infrastrukturo in viri.

Angažma možganov je resno obravnavana tematika, okoli katere se zgradijo sistemi vodenja in kultura podjetja. V našem okolju je primer takega delovanja pomoč podjetjem pri prehodu iz učečih se v misleča okolja. Na prvi pogled gre za samoumeven korak, v praksi pa tak obrat zahteva izjemno osebno in strokovno prilagoditev obstoječega vodstva, sistema vodenja in kulture in producira izjemne (in zelo stroškovno neučinkovite) odpore. V tujini prepraščajo okolja, ki so misleča, v naslednjo nadredno obliko, katere osnovna zanjilnost je namenska samosprožitev sprememb (an. DDOs ali “*deliberately developing organisations*” in celo DDSs ali “*deliberately developing societies*”) in proaktivno ustvarjanje okolja, ki spremembe dopušča ter jih jemlje za stalnico. Osnovna premisa za takim stališčem je, da bo sprememba zagotovo prišla, in da je samosprožena veliko bolj obvladljiva kot tista, ki pride (na silo) od zunaj.

Oblikovanje krovne strategije; v svetu danes govorimo o dveh stopnjah strateškega razmišljanja, o strategiji v klasičnem pomenu in njenem nadrednem pojmu integracija. Prva bazira na Milton Friedmanovih teoretičnih izhodiščih in povdarja pomen delničarjev, druga bazira na teoretičnih izhodiščih Donaldsona in Walsha in povdarja pomen deležnikov. Druga vključuje in nadgrajuje prvo, in je ne zamenjuje, kot je pogosto zmotno razumljeno. Kot taka zahteva razumevanje in sposobnost dela z in za delničarje, a ob tem še za druge deležnike. To vodi k izjemni kompleksnosti dela, o kateri danes pogosto govorimo. V Sloveniji pogosto zasledimo tudi podjetja na pred-strateškem, nestrukturiranem nivoju, kar je v razvitem svetu daleč preživeto.

Vodenje in upravljanje; Integrativno upravljanje zahteva sposobnost prehajanja in sobivanja strukture in procesa, ki se v različnih modelih imenuje tudi dialektično mišljenje, dvojni heliks, deduktivno/induktivni dvojni diamant, agent in proces ipd. V bistvu gre za sobivanje in soplemenjenje dveh komplementarnih načinov delovanja, ki ohranjata organizacijo in njen ekosistem živ in zdrav, a sta sama po sebi, tako kot kooperacija med njima izjemno zahtevna. Preskok iz nestrukturiranega v strateško mišljenje je enako zahteven kot nato preskok iz strateškega v integrativno mišljenje. Iz tega razloga slednje pogosto zdrsnje v svoje psevdo oblike, ena najbolj aktualnih je npr. “*green washing*”. Integrativni način mišljenja ne dopušča “konca”; proces napredka, spreminjanja in namenskega razvoja je nikoli končan, večno trajajoč (npr. konkurenčna prednost).

Hierarhično upravljanje je preseženo in nesprejeto s strani sledilcev. Najnovejša pod-paradigma vodenja je ob že nekaj let prisotnih paradigmah nove generacije (an. “*new genre*”), tj. npr. avtentičnem, etičnem in transformacijskem vodneju, ki bazirajo na psiholoških teorijah potreb (Maslow), socialnega učenja (Bandura) in razvoja (Kegan), odgovorno voditeljstvo. Psihološke teorije, ki podpirajo več kot 80% teorij

vodenja, ob behavioralnih, normativnih in psihoanalitičnih, začenjajo upoštevati tudi razvojne psihološke teorije. Iz tega izhaja, da izhodišče za selekcijo in razvoj vodij in vodneja (an. *“leader in leadership development”*) ne zadošča več baterija, ki ne vključuje ocene razvojnega statusa in potenciala vodje. Taka baterija tudi preseže zakamuflirane nerazvite vodje, ki spadajo pod teoretično oznako “temni trikotnik” (Machiavelizem, narcisoidna osebnostna motnja in psihopatija).

Razvojno, voditelji in sodelavci z visokim potencialom sledijo tri ravni razvoja, ki so med seboj prepletene in so-učinkujejo. Le te so ob spretnostih (an. *“skills”*) - najbolj površinski nivo, in sposobnostih (an. *“competences”*) - srednji nivo, še razvoj zavesti (an. *“orders of consciousness ali meaning making systems”*) kot najgloblji in najbolj ključen nivo razvoja posameznikov, skupin, organizacij in družbe. Le ta se kot koncept uveljavlja v razvitem svetu že tri desetletja in je po letu 2010 v svetu doživel izjemen vzpon. V letu 2022 so to, najglobljo razvojno podlago npr. privzeli IDG-ji ali Inner developmental goals kot prepoznanem predpogoj za doseganje SDG-jev.

Tržna pravila se prilagajajo novoprihajajočim generacijam s kupno močjo, zaznati je repozicioniranje blagovnih znamk; zanašanje na tradicijo nudi manj stabilnosti kot v preteklosti in zahteva nenehno sprotno dokazovanje. Kupci stabilnih blagovnih znamk se segmentirajo na masovne kupce, ponovno pa se pojavlja segment butičnih kupcev, ki zahtevajo zares osebni pristop in ne psevdo individualizacijo (npr. digitalno generirane inicialke, ki nato ne dovolijo vračila blaga). Pojavlja se ponovno prepoznavanje vrednosti vrhunskih ročnih izdelkov, kot primer navajamo italijanske vrhunske znamke, ki se oglašujejo z “izdelano povsem ročno” (it. *“tutto fatto a mano, garantito”*).

Upoštevati moramo jasno dejstvo, da imajo nove generacije (zelo izrazito npr. gen-Z) drugačno nakupovalno kulturo, predvsem pa spreminjajoče dožemanje materialnosti in drugih mehkih svojstev produkta ali storitve, kot so jih bile vajene prejšnje generacije. To pomeni, da se morajo blagovne znamke vseh potrošnih dobrin repozicionirati z upoštevanjem novih vrednot. Našim starim staršem je bilo dovolj ob izdelku napisati "Novo!", da je pritegnil njihovo zanimanje, kasneje je bilo potrebno opisovati kakovost, v naslednji dekadici še čustvene asociacije in tako naprej.

Organizacija zares izgublja svojo moč, v kolikor vztraja v silosni obliki. Meje med oddelki in poslovnimi enotami se rušijo. Trend je "enovito podjetje" z enim skupnim namenom, ki povezuje vse sodelavce. Podjetja, ki v tem uspejo, imajo celo 2-3 krat večjo verjetnost, da bodo prišla v zgornjih 20% v svoji branži v svetovnem merilu (McKinsey). Učinkovit management se ne meri več po KPI-jih, ki zadovoljujejo nadrejene, ampak je namenjen podrejenim. Delovanje je usmerjeno na rezultat in ne na osebno zadovoljstvo nadrejenega. Odličnost se meri z usklajenostjo okoli unificiranega poslanstva organizacije oz delovne enote. Tradicionalni šefi, nameščeni s strani vodstva, so zamenjani z izvoljenimi predstavniki med zaposlenimi. Dovoljuje in vzpodbuja se deljenje delovnega položaja/mesta, (an. *“position sharing”*). To pomeni, da na poziciji vodje/managerja ni ena oseba, temveč dva ali več, pri čemer je eden na primer procesni, projektni vodja, drugi pa strokovni. V drugem organizacijskem kontekstu pa to pomeni, da delovni tim svojega vodjo menja glede na trenutno nalogo, ki jo opravlja tim.

Svetovalni pristopi, ki so prepoznani kot učinkoviti v podpiranju zgoraj naštetih trendov za razvoj vodilnih organizacij, se precenjujejo po kapaciteti za kakovostno diagnostiko, kapaciteti za izdelavo načrta razvoja oz spremembe, kapaciteti za podporo pred, med in po izvajanju te spremembe, kapaciteti za presojo in izvedbo potrebnega prilagajanja glede na prvotni načrt in oceni vrednosti svetovalnega projekta za naročnika.

Natančna diagnostika zahteva visoko strokovnost, empatijo, diapazon izkušenj, uigran tim, poznavanje orodij za pridobivanje kakovostnih podatkov kvalitativne in kvantitativne narave ali celo v dopolnjevanju z avtorsko oblikovano, a *“peer reviewed”* metodologijo, vse pod okriljem strogih etičnih meril za pridobivanje, hranjenje, obdelavo in povratno informacijo o pridobljenih podatkih. V mnogih svetovalnih setingih pride v poštev klinična metoda, ki je prevzeta iz klinične psihologije, in omogoča pridobivanje relevantnih podatkov, ki so skriti celo naročniku samemu in jih odkrije prvič v poglobljenem intervjuju s svetovalcem. Kakovostni podatki sami po sebi brez kakovostne analize, ki je logično točna in natančna, preverljiva, primerno ponovljiva in generira zaključke višjega reda, ne pomeni veliko. Npr. pravilno preštevilo nezainteresiranih zaposlenih naročnika le zmede in ne predstavlja kakovitetnega rezultata dela. Kaj določena frekvenca v naročnikovem dotičnem primeru lahko pomeni (npr. trije različni scenariji ali obrazložitve) so generiranje analitike višjega reda.

Načrt za razvoj ali spremembo mora biti oblikovan po koži naročnika iz vidika časovnega, resursnega, in finančnega vložka ter izkupička. Zasledovati je potrebno logiko dobrega gospodarja in smiselnega napredka, ki ga naročnik zmore in nedopustno je zavajati naročnika v prakse, ki so zanj iz enega ali več navedenih vidikov nevzdržne. Podobna napaka je premalo ambiciozen načrt, ker npr. presega kapacitete svetovalca ali svetovalne skupine. Načrt je potrebno predstaviti v naročniku razumljivem jeziku in toliko časa, dokler naročnik ne postane suveren sogovornik, ki ve, kaj naroča. Ker naročnik po pravilu ni strokovnjak za specialno področje, iz katerega naroča svetovalne storitve, so empatija, potrpežljivost in skrb za zaupanje ves čas polna odgovornost svetovalca ali svetovalne ekipe. Poučevanje naročnika in široko deljenje znanja (an. *“knowledge sharing”*) je znak kvalitete svetovalca. Še vedno velja Abelovo pravilo o strategiji, ki mora nuditi hitre male zmage in dolgoročne efekte.

Svetovalec mora pravilno preceniti kapaciteto, ki je potrebna za podporo naročnika med izvajanjem spremembe. V tem času je naročnik ranljiv in potrebuje varen kontejner, ki mu ga mora svetovalec ali svetovalna ekipa brezpogojno zagotoviti. V nasprotnem primeru je neuspeh polna odgovornost svetovalca oz svetovalne ekipe. Pomembna je uporaba jezika, ki mora biti usmerjen na klienta (an. *“client centric”*) in ne na svetovalca (an. *“self-centered”*). Dobro svetovanje je fleksibilno in ves čas izvajanja spremembe mikro prilagaja trajektorijo in resurse, potrebne za optimalno izvajanje spremembe po načelu dobrega gospodarjenja ter se konča šele po stabilnem pristanku klienta na novi potencialni točki, s polno kapaciteto samo-vodenja brez podpore varnega kontejnerja.

Vrednost svetovalnega projekta je merjena z odstotkom izmerjene koristi za naročnika, običajno v zaslužku ali prihranku in se v dobrem partnersko sodelovalnem odnosu poravnava sekvenčno. Tako lahko po načelu *“vested”* oba partnerja svoj fokus osredotočita na ustvarjanje koristne spremembe in oba v tem obdobju preživita. Tako sožitje je rezultat modrosti obeh strani. Svetovalno podjetje, ki stremi za hitrimi enkratnimi

zaslužki in dobički, ki najedajo stabilnost dobavne verige, ni dobra izbira. Klient, ki v procesu samoevaluacije ni dosegel nivoja, kjer si želi pustiti opolnomočiti svoj način mišljenja z znanjem in mišljenjem kavlitetnega svetovalca ali svetovalne ekipe, še ni zrel za vzvod v poslovanju, ki nastaja iz naslova neodvisnega in specifično poučenega telesa z dobrim pregledom čez delujoče prakse in najbolj relevantne in realne novosti oz. inovacije obravnavanega področja. Etično, modro in dolgoročno rentabilno je, da se novo svetovalno znanje nalaga v enovito telo znanja, podobno, kot to zasleduje akademska sfera.

V našem okolju je ena takih dejavnosti, ki služi ustvarjanju knjižnice najboljših praks, dostopne vsem, nagrada Feniks, ki jo vsako leto aprila ZMC podeljuje za najboljši svetovalni projekt preteklega leta. Naši zmagovalci se nato potegujejo za nagrado Constantinus, ki je ekvivalent v svetovnem merilu. Lani smo na tekmovanju Constantinus dosegli izjemen uspeh in v globalni konkurenci zasedli prvo in drugo mesto.

V Sloveniji sledimo trendom v poslovanju v teoriji ter radi pridobivamo znanje, še posebej iz tehničnega področja, praktično pa zaostajamo v kulturi sodelovanja, v hitrosti uvajanja resničnih in kvalitetnih trendov, v kvaliteti infrastrukture, v kulturi nagrajevanja intelektualnega dela in znanja, ter v stopnji zavesti. Praktično to, na strani zaostankov, pomeni, da smo v primerjavi z razvitim svetom in skladno z bližnje-zgodovinsko zapuščino na stopnji zavesti, ki ji rečemo socializacijska in pomeni sodelovanje zaradi sodelovanja, klientelizem, nekritično pripadništvo in odsotnost napora, potrebnega za samostojno delo, odločanje in sprejemanje odgovornosti. V Sloveniji je na tej stopnji predvidoma 85+% ljudi, za razliko od najbolj razvitih držav, kjer je na tej stopnji okoli 50-60% ljudi.

Prehod na naslednjo razvojno stopnjo, torej ti. samoavtorkso, ki vključuje samostojno mišljenje, polno prevzemanje individualne odgovornosti in sodelovanje zaradi soustvarjanja je za Slovenijo ključno vsaj za naslednjih 15% ljudi in postavlja predpogoj kvaliteti infrastrukture, kulturi nagrajevanja kvalitetnega intelektualnega dela in znanja, realnemu prepoznavanju talentov (in ne mojstrov neosnovane samopromocije), ločevanju strategije od integracije ter obojega od psevdo-integracije (npr. greenwashing ali npr. razprodaja narodovega potenciala), modernim načinom vodenja, kapaciteti in kondiciji za nenehno prepletanje strukture in procesa in vseh ostalih trendov v modernih organizacijah, naštetih v tem članku.

Uporaba svetovalnih podjetij znatno povečuje doseganje načrtovanih ciljev v načrtovanih rokih na prebojnih projektih zasebnega in javnega sektorja. Razvojne spremembe v družbi kot celoti na ta način, torej s kompetentnim sodelovanjem naročnika in svetovalca, uživajo največjo možnost za primerno in prebojno udejanjenje.

Katja Hleb, MSc. psih., univ. dipl. psih., Prof.sv,

Doktorska kandidatka iz meddisciplinarnega področja vodenja in razvojne psihologije v odraslosti, članica upravnega odbora ZMC pri GZS, svetovalka iz področja vodenja in strategije ljudi pri delu s 25 leti izkušenj

Borut Potočnik,

Univ. dipl. ing. str.,

Predsednik ZMC pri GZS, svetoalec iz področja strategije in upravljanja s 35 leti izkušenj