

Ritmi poslovne evolucije

Sistemi, orodja in izkušnje za viharna razmišljanja

mag. Violeta Bulc

*Za Pino Majo in Žigo,
da ne bi nikoli nehala verjeti.*

Kazalo

Beseda avtorice	7
Razvoj ideje	9
Zgodbe iz okolja	12
Zasnova evolucijskega modela	15
Evolucija poslovnih sistemov	17
Osnovne značilnosti evolucijskih faz	20
Poslovni skelet	20
Dinamika evolucijskih faz	22
Enkratnost poslovnega sistema	23
Evolucija in ustvarjanje dodane vrednosti	25
Delovna okolja	27
Učecha okolja	27
Misleča okolja	30
Ozaveščena okolja	35
Evolucija in voditeljstvo	39
Oblikovanje razvojnih strategij	41
9 elementov vodenja	42
Organizacija, vodenje, odločanje, strateško razmišljanje	43
Zavest razvoja, poudarek razvoja, poudarek upravljanja, vir samozavesti, odnos med vodstvom in zaposlenimi	47
Čas je za misleča okolja	53
Srednja voditeljska raven kot neizkoriščen intelektualni potencial	59
Ciklični participativni model	60
Pomen zdravih jeder poslovnih sistemov	62
Podporno okolje mislečih okolij	63
Pot v ozaveščena okolja	65
Vsebine holističnih vozlišč	67
Gibanje kot osnovna oblika bivanja	68
Zametki ozaveščenih okolij v slovenskem prostoru	71
Novi časi kličejo po novih voditeljskih sposobnostih	73
Poslovni podsistemi in voditeljstvo	76
Evolucija in finančni podsistem	76
Evolucija in komunikacijski podsistem	78
Evolucija in kadrovski podsistem	79
Ostali poslovni podsistemi	79
Evolucija se nadaljuje	83
Pojmovnik	87
Strokovna pot avtorice	93
Zahvala	99

Priloge	103
Priloga 1: Evolucija in finančni vidik, dr. Andrej Bertancel	105
Preobrazba finančnega upravljanja	105
Finančno upravljanje danes in jutri	107
Finančni elementi v luči evolucijskega razvoja	110
Priloga 2: Evolucija in kadrovski vidik, Darko Kovač, PMBA	114
Razvoj kadrov skozi prizmo evolucije	114
Devet virov iz vidika kadrov	115
Priloga 3: Evolucija in komunikacijski vidik, mag. Ladeja Godina Košir	123
Komuniciramo, torej smo	123
Devet točk pogleda, en fokus	124
Priloga 4: Intuicija	132
Priloga 5: Filozofija »živega«	134
Priloga 6: Metodologija MABS®	135
Priloga 7: Viri, ki so neposredno krepili proces razmišljanja	138

Beseda avtorice

Navdih za vsebino, ki je pred vami, se je kot sveže sporočilo vedno znova vračal iz globine zavedanja o vpetosti vsega, kar je v nas in okoli nas, nazaj v ocean moje zavesti in preko dela na terenu v širši družbeni prostor. Osebnostno se čutim močno vpeto in povezano z naravnimi tokovi, vibracijami notranjega in zunanjega sveta, z zgodbami, ki me spremljajo na vsakem koraku, krepijo in razvijajo. Oblikujejo moj intelektualni, fizični in duhovni razvoj.

Ljudje in izzivi, s katerimi se srečujem pri ustvarjanju poslovnih razvojnih zgodb, vedno znova potrjujejo, da je za večino poslovnih okolij **razvojni motiv dolgoročnost, postopnost, stabilnost, rast**. Razloge lahko iščemo v družinskih vrednotah, zgodovinskem razvoju prostora, odnosu do kakovosti življenja in/ali v sposobnosti preudarnega prilagajanja. Ali se lahko z omenjenimi vrednotami in sposobnostmi uspešno pozicioniramo v globalne gospodarske tokove? Prepričana sem, da lahko! A najprej **potrebujemo učinkovita voditeljska orodja**. Orodja, ki dovoljujejo neobremenjen pogled prek meje znanega. Ki temeljijo na novih uvidih, novih paradigmah. Bogatitev zakladnice tovrstnih orodij je namen knjige, ki je pred vami.

Res je. Iz zakladnice znanja in izkušenj globalnega trga se lahko zelo veliko naučimo. Če želimo v njem uspešno nastopati, se mu moramo do neke mere tudi prilagoditi, ga razumeti. Vendar mora za zagotavljanje lastnega dolgoročnega razvoja (države, regije, lokalne skupnosti, podjetja, družine, posameznika) **vsak prostor razviti svoja orodja**, ki optimalno koristijo njegove ključne sposobnosti, njegove vrednote, vire njegove ustvarjalnosti. Orodja, ki aktivno oblikujejo ali odkrivajo trge, ki te sposobnosti opazijo, cenijo in so »to, kar smo« pripravljene plačati. **To velja tudi za slovenski prostor.**

V knjigi je veliko osebnih misli, osebnih izkušenj. Najdete komentarje in primere iz slovenske prakse. Med pisanjem so me navduševali pogovori z različnimi ljudmi: gospodarstveniki, umetniki, poslovneži, domačimi in tujimi vizionarji. Postali so sestavni del zgodbe. Poseben poudarek je namenjen orodjem, ki sem jih razvila ali privzela in učinkovito nadgradila pri delu na terenu. V njih so vtokane prepoznane potrebe trga ter moja lastna razumevanja poslovnih zakonitosti v času in prostoru.

V razmišljanjih poskušam gledati mimo obstoječih dogem. Za natančnejše izražanje uvajam tudi nove izraze, ki niso v vsakdanji poslovni uporabi. Pojasnjeni so sproti. Skupaj so zbrani v poglavju Pojmovnik. Poskušam izzvati razmišljanja **o moči in poslanstvu našega prostora** ter o potrebi po **lastni poti do globalne prepoznavnosti** in uspeha. Poskušam odgovoriti na vprašanja, na primer, **v čigavih rokah je gospodarski razvoj**: le v rokah borznih trgov in rizičnega kapitala? Ali morda obstajajo tudi **alternativni modeli** za stabilno in uspešno rast? Ali ima dolgoročna trajnostna rast prihodnost v svetu neprestanih sprememb? Ali je

tudi **poslovni sistem živ organizem**, samostojno bitje s poslanstvom in vizijo? Je v globalni ekonomiji na dolgi rok prostor le za multinacionalke? Ali je prihodnost malih podjetij le v vse krajših življenjskih ciklih »razvoja in prodaje«? Nekateri odgovori so, vsaj v moji glavi, jasni. Do nekaterih še iščem poti. Naj vas vprašanja, ki so ostala neodgovorjena, izzivajo k iskanju vaših lastnih odgovorov. To je njihov namen.

Osnovni model poslovne evolucije je zorel in se polnil skozi bogate izkušnje Vibacom tima. Že v času nastajanja vsebine pa je svoje mesto našel v Inštitutu za poslovno rast in kreativnost (IPRK), kjer smo ga s pomočjo partnerjev okrepili in nadgradili z različnimi podsistemi vodenja. Tu se bo razvijal tudi v bodoče.

Knjiga ne vsebuje receptov. Srčno pa upam, da ponuja pravi poligon za razmišljanje in ukrepanje za vse voditelje¹ in voditeljice, ki zaradi svoje narave in položaja **neprestano iščejo meje mogočega**. Ki sledijo svojim notranjim vzgibom, klicu gibanja, ritma, razvoja, z željo zagotoviti poslovnemu sistemu, ne glede na velikost, pravočasne transformacije, kakovostno zorenje in dolgoročno rast.

Naj vas nikoli ne mine radovednost, želja po potovanju, radost doseženega in pogum za vse, kar prihaja.

Posebna opomba: v knjigi se pogosto pojavijo besede, ki ponazarjajo posameznika ali skupino, pri čemer bi morala zaradi slikovitosti slovenskega jezika vedno znova dodajati končnice, da bi poudarila, da pri tem mislim tako moške kot ženske deležnike. Odločila sem se, da bom sledila praksi ostale strokovne literature in uporabljala le moško obliko. Kadarkoli piše voditelj, posameznik, lastnik ipd., imam vedno v mislih tudi voditeljico, posameznico, lastnico ipd.

1 Voditelj=Leader; voditeljstvo=leadership

Razvoj ideje

Drugačnost je lastna pričujoči knjigi že od njenega nastajanja. Nisem je zapisala po vnaprejšnjem načrtu od prve do zadnje strani, temveč se je rojevala v procesu, ki so ga močno zaznamovali stanovski kolegi in kolegice. S svojimi konstruktivnimi komentarji so usmerjali ustvarjalni tok in njihova energija se je prepletala z mojo tako intenzivno, da je v skupnem duhu preobrazbo doživela tudi knjiga. Dobila je poseben naboj in še sama postala živ organizem. Naj bodo komentarji soustvarjalcev knjige spodbuda, da si svoj pogled ob branju ustvarite še sami. Bogastvo je v različnosti in več kot bo takšnih in drugačnih odzivov na zapisano, bolj žive bodo v knjigi predstavljene misli. **Medtem ko berete zapisano, se zgodba nadaljuje – vsebina se nadgrajuje, razvija, bogati. Njena evolucija še traja.** Naj se iskri naprej!

Inovativno, izzivalno, polemično: vsak bralec bo verjetno v knjižnem prvencu Violete Bulc našel kaj zase. Tako kot v vsaki dobri knjigi.

Dušan Snoj, publicist

Razvoj ideje

Globalni trg je vse bolj raznolik. Stopnja razvitosti posameznega geografskega ali virtualnega prostora določa njegove potrebe, njegovo odprtost za ustvarjalnost, inovativnost, drugačnost. Opredeljuje zgodbe, odnose, tokove. Geografske značilnosti se presegajo s potrebami posameznikov, ki so vse bolj vezane na pripadnost interesnim skupinam in vrednotam. Zato je vse več priložnosti za inovativne pristope. Oblikovanje novih tržnih niš je vezano na ustvarjalnost tistih, ki želijo videti. Enako velja za poslovne modele, izdelke in storitve. Fizične prostore dopolnjujejo virtualni prostori z novimi pravili igre in vsebinami.

Posel smo ljudje. Ljudje smo del ekosistema. Zato na tem mestu izzivam k razmišljanju o iskanju novih priložnosti in modelov za naravno vedenje tudi v poslovnih okoljih. V poslovnih sistemih, katerih ključni ustvarjalci in izvajalci smo ljudje, prav tako veljajo naravni zakoni, ne glede na stopnjo avtomatizacije in informatizacije. Ne glede na njegove pojavne oblike.

Že dolgo vemo, da evolucije ne usmerjajo fizično najmočnejši, ampak najprilagodljivejši. Vemo tudi, da se večina večjih sprememb v evoluciji zgodi zaradi »nepredvidljivih« genetskih sprememb. Botrujejo jim navidezna naključja in sporočila, ki sicer vedno znova preusmerjajo tokove evolucije v nove struge. Samega evolijskega procesa pa s tem ne zanikajo niti ne ogrožajo. Dopolnjujejo ga s smiselnimi vsebinami.

V tej evoluciji **ljudje aktivno sodelujemo**. Včasih agresivno, včasih ubrano. Kot njen sestavni del jo soustvarjamo, nadgrajujemo. Z našim nadaljnjim razvojem jo vedno znova potrjujemo. Morda je čas, da na poslovne sisteme prenehamo gledati kot na nekaj umetnega, izvetega. Začnimo jih sprejemati kot še eno od naravnih oblik sobivanja in razvoja. V luči naravnega se nam kar naenkrat odpre mnogo širši poligon možnega na področju poslovnih modelov, v načinih vodenja, v oblikah povezovanja, v rasti, preoblikovanju in življenjskih ciklih. **Naenkrat začutimo, da je poslovni sistem živo bitje, ki ima svojo dinamiko razvoja, zgodovino, sedanost in prihodnost.** Da je samostojen organizem s svojimi čustvi, strahovi in sanjami. Da je vsak po sebi enkrat in neponovljiv. Da vsak potrebuje svojevrsten pristop k vodenju in razvoju. Da ima vsak svoje poslanstvo, cilje in življenjsko dobo. Posledično postane logično, da moramo za učinkovito vodenje preseči funkcije in procese in se osredotočiti na ravni, bližje človeku in naravnemu vedenju. Pozorno moramo spremljati ter razvijati **odnose** in vsakega posameznika.

Na opisanih temeljnih spoznanjih se je razvijala in dozorela ideja evolijskega modela poslovnih sistemov. Zavibrirala je v prostor in se začela plemenititi že med nastajanjem knjige. Njena pot se nadaljuje med vašim branjem.

Zgodbe iz okolja

Ali opazimo modrost okoli sebe?
Ali jo spoštujemo?
Ali dopustimo njen prehod skozi naša razmišljanja?

Pri svojem ustvarjalnem in operativnem delu vedno znova iščem navdih v naravi, zgodovini, okolju, skupinah in posameznikih. Modele in spoznanja o medsebojni povezanosti in vpetosti v danem prostoru in času prenašam na raven vodenja poslovnih sistemov, oblikovanja in preoblikovanja podjetij. Z vsako poslovno in zasebno iz-

kušnjo vse globlje razumem, da vsak pojav, vsako živo in neživo bitje v sebi nosi svojo zgodbo. Z zgodbami prihajajo pomembna sporočila za vse nas, ki smo prisotni v prostoru in času. Za vse, ki smo povezani, ne glede na obseg in globino opazovanja.

Trend ozaveščanja vsega, kar me obdaja, vsake biti, njenega poslanstva, vpetosti in soodvisnosti, vse bolj čutim v lastnih tokovih. **Čutim, da smo podvrženi značilnostim evolucije v vseh elementih svojega delovanja in pojavnosti**². Zato je poligon učenja za poslovno uspešnost lahko veliko širši. Pri tem je potrebno opazovati. Vzbuditi v sebi potrebo po prepoznavanju vedenjskih in miselnih vzorcev. Željo po razumevanju, vedenju. Okoli nas je obilo modrosti, ki se nam ponuja v najrazličnejših pojavnih oblikah življenja.

Zgodba metulja

Zgovorna zgodba o modrosti, ki nam jo ponuja narava, je **zgodba o razvoju metulja**. Metulj nosi za človeštvo, še posebno za poslovni svet, pomembno sporočilo. Neposredno pred našimi očmi nam razkriva smisel in ritem sprememb. Kaže na to, da so dramatične preobrazbe v življenju nujne za nadaljnji (evolucijski) razvoj. Govori nam o tem, da so spremembe način življenja. Da ima vsaka faza svoj namen in značilnosti, ki jih ne moremo preskočiti, čeprav navidezno rezultati posameznih faz nimajo nič skupnega. Gosenica in buba sta si vizualno povsem različni, pa vendar sta obe evolucijski fazi na poti do metulja, ki vizualno in funkcionalno ne spominja na nobeno od njenih predhodnih faz. Nedvomno pa **brez gosenice in bube nikoli ne bi bilo metulja**³.

2 Hrana, obleka, igre, športi, tehnologija, arhitektura, materiali, prevozna sredstva, oblike druženja, zdravila, organizacijske strukture podjetij ipd.

3 Sue Monk Kidd, »When The Heart Waits«.



Zgodba metulja nas še dodatno uči, da je faza navideznega mirovanja (buba) oziroma čakanja plodna faza, v kateri se krepimo in postopno preoblikujemo. Ko smo na višku zorenja, se prevesimo v novo fazo, kjer smo ponovno na začetku zorenja. Morda je prav faza »navideznega čakanja« tista, ki v poslovnih sistemih še nima prave vrednosti. Izkušnje kažejo, da zaradi **pomanjkanja »zorenja«** marsikateri sistem propade, se zaduši v lastnem uspehu oziroma preštevilnih novih korakih.

Ali znate v svojih okoljih vzpostaviti obdobja aktivnega mirovanja, zorenja, nabiranja moči za nov podvig?

Si upate v to obdobje zavestno vstopiti?

Ali dovolite v svojem osebnem razvoju njegovo pojavnost?

»Mirovanje« se, vsaj v poslovnem svetu, prevečkrat povezuje s stagnacijo in nazadovanjem. Spominjam se, da mi je eden izmed članov komisije za inovacije, ko smo kot predlagatelji zagovarjali poslovno učinkovitost prijavljene inovacije, kot argument naše neuspešnosti navedel, da je v letu, ko smo inovacijo razvili in jo implementirali pri svojih strankah, prihodek celotnega podjetja zrasel le za nekaj procentov. Poskusila sem mu

razložiti koncept obdobja zorenja in stabilizacije, ki je rodila kar nekaj odličnih poslovnih inovacij. Res se je promet, v primerjavi s prejšnjimi obdobji, zaradi tega relativno zmanjšal, podjetje pa se je hkrati močno okrepilo na nivoju intelektualnega kapitala in vitalnih sil. Argument ni padel na plodna tla. Še danes ne razumem sogovornikove logike. Vem pa, da so prav

to leto in še nekatera druga krajša obdobja »mirovanja« podjetju Vibacom⁴ največ pripomogla k rasti notranje moči in samozavesti.

Zgodba samoupravnega socializma

Pomembne zgodbe nam pripoveduje tudi zgodovina naših medsebojnih odnosov, organiziranja in sobivanja. Ena takih je **zgodba samoupravnega socializma** v Sloveniji v času sobivanja z drugimi republikami v okviru Socialistične Federativne Republike Jugoslavije. Pripadam generacijam, ki so zrasle in že aktivno delovale v omenjenem obdobju razvoja naše družbe. Glede na teoretično poznavanje in omejene izkušnje o njegovih posledicah se mi je izoblikovalo mnenje, da je samoupravni socializem zanimiva invencija. Nakazuje smer razvoja socialno uravnoteženega gospodarstva. Hkrati pa vem, da je bil model poslan v izvajanje mnogo pred časom. Zato nikoli ni postal inovacija. Posamezniki nis(m)o bili dovolj ozaveščeni. Sistem ni imel vgrajenih temeljnih orodij za zagotavljanje produktivnosti in kakovosti. Zato ne družbeno niti poslovno okolje nista bila sposobna rojevati rezultatov za oplajanje vloženega kapitala (materialnega, finančnega in intelektualnega).

Samoupravni socializem za svoj uspeh potrebuje visoko razvito bazo, ki je sposobna zagotavljati vitalne sile razvoja, saj v osnovi temelji na delovanju ključnih sposobnosti posameznikov, skupin in visoki stopnji razvoja sistema vrednot, kot so družbena lastnina, samomotivacija, samostojnost, zaupanje, spoštovanje, blaginja vseh. Našteto se lahko razvija le, ko je odgovornost do produktivnosti in kakovosti sestavni del (podzavestnega) delovanja družbe, t.j., samo po sebi umevno na vseh nivojih vodenja in delovanja. Družbene in gospodarske spremembe ter rezultati nordijskih držav le potrjujejo nakazano, saj se vse bolj preoblikujejo v smeri splošne družbene blaginje. To pa omogoča le evolucija⁵ in ne revolucija. Evolucija ohranja zgodovinski spomin o dobrem in slabem, o napakah in uspehih. Evolucija dovoljuje, da se na napakah učimo. Na zdravih jedrih⁶ pa se z budnim očesom samokritičnosti in razvojnim elanom nadgrajujemo in krepimo v dobro življenje.

Zgodba Steklarne Hrastnik Opal

Tretja zgodba, ki dodaja pomembno izkušnjo k razvoju evlucijskega modela, je **zgodba Steklarne Hrastnik Opal**⁷. V kritičnem razvojnem obdobju Steklarne Hrastnik je vodstvo kot samostojno enoto izdvojilo tisti del poslovanja, ki je bil vezan na opalno steklo. Direktor novega podjetja je lahko v ekipo povabil vse sodelavce, za katere je verjel, da bodo aktivno prispe-

4 www.vibacom.si

5 S tem ne trdim, da revolucije nimajo svojega zgodovinskega pomena; evolucijski pristop k razumevanju razvoja (poslovnih) sistemov le kaže, da se jim lahko z višjo stopnjo zavesti o »celoti« morda izognemo.

6 Pod zdravimi jedri razumem posameznike, skupine, ki pozitivno vplivajo na razvoj ostalih posameznikov, skupin, poslovnega sistema in/ali okolja kot celote; v sebi nosijo pozitiven odnos do življenja in napredka in le-tega dokazujejo tudi s poslovnimi rezultati.

7 <http://www.opal-hrastnik.si/>

vali k uspešnemu pozicioniranju novega podjetja na globalni trg. Na papirju je bila zgodba logična in izvedljiva. Težave so se začele v praksi. A ne zaradi strokovnosti ali pomanjkanja znanja, niti ne zaradi zastarele tehnologije ali pomanjkanja podpore lastnikov, ki so običajni izzivi delovno-intenzivnih poslovnih sistemov. Šibka točka so bili medčloveški odnosi. Začrtane strategije ni bilo moč realizirati s »starimi pravili igre«, s starimi odnosi.

Na srečo je vodstvo izziv pravočasno prepoznalo in s pomočjo zunanjih sodelavcev učinkovito integriralo ciklični participativni model⁸ v svoj vsakdanji način poslovanja in obnašanja. Sistematično so v proces ustvarjalnega razmišljanja vključili več kot 16% vseh zaposlenih. Najprej na operativno taktičnem nivoju in v nadaljevanju tudi na strateškem. Začele so se podirati »stene nezaupanja in strahu«. Izzivi komercialne, proizvodnje in kakovosti so postali izzivi celotne strateške skupine. Skupina je v svojih delovnih okoljih prevzela vlogo ambasadorjev sprememb in začela prenašati nov način dela, razmišljanja, odnosov in stanja duha na ostale sodelavce.

Po letu dni sistematičnega kolektivnega pristopa k reševanju izzivov in oblikovanju novih razvojnih poti so se vse poslovne statistike obrnile v pravo smer: povečalo se je število naročil, povečala se je produktivnost, povečalo se je število pobud za izboljšave in število inovacij, zmanjšalo se je število odsotnosti z dela ipd. Slednje ne pomeni, da je podjetje rešeno nadaljnjih poslovnih izzivov. Nikakor ne. Je pa res, da so našli stik s svojimi vitalnimi silami⁹. Razumejo, da ni izziva, ki ga s sistematičnim pristopom in angažiranjem širšega kroga ljudi (notranjih in/ali zunanjih) ne bi mogli rešiti. Kolektivna zavest je premagala strah pred izgubo identitete. Povečala se je samozavest posameznikov, saj so njihove ključne sposobnosti prav s pomočjo participativnega modela prišle še bolj do izraza. Podjetje je stopilo v tok evolucijskega razvoja. Ali kot pravi direktor podjetja¹⁰: »Koraki niso bili enostavni in vem, da so največji izzivi še pred nami. A z malimi inovacijami in neprestanimi spremembami smo vsak dan v boljši kondiciji. Vse bolj verjamemo vase in vse več ljudi se je za uspeh pripravljeno potruditi in v ustvarjalnih, miselnih procesih aktivno sodelovati.«

Zasnova evolucijskega modela

Morda so prav razumevanje razvoja metulja, neobremenjeno razmišljanje o prednostih in slabostih samoupravnega socializma ter smeje poteze vodstva Steklarne Hrastnik dokončno zbistrile moj pogled v smeri **evolucije poslovnih sistemov** in opredelitve **»sistema kot živega organizma«**. S tem so se vsa pravila poslovanja začela kazati v novi luči.

8 Participativni model je orodje, pristop, način delovanja, ki v oblikovanje in razvoj poslovnih sistemov vključujemo čim večje število ljudi in s pomočjo njihovih miselnih procesov premikamo tok poslovnega dogajanja v smeri ustvarjanja in nadgrajevanja dodane vrednosti.

9 Vitalne sile: poslovni elementi, poslovne odločitve, kriteriji uspešnosti, poslovni vzvodi in/ali viri, ki izvirajo iz zdravih jeder in omogočajo stabilen razvoj.

10 Franci Zajc, inženir, Steklarna Hrastnik Opal d.o.o.

S pomočjo zgodovine, sporočil narave, strank in dela na terenu se je izoblikovalo spoznanje, da obstaja, poleg funkcij in procesov, še dodatna struktura, ki sistemom, še zlasti poslovnim, daje ritem. Naše skupno spoznanje, strank, partnerjev, sodelavcev, je bilo, da so to poslovni odnosi. Zaradi kakovosti in vsebine odnosov se sklepajo pogodbe, oblikujejo nove storitve, uvajajo spremembe, iščejo tehnološke rešitve, odpirajo novi trgi, postavljajo nove meje mogočega. Zaradi vsebine, naboja in dinamike odnosov se širijo obzorja koristnosti in potrebnosti. Širijo se obzorja priložnosti in vzpostavljajo partnerstva, ki omogočajo dolgoročno stabilnost.

Tako se je začela oblikovati podoba evolucije poslovnih okolij. Vidim jo v obliki **štirih ključnih faz: delovna, učeča, misleča in ozaveščena okolja**. Vse štiri faze navidezno živijo samostojne poslovne cikle. Že samo malo bolj poglobljen pogled pa nam pokaže njihovo tesno vpetost in soodvisnost. Z razumevanjem bistva vsake faze in vzvodov za prehod iz ene v drugo začutimo, da preskakovanja niso možna. Da še tako inovativno okolje za dolgoročno stabilnost potrebuje produktivnost in kakovost. Model evolucije predstavlja nadgradnjo dveh predhodno razvitih modelov, in sicer poslovnega skeleta in »8+1 ključnih odnosov poslovnega ekosistema«. **Poslovni skelet** predstavlja stabilno orodje za vodstvene in vodilne kadre v smislu jasne definicije in vizualizacije okolja in »ključnih pravil igre« poslovnega sistema. Vsebuje definicijo strateških elementov poslovanja, razumevanje njihove soodvisnosti. Predstavlja odlično osnovo za jasno sporočilo ciljnim javnostim, kaj podjetje je in kam gre. Tudi model **ključnih odnosov poslovnega ekosistema (»8+1«)** je izšel neposredno iz prakse in danes predstavlja osnovo za učinkovito diagnostiko poslovnega stanja in za odkrivanje potencialnih priložnosti v neposredni komunikaciji med ljudmi. Je hrbtenica »mislečih okolij«. Kot osnova se uporablja za učinkovito preventivo, kurativo in diagnostiko poslovnih sistemov.

Modeli, orodja, trditve in razmišljanja, ki so zajeti v knjigi, ki je pred vami, so se torej najprej kalili v praksi. Šele ko so se v različnih (poslovnih) okoljih vedno znova potrjevali kot pravilni, sem jih, prek ustvarjalne kristalizacije idej v okviru dinamičnih strokovnih timov, preoblikovala najprej v metodologijo¹¹ in nato še v teorijo, katere temelj je filozofija »živega«¹². Metodologija, modeli in filozofski prostor poslovne evolucije so odprti in vabijo vse, ki so z njimi izzvani, da se odzovejo in s tem pripomorejo k njihovi nadaljnji (evolucijski) rasti. Trenutno se že nadgrajujejo v okviru »Inštituta za poslovno rast in kreativnost (IPRK)¹³«, jutri morda že v okviru širše skupnosti, za dobrobit nas in naslednjih generacij.

11 metodologija MABS® (Methodology for Acceleration of Business Systems); glej prilogo 7

12 glej prilogo 6

13 IPRK je bil ustanovljen februarja 2006. Njegovo poslanstvo je oblikovanje naprednih voditeljskih orodij za razvoj (poslovnih) sistemov s poudarkom na trajnostnem razvoju in ustvarjalnosti; ustanovitelji Inštituta: dr. Andrej Bertoncel, mag. Violeta Bulc, mag. Ladeja Godina Košir, Darko Kovač, MBA.

Evolucija poslovnih sistemov

»Posel smo ljudje in ljudje smo del ekosistema«, pravi avtorica. Rastemo evolucijsko, a vse bolj dinamično in organsko. Prav to so tudi značilnosti današnjih poslovnih sistemov in avtorica jih je znala odlično izpostaviti. Knjiga ponuja dinamičnega duha in je polna rasti – za vsakega bralca. Poudarja pomembno prvino sodobnih poslovnih prednosti – to so neotipljivi viri, ki nam kot ljudem omogočajo novo rast in razvoj. Zato je knjiga pravo sporočilo naprednega poslovnega ekosistema.

Doc. dr. Maja Makovec Brenčič, ekonomistka

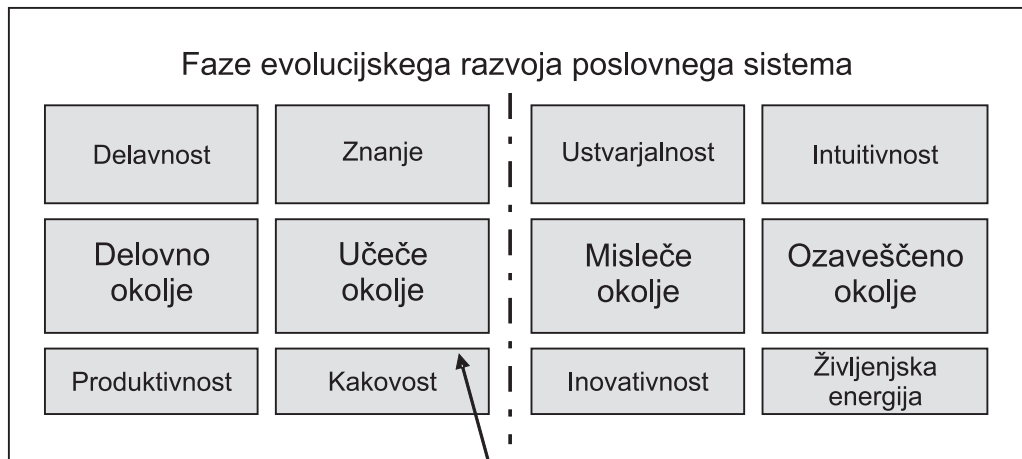
Delavnost, znanje, kreativnost, intuicija... štiridoben ritem razvoja, ki ga v takt uokvirja knjiga Ritmi poslovne evolucije. Knjiga s poslovnim modelom, ki presega meje poslovnega ter (če želim, se ji prepustim in vzpostavim pošten dialog s sabo) vpliva na osebni razvoj posameznika. Širi in definira prostor razmišljanja in delovanja, ponuja odgovore na večna vprašanja: kdo sem, kje sem, kam grem... Ritmi poslovne evolucije s svojo jasnostjo in energijo merijo in določajo takt razvoja poslovnih sistemov ter ustvarjajo podstat za ubrano sozvočje med človekom-posameznikom in poslovnim svetom.

mag. Mojca Jan Zoran, ustvarjalka

Evolucija poslovnih sistemov

Vedno so me zanimali sistemi, njihovo delovanje in vedenje je v meni vzbujalo radovednost. Zanimajo me razlogi in pogoji za njihov propad, predvsem pa vzroki in viri za njihov svež začetek. Posebno pozornost sem pri opazovanju namenjala elementom podpornega okolja in »pravilom igre«, ki (poslovnim) sistemom omogočajo optimalni razvoj, transformacije in sprožijo njihove reakcije.

25 let poslovnih izkušenj, osebnih transformacij in preoblikovanih miselnih vzorcev mi je omogočilo, da s pomočjo socioloških, tehničnih in poslovnih znanj ter naravnih talentov vidim in zapisujem abstraktne modele soodvisnosti, razvoja in predvidljivosti.



*intelektualna lastnina Vibacom d.o.o.

Trenutna razvojna faza tistega dela slovenskega gospodarstva, ki se bori na uveljavljenih tržno usmerjenih trgih; izjeme že nakazujejo prehod v fazo "mislečih okolij".

Izkušnje me učijo, da v poslovnem svetu obstajajo energijski tokovi, ki usmerjajo njegov življenjski ritem. Še več. Zaradi spreminjajočih tržnih razmer, ki so v soodvisnosti s spremenjenimi navadami in vrednotami družbe, smo priča potrebi po vse krajših poslovnih ciklih (razvoj produkta, uvedba nove tehnologije, preoblikovanje tržne strategije ipd.).

Neposredno delo z različnimi (poslovnimi) sistemi¹⁴ vedno znova potrjuje, da kljub povečani časovni dinamiki ciklov vse spremembe sledijo družbeni in gospodarski logiki. Ta v svoji osno-

14 malimi, srednjimi in velikimi podjetji, visoko-tehnološkimi, inovativnimi in klasičnimi, obrtniki, podjetniki, zadrugami, lokalnimi skupnostmi

vi sledi sociološkemu razvoju človeka, njegovi stopnji osvobajanja, samozavedanja in samouresničevanja. **Posel smo ljudje. Evolucija je osnovni mehanizem, po katerem delujemo.**

Ali smo pri vodenju poslovnih sistemov dovolj odprti za impulze, znamenja, namige, vedenjske vzorce iz okolja?

Ali jih opazimo, slišimo, čutimo?

Ali jih upoštevamo?

Narava nas uči, da je evolucija v veliki meri pogojena z naključji oziroma nepredvidljivimi spremembami. »Naključja« igrajo vlogo katalizatorjev in vzpodbujevalcev. Za nadaljnji kontinuiran razvoj pa so **ključni (evolucijski) ritmi**, ki omogočajo, da se spremembe utrdijo in vgradijo v temelje delovanja ter omogočijo nadgradnjo (poslovnega) sistema. Pri tem je pomembno spoznanje, da je realizacija »naključij« pogojena s časom in prostorom, to je, z razvojem okolja.

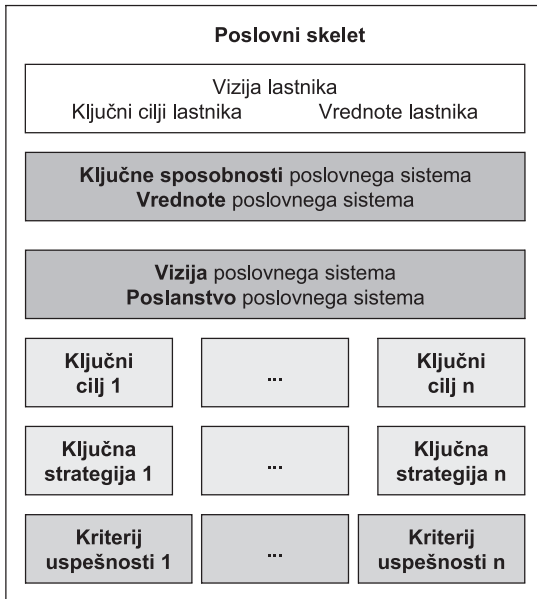
Osnovne značilnosti evolucijskih faz

V razvoju poslovnih sistemov obstajajo štiri ključne evolucijske faze: **delovno okolje, učeče okolje, misleče okolje in ozaveščeno okolje**. Med fazami obstaja logično zaporedje. Za vsako fazo veljajo poslovna pravila, viri in vzvodi, ki jih za stabilno dolgoročno rast ne smemo in ne moremo preskočiti. Vsaka naslednja faza je nadgradnja predhodne. **Vsaka nova faza za svoj obstoj nujno potrebuje vitalne sile svojih predhodnic.**

Na vsakem prehodu iz ene faze v drugo obstajajo »prehodna«, transformacijska obdobja delovanja, ki podirajo oziroma razgrajujejo stari in vzpostavljajo novi »red«. Pogosto prihaja do mešanja in včasih tudi do konflikta med viri, vzvodi in ostalimi dejavniki obeh faz. Novo izziva staro. Staro se bori proti spremembam in dokazuje svoj smisel in nepogrešljivost. **Prehodne faze so zahtevne in nemalokrat zmedejo poslovni sistem, da izgubi stik s svojo vitalnostjo in poslanstvom.**

Poslovni skelet

Ključno vlogo pri čiščenju kaotičnosti igrajo voditelji. S svojim vedenjem in zgledom gradijo stopnjo zaupanja in varnosti in pomagajo ostalim članom poslovnega sistema, da osredotočajo svoje delo in razumejo svojo vlogo v zgodbi. Pri tem je lahko koristno voditeljsko orodje poslovni skelet, ki vsem vpletenim jasno določa okolje in pravila igre poslovnega sistema. Skelet poveže zgodbo lastnika z zgodbo podjetja. Ključne sposobnosti in vrednote z vizijo in poslanstvom. Ključne cilje s ključnimi strategijami in kazalci uspešnosti. Preprosto, pregledno, jedrnato.



Prav v prehodnih obdobjih je pomembno, da tako zaposleni kot voditelji razumemo, **zakaj je bil v osnovi poslovni organizem ustanovljen in poslan v svet**. Kaj želi lastnik z njim doseči. Ali ga zanima dolgoročna stabilnost in povečevanje vrednosti podjetja ali poslovni sistem uporablja kot vir finančnega kapitala za druge naložbe. Od slednjega je odvisna vizija in poslanstvo oziroma strategija vodenja in krepitev vrste virov ter vzvodov napredka in rasti.

V primeru povečanja dodane vrednosti je ključni poudarek na rasti, iskanju novih trgov, razvoju novih izdelkov in storitev. V primeru potreb po dobičku oziroma dividendi pa je poudarek na optimizaciji poslovanja.

Naslednja pomembna informacija so ključne sposobnosti in vrednote podjetja, ki pomembno vplivajo na dinamiko začrtanih strateških ciljev in poti do njih (strategij). Vrednote in ključne sposobnosti definirajo, »kaj in kdo« je vitalnega pomena za poslovni sistem oziroma kaj je osnova za določanje uspešnosti posameznika ali skupine. V poslovnem svetu velja pravilo, da iz poslovnega sistema lahko izdvojimo vse, kar ni njegova ključna sposobnost. Zanimiva je izkušnja iz osemdesetih in devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko je poslovni svet zajelo prepričanje, da je potrebno informatiko izdvajati in s tem omogočiti njen hitrejši razvoj oziroma znižati stroške poslovanja. Za nekatere se je korak poslovno močno obrestoval, pri drugih je bil usoden za nadaljnji razvoj. Če odmislimo morebitno nedoslednost pri izvedbi razdruževalnih procesov, je bilo izdvajanje usodno za vse, pri katerih je bila informatika sestavni del ključne sposobnosti, to je, vir inovativnosti, neprestanih izboljšav, drugačnosti. Za vse tiste, ki jim je predstavljala le podporo operativnih procesov, je bil korak izdvajanja poslovno smiselni in uspešen.

So v vašem poslovnem okolju gradniki poslovnega skeleta znani?
 Imajo vaše dnevne aktivnosti in odločitve oporo v poslovnem skeletu?

Ključni cilji in strategije, opredeljeni v nadaljevanju poslovnega skeleta, omogočajo vsem, ki sodelujejo v poslovnem sistemu, sidranje vlog, pričakovanj, oblikovanje taktičnih in operativnih načrtov. Nanje se vežejo tudi

kriteriji uspešnosti, ki so bili, vsaj na voditeljski ravni, do nedavnega rast, obrat sredstev, učin-

kovitost virov financiranja in donosnost. Danes se jim dodaja vrednotenje intelektualnega kapitala (patenti, inovacije, blagovne znamke ipd.).

Gradniki poslovnega skeleta so v evolucijskih premikih pogosto izzvani in predmet prilagajanja ali celo korenitih sprememb. Njihova prisotnost pa je vitalnega pomena še zaradi dodatne vloge. Ko so enkrat opredeljeni, so temelj kritične presoje. Ko ugotovimo, da »tako ne gre več«, imamo izhodišče za spremembe, izhodišče za prehodna obdobja in evolucijske faze. Imamo merljive mejnike, ki kažejo našo učinkovitost in smiselnost izbranih odločitev.

Dinamika evolucijskih faz

Praksa kaže, da se evolucijske faze ne odvijajo z vnaprej predvidljivo časovno dinamiko. Nasprotno, **vsak (poslovni) sistem ima svoj časovni ritem**. Vsak potrebuje različni časovni obseg za prehod iz ene faze v drugo oziroma za prehodna obdobja. Prisotnost nove evolucijske faze je pogojena tudi z družbenim in gospodarskim razvojem. Pojavi se šele, ko so v omejenem poslovnem krogu (branži) ali v širšem družbenem okolju (državi, regiji) zanj ustvarjeni ustrezni pogoji, kot so ozaveščenost posameznika, odnos do okolja, stopnja razvitosti poslovnih znanj ipd. To pomeni, da se **s pojavom nove evolucijske faze značilnosti predhodne zlijejo z novo fazo in se s časom nadgradijo ali pa odmrejo**.

Pri evolucijskem pozicioniranju igrajo vodilno vlogo vsebine poslovanja, ki so vezane na način vodenja in vire za ustvarjanje dodane vrednosti, konkurenčnega razlikovanja itd. Več o tem bomo govorili v nadaljevanju knjige. Zdaj je pomembno, da razumemo, da so te vsebine predvidljive, soodvisne, nujno potrebne in merljive. Na primer, v tržnem gospodarstvu brez ustrezne produktivnosti na dolgi rok ne moremo zagotavljati stabilnih rezultatov poslovanja s pomočjo kakovosti kot zmagovalnim faktorjem. Enako velja za inovativnost, ki ne more sama po sebi zagotavljati obstoja mislečih okolij brez obvladovanja kakovosti in produktivnosti.

Primeri iz prakse utrjujejo vsebine evolucijskih faz, ki v svojem bistvu upoštevajo zrelost trgov, dinamiko konkurenčnosti posameznih branž¹⁵, tipe strank, sisteme vrednot ipd. Potrjujejo, da imajo posamezni segmenti poslovnih okolij, na primer branža, geografsko okolje itd., različna pričakovanja in dinamiko razvoja. Nekatere branže so šele v fazi delovnih okolij, druge že trkajo na vrata mislečih ali celo ozaveščenih okolij. Njihova odstopanja od povprečja celote v evolucijskem razvoju nakazujejo, katere izmed branž so razvijajoče in katere stagnirajo. Za branže, ki so v stagnaciji, obstaja večja verjetnost, da jih posrka vase katera druga, naprednejša. Enako velja za poslovne sisteme znotraj posameznih branž oziroma za tiste, ki nastajajo in se pozicionirajo na njihovih robovih, na primer za medbranžne povezovalce. Prav medbranžni povezovalci pogosto predstavljajo »naključja« poslovne evolucije, ki definirajo fazne pre-

15 Za potrebe te knjige definicijo »branže« enačim s pojmom »panoga« (tekstilna, živilsko-prehrambena, kovinsko-predelovalna, založništvo, distribucijsko-logistična).

mike. Evolucija deluje tudi na nivoju branže. Zato je pomembno hkrati spremljati in razumeti razvojno fazo poslovnega sistema ter poslovnega okolja (branže), v kateri sistem deluje.

Enkratnost poslovnega sistema

Enako kot v naravi tudi v poslovnem sistemu velja izjemna raznolikost, ki se z globalizacijo le še stopnjuje. S tem vse bolj razumemo enkratnost poslovnega organizma. Ta se sicer od drugih lahko uči, vse manj rešitev pa lahko prosto prehaja iz enega sistema v drugega. Za razvoj samostojnih poti obstaja več različnih ovir. Samozavest okolja, da verjame v vrednost svoje drugačnosti oziroma da jo zna dovolj hitro in učinkovito preveriti, je le ena izmed njih. Na enem od projektov smo med vetrenjem možganov poskušali definirati nove poslovne priložnosti, ki bi jih lahko razvili na virtualnih osnovah. Eden od udeležencev je odločno protestiral in predlagal, da bomo veliko bolj učinkoviti, če pregledamo svetovni splet in prenesemo že uveljavljene in preizkušene ideje v slovenski prostor. Komentar me ne bi presenetil, če ne bi prišel iz ust predstavnika mlajše generacije. Zakaj bi bil nekdo na drugem koncu sveta bolj ustvarjalen od njihovega tima? Zakaj ne verjamejo v lastno enkratnost in si z njo ne drznejo pozicionirati na globalnem trgu? Vprašanje smo razčlenili in se pogumno podali k odkrivanju novega na osnovi lastnih sposobnosti, znanja in izkušenj. Tokrat je želja po ustvarjalnosti premagala željo po ustaljenosti. Strah pred lastno odgovornostjo in drugačnostjo je premagala želja po veri vase. Pri tem je odločilno vlogo odigralo vodenje skupine.

Zato se tudi od voditeljev pričakuje vse več inovativnega razmišljanja. Analize uspešnih poslovnih sistemov namreč pokažejo, da so redki (v večini majhni sistemi), ki so uspeli zaradi produktne inovacije. Izkaže se, da je bila v večini primerov poslovna inovacija¹⁶ tista, ki je pripeljala do tržnega uspeha. Res pa je, da začetek inovativnega procesa pogosto sproži produktna ali tehnična invencija.

V slovenskem prostoru poznamo poslovne sisteme, ki so šele na prehodu iz prve v drugo evolucijsko fazo¹⁷, take, ki so že trdno zasidrani v drugi evolucijski fazi¹⁸, in poslovne sisteme, ki se pogumno prebijajo med misleča okolja¹⁹. Pri tem vsi napredni predstavniki svojih branž razumevanje poslovne evolucije izkoriščajo za odmik od povprečja. Zgovorni so tudi primeri, tako v globalnem gospodarstvu kot doma, ki nas opozarjajo, da se v primeru, ko se zane-marjajo oziroma spregledujejo značilnosti evolucijskega razvoja, sistemi znajdejo v težavah;

16 poslovni model, na novo definiran poslovni proces, inovativna tržna niša ipd.

17 Steklarna Hrastnik Opal d.o.o., ki je vodilno podjetje za proizvodnjo izdelkov iz opalnega stekla v Evropi, se s strategijami, ki so značilne za prehod iz delovnih v učeča okolja, uspešno diferencira na trgu, ustvarja pričakovano dodano vrednost in zagotavlja zmagovalne faktorje, tako v odnosu do strank kot dobaviteljev; podjetje je na čelu branže.

18 Adria Mobil d.o.o., ki je vodilno podjetje evropskega prostora v izdelavi prikolic in avtomobov oziroma v oblikovanju novih dimenzij za preživljanje prostega časa; definira modo in razvojne usmeritve branže.

19 Trimo d.d., Oria Computers d.o.o., vodilni podjetji v svoji branži, odlikuje inovativnost, prodornost in korak pred časom, ki pa je notranje usklajen; za več kot pol razvojnega cikla pred branžo.

v skrajnem primeru tudi propadejo²⁰. Če pa se vodstvo na njih odzove in izzive pravočasno ozemlji, lahko skupaj z zaposlenimi ponovno oblikujejo učinkovit in uspešen poslovni organizem²¹. **Pod pogojem, da upoštevajo zakone evolucije.**

Morda ste se v tej točki vprašali, kako prepoznati težave in izzive, preden se razbohotijo. Poskusila vas bom izzvati k razmišljanju s pomočjo temeljnega razvojnega motiva vsakega podjetja, to je, ustvarjanja dodane vrednosti. Brez slednjega poslovna okolja niso sposobna zagotavljati potrebnih virov za rast, razvojne transformacije, vstopne in zmagovalne faktorje. Trdim, da so ključni element medfaznega evolucijskega razlikovanja prav **viri ustvarjanja dodane vrednosti** ter **vzvodi** za zagotavljanje tržno priznanih **zmagovalnih oziroma vstopnih faktorjev**. Pri medfaznih prehodih je potrebno **sistematično upravljati vse stebre predhodnih faz**.

Na tem mestu naj omenim zelo zgovorno izkušnjo, ki se mi je zgodila na enem izmed predavanj o podjetništvu, kjer sem predstavila evolucijski model in opozorila na potencialne pasti razvoja in rasti, še posebej pri malih poslovnih sistemih z, na primer, do dvajsetimi zaposlenimi. Ena od udeleženk je vstala in brez zadržkov izjavila: »Zdaj vem, zakaj je podjetje, ki sem ga vodila, propadlo. Bili smo zelo inovativni, stranke so bile zadovoljne z našo kakovostjo, vendar sem kot managerka pozabila upravljati produktivnost. To je bilo za nas usodno.«

20 KMart, Digital, TAM

21 Hermes Softlab, Elan, Apple

Evolucija in ustvarjanje dodane vrednosti

Že od nekaj mi je bilo vseč novo, drugačno od tistega že uveljavljenega.

Ta knjiga tu pred nami je del tega novega. Daje povsem drugačen pogled na razvoj poslovnih sistemov do dosedaj znanih. Odpira nove dimenzije, ki jih marsikateri sodobni vodja še ni prepoznal.

Prepričana sem, da odziv na razmišljanje Violete Bulc o evoluciji poslovnih sistemov ne bo mlačen, ker ne more biti. Mnenja se bodo kresala med zagovorniki in nasprotniki. Vsekakor pa bodo tako enim kot drugim odprla nov pogled, ki poleg znanja in znanih poslovnih modelov ponuja mnogo več. Daje ključno vlogo mislečemu, ozaveščenemu in odgovornemu posamezniku, ki bo sodobne poslovne sisteme popeljal k bodočemu razvoju.

Tatjana Fink, inovativna voditeljica

Knjiga izziva razmišljanja v smeri novih poslovnih modelov, ki omogočajo trajnostni razvoj podjetij in ustvarjanje večje dodane vrednosti v širšem okolju. Spodbuja k novim poslovnim odnosom in večji vključitvi intelektualnega kapitala. Inovativnost postaja zmagovalni dejavnik v globalni konkurenci in je odgovor na nenehne spremembe, ki so postale edina stalnica v poslovnem okolju. Del teh sprememb so tudi prevzemi in združitve podjetij; izvajajo naj jih inovativno-misleča podjetja, sposobna uravnoteženega upravljanja različnosti in z dovolj veliko kritično maso strateško mislečih posameznikov, ki trajnostno gradijo na ključnih sposobnostih in vrednotah. Naš človeški kapital je naša velika priložnost za uveljavitev v globalni ekonomiji, knjiga nakazuje smer in rešitve pri »prevzemanju« pravih odločitev.

Dr. Andrej Bertoncel, specialist za prevzeme in združitve

Evolucija in ustvarjanje dodane vrednosti

Delovna okolja

Ob pogledu na zgodovino, na konec 19. in začetek 20. stoletja, ugotovimo, da so si podjetja ustvarjala dodano vrednost **z delavnostjo**, s pridno, marljivo delavno silo. Pojavljati se je začela avtomatizacija proizvodnih procesov²² in v sredini prejšnjega stoletja tudi informatizacija. Hkrati so se iz potrebe po učinkovitejšem obvladovanju virov²³ začele razvijati metode za sistematično obvladovanje stroškov, ki so poleg proizvodnih, nabavnih in prodajnih opravil že vsebovala tudi optimizacijo opravil podpornih služb. Uvajajo se sistemi za kontrolo finančnih virov²⁴.

Z ukrepi za izboljševanje učinkovitosti operativnih funkcij so si poslovni sistemi ustvarjali pogoje za zagotavljanje zmagovalnega faktorja na trgu, to je, ustrezno **produktivnost**. Neprestano povečevanje produktivnosti je omogočalo ustvarjanje konkurenčne lastne cene in s tem oblikovanje želene pozicije na trgu. Kot nosilna vrednota se je pozicionirala »delavnost«. To obdobje v evolucijskem modelu imenujemo **»delovna okolja«**. Vodenje je bilo pri tem usmerjeno v obvladovanje lastne cene.

Uččea okolja

Z vse širše dostopno literaturo na temo obvladovanja produktivnosti, z obogatnimi študijskimi programi, giblјivostjo delovne sile, razvojem informacijsko komunikacijskih tehnologij, medijskimi vzvodi in akumulacijo izkušenj so voditelji produktivnost vse bolj obvladovali. Razlike med posameznimi poslovnimi sistemi so postajale vse manjše. Delavnost ni več zagotavljala dovolj velike dodane vrednosti²⁵, produktivnost ni bila več prepričljiv zmagovalni faktor na trgu. Potrebno je bilo odkriti nov poslovni vir in nov vzvod. Prevlada ugotovitev, da **znanje** predstavlja nov, vitalen vir za ustvarjanje dodane vrednosti. Kot posledica uveljavitve znanja začanja vlogo zmagovalnega faktorja na trgu prevzemati **kakovost**. Produktivnost postane pričakovana in se prelevi v vstopni faktor. Postavljeni so temelji za novo evolucijsko fazo, ki jo imenujemo **»uččea okolja«**.

22 Pomemben korak k obvladovanju produktivnosti predstavlja uvedba tekočih trakov; naslednja večja prelomnica pa se pojavi z računalniško voden avtomatizacijo proizvodnih procesov.

23 Materialnih, finančnih, človeških

24 Kontroling

25 Dodana vrednost (contribution margin) proizvoda ali storitve je novo ustvarjena (povečana) vrednost proizvoda ali storitve. Ugotovimo jo kot razliko med prodajno vrednostjo proizvodov in storitev (sales revenue) ter nabavno vrednostjo surovin, materialov in drugih inputov (variable costs). Je v bistvu tista razlika, ki ostane za plačilo fiksnih stroškov in rezultira v dobičku, po plačilu vseh variabilnih stroškov; dodana vrednost = prodajna vrednost – variabilni stroški

S pojavom kakovosti kot zmagovalnim faktorjem na trgu se začenja spreminjati tudi nosilni predmet opazovanja v poslovnih sistemih. Če govorimo, da je v delovnih okoljih osrednji predmet opazovanja produkt, ga v učečih okoljih zamenja **stranka**. Razumemo, da je tehnologija tisti element poslovnega sistema, ki je vsem na voljo. Hkrati postane jasno, da se je zaradi vse večje konkurence in zasičenosti trga potrebno najprej vprašati, kdo bo produkt kupil. Šele nato sprožimo njegovo proizvodnjo.

Prehod iz »produktno usmerjenega« načina poslovanja v »k stranki usmerjenemu« načinu nikakor ni enostaven. Zaposleni in vodstvo se v delovnih okoljih po navadi pogovarjajo o rezultatu svojega dela. Pogovarjajo se o njegovi funkcionalnosti, rabi, srčnosti. Lahko rečemo, da je večina emocionalno vezanih na produkt, ki ga izdelujejo (npr. avto, posoda, obleka, omara, lokomotiva, oglas, predavanje, knjiga ipd.). Kar naenkrat pa za tržno uspešnost ni več najpomembnejše, kaj si zaposleni in vodstvo mislijo o produktu ali storitvi. Pomembno postane, kaj si o njem misli stranka²⁶. Ali za produkt obstaja trg.

Vse vidnejšo vlogo za tržni uspeh predstavlja pričakovana, ponovljiva, zagotovljena kakovost. Ta razvija pripadnost pri strankah in s tem potrebno stabilnost za dolgoročno poslovanje. Pomembno postaja, kdo naš produkt opazi, ceni in ga je pripravljen plačati. **Vse večji poudarek je na procesih.** Nastala situacija kliče po novih oblikah vodenja, povezovanja, pozicioniranja.

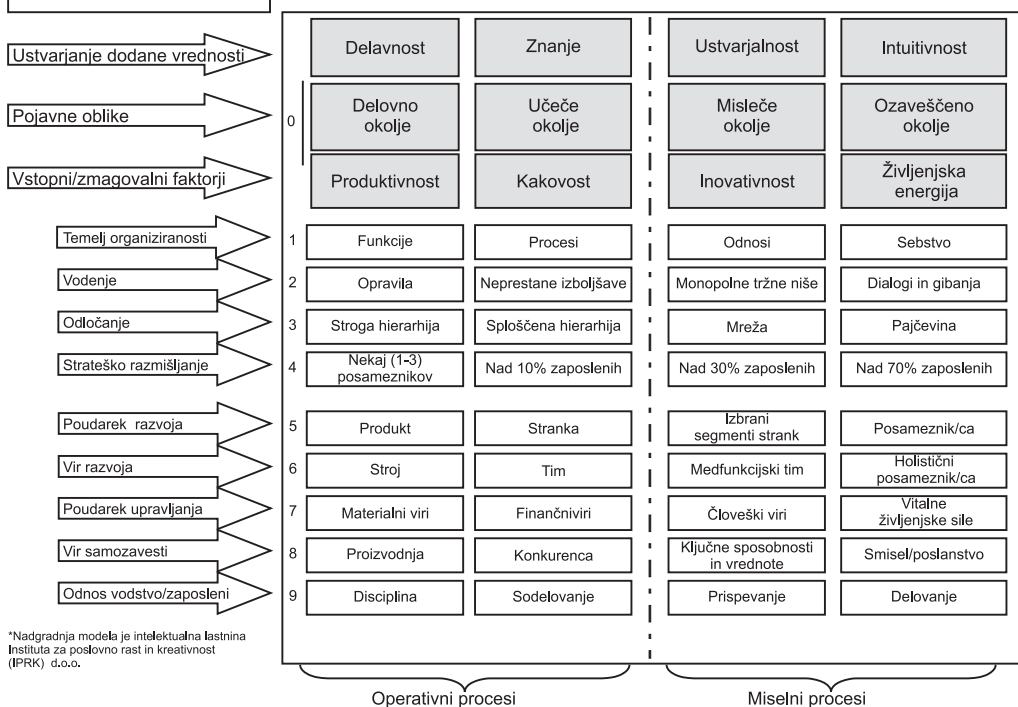
Ob prehodu iz delovnih v učeča okolja nastopi še en pomemben poslovni moment. V ospredje stopi **človek**, zaposleni, voditelj, upravljalec, ki kot nosilec znanja ustvarja pogoje za nadaljnjo rast in razlikovanje na trgu. Znanje kot vir ustvarjanja dodane vrednosti sproži **procese neprestanih izboljšav**. **Proces** postane osrednji način vodenja. Izzvane so obstoječe organizacijske strukture, stil vodenja, organizacija, tehnike komuniciranja, oblike povezovanja in vrednote.

Osrednja vrednota postopno prehaja od »delavnosti« na »znanje«. Zaposleni in vodstva se učijo drug od drugega, od svoje konkurence, dobaviteljev in/ali strank. Zaradi boljše znanja in razumevanja poslovnih potreb se stalno izboljšujejo procesi, aktivnosti, modeli. Uspešnost na trgu je vse bolj odvisna od obsega, globine in raznolikosti znanja. Voditeljstvo postane s potrebo po **znanju** vse pomembnejši element uspešnosti podjetij.

26 Presenetljivo pogost izziv v številnih (ne samo slovenskih) podjetjih še danes

Voditeljski vidik

Model evolucije poslovnega sistema



*Nadgradnja modela je intelektualna lastnina Inštituta za poslovno rast in kreativnost (IPRK) d.o.o.

Dinamika zahteva veliko širše aktiviranje zdravih sil poslovnega sistema v procesih strateškega razmišljanja. Če pri delovnih okoljih poslovni sistem, ne glede na velikost, lahko strateško vodijo eden do trije ljudje, praksa pokaže, da pri učeeh okoljih potrebujemo vsaj 10%²⁷ strateško aktivnih zaposlenih. Le-ti igrajo vlogo promotorjev znanja in kakovosti in se s tem neposredno čutijo odgovorne za ustvarjanje dodane vrednosti.

Voditelji se soočajo z izzivi, kako znanja povezati in operacionalizirati. »Skrivnost le-tega je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu,« poudarja Možina²⁸. Zato je v obstoječih poslovnih okoljih potrebno veliko voditeljske energije, sistematičnega izobraževanja in neprestanega ozaveščanja o potrebnih spremembah v obnašanju poslovnega sistema in njegovih vrednot.

Učeeča okolja so se razcvetela v osemdesetih letih prejšnjega stoletja in so še danes močno prisotna. V Sloveniji je večino večjih poslovnih sistemov pristopilo k sistematičnemu uveljavljanju »učeeh« načel, in sicer v okviru IUSP²⁹, ki igra pomembno vlogo v osredotočanju

27 Pri opredelitvi potrebnega odstotka aktivnih zaposlenih in vodilnih imamo v mislih odstotek ljudi, ki že aktivno sodeluje na temelju svojih ključnih sposobnosti in vrednot v procesih in/ali odnosih strateškega odločanja in upravljanja.

28 Prof. dr. Stane Možina, Ekonomska Fakulteta, Univerza v Ljubljani

29 Inštitut za razvoj učeečega se podjetja

poslovne javnosti na pomen in uporabo znanja v poslovnih okoljih in širši družbi. Člani inštituta so se v začetku predvsem ukvarjali s procesi in širitvijo ter upravljanjem znanja znotraj poslovnega sistema. S časom pa so ugotovili, da brez učinkovite transformacije širše javnosti v smeri »učee družbe« tudi poslovni sistemi ne morejo biti uspešni na dolgi rok. Pomembno sporočilo, ki kaže na **soodvisnost različnih sistemov**, ki obstajajo v času in prostoru.

Izziv »kakovosti« in znanja je sistematično obdelala tako akademska kot poslovna javnost³⁰. Napisanih je veliko knjig in drugih publikacij, ki opisujejo različne pristope, sisteme, modele za zagotavljanje ustrezne kakovosti in učinkovito uporabo znanja. Vse več poslovnih sistemov obvladuje tako vzvod kot vir, konkurenčne prednosti in ustvarjanje dodane vrednosti »učeeh okolij« oziroma se ima možnost tega naučiti. Zato se je **v prostoru pojavila potreba po novih virih in vzvodih, ki bi najprodnnejšim in drznim omogočili odmik od povprečja**.

Misleča okolja

Vlogo novega vira ustvarjanja dodane vrednosti prevzame **ustvarjalnost**, vzvod za oblikovanje zmagovalnih faktorjev na trgu pa postane **inovativnost**³¹. Pri kakovosti se v večini osredotočamo na izboljševanje obstoječega, znanega. Pri inovativnosti in ustvarjalnosti je ključni poudarek na neznanem, drugačnem. Ustvarjalnost zahteva sproščena, dinamična okolja. Potrebuje svoj čas in svobodo duha za navdih. Inovativnost se hrani iz kreativnih idej. Jih kritično presoja in sistematično vpelje v prostor in čas na poslovnem sistemu primeren, enkratni način. Ustvarjalnost in inovativnost se od predhodnih virov in vzvodov dovolj močno razlikujeta, da ustvarjata pogoje za opredelitev nove evolucijske faze poslovnih sistemov, »**mislečih okolij**«. S tem se kakovost pridruži produktivnosti v družbi vstopnih oziroma pričakovanih faktorjev na trgu. Znanje skupaj z delavnostjo postane stabilna osnova za razcvet ustvarjalnih in inovativnih procesov. Sistemu vrednot učečih okolij, na primer pripravljenosti do učenja, izobraževanju, strokovnemu razvoju, se pridružijo ustvarjalnost, inovativnost. Misleča okolja se že uveljavljajo in predstavljajo izziv in priložnost današnjega poslovnega trenutka.

Vse večji pomen človeka

Če sem pri učečih okoljih izpostavila pomen človeka, je slednje v mislečih okoljih še veliko bolj izrazito. Ravno pri prehodu iz druge v tretjo fazo nastopi proces prehajanja iz upravljanja operativnih procesov v upravljanje mislečih, ko, na primer, ključni poudarek ni več na sosledju korakov, ampak ustvarjanju okolja in pravil igre za zagotavljanje prostega pretoka misli, idej, pobud, inovacij. Nastopi prehod iz materialnega v bolj intuitivnega, iz zunanjšega v notranji svet. Če smo pri upravljanju procesov učenja kot voditelji še lahko vizualizirali vsebino

30 ISO standardi, 20 ključev, Six Sigma ipd.

31 Invencija: nekaj novega; inovacija: v praksi potrjena invencija (nekdo jo je opazil, cenil in plačal)

procesa, ga popisali in zrisali na papir, nam je pri koordinaciji timov način nastajanja kreativne misli neviden. Vse se odvija v glavi in med intimnimi prostori članov tima. Ustvarjalnost lahko čutimo, slutimo, izzivamo, vendar je rezultat sam nepredvidljiv tako časovno kot vsebinsko. Zato voditelji vse bolj skrbimo za ustrezne pogoje dela, manj za proces in njegove korake. Te prepuščamo nosilcem ustvarjalnosti in inovativnosti, zaposlenim in voditeljem.

Kaj naj učimo mlade generacije? Obvladovanja orodij ali razumevanja miselnih procesov in gradnje lastnih vzorcev?

Pri tem se postavlja pomembno vprašanje: kakšni so (mladi) ljudje, ki na novo vstopajo v misleča poslovna okolja? Kako dolgo je obdobje prilagajanja, da se posameznik lahko aktivno vključi v misleče okolje? Že v fazi »znanja« so pogosti komentarji poslovnega sveta, da šole mladih ljudi ne naučijo nič koristnega. Kako bo v prihodnje?

Pri tem mi zveni v ušesih komentar kolege Miklavca³², ki je med najinim pogovorom o vzgoji, drugačnosti in vrednotah prostora izpostavil drugačen način dojemanja znanja pri mladih generacijah. Mladi so vajeni uporabe informacijskih tehnologij, postavljajo številna vprašanja, izzivajo povedano in si na podlagi odgovorov ter lastnih izkušenj gradijo svoje predstave, največkrat interaktivno. Nikakor niso več pasivni poslušalci, ki sprejemajo znanje kot podano.

Faza »ustvarjalnosti« je v tem še bolj kritična. Potrebuje osvobodjene, samozavestne posameznike na vseh nivojih, ki so čustveno stabilni. Idealno bi bilo, ko bi tudi družbeno okolje sledilo razvoju in potrebam poslovnih okolij. Vendar so to (žal) le redke izjeme³³. Zato inovativna poslovna okolja iščejo »naključno/samoiniciativno« razvite posameznike in skupine po vsem svetu in jih bolj ali manj učinkovito povezujejo v poslovni sistem preko virtualnih orodij oziroma pozicioniranja poslovnih sistemov na atraktivne lokacije. V tem leži **velika priložnost za lokalne skupnosti, regije, povezana geografska področja**. V svojih sredinah lahko zagotovijo usklajen in celovit razvoj z ustvarjanjem privlačnih pogojev za napredna podjetja in si s tem pridobijo posebno mesto v globalnem tržnem gospodarstvu.

Primer iz prakse – Center za razvoj Litija

Vzpodbuden primer sodelovanja med institucijo in gospodarstvom je delovanje Centra za razvoj Litije, ki je bil ustanovljen v sodelovanju z Občino Litija z namenom, da razvija lokalno skupnost na področju podjetništva, turizma in ostalih dejavnosti, ki vplivajo na družbeni in gospodarski razvoj skupnosti. Vlogo so vzeli resno in so, s sistematičnim pristopom, odgovornostjo in neprestanim nadgrajevanjem strokovnosti med ključnimi nosilci prestrukturiranja

32 Martin Miklavc, arhitekt, podjetnik

33 »Silicon Valley« v Kaliforniji, Bangalore v Indiji, Dresden v Nemčiji, Dublin na Irskem, »Hsinchu Science Park« na Tajvanu, »Wireless Valley« na Švedskem, »Zhong Guan Cun« na Kitajskem, »Smart Village« v Egiptu in še veliko drugih

ne le na lokalni, ampak tudi regijski ravni. Odločno zagovarjajo in s svojimi programi tudi podpirajo razvoj posameznikov, podjetniških mrež, formalnih in neformalnih povezav ter inovativnih projektov, ki temeljijo na lokalnih značilnostih. Danes so med vodilnimi v Sloveniji na področju števila samozaposlitev, oblikovanih partnerstev, izvedenih izobraževalnih programov in aktivnih občanov. V prostor vnašajo vrednote, kot so znanje, inovativnost, odprtost, drugačnost in pripravljenost na sodelovanje. Slednje nikakor ni preprosto. Zahteva veliko pozitivne energije in vztrajnosti vseh zaposlenih v Centru. Ali kot pravi direktorica Gradiškova³⁴: »Na začetku je bilo potrebno veliko napora, da smo pritegnili pozornost občanov in jih motivirali za sodelovanje v naših programih. Danes pobude prihajajo že od njih. Lokalna podjetja pa čutijo pozitivne spremembe pri (potencialnih) zaposlenih in pri partnerjih v odnosu do podjetništva, znanja, sodelovanja in uspeha.« Tovrstnih zgodb naj bo čim več.

Spremembe na nivoju družine

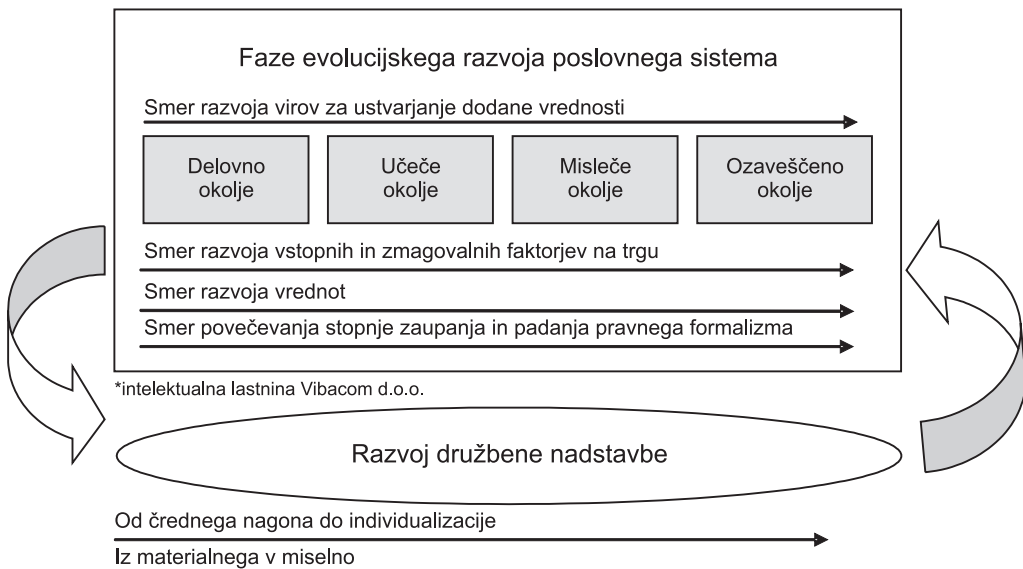
Enako zaostajajo v evolucijskem razvoju družine, osnovne celice razvoja posameznikov. Vzorci kažejo, da stari modeli preveč ozko in siromašno izkoriščajo intelektualni in emocionalni potencial vsakega posameznika, na primer žensk in starejših. Kot vzvod sprememb se ponuja ozaveščanje in potreba po intelektualnem kapitalu, ki odraža potrebo po vse manjšem vplivu fizične moči. Za evolucijo je ključno osvobajanje posameznika in njegovo samostojno, odgovorno, samozavestno delovanje. Ali je družina dovolj odprta in prilagodljiva, da lahko sledi vzorcem obnašanja in vrednotam mislečih okolij?

Poslovna okolja ugotavljajo, da morajo nemalokrat pri mladih najprej razviti čut odgovornosti, samoiniciativnosti, timske pripadnosti in sodelovanja, preden lahko njihov intelektualni kapital produktivno vključijo v delovanje sistema. Voditelji za učinkovito socializacijo mladih v poslovnih sistemih prevzemajo vlogo staršev. Preden lahko vodijo, morajo vzgajati. Pri tem se poslužujejo proaktivnih pristopov, odprtih pogovorov, neprestanega testiranja in preizkušanja. Vse to v povezavi s procesom lastnih preoblikovanj in lastnega razvoja. Misleča okolja so in bodo še nekaj časa zanimiv družbeni in gospodarski izziv. Pri tem bodo izstopali izzivi in rešitve medgeneracijskega sodelovanja, uravnoveženosti spolov in vključevanja manj aktivnih delov populacije v ustvarjalne tokove dogajanja.

Spremembe v vedenju poslovnih sistemov

Zaradi vsega opisanega prihaja pri prehodu iz učečih v misleča okolja do **občutnih sprememb v vedenju poslovnih sistemov na vseh ravneh vodenja in izvajanja**. Vse več je dilem: kako voditi miselne procese, kako zagotoviti razvoj inovativnosti, kako prebujati ustvarjalnost, kako ustvariti primerno okolje in ustrezna pravila igre.

34 Saša Gradišek, ekonomistka, direktorica Centra za razvoj Litija (RCL), Litija



Nepokrito področje razumevanja temeljev mislečih okolij samo po sebi ponuja priložnosti za poslovne inovacije. Relativno malo je napisanega in sistematično analiziranega s stališča mislečih okolij. To velja tako za poslovno kot akademsko javnost. Kot nakazuje praksa, bodo teoretična orodja vodila v smer zagotavljanja poligonov, kjer se bodo voditelji lahko preizkušali, izzivali svoje poglede in oblikovali nove poslovne modele. Slednje bo močno vplivalo na razvoj svetovalnih storitev, katerih bistvo bo v jasni definiciji čim večjega nabora možnih poslovnih elementov in v partnerskem, ustvarjalnem miselnem procesu v povezavi z naročnikom, pri iskanju inovativne poti. Še več. Nove poti, nove priložnosti, novi modeli se ne bodo več razvijali na osnovi analize starega in njegove nadgradnje. **Razvijali se bodo z razumevanjem prihodnosti.** Z oblikovanjem novih elementov, novih pogledov. In prav v tem je bistvena razlika med izboljšavo in inovacijo.

Vloga medijev

Pomembno vlogo v transformacijskih procesih in uveljavljanju mislečih okolij bodo odigrali mediji in vsi, ki z njimi soustvarjamo javno podobo časa. Prav mediji so tisti, ki lahko s strokovnimi in poglobljenimi prispevki zagotovijo višjo stopnjo splošne družbene zavesti, višjo ozaveščenost in razumevanje dolgoročnih vplivov razvoja in napredka. To nedvoumno poudarja tudi David Nordfors³⁵, ki pravi, da se danes «tradicionalno novinarstvo ukvarja predvsem s preteklostjo. Pisanje o inovacijah pa je povezano s stvarmi, ki se bodo zgodile». Na pomen

35 David Nordfors je fizik, ki vodi globalno gibanje v podporo učinkovitejšemu poročanju o inovativnosti in inovativnih rešitvah v medijih, in sicer s podporo Univerze Stanford, Palo Alto, Kalifornija in v sodelovanju z nacionalnimi institucijami (kot je npr. Vinnova iz Švedske) v okviru projekta »Innovation Journalism«.

naprednega pisanja o inovativnosti v medijih so prvi opozorili Švedi. Kmalu je aktualnost novega poslovnega in akademskega področja prepoznala Univerza Stanford. Danes inovacijsko novinarstvo predstavlja samostojni projekt v okviru Inštituta za inovativno učenje in povezuje številne države, ki pri razvoju konkurenčnih okolij stavijo na inovacijsko družbo.

Ustvarjalnost in inovativnost bosta še nekaj časa prevladujoči vir in vzvod za uspešno diferenciacijo na trgu. Glede na dinamiko razvoja poslovnih okolij predvidevam, da vsaj še za obdobje ene generacije. Zato je za njeno polno udejanjenje potrebno sodelovanje vseh elementov družbe: poslovnega sveta, akademsko-raziskovalnega, državnega, medijskega in nenazadnje civilne družbe.

Inovativnost je proces, ki ga je potrebno upravljati

Potreba po prebujanju ustvarjalnosti in inovativnosti nas še bolj približuje človeku in vzpodbuja, da iščemo oblike in načine za maksimizacijo njegovih potencialov. Šele, ko so sproženi ustvarjalni procesi, lahko upamo, da vodijo tudi do inovacij, ki nam bodo zagotavljale uveljavljanje zmagovalnih faktorjev na trgu. Ni več dovolj, da se povezujemo znotraj podjetja. Vse bolj se uveljavljajo **medfunkcijski timi**, ki v proces razmišljanja vključujejo strateške stranke, dobavitelje in tudi širšo javnost. V ospredje stopajo **odnosi** med vsemi deležniki³⁶ poslovnega okolja.

Voditeljem je jasno, da morajo inovativnost sprejeti kot enega od temeljnih poslovnih procesov, ki ga je potrebno sistematično upravljati in razvijati, podobno kot druge operativne procese. Vendar inovativnost, za razliko od že znanih procesov, ne temelji na načinu dela, ampak na miselnih vzorcih. **Inovativnost je miselni proces, ki je vezan na človeka, njegove talente, obnašanja in znanja.**

V osnovi inovativni proces lahko razdelimo na tri ključne faze: **inventivnost, kristalizacija idej, implementacija**. Izkušnje kažejo, da poslovne sisteme izzivajo vsi trije koraki. Primanjkuje kritične mase idej, primanjkuje kritične razgradnje prioriternih pobud in premalo je razumevanja potencialnega vpliva inovacij na poslovni rezultat ter pravočasno implementacijo tistih izbranih predlogov, ki vzbujajo dovolj zaupanja v tržni potencial. Razloge za izzive lahko najdemo v evolucijskem modelu. Zaradi »mode« in želje po prevladujoči vlogi na trgu poslovni sistemi hitijo v tretjo razvojno fazo brez stabilnega temelja, ki ga sicer zgradimo v prvi in drugi razvojni fazi. Nobene faze ne moremo preskočiti. Četudi ustanovimo nov poslovni sistem na osnovi inovativne, prodorne ideje, bomo zašli v resne težave, če ne bomo poskrbeli za **vitalne sile dolgoročne rasti**. Te izhajajo iz ustreznega odnosa do dela in znanja³⁷. Izjema

36 Deležniki poslovnega ekosistema: zaposleni, management, lastniki, javnosti, stranke, dobavitelji/poslovni partnerji, mati narava, posameznik/ca.

37 Slednje ne velja za poslovne sisteme, ki so že v osnovi narejeni z namenom, da se čim hitreje prodajo naprej; npr. visoko-tehnološka podjetja, ki se ustanovijo z namenom razvoja inovativne ideje le do faze prototipa.

so tisti poslovni sistemi, ki so že v osnovi zgrajeni le za razvoj inovativnih idej in nato za čim hitrejšo prodajo.

Izzive potrjuje praksa slovenskega prostora. V njem se sistematično ozavešča prvi korak procesa inovativnosti. Uvajajo se sistemi za zajem in nagrajevanje pobud, medtem ko se implementacija že prepušča bolj subjektivni presoji linijskih managerjev. Pri tem se čuti pomanjkanje kritične presoje idej v luči razvojne zgodbe. Izkušnje s terena opozarjajo tudi na premajhno število zaposlenih, vključenih v generiranje in kristalizacijo novih idej. Podjetjem so participativni modeli za sistematično medfunkcijsko sodelovanje zaposlenih še v veliki meri tuja ali, v najboljšem primeru, le občasna poslovna orodja.

Za spremembo obnašanja poslovnega sistema v smeri mislečih okolij potrebujemo vsaj 30% ljudi, ki so aktivno vključeni v procese strateškega razmišljanja in so sposobni jasno sporočiti nove vrednote, na primer ustvarjalnost in inovativnost preostalim sodelavcem. Komunikacija strateških, taktičnih in operativnih usmeritev mora potekati tako na verbalnem kot telesnem nivoju. Vse bolj pomembno postaja, ne kaj ambasadorji sprememb govorijo, ampak kako se obnašajo pri izvajanju zaupanih nalog in odgovornosti. Pri tem je vredno še enkrat poudariti, da je vsakdo izmed nas lahko inovativen, saj v sebi vsi nosimo ustvarjalnost, ki je naša vitalna sila. Vsi imamo namreč 100% talentov. Le odkriti moramo, kateri so in jih plodno uporabljati pri razmišljanju, ki mora biti v poslovnih sistemih sistematično voden v smeri inovativnosti.

Ozaveščena okolja

Zaradi spremenjenih elementov poslovne uspešnosti, ki so vse bolj vezani na človeka, vodstva podjetij v mislečih okoljih sistematično in načrtno upravljajo človeške vire. Tako poleg finančnega kapitala pri strateškem odločanju pomembnejšo vlogo prevzema intelektualni kapital. Mirno lahko govorimo, da smo **priča vse močnejši humanizaciji poslovnega sveta**.

Našteto še bolj jasno izstopa v predlagani četrti evlucijski fazi. Imenujem jo **»ozaveščeno okolje«**. Zametki slednjega so vidni že danes, vendar bo še kar nekaj časa potrebnega, da bo tudi ta oblika postala poslovna praksa. Primarno zato, ker je izredno močno vezana na razvoj in ozaveščanje posameznika. Povezana je z razvojem tehnik za obvladovanje strahu pred drugačnim, neznanim. Če je že faza mislečih okolij nakazovala precej večjo dinamiko neprestanih sprememb in transformacij, kot smo jo bili vajeni v prvih dveh fazah, so pri ozaveščenih okoljih spremembe resničen način in gonilo obstoja, življenja, smisla.

Od intuitivnosti do sebstva

Verjamem, da četrto fazo kot vir ustvarjanja dodane vrednosti zaznamuje **intuitivnost** v tesni povezanosti z duhovnostjo. Ali kot je izpostavil v enem od najinih pogovorov kolega Seme³⁸, »ključ ozaveščenega sistema je, glede na podane temelje evolucije, v zavedanju«. Intuicija in zavedanje lastne moči. Vpetosti v celoto polni moč povezovanja in ustvarjanja. Zmagovalni faktorji na trgu se v ozaveščenih okoljih napajajo na **življenjski energiji** posameznika, skupine, podjetja. Priča smo vse bolj neformalnim oblikam sodelovanja, in sicer na osnovi intelektualnega kapitala in sistema vrednot. Oblike sodelovanja se približujejo naravnim oblikam sobivanja in razvoja. Če smo v predhodnih fazah še govorili o različnih oblikah timov kot viru razvoja, postane v tej evolijski fazi ključni cilj vodenja holistični posameznik³⁹. Razvoj njegovega sebstva⁴⁰ in vključevanje le-tega v doseganje poslanstva poslovnega sistema pa primaren izziv voditeljstva.

Zmagovalna strategija v odnosu do trga je v ozaveščenih okoljih sposobnost zadovoljevanja individualnih potreb. Inovativnost se s tem pridruži produktivnosti in kakovosti v zagotavljanju vitalnih sil in s tem postane oblikovalec vstopnih faktorjev na trgu. Ustvarjalnost postane sestavni del osnovne baze bivanja poslovnega sistema, skupaj z delavnostjo in znanjem. Intuicija in življenjska energija postaneta ključni vir in vzvod razlikovanja ozaveščenih okolij. Kot vrednote se vse bolj uveljavljajo pozitivni odnos do življenja, razumevanje lastnih prednosti in omejitev, odprtost, spoštovanje, zaupanje, različnost.

Od mreže do pajčevine

Ozaveščena okolja delujejo, če vsaj **70%** članov poslovnega sistema zavestno sodeluje v strateških procesih razmišljanja. Pri tem nazorno vidimo evolijsko soodvisnost. **Nadstavba namreč ne more delovati brez vitalnih sil njene baze.** Posameznik je pri svojem aktivnem vključevanju v poslovne odnose in različne oblike povezovanja neposredno omejen z obsegom pridobljenega znanja, s stopnjo prebujene ustvarjalnosti in pripravljenostjo (razvitimi delovnimi navadami) za aktivno vključevanje. Omejen je s stopnjo svojega holističnega razvoja. Voditelji pa so neposredno izzvani z uporabo ustreznih orodij za zagotavljanje produktivnosti, kakovosti in inovativnosti v novo nastalih pogojih poslovanja, sobivanja. Izzvani so v svoji lastni ustvarjalnosti in odprtosti duha za zaznavanje in razvoj virov novih življenjskih energij⁴¹.

38 Bogo Seme, ekonomist, poslovni trener

39 Holistični posameznik je oseba, ki je povsem odprta za neprestano učenje, kreativno sodelovanje in povezovanje tako znotraj organizirane skupine, v kateri se poslovno povezuje, kot tudi v odnosu do okolice, in sicer v hierarhičnih in horizontalnih odnosih; stremi po napredku, pozitivnem odnosu do sveta in življenja, neprestano na poti uresničevanja svojega poslanstva.

40 Sebstvo je sociološki izraz, ki ponazarja globalno ozaveščenost, »Jaz sem«; vsak predmet, oseba, pojem se želi ozavestiti s svojim poslanstvom, cilji in vizijo razvoja.

41 Življenjska energija je razumljena kot nenehna sposobnost uresničevanja dogovorjenega s pozitivnim odnosom do sebe in okolice. Izhaja iz posameznika in se odraža v njegovi komunikaciji, kretnjah, pogledu.

Do izraza prihaja holističen razvoj tima in poslovnega sistema. Pomembna postaja povezanost z družbenim okoljem, ki pa se lahko odvija tako v fizični kot virtualni⁴² pojavnih oblik. Pri tem je ključen način delovanja. V ozaveščenih okoljih se ponovno vračamo k poudarku na »kako«. Odgovore nam pomagata oblikovati ustvarjalnost in inovativnost. Intuitivnost in življenjska energija⁴³ sooblikujeta orodja in nove pogoje delovanja. Slednje je napovedal že Peter Drucker, ko je s stališča učečih okolij trdil, da je družba že razvila dovolj orodij. Da bi napredovali, se moramo ponovno spraševati o vsebini, kaj narediti v naslednjem koraku. V evolucijskem modelu bi to predstavljalo obdobje mislečega okolja. Kot kaže, se izziva »kaj« in »kako« menjata iz ene evolucijske faze v drugo in ustvarjata cikličnost ter ritem, ki je osnova premikanja.

Zato je v ozaveščenih okoljih poudarek na sposobnosti ustvarjanja pogojev in pravil igre za razvoj ozaveščenosti, njeno aktivacijo ter nadgradnjo. Vrednote, kot so pozitivna energija, zdrava poslovna jedra⁴⁴, sestvo, razvoj naravnih sposobnosti, pa odločajo o sestavi **ustvarjalnih mrež oziroma pajčevin**⁴⁵, vključno z odjemalci in dobavitelji.

Ozaveščena okolja so blizu

Koncept ozaveščenih okolij **morda zveni futuristično**. Če pa smo zelo odkriti do sebe, si bomo priznali, da življenje, tako v poslovnem kot zasebnem svetu, že dolgo doživljamo prav na temeljih četrte faze. Z družbenim gibanjem, ki prehaja iz črednega nagona v veliko bolj individualni pristop, k ozaveščanju vsakega posameznika, njegovih ključnih sposobnosti in vrednot. Za razumevanje njegove vpetosti in povezljivosti s celoto postane ozaveščeno okolje realnost. Pri tem ne gre le za linearni razvoj posameznika. Holističnost nakazuje vsestransko vpetost, horizontalno in vertikalno, na vseh treh nivojih našega delovanja: miselnem, duhovnem in fizičnem. Potrebno jo je le še ozavestiti in opremiti z ustreznimi orodji. **Učinkovito ozaveščanje je pogojeno z razvojem predhodnih treh faz, ki zagotavljajo obstoj potrebnih vitalnih sil za nemoten razvoj njihovega nadaljevanja.**

Kako v resnici kot družba vibriramo s predstavljenimi vzvodi konkurenčne sposobnosti? Kako so pojmi uveljavljeni v globalnem prostoru in kako v Sloveniji? Zanimiv pogled na izziv dobimo, ko v brskalnik globalnega spleta vtipkamo zmagovalne faktorje posameznih faz, na primer produktivnost (productivity), kakovost (quality), inovativnost (innovation) in življenjska energija (life energy). Iz priložene tabele je razvidno, da tako v Sloveniji kot na globalnem trgu največ zadetkov dobimo za besedo »kakovost«.

42 Virtualne oblike so različni prostori, oblikovani na nivoju globalnega spleta.

43 Volja, moč, sposobnost uresničiti poslanstvo, cilje, zastavljene naloge v dobro sebe in širše družbe.

44 Zdrava poslovna jedra so tisti posamezniki, skupine, organizacijske enote, ki s svojim delovanjem zagotavljajo uresničevanje vizije in poslanstva poslovnega sistema in sicer na osnovi pozitivnega pristopa, konstruktivnega sodelovanja, kritike in pohvale.

45 Koncept pajčevine kot novega izraza bomo bolj podrobno spoznali v nadaljevanju, predstavlja pa organsko obliko povezovanja poslovnih deležnikov, ki je veliko bolj neformalna od mrežne strukture »mislečih okolij« in se ves čas prilagaja, spreminja, preoblikuje glede na dinamiko okolij in holističnega razvoja posameznika (metamorfoza).

<i>vir informacij/ vir ustvarjanja DV (iskana beseda)</i>	<i>število zadetkov - globalni pogled: www.google.com; 8. februar 2006</i>	<i>število zadetkov - lokalni pogled: www.google.com slovenski; 8. februar 2006</i>
produktivnost	161.000.000	83.400
kakovost	1.010.000.000	293.000
inovativnost	342.000.000	56.100
življenjska energija	1.120.000	193

Statistike le potrjujejo, da je faza učečega okolja v resnici doživela največ sistematičnega analiziranja, razvoja, uveljavljanja. Morda imam prav zaradi tega včasih občutek, da so danes poslovni sistemi utrujeni od uvajanja novosti, novih pristopov, modelov, stilov vodenja. Pri človeku utrujenost nastopi zaradi pomanjkanja kondicije, neustrezne prehrane, pomanjkanja ljubezni oziroma pozitivnih vibracij iz okolja. Pri poslovnih sistemih lahko razmišljamo v podobnih okvirih. Zato je smiselno, da kot voditelji razmišljamo o korakih za izboljševanje kondicije poslovnega sistema, ki ga vodimo, o ustvarjanju pozitivnega vzdušja med zaposlenimi, o dobri volji in konstruktivnem pristopu do uspeha in neuspeha. Pri tem se postavlja vprašanje, koliko razvojnih faz lahko integrira isti vodstveni tim. Še en dodaten poligon za nadaljnja razmišljanja in raziskave!

Ali lahko isti vodstveni tim uspešno vodi poslovni sistem skozi različne evolucijske faze?

Evolucija in vodenjstvo

Zgodilo se je nekje čisto blizu vas - in končno se nas je dotaknilo. V knjigi vidim tipično genialno stvaritev, ki jo vsi zaznavamo, a je ne znamo zapisati, tisto idejo, ki je vsem tako jasna, da ko jo vidiš pred sabo, rečeš: »Seveda, kako bi le lahko bilo drugače!« Knjiga odlično pojasnjuje življenje poslovnih sistemov v preteklosti, sedanjosti in šepeta tiste v prihodnosti, težko pričakujem njene učinke!

Dr. Žiga Bolta, kemik

Stari poslovni modeli vodijo v izčrpavanje ljudi in narave. Zato je potrebno iskati drugačne poslovne modele in razvijati nove poti. V Orii Computers si nove poti utiramo evolucijsko, z dobami zorenja oziroma navideznega čakanja. Potovanje na tej poti je – kot vsako raziskovanje novega – povezano z negotovostjo in vprašanji. Zato sem knjigo prebrala z velikim zanimanjem in jo v marsikaterem delu jemljem kot potrditev pravilnosti naših razmišljanj. Odpira pa še mnoga nova, do sedaj neraziskana področja, postavlja razvojna vprašanja, vodi v notranji razmislek in daje zagon za prihodnost. Njeno resnično vrednost vidim v obširno razloženi evolucijski poti, ki jo mora vsako podjetje prehoditi do stopnje ozaveščenosti. Morebitni bralčev dvom, da je ozaveščeno okolje Utopija, izgine ob kritičnem premisleku in spoznanju, kam nas sicer vodijo obstoječi poslovni modeli.

Prepričana sem, da bo knjiga za moje sodelavce in vse, ki želijo razvijati ozaveščena okolja, izjemno branje in dober vodnik. Potovanje bo dolgo, vendar je to pot prihodnosti.

Mag. Sonja Klopčič, inovativna managerka

Evolucija in voditeljstvo

Ključno vlogo v evolucijskem procesu igrajo voditelji. Praksa dokazuje, da **tako ritem kot obnašanje poslovnih sistemov definira prvi človek poslovnega sistema**. Tega se redko zavedamo predvsem vodilni ljudje sami. V praksi to pomeni, da projekt, ki nima podpore s strani voditelja v njegovi govorici telesa, zelo težko zaživi. Ljudje (zaposleni) se začenjajo podzavestno distancirati od projekta, ki nima podpore. Dejstvo je, da želi biti vsak uspešen. Zato se bo poskušal aktivirati na tistih področjih, ki mu zagotavljajo prepoznavnost in možnost za uspeh. Projekti, ki nimajo podpore vodstva, se le izjemoma uresničijo. Še dokaz več za vse pomembnejšo vlogo vodenja, vzpostavljanja in razvoja poslovnih odnosov⁴⁶. Ustvarjalni voditelj bo prav v njih našel neizčrpen vir za inovativnost in stabilen razvoj poslovanja.

Za stabilno poslovno rast je zaželen še ena značilnost, in sicer, da so voditelji v svojih intimnih vizijah vsaj en evolucijski cikel pred poslovnim sistemom, ki ga vodijo. S tem lahko učinkovito sodelujejo pri oblikovanju operativnih strategij za tekoče leto in/ali strateško obdobje. Lastne izkušnje na uresničevanju vizionarskih projektov so me naučile⁴⁷, da **ni modro vizionarske slike razglášati prezgodaj**. Ideje, ki v operativnem okolju zvenijo preveč novo⁴⁸, lahko zmedejo zaposlene in jih odvrnejo od postopne gradnje temeljev, ki so nujni za dolgoročni uspeh. Če je razkorak v viziji voditelja in poslovnega sistema, v katerem deluje, več kot ena evolucijska faza, lahko nastopi resen notranji konflikt pri obeh organizmih (sistemu in voditelju). Če konflikt ni kratkoročno rešljiv, je bolje, da se organizma razideta, sicer nastopijo motnje v obliki bolezni in/ali poslovne krize.

Oblikovanje razvojnih strategij

Iz istega razloga je modro, da pri oblikovanju razvojnih strategij, ki so danes v večini vezane na 3 oziroma 5-letna obdobja, podjetje umestimo za pol cikla naprej v evolucijskem razvoju. Na primer, če smo v fazi učečega okolja, naj bodo strategije naravnane na prve korake prehoda iz učečega v misleče okolje. Pri tem naj bo glavnina aktivnosti (cca. 70%) usmerjena na obvladovanje tistih faz, ki zagotavljajo aktivno prisotnost vitalnih sil. V nakazanem prehodu to pomeni, da je potrebno 70% virov še vedno usmerjati v zagotavljanje produktivnosti in kakovosti oziroma razvoj znanja in čiščenje delovnih procesov, 30% pa v razvoj ustvarjalnosti in inovativnosti. Ko preidemo v novo razvojno fazo in jo utrjujemo, na primer, ko se znajdemo v fazi mislečega okolja, pa se glavnina virov prevesi v utrjevanje virov in vzvodov za novo evolucijsko fazo, in sicer v razmerju 60% proti 40% v korist ustvarjalnosti in inovativnosti.

46 Ključni poslovni odnosi so podrobneje obdelani v poglavju »Misleča podjetja«.

47 Izkušnja Telekom Slovenije in Telemach-a.

48 Nove vizionarske ideje so tiste, ki poleg samega predmeta poslovanja presegajo tudi ustaljene načine dela, obstoječe segmente strank in trenutna znanja; vpeljejo potrebo po drugačnih sposobnostih in dodatnih strokovnih znanjih.

Navedeno priporočilo vzdrži, če podjetje že drži korak z razvojem branže oziroma segmenta strank, kjer nastopa. **Če je zaradi preteklega poslovanja nastal že prevelik razkorak med potrebnim in razpoložljivim, je potrebno razvojne korake pospešiti in zagotoviti utrditev vitalnih sil hitreje.** Pri tem moramo vedno računati tudi na odpor, saj so le redka okolja v ustrezni kondiciji za hitre spremembe. To pa skoraj nikoli ne drži za podjetja, ki so v poslovnih težavah. Zato je pomoč zunanjih sodelavcev, ki neobremenjeno pomagajo vzpostavljati ravnotežje in stabilnost, zaželena in priporočljiva. Pri tem je zanimivo, da se zunanji sodelavci vse pogosteje pojavljajo tudi v uspešnih, razvojno prodornih podjetjih, saj vnašajo kritični pogled in drugačne izkušnje. Te obogatijo proces ustvarjalnega razmišljanja in hitreje pripeljejo do inovativnih rešitev, ki pomagajo zadržati oziroma še izboljšati vlogo in mesto na izbranem trgu.

9 elementov vodenja

Trenutno je na voljo veliko literature, seminarjev in konferenc, ki govorijo o značilnostih posameznih faz in vzvodih, ki jih utrjujejo, še posebej o tistih, ki so se že zgodile oziroma so postale prepoznavna praksa (delovna, učeča okolja). Manj pa je orodij, ki bi vodilnim pomagala pri sistematičnem razmišljanju o tem, »kam in s čim naprej« ter kaj je sploh potrebno spremeniti, preoblikovati, opustiti oziroma postaviti na novo.

V nadaljevanju je razgrajenih **9 elementov vodenja**, in sicer: temelj organiziranja, vodenje, odločanje, strateško razmišljanje, predmet strateškega razvoja, vir razvoja, poudarek upravljanja, vir samozavesti ter odnos med vodstvom in zaposlenimi. Prikazane so njihove pojavne oblike v posameznih evolucijskih fazah in izzivi, na katere lahko računamo pri preoblikovanju. Posebno pozornost je potrebno posvetiti evolucijskemu zaporedju in skladnosti med stilom vodenja in stanjem duha poslovnega sistema. Vse prepogosto se dogaja, da se uporablja pristope, orodja in tehnike tretje evolucijske faze za poslovna okolja prve ali druge in obratno. Pri tem nastane poslovno nesoglasje v odnosu med vodstvom in zaposlenimi, ki nemalokrat pripelje v poslovno krizo. Potencialno nesoglasje v eni od svojih izjav nazorno opiše Sumantra Ghoshal, profesor z London Business School: **»Ne morete uspešno voditi s strategijami tretje generacije organizacij druge generacije, če ste sami vodja prve generacije!«**

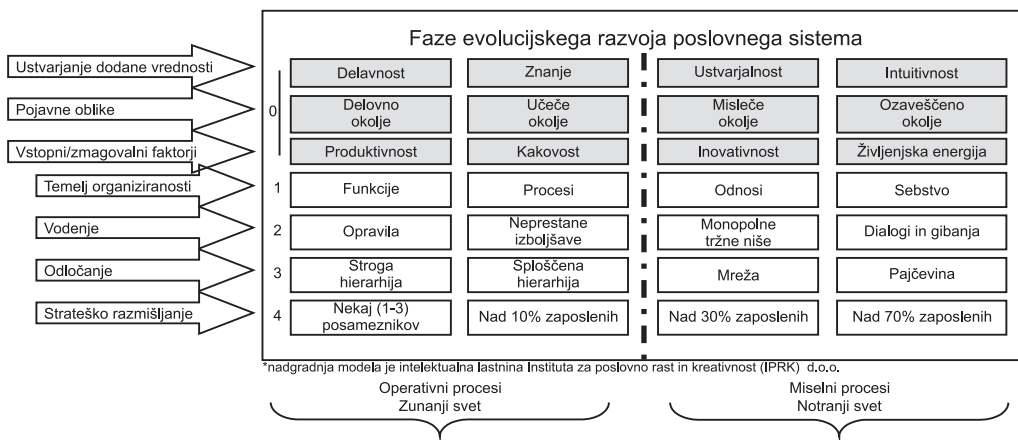
Katere so torej tiste vsebine, orodja, na katera mora biti vodja pozoren pri usmerjanju in razvoju poslovnega sistema? Če je bil v delovnih okoljih ključen poudarek na upravljanju proizvodnih kapacitet in materialnih virov, je v drugi fazi pomemben poudarek na finančnih virih. Že v učečih okoljih se vzporedno postavljajo temelji sistematičnega razvoja kadrovskega virov. V tretji in četrti fazi pa vse bolj prehajamo na vodenje notranjih virov posameznika in skupin, na primer ustvarjalnosti, življenjske volje, obnašanja in talentov. S tem preide nosilna vloga

vzpodbujevalca razvoja iz finančnega kapitala na intelektualni kapital. Le-ta pa se vse bolj veže tudi na emocionalni in socialni kapital.

Osnovni model evolucije⁴⁹ nadgrajujemo in usmerjamo z devetimi orodji/vidiki, ki se spreminjajo v skladu z zorenjem poslovnih sistemov iz ene evolucijske faze v drugo. Pri tem je za nekatere značilno, da se nadgrajujejo in dopolnjujejo, pri drugih pa lahko nastopi tudi pozicija izključevanja. Prav tako želim opozoriti, da je pri vseh orodjih opredeljena tista pojavna oblika, ki kaže na **prevladujoči vzorec obnašanja** in delovanja poslovnega sistema in/ali okolja. S tem dopuščam možnost, da se, na primer, v fazi mislečih okolij kot oblika odločanja in povezovanja poleg mreže še vedno uporablja sploščena organizacija ali pa celo neka tre-tja, ne nakazana inovativna oblika.

Organizacija, vodenje, odločanje, strateško razmišljanje

Prvi štirje nivoji voditeljskega modela kažejo na temeljne elemente odgovornosti in pristojnosti vodilnih struktur v poslovnih sistemih.



Govorijo o temeljnih značilnostih organiziranja poslovnih sistemov v vseh štirih evolucijskih fazah, o ključnih elementih upravljanja, načinu odločanja in o minimalnem številu zaposlenih, vključno z vodstvenimi strukturami, vključenih v strateška razmišljanja.

Delovno okolje

Glede na to, da je osrednji predmet opazovanja delovnih okolij proizvodnja, so se v skladu z njenimi potrebami začela razvijati tudi ostala področja, in sicer v obliki **funkcij**. Uveljavila se je **funkcijska organiziranost**, ki je tudi najbolj ustrezala avtokratskemu, hierarhičnemu načinu vodenja. Povsem običajno je namreč bilo, da je podjetja z več 1000 zaposlenimi vo-

49 Evolucijske faze, izvodi in viri za ustvarjanje dodane vrednosti in zmagovalnih faktorjev na trgu

dila peščica ljudi. V delovnih okoljih je le eden ali nekaj posameznikov vključenih v strateška razmišljanja in sprejemanje odločitev. **Hierarhična piramida je ozka** in visoka. Spremembe se uvajajo počasi, največ na ravni **opravil**. V tej fazi je pomen človeka podrejen pomenu stroja. Z avtomatizacijo učinkovito obvladujemo lastno ceno in zagotavljamo tržne zmagovalne faktorje, ki so vezani na produktivnost⁵⁰. Vendar so danes še zelo redka poslovna okolja, kjer produktivnost omogoča zmagovalno prednost na trgu.

Učeče okolje

Z ustvarjanjem pogojev za oblikovanje druge evlucijske faze, kjer prevladujeta kakovost in znanje, se vloga človeka poveča in potrebne so spremembe v načinu vodenja. Pojavi se veliko bolj **sploščena hierarhija**⁵¹. Da se zadovolji potrebi trga po hitrejšem prilagajanju, je potrebno znanje povezovati in ga čim učinkoviteje izkoristiti za vzdrževanje vitalnih sil, kot so produktivnost, kakovost in ustvarjanje novih priložnosti. Zato se vse več ljudi aktivno vključuje v strateška razmišljanja (vsaj **10%**, da lahko govorimo o podjetju z značilnostmi učečega okolja). Namesto funkcij postajajo predmet opazovanja in vodenja **proces**. Uveljavljati se začne **procesna organiziranost**. Prispevek znanja se sistematizira in prek **procesov neprestanih izboljšav** učinkovito uvaja v operativno poslovanje.

Pri tem so odločilnega pomena ciljno usmerjeni izobraževalni programi, ki sistematično, v skladu z dinamiko razvojnih ciljev, nadgrajujejo potrebna znanja. Posebej je potrebno izpostaviti izobraževalne sisteme za notranjo izmenjavo znanja, ki krepijo kolektivno zavest, pretok informacij, znanj, izkušenj (hierarhičnih in horizontalnih), zagotavljajo zgodovinski spomin poslovnega sistema. Mentorstvo kot ena izmed pojavnih oblik notranjega prenosa znanja zagotavlja prenos znanja in izkušenj na širši krog sodelavcev, dviguje raven internega socialnega kapitala ter neposredno vzpostavlja vse boljše pogoje za razvoj intelektualnega kapitala (znanje postaja vrednota). **Prav s prenosom znanja se postavljajo trdni temelji za novo evlucijsko fazo, katere osrednji element je proces inovativnosti.**

Misleče okolje

S stališča vodenja predstavlja faza mislečega okolja poseben izziv. Iz varnih, poznanih, operativnih procesov prehajamo v kraljestvo miselnih procesov. Človek dobi še vidnejšo vlogo, saj mora vodstvo, v skladu s potrebami ničelne stopnje, poskrbeti primarno za ustvarjalnost in inovativnost. Zakaj je to kritično? Ker v fazah produktivnosti in kakovosti lahko vidimo vsebine opravil in procesov. Vsak korak lahko merimo, preverjamo in sproti preoblikujemo pričakovanja. Pri miselnih procesih pa je to veliko težje. Vmesne faze je skoraj nemogoče meriti in

50 Zelo nazorno je »delovna« razvojnna faza prikazana v filmu Charlija Chaplina »Modern Times«.

51 Manjše število hierarhičnih nivojev vodenja in odločanja; bolj demokratično vodenje

razgrajevati. Če pa jih, s tem omejujemo ustvarjalnost in zmanjšujemo verjetnost za nastanek inovacije.

Ustvarjalne ideje nastajajo neodvisno od časovnega ritma. Včasih se oblikujejo in dozoriijo čez noč, drugič potrebujejo tedne in celo mesece. Zato je toliko večja potreba po sistematičnem vodenju inovativnih procesov, ki vzpodbujajo ustvarjalno mišljenje na vseh ravneh in pri vseh oblikah delovanja poslovnega sistema. Le tako lahko ves čas iz množice idej kristalizira in implementira tiste z največjim tržnim potencialom.

S povečevanjem sproščanja ustvarjalnosti in inovativnosti se zmanjšuje potreba po posredovanju navodil. **Ključne zadolžitve vodstev postanejo usmerjanje, koordinacija, motivacija, komunikacija.** Hierarhične strukture počasi nadomeščajo formalne **mrežne strukture**, kjer viri znanja in ustvarjalnosti enakovredno vstopajo v poslovni odnos na osnovi ključnih sposobnosti in vrednot in glede na zastavljene strateške cilje. Mreže omogočajo več svobode, individualne odgovornosti in prilagodljivosti. Osrednji temelj organiziranosti postanejo **odnosi**. Temelj upravljanja postanejo (monopolne) **tržne niše** tako na nabavni kot prodajni strani vrednostne verige, in sicer na osnovi ključnih sposobnosti poslovnega sistema in njegovih vrednot.

V procese razmišljanja se vključuje širše družbeno okolje. Pomen partnerstva in povezanega strateškega razvoja se uveljavlja kot poslovna praksa. Sistematično spremljanje konkurence, novih igralcev in/ali nadomestil izgublja na pomenu. Prek vzpostavljanja pristnih poslovnih odnosov z izbranimi tržnimi nišami se zagotavlja trajnejša povezava. Odnosi temeljijo na zupanju, medsebojnem spoštovanju, pričakovanih kriterijih kakovosti in zadovoljevanju potreb po drugačnosti. Z drugimi besedami, dokler izbrani tržni segment, ki ga razvijamo na osnovi tistega, kar je najboljše v nas, neprestano hranimo s produkti in storitvami, ki ustrezajo njegovim potrebam, navadam, obnašanju, bo odnos ostal trden. Posledično pa moramo, še posebej v primeru poslovanja s poslovnimi subjekti, ves čas spremljati njihovo področje dela, razumeti njihove strateške cilje, poslanstvo in vizijo in vse skupaj hraniti z našo vsebino dela. Odnos postane vzajemen in dopolnjujoč. Obe stranki procesa (proizvajalec in/ali trgovec ter kupec) prek izkušenj, jasno opredeljenih ciljev in neprestanega **dialoga** omogočata druga drugi rast in razvoj.

Zato morajo **vodstva veliko graditi na samozavesti in psihofizični kondiciji poslovnih sistemov**, ki jih vodijo. Dialog potrebuje strokovne in profesionalne sodelavce, ki se hitro prilagajajo in odzivajo. Ki ves čas iščejo nekaj več. Le tako se lahko poslovni sistem odziva na potrebe in izzive mislečih okolij. Različne oblike **participativnih modelov**⁵² se uveljavljajo kot osrednje orodje za vzpodbujanje sodelovanja in vključevanja znanja in ustvarjalnosti v

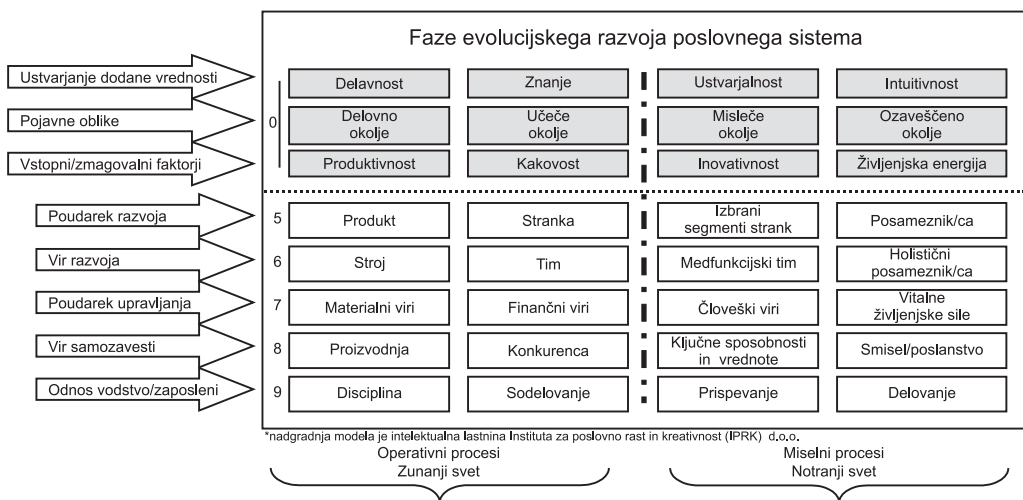
52 več o tem v poglavju »Danes je čas za misleča okolja«

taktična in operativna poslovna dogajanja. Prav participativni modeli hkrati vzpostavljajo potrebno zavest za prehod v naslednjo evoliucijsko fazo, v ozaveščena okolja.

Ozaveščeno okolje

Pri ozaveščenih okoljih je smiselno ponovno izpostaviti premik, ki se zgodi že na ničelni stopnji, pri spremembi vira ustvarjanja dodane vrednosti. Iz ustvarjalnosti, ki prvič kot pomemben element poslovne prakse ozavešča stanje duha posameznika, skupine, podjetja, naredimo še korak dlje v odkrivanje notranjih moči naštetih akterjev, v intuitivnost.

Intuitivnost nam je še v veliki meri neznanka. Povezujemo jo z mističnostjo in »vraževerjem«, ki naj ne bi imela pomembnejše vloge v poslovnem svetu. Pa vendar, v pogovoru z uspešnimi voditelji in voditeljicami kmalu naletimo na intuicijo kot primarni razlog za sprejemanje končnih odločitev. Danes se s fenomenom intuicije⁵³ sistematično ukvarja vse več resnih raziskav. Prvi izsledki kažejo, da je morda veliko manj naključna, kot si jo radi predstavljamo. Pogojena naj bi bila z izkušnjami, znanji, talenti, našo odprtostjo do vibracij prostora in časa, sposobnostjo učenja in prilagajanja ter globino razumevanja značilnosti poslovnega sistema in okolja⁵⁴. Zato ni čudno, da intuicija in življenjska energija posameznika in/ali skupine skupaj tvorita vitalne sile ozaveščenih podjetij. Prva odkriva, druga izvaja. Prva čuti in ve, druga realizira v praksi. Obe skupaj ustvarjata ustrezne pogoje za ozaveščanje vsega, kar obstaja. Za razumevanje poslanstva. Zato je prav **sebstvo** temelj organiziranja tovrstnih poslovnih okolij. Z zavedanjem sebstva se koncept odnosov, ki se že v fazi mislečih okolij prenese **na odnos do notranjega sveta**, samo še okrepi. Sebstvo se dodatno ozavešča in manifestira v organizacijsko obliko **gibanja**, katerega uspeh je v veliki meri odvisen od stopnje **sobivanja** sistema, okolice, posameznika.



53 Leksikon intuicijo pojasnjuje kot najvišje spoznanje, ki se neposredno dotakne tistega, kar je razumu nedostopno.

54 Za bolj poglobljeno razmišljanje o intuitivnosti glej prilogo 5.

V ozaveščenih okoljih ni več strogo formalnih organizacijskih struktur. Povezovanje je v večji meri ciljno usmerjeno, na osnovi poslovnih izzivov. Delo je veliko bolj projektno, namensko organizirano. Tesno je vezano na poslanstvo poslovnega sistema, skupine in posameznika. Posamezniki se povezujejo po principu organskih struktur, ki jih za potrebe evolucijskega modela imenujem **pajčevina**⁵⁵. Za pajčevino je značilno, da je organizacijska oblika, ki dopušča zelo prilagodljive vire odločanj. Odločanje samo je neke vrste metamorfoza, ki prehaja po organski tvorbi sistema glede na notranje in zunanje impulze, glede na dinamiko poslovnih odnosov. Posledično je gibljev tudi center moči. Še več, zavest »biti vodilen, prevladujoč«, zamenja zavest o »vpetosti, povezanosti, prisotnosti«. Ključnega pomena je spoštovanje posameznika, jasna komunikacija, sistem vrednot in zgrajena stopnja zaupanja.

Zametki ozaveščenih okolij so že vidni v visoko ustvarjalnih okoljih, kot so nekateri arhitekturni študiji, napredne marketinške agencije, visokotehnološka podjetja, inovativne svetovalne hiše ipd. Poslovna okolja, ki želijo razviti značilnosti pajčevine, morajo za poslovno učinkovito poslovanje vključiti v procese strateškega razmišljanja vsaj 70% soustvarjalcev poslovne zgodbe.

Zavest razvoja, poudarek razvoja, poudarek upravljanja, vir samozavesti, odnos med vodstvom in zaposlenimi

Dругih pet ravni voditeljskega modela kaže na temeljne vire, ki napajajo vodenje, upravljanje in odločanje. Govorijo o dožemanju bistva poslovnih sistemov ter o ključnih virih za razvojne strategije, upravljanje, gradnjo samozavesti in odnosa med vodstvi ter zaposlenimi. Kažejo na evolucijo zavedanja poslovnih deležnikov o tem, kaj je poslovni sistem v svojem bistvu, čemu služi, na čem temelji njegovo poslanstvo.

Delovna okolja

Delovna okolja se osredotočajo pri svojem razvoju na **produkt**. Proizvodnja, stroji in materialni viri so osrednje teme pogovorov vodilnih. Prevladuje filozofija »kar bomo naredili, bomo tudi prodali«. Povsem legitimno geslo v času nenasičenih trgov, nizki stopnji preglednosti in relativno slabo razvitem tržnem gospodarstvu. Produktni pristop je v dinamičnem svetu raznolikosti skoraj nemogoč. Poslovni sistemi, ki mu še vedno sledijo, so ves čas v težavah, saj nimajo razvite komunikacije s trgov in ne sledijo spremembi potreb, vrednot in vedenja. Kako prepoznamo produktno naravnane poslovne sisteme? Jedro poslovanja je še vedno proizvodnja in tehnologija. Strateški pogovori vodilnih so usmerjeni na statistike produktivnosti, obvladovanje lastne cene. Vodstva so usmerjena na obvladovanje materialnih virov.

55 Izraz v strokovni literaturi, ki že obstaja in se približa dejanskemu pomenu pajčevine, je »dinamična mreža«.

Ključni vir razvoja predstavljajo stroji, avtomatizacija. V odnosu med vodstvom in zaposlenimi je ključna vrednota disciplina in upoštevanje navodil.

Učeče okolje

S pojavi presežkov, vse večjo količino prostega časa in z vse bolj ozaveščenimi človeškimi potrebami stopa v ospredje stranka, ki se v učečih okoljih ozavešča kot temeljni element strateškega razmišljanja. Pojavijo se gesla »stranka je kralj«, »stranka ima vedno prav«, »vsaka stranka je dobra stranka«. Z ozaveščanjem pomena stranke, njenih vedenjskih vzorcev, pričakovane kakovosti storitve in/ali izdelka in razumevanjem pomena procesov kot elementa upravljanja, se začuti pomen in korist timov. Posameznik, specialist ne more več samostojno reševati strateških vprašanj, saj so potrebna multidisciplinarna znanja. Zato ni naključje, da se začne v notranjem poslovanju uveljavljati delo po skupinah. Steče interni dialog med zaposlenimi. V fazi učečih okolij je timsko delo še v veliki meri vezano na organizacijske enote oziroma na raven projektne delo. Oblikujejo se timi kakovosti, razvojni timi, timi za razvoj novih produktov itd.

Potrebo po disciplini in redu prve evolucijske faze nadomesti potreba po sodelovanju. Nekateri trgi postajajo vse bolj nasičeni in prvič se sistematično ozavešča konkurenca. Na trgu se pojavijo nadomestila, ki so posledica prenašanja različnih tehnologij, materialov in produktov med branžami. Pojavljajo se novi igralci, ki zaradi novih poslovnih modelov podirajo začrtane panožne meje in postanejo pomembni deležniki prej ustaljenega poslovnega okolja.

Zaradi razvoja logistike in ostalih transportnih branž ter tehnologij so materialni viri vse bolj dostopni. Ključni vir zagotavljanja pravočasnega razvoja in ustrezne rasti postane finančni kapital. K slednjemu veliko pripomorejo tudi informacijske tehnologije. **IT postane eden ključnih podpornih sistemov za vzpostavljanje pogojev mislečih podjetij.** Omogoča večjo razpoložljivost finančnega kapitala, ki s tem postane »vsakdanji« poslovni vir in kot tak lažje dostopen. Na drugi strani IT omogoči intelektualnemu kapitalu večjo mobilnost, kar poveča njegovo vrednost in izkoriščenost v globalni ekonomiji. Pojavi se presežek finančnih virov. Začenja se boj za projekte, ki bi finančnemu kapitalu omogočali pričakovano stopnjo oplajanja. **Začenja se lov za intelektualnim kapitalom, inovativnostjo, življenjsko energijo.**

Misleče okolje

S pomanjkanjem kakovostnih projektov in posledično z vse večjo potrebo po intelektualnem kapitalu, so dani pogoji za oblikovanje novih poslovnih modelov. Novi poslovni modeli temeljijo na povezovanju virov intelektualnega kapitala, **človeških virov.** Pojavijo se že omenjene mrežne strukture kot oblika organiziranja poslovnih sistemov. Da bi se povečal izkoristek razvojnih projektov, se poslovni sistemi opirajo na svoje **ključne sposobnosti in vrednote.** Pri

tem iščejo tržne segmente, ki to opazijo, cenijo in so jih pripravljene tudi plačati. Glede na to, da je vsak poslovni sistem enkraten, neponovljiv in drugačen, si z definicijo tržnih niš po svoji podobi, ustvarja monopolne tržne niše. Za njih je značilna prednost prvega. Tisti, ki nišo prvi definirata, ima vsaj nekaj časa prednost pred vsemi ostalimi, saj jo je definiral po lastni podobi. Če donosi ne dopuščajo velikih dobičkov, lahko monopol za definirano nišo traja tudi več let.

Splošen model stranke v strateškem razmišljanju nadomesti koncept **izbranih tržnih niš**⁵⁶. Pojavijo se gesla »vsaka stranka **ni** dobra stranka; napačna stranka nas lahko tudi uniči«, »stranka ni kralj, ampak naš partner«. Da bi lahko zadovoljevali novonastali odnos s trgovcem, na pomenu pridobita ustvarjalnost in inovativnost, saj je potrebnih vse več izvernih rešitev, ki so prilagojene vedenju in potrebam tržnih niš. Pri zaposlenih se zavestno vzpodbujajo prispevanje in se njihova uspešnost veže na njihovo ustvarjalnost in inovativnost. Specialiste se povezuje prek partnerskih mrež na ravni projektov. **Timi** postajajo izrazito **medfunkcijski**⁵⁷.

Občutno se skrajšajo razvojni in izvedbeni cikli, več aktivnosti lahko teče vzporedno. Poveča se stopnja pripadnosti in učinkovitosti. Poveča se prisotnost kritične mase intelektualnega kapitala in ustvarjalnega razmišljanja, ki je odličen vhodni material za inovativnost. Pojavijo se povsem nove oblike internacionalizacije podjetij, ki ne temeljijo več na pretoku finančnega kapitala. Jedro povezovanja predstavljajo viri znanja. Povezujejo se zdrava jedra, ki so sposobna ustvarjalnosti in inovativnosti. Opušča se koncept enotne kulture na nivoju celotnega poslovnega sistema. Izkušnje so pokazale, ko v primeru, da nov poslovni sistem povežemo v obstoječi sistem, recimo v multinacionalno, in vanj prenesemo že obstoječe vzorce obnašanja in načine dela, zatremo vir ustvarjalnosti na novo priključenega sistema. S tem pa verjetno tudi izvorni razlog za priključitev. Zato je vse večja potreba po inovativnem vodenju in novih oblikah povezovanja, motivacije, koordinacije, spremljanja in usmerjanja.

Ozaveščeno okolje

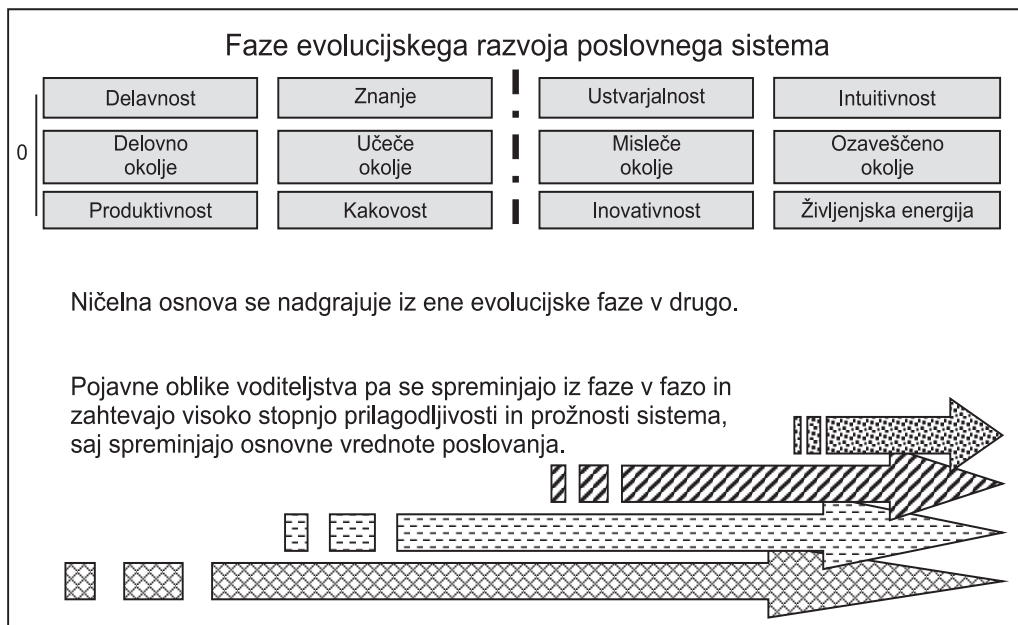
Razvoj informacijskih tehnologij, spremenjene prehrabene ter ostale življenjske navade ter preoblikovanje vrednot botrujejo oblikovanju poslovnih modelov, ki so sposobni slediti potrebam posameznika, recimo v odnosu »ena na ena«. Prav ta tržni odnos jasno opredeljuje ozaveščeno okolje, ki vse bolj poudarjajo holističen razvoj človeka in ga kot takega tudi aktivno pozicionira kot dejavno samostojno **holistično poslovno vozlišče** v pajčevinasti strukturi poslovnega sistema.

Pri razumevanju vloge posameznika kot holističnega vozlišča nam lahko pomaga arhitektura globalnega spleta (interneta). Vsak računalnik je preko svojega IP naslova povsem enakoverden igralec na globalnem spletu, ne glede na velikost, strojno moč, design in/ali nabavno

56 »Strategija sinjih oceanov«, GV Založba, 2005

57 Razvojni tim sestavljajo ključni predstavniki vseh procesov in/ali nosilnih poslovnih odnosov.

kot zaposlenim, da bodo lahko skupaj izbrali ustrezna orodja in pristope za njegov razvoj. Razlika v načinu in vsebini poslovanja v primeru dolgoročnega oziroma kratkoročnega poslanstva je namreč velika. Povsem drugače se podjetje usmerja v primeru, ko je cilj dobiček, kot če je poudarek na dolgoročnem ustvarjanju višje dodane vrednosti.



Prav **uresničevanje poslanstva** posameznika, poslovnega sistema, tima, projekta **v »ozaveščenih podjetjih«** dokončno postane ključni vir samozavesti in smisel delovanja. Aktivna vloga v poslovnem sistemu ni več nuja za zadovoljevanje primarnih življenjskih potreb in zagotavljanje prostega časa, ampak postane sestavni del življenjskega potovanja. S tem tudi odločanje postane veliko bolj celovito, ali kot v pogovorih večkrat poudarja kolegica Demšarjeva⁶⁰, »zavest poslanstva pomaga oblikovati zavest odločanja«.

Zaupanje in odnos do lastne sposobnosti

Virom in vzvodom v evolijski transformaciji sledi tudi stopnja **zaupanja**, ki se povečuje z vsako nadaljnjo fazo med deležniki poslovnega sistema. Zaradi vse večje vloge človeka in njegovega ustvarjalnega prispevka k zagotavljanju dodane vrednosti je vse manj prostora za strogo predpisane načine delovanja. Pri tem je potrebno zaupanje potrjevati z dejanji in konsistentnostjo, bodisi v okviru novih mrež bodisi prek vpetosti v nivoje zaupanja obstoječih mrež.

60 Jožica Demšar, profesorica pedagogike in sociologije

Podobno krivuljo, kot jo ima zaupanje, lahko opazimo tudi pri zagotavljanju humanizacije poslovanja, ki se, s pomikanjem proti ozaveščenemu okolju, povečuje. Poslovne odločitve se sprejemajo v dobrobit človeka, narave, prihodnjih generacij. Razvija se sposobnost spoštovanja vsega živega in neživega. Povečuje se stopnja tolerantnosti do drugačnosti. Zato je proces prehajanja iz ene evlucijske faze v drugo večkrat boleč in stresen. To še zlasti velja za vse vodstvene strukture in zaposlene, ki so v času prehajanja poslovnega sistema iz ene evlucijske faze v drugo v zadnjem obdobju svojega aktivnega poslovnega delovanja (pred upokojitvijo). Enako stresno je za vse tiste, katerih proces osebne preobrazbe in zorenja zao- staja za razvojem poslovnega sistema, v katerem delujejo.

Zgovoren primer je odnos naše družbe do ljudi, ki vstopajo v tretje življenjsko obdobje. Za- radi omejenega dojemanja raznolikih sposobnosti, pomanjkanja naprednih poslovnih in socialnih modelov za vključevanje in sodelovanje zanemarjamo velik del razpoložljivega člo- veškega kapitala⁶¹. V resnici je **ta segment družbe še zelo vitalen, poln bogatih izkušenj in življenjske modrosti. Verjamem, da ga bodo ozaveščena okolja veliko bolj modro izkoristila.** Še zlasti, ker bo ob nastopu dobe ozaveščenih okolij to že prevladujoči del prebi- valstva, vsaj razvitega sveta.

Med enim od mojih predstavitev evlucijskega modela je kolega Hansen⁶² pripomnil, da je v odnosu do zaupanja smiselno spremljati tudi odnos ljudi do njihove lastne sposobnosti in s tem samospoštovanja. Soglašala sva, da je za fazo delovnih okolij značilno, da ključne sposobnosti sploh še niso ozaveščene kot poslovni vzvod, zato to stanje lahko imenujemo **»nezavedna nekompetenčnost«**.

V učečih okoljih se zaradi vse pomembnejše vloge znanja zavedamo, kako malo v resnici vemo. Tako stanje imenujemo **»zavedna nekompetenčnost«**. V mislečih okoljih koncept zdravih jeder in lastnega zavedanja močno stopa v ospredje, zato jih lahko v evlucijskem smislu obravnavamo kot **»zavedno kompetenčnost«**.

V ozaveščenih okoljih, ki temeljijo na sebstvu in sobivanju v obliki organskih struktur, pa lah- ko govorimo o **»podzavestni kompetenčnosti«**. Z drugimi besedami, ozaveščeni poslovni sistemi bodo polno zaživel, ko bomo znali čim več naših ključnih sposobnosti ozavestiti in jih pognati v tek na ravni podzavestnega, na ravni življenjskega ritma.

61 človeški kapital = intelektualni+duhovni+fizični+socialni+emocionalni kapital človeka

62 Alec Hansen, globalni specialist za geografske in/ali branžne poslovne mreže in partnerstva

Čas je za misleča okolja

Knjigo sem prebrala na dah. Dojela sem jo kot zakladnico celotnega vpogleda v obstoječe družbeno okolje, na podlagi dobrega poznavanja temeljev (preteklosti) in intuitivnega uvida v prihodnost. Všeč mi je, ker se z načinom razmišljanja, stilom podajanja in vratolomnim pogumom dviguje nad poslovni svet, čeprav iz njega izvira in ga pojasnjuje. Prepričana sem, da bo ob izidu knjige završalo. In prav je tako. Zato knjiga ne sme zaživetiti in vplivati zgolj v poslovni javnosti, ampak naj prodre v različne sfere družbe, navduši vidnejše predstavnike kulturnega, raziskovalnega sveta, okoljevarstvenike, znanstvenike, umetnike. Ima moč, da ustvari gibanje. Ponosna sem, da sem imela vpogled v nastajanje klasičnega dela »guruja« sodobne poslovne misli.

Polona Pibernik, publicistka

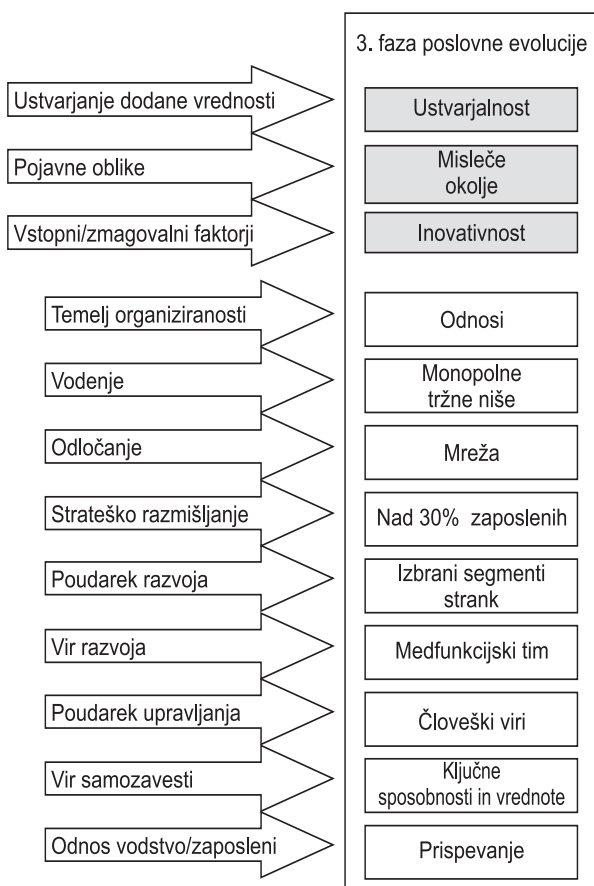
... so kot čvrsta roka otroku na poti čez gibljivo brv. Smer za izurjene(ga), izziv za smelega(ga). Za razmišljujoče(ga), ki zmore(jo) plesti nove brvi za prihodnost.

Čestitam Violeta!

Zmago Novak, upravljalec inovativnih odmkov

Čas je za misleča okolja

Misleča okolja so naš neposredni izziv, tu in zdaj. Zato si zaslužijo še dodatno pozornost. V učečih okoljih se še močno oziramo po okolici. Sistematično spremljamo, kaj dela konkurenca, kdo vse vstopa v našo branžo, kako se razvijajo nadomestila⁶³. V mislečih okoljih se zavestno obračamo vase in vse bolj odločno vodimo poslovne sisteme »od znotraj navzven«, to je, na osnovi ključnih sposobnosti in v odnosu do izbranih tržnih niš. Ker so razvojni cikli produktov in storitev vse krajši, informiranosti in povezanosti dobaviteljske in prodajne verige vse večje, segmenti strank vse bolj razdrobljeni, morajo poslovni sistemi moč iskati v sebi. Oziranje po konkurenci za poslovnimi idejami nas postavlja v vlogo sledilcev, ki nimajo dolgoročno uspešne prihodnosti. Voditelji dobijo dodatno vlogo, na primer nosilca za razvoj samozavesti in notranje moči poslovnega sistema.



V ospredje stopajo (poslovni) odnosi. Zato bi na tem mestu želela izpostaviti dve orodji: **model »8+1 ključnih poslovnih odnosov«** in **»ciklični participativni model«**. Oba mi pri delu zelo pomagata, na primer pri prebijanju ustaljenih miselnih vzorcev in oblikovanju ugodnih pogojev za uvajanje sprememb in novih ritmov v poslovnih sistemih. Z njima pomagam vzpostavljati ustrezno kondicijo poslovnega sistema. Hkrati z njima pomagam poslovnim sistemom, da si zagotovijo poslovni ritem sistematičnega prehajanja iz izhodiščne točke v smer mislečih okolij.

Ciljno vodenje

Učinkovita uporaba modela »8+1« in participativnega modela je možna, če se že v fazi učečih okolij - ali vsaj v prehodu iz ene faze v drugo

63 Kot osnova za učinkovito vodenje je znan model petih zunanjih sil, ki usmerjajo obnašanje podjetja: dobavitelji, stranke, nadomestila, novi igralci in konkurenti.

- v poslovnem sistemu uveljavi **ciljno vodenje**. Pristop vzpostavi jasne vzročno-posledične zveze med posameznimi strategijami in pričakovanimi cilji ter nosilci le-teh. Z vzpostavitvijo ciljnega vodenja si zagotovimo transparentnost, zaposlenim in vodjem so z njim jasna pravila igre in okolje, v katerem delujejo, ustvarjajo, se razvijajo. Hkrati postavi temelje za vrednotenje uspeha in prispevka vsakega posameznika. Pomaga vzpostaviti čiste interne odnose in zbuditi v ljudeh in/ali skupinah potrebo, da se sprašujejo o svojem napredku. To je pomemben miselni preboj za nadaljnji poslovni evolucijski razvoj.

Ciljno vodenje je imelo pri vseh naših strankah, kjer so ga že uvedli, na primer v Steklarni Hrastnik - Opal d.o.o., Adrii Mobil d.o.o., Vinakoper d.o.o., BTC d.d., RCL, Občini Dol pri Ljubljani, pozitivne poslovne rezultate. Prišlo je do aktivnejšega sodelovanja vseh zaposlenih, več je bilo pobud za izboljšave in inovacije, zaposleni so vedeli, kdaj in kako so lahko uspešni. Izzivi, s katerimi so se pri tem srečevali, so bili povezani s potrebno spremembo klime. Poslovne sisteme je bilo treba preoblikovati v odprto, tolerančno okolje, ki zna poslušati in sodelovati, vzpostaviti je bilo treba drugačno vodenje. Več je bilo medsebojnega komuniciranja. Rezultate so začeli sistematično spremljati in kritično presojeti. Kjer je obstajal hierarhični sistem, je prešel v sploščenega⁶⁴ in se začel pripravljati na mrežno strukturo mislečih okolij.

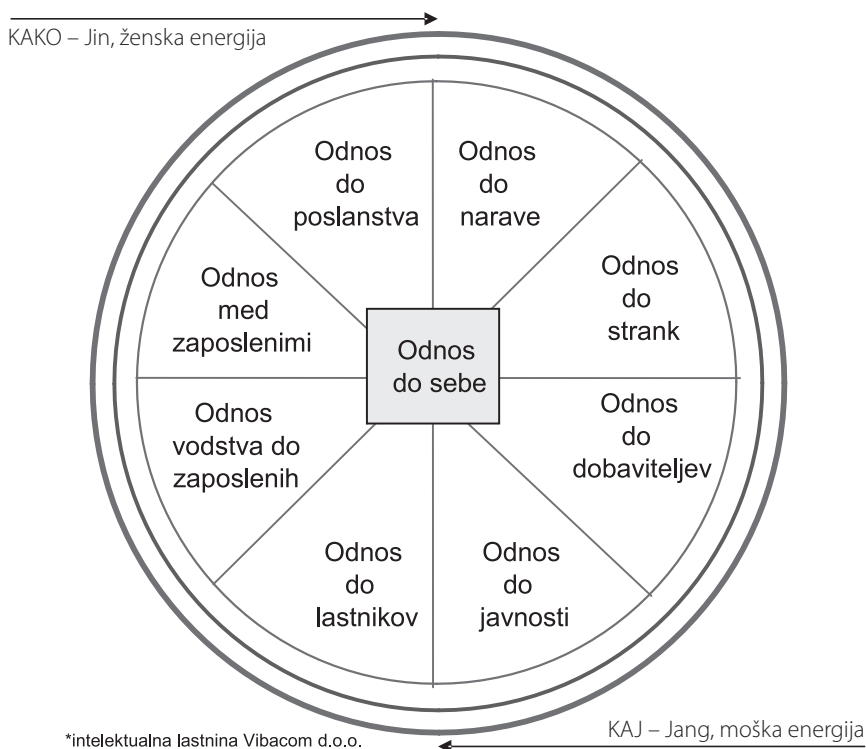
»8+1 ključnih poslovnih odnosov«

Pri dnevnem delu s strankami sem ugotovila, da so vzvodi, kot so na primer ISO standardi, preveč statični za zagotavljanje potrebne poslovne dinamike. Čeprav so oblikovani na ravni procesa, torej načina delovanja, so še vedno predaleč od ljudi, preveč neosebni. Bolj učinkovito je, če tudi izboljšave, inovativnost in nove poslovne priložnosti rešujemo na stiku, na ravni medčloveških odnosov. **Verjamem, da so prav odnosi temelj voditeljstva mislečih okolij in navdihujejo preostale njegove vidike** (glej tabelo 3. faza poslovne evolucije). Poslovne odnose sem oblikovala v devet nosilnih pojavih oblik, ki povezujejo zunanje in notranje deležnike. Aktivno vključujejo tudi razvoj posameznika kot nosilnega elementa naslednje evolucijske faze. Delim jih na štiri notranje odnose, in sicer odnos internih deležnikov do poslanstva in vizije poslovnega sistema, odnos med zaposlenimi, odnos med vodstvom in zaposlenimi ter odnos vodstva in lastnikov. Notranji odnosi zagotavljajo odgovor na vprašanje »kako« (bo sistem posloval, se odzival, organiziral, proizvajal, tržil, komuniciral, razvijal itd.) in predstavljajo »jin«⁶⁵, žensko energijo. Hkrati definirajo moč poslovnega sistema v odnosu do zunanjega sveta. Njegovo sposobnost prilagajanja, razvoja, odzivnosti, integracije in mreženja.

64 sploščena hierarhična organizacijska struktura pomeni znižanje hierarhičnih ravni in prenos večje odgovornosti in pristojnosti na nižje ravni vodenja

65 Jin in jang princip sta vzeta iz azijske filozofije in predstavljata žensko in moško energijo, ki s svojo simbiozo tvorita celoto.

“8+1” temeljnih poslovnih odnosov*



Štirje zunanji odnosi so: odnos do javnosti⁶⁶, odnos do strank, odnos do dobaviteljev in odnos do narave. Odgovarjajo na vprašanje »kaj« (bo trg opazil, cenil in bo pripravljen nagraditi, sprejeti) in predstavljajo »jang«, moško energijo. Kakovost zunanjih odnosov kaže na vrednost, ki jo zunanji deležniki pripisujejo ključnim sposobnostim poslovnega sistema, na možnost vizionarskega razmišljanja in dojemanja impulzov s strani tržnih niš, za usmerjanje lastnega razvoja.

Uravnoteženje zunanjih in notranjih odnosov se odvija na nivoju posameznika in tvori deveti poslovni odnos, to je odnos do samega sebe. Kakovost odnosa, ki ga ima posameznik do samega sebe, samospoštovanje, razumevanje svojih prednosti in šibkih točk, potencialov in zakladov neposredno vpliva na tip odnosa, ki ga lahko razvije znotraj ali zunaj sistema do ostalih poslovnih deležnikov. Pri tem velja pravilo, da je »veriga tako močna kot njen najšibkejši člen«. Zato je prav deveti odnos kritičen in se navezuje na stopnjo razvoja celotnega družbenega okolja in sistem vrednot.

66 Potencialni zaposleni, stranke, dobavitelji, lastniki, voditelji.

Sistematična diagnostika navedenih poslovnih odnosov nam približa poslovne izzive in priložnosti na osebno raven. In če je v preteklosti še veljalo, da je poslovni svet nekaj neosebnega, izvzetega iz nas, danes vemo, da postaja vse bolj sestavni del našega življenjskega potovanja.

Ločnice med zasebnim in javnim se dogajajo na nivoju intimnega doživljanja sveta.

Iskanje priložnosti, odkrivanje napak, razumevanje izzivov je veliko učinkovitejše, če se odvija na nivoju naštetih devetih odnosov, saj se v njih vsak posameznik vidi, čuti in razume. Ob uporabi orodja »8+1« pri svojem delu neposredno čutim pozitivno razliko v kakovosti in intenzivnosti sodelovanja zaposlenih in voditeljev v procesih strateškega, taktičnega in operativnega razmišljanja.

Za učinkovitejše delo sem za potrebe ugotavljanja stanja odnosov v posameznem poslovnem sistemu razvila preprosto diagnostično orodje, ki pri vsakem od naštetih odnosov pokaže, kje ima poslovni sistem težave, to je, na dajanju ali sprejemanju. Orodje tudi opozori na morebitna neskladja med zaposlenimi in vodstvom glede vsebine in ciljev, ki izvirajo iz posameznega odnosa. Prvi rezultati kažejo, da je v slovenskem prostoru več blokad v notranjih odnosih. Da imajo voditelji in zaposleni več izzivov pri oblikovanju ustreznih strategij, procesov, postopkov. Zaposlenim pogosto manjka jasna opredelitev prostora in časa, v katerem delujejo, razumevanje zaporedja vlog, ki jih igrajo, metodologije dela in poslovni ritmi, medtem ko so cilji in vizije znani in v večini primerov jasno posredovani. Omenjeni izzivi so sicer značilnost druge evolucijske faze, saj kažejo na blok pri iskanju odgovorov na vprašanje »kako«. V vzpostavljenih mislečih okoljih pa ponovno prevzamejo vidno vlogo blokade na ravni »kaj«, na primer, zaznamo izzive, vezane na razumevanje umestitve poslovnih sistemov, poslovnih ciljev, prioritet, kriterijev kakovosti.

Kako jasno lahko kot voditelji svojih poslovnih sredin odgovorite na vprašanje »kaj« in »kako«?

Ali tudi vaši sodelavci, partnerji, poslovni deležniki slišijo, razumejo in upoštevajo vaše razumevanje, vašo zgodbo?

Iz analize lahko dodatno izpostavim še pomanjkanje razumevanja manifestacije poslanstva poslovnega sistema, ki tudi botruje prej omenjenim rezultatom. Iz poslanstva se črpajo najbolj temeljne sile in sporočila za sodelovanje, prispevanje in delovanje. Poslanstvo hrani vizijo, ključne cilje in strategijo poslovanja. Poslanstvo definira steber poslovnega sistema, njegovo dušo.

V iskanju odgovorov za nove priložnosti se vedno znova vračam k odnosom. Razmišljajte o njih tudi vi. Poskusite jih videti in čutiti, saj prav odnosi vnesejo v poslovne ritme žlahtnost, naboj, čustva. Analizirajte, kaj in kje so izzivi in priložnosti, na primer, v odnosu do strank. Ali čutite pomanjkanje pri pretoku informacij ali v komunikaciji faz izvedbenega procesa? So izzivi v razumevanju potreb ali iskanju rešitev? Pri iskanju odgovorov imejte pred očmi ljudi, posameznike, ki si na strani stranke prizadevajo, da svoje delo opravijo čim kakovostneje in čim uspešneje. Oseben pristop dvigne ustvarjalnost na višjo raven. Preizkusite to v svoji

sredini. Namesto o procesih razmišljajte o ljudeh, namesto o predpisih o vitalnih silah, ki so potrebne, da se projekt, naloga, strategija premakne naprej.

Srednja voditeljska raven kot neizkoriščen intelektualni potencial

Ali pri zajemanju idej, pobud, inovacij učinkovito vključujete srednjo raven vodenja in upravljanja?

Kakšna orodja pri tem uporabljate?

Analize kažejo, da je prispevek nižjih ravni vodenja in upravljanja manjši kot njihov osebni potencial (talenti, obnašanja, znanja). Zakaj? Je to naravna drža ali morda neučinkovitost organizacijskih struktur, nedoslednost organizacije dela ali preprosto neozaveščenost voditeljev? Verjetno kombinacija vsega naštetega. S stališča zagotavljanja konkurenčne sposobnosti podjetij pa vsekakor zamujena priložnost.

Nižje ravni vodenja so tiste, ki krmarijo med voditelji in glavnino zaposlenih. Od njih pričakujemo, da korektno izvajajo svoje zadolžitve in pri tem čim manj motijo nadrejene. Nanje največkrat pozabimo že v procesu izobraževanja in usposabljanja. Še pogosteje pa izostanejo v procesih ustvarjalnega razmišljanja. Redko jim poslovna okolja omogočajo, da svoje ideje formalno predstavijo voditeljski strukturi. Vse prepogosto se jih, morda prav zaradi pomanjkanja razumevanja njihove vloge, opiše kot nepotrebne, zgodovinsko podedovane. Analiza nas izziva v smeri drugačnega razmišljanja in opredelitve vloge srednjega voditeljstva. Opozori nas na pomen povezovanja, mentorstva in neprestane komunikacije na terenu. V današnjem času je vsak neizkoriščen kadrovski potencial neodgovorna naložba in neodgovorno ravnanje voditeljev. Srednji nivo je pomemben vezni člen, integrator strateškega in taktičnega nivoja z operativnim.

Zelo zgovoren je primer podjetja Adria Mobil⁶⁷ d.o.o., ki je eno najuspešnejših slovenskih globalnih podjetij. Vodstvo me je povabilo k sodelovanju pri projektu »čiščenje razvojne zgodbe« in »kristalizacija poslovnih idej«. Sedeminpetdeset ključnih ljudi, med njimi sedemnajst članov najvišjega vodstva, je aktivno sodelovalo v večstopenjskem procesu kritične presoje obstoječega načina dela in strateških usmeritev. Po nekajmesečnem delu sta bili obe področji uspešno zaključeni s štirimi novo identificiranimi razvojnimi in operativnimi projekti ter prečiščenim besedilom razvojne zgodbe. Ta se je v nadaljevanju v obliki enostavnih, grafično upodobljenih plakatov posredovala vsem zaposlenim in ostalim zunanjim deležnikom.

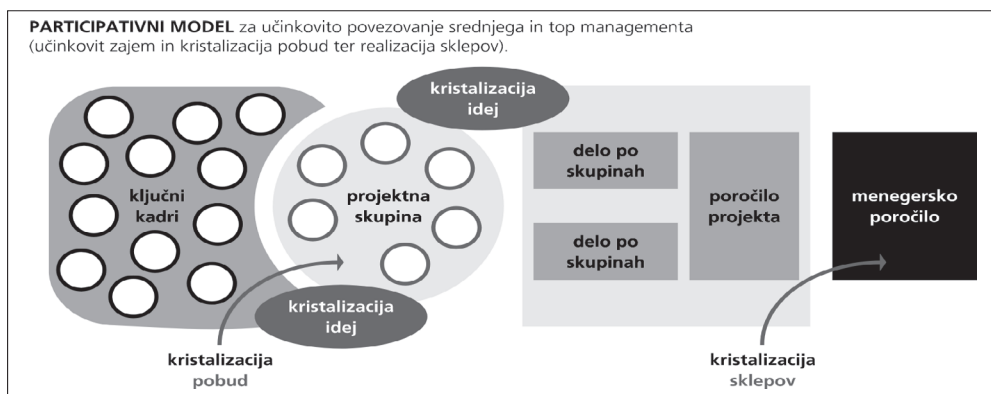
Že po našem uvodnem sodelovanju je postalo jasno, da je ena izmed vitalnih virov konkurenčne sposobnosti poslovnega sistema Adria Mobil srednja upravljavska raven. Voditeljska struktura ji je zaupala operativni nivo vodenja, ki so ga prevzeli z odgovornostjo in veliko

stopnjo samozavesti. Zato se spremembe in odločitve na izvedbeni ravni sprejemajo hitro in učinkovito, največkrat neposredno na terenu. Višja stopnja odgovornosti in pristojnosti na srednji ravni vodenja pripomore k hitrejšim razvojnim in izvedbenim ciklom na področju vseh nosilnih poslovnih podsistemov. Za uvedbo opisanega vodenja na nižjih ravneh je v prvi vrsti potreben uravnotežen, samozavesten in ne egocentričen voditelj, ki je sposoben ustvarjati polja zaupanja in razume posamezna področja delovanja kot vozlišča, poslovni sistem pa kot uravnoteženo mrežo priložnosti in izzivov. Vzporedno je potrebno graditi na ustvarjanju pogojev za učinkovito komunikacijo med zaposlenimi in voditelji ter na zagotavljanju prostorov za kristalizacije idej in projektno delo. Pomemben je sistem spremljanja rezultatov in poročanja.

Ciklični participativni model

Kako torej plodno povezati in usmeriti ves človeški potencial v poslovnem sistemu? Pri mojem delu se odlično obnese ciklični participativni model⁶⁸. Aktivno ga že nekaj let uporabljam za delo v delovnih ter učečih okoljih in pri premiku v misleča okolja. Njegova moč je v ustvarjanju kritične mase ambasadurjev sprememb. To so ljudje, ki ves čas sodelujejo pri ustvarjanju razvojnih zgodb podjetja in pomagajo njene posamezne dele sistematično vpeljevati v dnevno prakso. Ker so sami soustvarjalci zgodbe in dobro poznajo vse njene elemente, v svojih sredinah nastopajo samozavestno in prepričevalno. Slednje najbolj zgovorno opiše še en primer iz prakse.

Naročnik, v tem primeru lastnik BTC d.d.⁶⁹, je poleg priporočila za novo strategijo razvoja želel zdramiti zaposlene k aktivnejšemu sodelovanju v operativnih procesih in generiranju novih pobud. Sodelovanje posameznikov v procesu priprave strateških izhodišč je bilo v nasprotju z njihovo dotedanjo prakso oz. načini dela. Zato je postalo jasno, da bo za večjo dinamiko in odzivnost potrebno vključiti širšo skupino zaposlenih, vključno z vodstvom.



Vir: Model je intelektualna lastnina podjetja Vibacom d.o.o.

68 Več o izkušnjah pri delu s participativnim modelom si lahko preberete v knjigi »Management znanja«, IUSP, Založba Pivec, 2006.
69 www.btc.si

Vprašanje, ki se je pri tem redno pojavljalo, je bilo, katera tema je dovolj zanimiva, da bo motivirala ljudi na poti preoblikovanja poznanega, rutinskega načina dela. Glede na to, da poslovni sistem pred našim sodelovanjem ni vključeval širšega kroga zaposlenih v oblikovanje strateških usmeritev in razvojnih zgodb, smo ugotovili, da bo to dovolj velik motivacijski faktor za začetek plodnega sodelovanja in vključevanja zaposlenih v miselne procese. Odziv zaposlenih na sooblikovanje razvojne zgodbe in iskanje ključnih strategij razvoja je bil zelo pozitiven. Sodelujoči so preko vodenega vetrenja možganov, analitičnega dela v ožjih medfunkcijskih skupinah, medsebojne izmenjave mnenj, preko predstavitev in pogovorov teoretičnim podlagam navdihnili življenjskost in osebno noto dela.

12 ključnih korakov za razvoj mislečih okolij:

1. vzpostavitev mehanizmov za obvladovanje produktivnosti
2. vzpostavitev mehanizmov za obvladovanje kakovosti
3. znanje, ozaveščeno kot vrednota
4. vzpostavljen osnovni sistem za vzpodbujanje in nagrajevanje inovativnosti
5. vzpostavitev ciljnega vodenja, v katerega je vključenih vsaj 70% zaposlenih in vodstva
6. vzpostavitev participativnega modela kot orodja strateškega odločanja z vsaj 30% zaposlenimi
7. vzpostavitev ustvarjalnosti in inovativnosti kot vrednote
8. vodenje od »znotraj navzven«
9. vzpostavitev odnosov kot izhodiščnega elementa vodenja in kritične presoje/poslovnih priložnosti
10. nagovarjanje trga skozi izbrane »monopolne« niše
11. postopno preoblikovanje poslovnih podsistemov glede na moč zdravih jeder v oblike mislečih okolij, na primer način povezovanja, razvoj kadrov, komunikacija z javnostmi, oblike vodenja ipd.
12. vzpostavitev zavesti, da je inovativnost sprejeta poslovna filozofija in zato ne potrebuje posebnega nagrajevanja

Razvojna zgodba, ki je nastala kot posledica sodelovanja izbranih zaposlenih, je bila potrjena tudi s strani naročnika (lastnika). Vsi sodelujoči, ki so delovali v participativnem timu za oblikovanje razvojne zgodbe, so po potrditvi imeli dovolj kritičnega znanja, da so lahko paralelno in sistematično začeli z implementacijo na različnih organizacijskih ravneh in v različnih organizacijskih funkcijah. Na ta način se je bistveno skrajšal cikel implementacije potrjenih sprememb, ustvarjena je bila kritična masa skupnega znanja in zavedanja, nosilni zaposleni so v

razvojni zgodbi videli delčke sebe, kar je povečalo raven osebnega odnosa do poti, načina dela in končnih poslovnih ciljev. Ključno vlogo pri uspešni realizaciji načrtanega projekta je igralo vodstvo podjetja. Ves čas je bilo aktivno prisotno v obliki definicije pričakovanj, spremljanja faznih rezultatov in neprestane moralne podpore.

Pomen zdravih jeder poslovnih sistemov

Opisana izkušnja, ki se je ves čas dopolnjevala in nadgrajevala z metodologijo MABS^{®70} in z delom v že predhodno omenjenih poslovnih sredinah, je pokazala, da je za uspešno poslovanje potrebno vključevanje širšega kroga ljudi iz vertikalnih in horizontalnih nivojev podjetja, na primer vseh zdravih jeder. Njihov potencial naj se ne angažira le na operativni in taktični ravni, ampak je smiselno in dolgoročno koristno z njimi reševati tudi strateške teme. Orodje za učinkovito povezovanje je participativni model, ki dovoli poslovnemu sistemu, da zadira s polnimi pljuči (da vsak izbran posameznik najde v vsebini dela svoje mesto). Na ta način sodelujočim ponudimo varno okolje in hkrati dvignemo njihovo samozavest in občutek koristnosti. In prav to je zaželeno vzdušje, ki ga potrebujemo za vzpostavljanje mislečih okolij. Počasi vzpostavimo klimo, tako da je aktivna vloga prednost za posameznike in sistem kot celoto. Ko je slednje sprejeto kot vrednota in podzavesten način dela, nagrajevanje ter generiranje pobud in inovacij ni več potrebno.

Veliko značilnosti mislečih podjetij v sebi že nosi in vsak dan dodatno razvija poslovni sistem Trimo d.d. iz Trebnjega⁷¹. Njihov način vodenja že močno spominja na strukturo mreže, ali kot sami pravijo, na »celični model vodenja«, ki oponaša naravne oblike vedenja. Prisotni so v več kot osemindesetih državah in brez inovativnega vodenja ne bi vzdržali konkurenčnih pritiskov v branži, ki kot celota celo stagnira. Poleg načina vodenja imajo vzpostavljenih še veliko dodatnih poslovnih elementov, ki zagotavljajo vitalne sile za evolucijski razvoj: produktivnost in kakovost sta obvladovana poslovna vzvoda, znanje in delavnost priznani vrednoti. V zadnjem času so vzpostavili tudi učinkovite mehanizme za vzpodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Na trgu se je slednje najbolj očitno izrazilo v naprednem dizajnu in izvornih tehnoloških izdelkih, ki so našli prave nišne kupce. Zavidljiva postaja njihova izobrazbena struktura, ki presega 40% v korist zaposlenih z višjo ali visoko stopnjo, magisteriji ali doktorati. S tem močno presegajo povprečje branže, v kateri nastopajo.

Kolikor ste začutili vibracijo misli, idej, miselnega preboja, je čas za akcijo tudi v vaših okoljih. Poskusite! Poiščite zdrava jedra. Tistim, ki so se že samoorganizirala po načelih »mislečih okolij«, dajte krila, da se njihov način razmišljanja in delovanja prelije tudi na ostale. Zdrava jedra so lahko na različnih ravneh in v različnih sredinah. Včasih jih odkrijemo v trženju, včasih v

70 Za več podrobnosti o metodologiji sami glej prilogo 6

71 www.trimo.si

razvoju, včasih v financah, informatiki, pri strateških strankah ali dobaviteljih. Včasih so nosilci voditeljske strukture, včasih neobremenjeni specialisti ali mladi perspektivni posamezniki, ki hočejo več. Poiščite jih. Vsaka sredina jih ima. Začnite proces prehoda v misleča okolja in naprej.

Podporno okolje mislečih okolij

V Sloveniji že zadnjih dvajset let sistematično in vztrajno gradimo infrastrukturo, ki je potrebna za prehod v misleča okolja. Vzpostavila se je kritična masa podjetij, ki obvladujejo produktivnost in kakovost in so v svojih sredinah uspela vzpostaviti delavnost in znanje kot pomembni vrednoti. Komentarji voditeljev prebujajo potrebo po širšem družbenem dogovoru o vzpodbujanju dinamičnega, odprtega in vedoželjnega okolja, ki bi poslovnim sistemom stalo ob strani s svežimi kadri, modernimi socialnimi modeli, odzivno in proaktivno državno administracijo. Prav dotok svežih znanj, novih modelov in sodobnih družbenih formacij predstavlja kritično točko za razcvet ustvarjalnosti in inovativnosti, sicer se poligon za poslovno razmišljanje in dolgoročno stabilno rast prehitro izčrpa.

Ali je v prostoru prisotna dovolj velika želja po napredku, da bomo politiki, gospodarstveniki, mediji, znanost, civilna družba in vsi ostali podporni sistemi podprli usklajen razvoj našega prostora v smeri misleče družbeno gospodarske celote?

Ali to lahko naredimo na temelju dobrega in ne na temeljih političnih interesov?

Morda je ravno zaradi naštetega prehod iz učečih v misleča okolja do sedaj uspel le redkim poslovnim sistemom. Za uspešno globalizacijo in dolgoročen razvoj slovenskega prostora je potrebna kritična masa mislečih okolij na nivoju družbe kot celote. Kako naj Oria Computers⁷² d.o.o., Svea⁷³ d.d., Ultra⁷⁴ d.o.o. nadaljujejo svoje smeje in inovativnosti predane razvojne poti, če jim občina Zagorje pri tem ne bo sledila? Podjetja bodo omagala ali pa se preselila v

okolja, ki so bolj napredna, odprta in gredo v korak z inovativnim razvojem, če ne bo lokalne podpore na ravni občine, regije, države. Ali kot pravi Ariel de Geus⁷⁵: »Vsaka enota podjetja je na svojem nivoju živ sistem. Vsaka je drugačna, vidna in samodefinirana. Istočasno pa je vsaka enota vključena v večjo celoto.« Na tem mestu se nam sama po sebi ponuja pomembna ugotovitev, da je razvoj mislečih poslovnih okolij v soodvisnosti z razvojem misleče družbe. To velja tako za fizično kot virtualno okolje.

72 www.oria.si

73 www.svea.si

74 www.ultra.si

75 Ariel de Geus v knjigi »The Living Company«, Growth, Learning and Longevity in Business

Vire za dinamiko transformacije lahko iščemo v stopnji razvitosti robnih pogojev: dostop do finančnega kapitala, ki se želi oplajati, sistematično sporočanje inovativnosti kot družbene vrednote, vzpostavljanje aktivnih vzvodov za dolgoročno rast socialnega kapitala, pravno-formalni administrativni aparat, ki bi zagotavljal enostavnost, odzivnost in proaktivnost v odnosu do poslovnega okolja.

Na tem mestu je smiselno opozoriti, da **edina rešitev ni le v virih rizičnega kapitala**. Rizični kapital s sabo prinese vrednote, ki morda niso najbolj primerne za slovenski prostor. Naša kultura temelji na družinski tradiciji, na dolgoročnosti, postopnosti in umirjeni rasti. Odlikuje nas postopna, nemalokrat defenzivna prilagodljivost, ki na videz deluje zaviralno. Če pa si dovolimo pogled iz drugačnega zornega kota, lahko v tej lastnosti najdemo tudi pozitivni naboj, saj nam zagotovi čas za premislek, ki je v času hitrih sprememb nujno potreben.

Rizični kapital zahteva kratkoročno in visoko stopnjo rasti, kar lahko vnaša negativne posledice v poslovno okolje⁷⁶. Pri tem opazamo podobnost z razmerjem pretiranega oglaševanja izdelkov in sistematičnega dolgoročnega sporočanja vrednot. Udarno kratkotrajno oglaševanje lahko povzroči popolno zmedo v nabavno-prodajni verigi. Kolikor želi oglaševalec zadovoljiti potrebam uspešne akcije, mora čezmerno planirati poslovne vire (materialne, človeške in finančne). V trenutku, ko vpliv akcije usahne, postanejo vsi ti viri odveč⁷⁷. Enako velja za rizični kapital. Kolikor v kratkem ne pride do prodaje poslovnega sistema in vključitve le-tega v ustaljene ritme večjega sistema, so lahko posledice negativne, saj rizični kapital spremeni razmerja, klimo in odnose v poslovnem sistemu. Seveda izjeme potrjujejo pravilo tudi na tem področju.

V luči povedanega je zato smiselno vzpodbujati razvoj drugih (finančnih) virov, ki v osnovi podpirajo dolgoročnost in vzdržnost. To zagotavlja stabilen in skladen razvoj. Z njim se ustvarja tudi plodno **okolje varnosti**, ki pozitivno vpliva na vsesplošen družbeni razvoj. Slednje verjetno ni le intuitivna potreba slovenskega, ampak tudi širšega evropskega prostora. Temelji na vrednotah, kulturi in vsebini naših medčloveških odnosov.

76 Strategije vzdržne dolgoročne rasti bi imele podobne posledice za okolja, kot je Silicijeva dolina, kjer so hitrost, visoki riziki, »naredi nekaj novega in prodaj«, vrednote prostora in temelj razmišljanja velike večine, ki v tem okolju deluje; še ena potrditev več, da je lepota sveta v pestrosti, raznolikosti in razumevanju naše vloge v njem.

77 Zelo dober primer slednje je »Barilla Business Case«; podjetje je ugotovilo, da ji akcije uničujejo ritem poslovanja in se je zato veliko bolj osredotočilo na razvoj dolgoročnih odnosov s strankami.

Pot v ozaveščena okolja

Drugačnost mnogokrat plaši. Za izstop iz varno zarisanih okvirjev je treba imeti pogum. Avtorica si svoj pogled upa zapisati in ga izpostaviti javni presoji. Njeno znanje je nadgrajeno s številnimi uspešnimi primeri sodelovanja s slovenskimi podjetji, ki dokazujejo, da je vredno zaupati in narediti korak v neznano. Tako se rodijo inovacije, tako je možen napredek. Pričujoča knjiga je živa - prežeta z življenjskimi in poslovnimi izkušnjami, odprta za novo in drugačno, komunikativna. Kliče po novih zgodbah in sodelovanju na vseh ravneh, zato mi je bilo v veselje in ponos dodati svojo iskrico - verjamem, da bodo zapisane ideje zanetile ustvarjalni ogenj.

Mag. Ladeja Godina Košir, komunikacijska strateginja

To knjigo preprosto moraš prebrati! Prinaša novo energijo. Prinaša nov pogled na razvoj poslovnih sistemov in daleč presega poslovni svet. Je vizionarski vodnik ne le za poslovneže, pač pa za vsakega posameznika. Pogumno poveže trdo managersko stroko s presežno, lahko bi rekli, duhovno sfero. In ravno v tem je njena izjemnost in izziv, ki nam ga ponuja.

Darko Kovač, MBA, HRM specialist

Pot v ozaveščena okolja

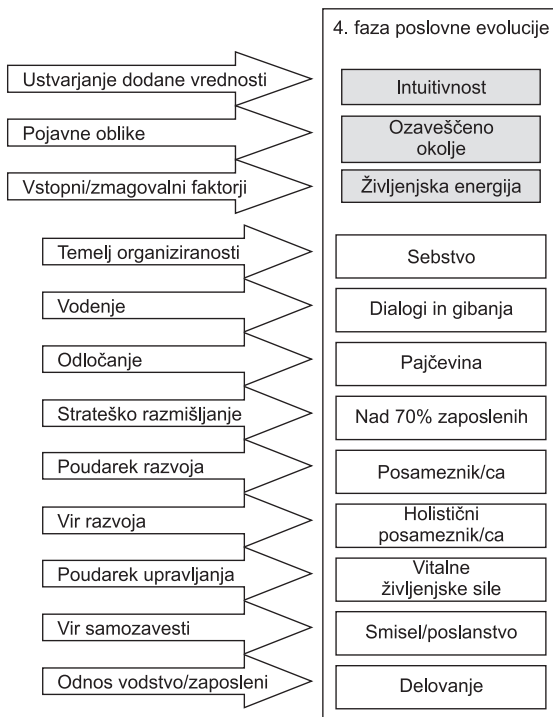
»Ozaveščena okolja« so tista faza poslovne evolucije, ki kaže smer razvoja novega tisočletja. Njihova manifestacija ni preprosta. Izziva večino danes znanih poslovnih modelov, metodologij, predmetov poslovanja. Izziva vrednote, vedenja, obstoječe oblike sobivanja, povezovanja, dožemanja sveta. **Dotika se preobrazbe najbolj intimnih delov razvoja vsakega posameznika, še zlasti voditeljstva.** Vrača se k izvoru življenja in obstoja civilizacije. K osnovni enoti povezovanja, k človeku. Zapušča znane poligone, kjer so tokovi razvoja usmerjali materialni in finančni kapital. V sredino dogajanja postavlja človeški kapital. S tem se pri iskanju (poslovnih) rešitev vse bolj zanaša na zaklade notranjega sveta, nevidnega, neotipljivega. Zato je ključni vzvod za razvoj ozaveščenih okolij **posameznik**. Stopnja njegove osvobojenosti od negativnih izkušenj in odprtosti za spremembe. Njegova pripravljenost in zmožnost za vključevanje v konstruktivne oblike sobivanja.

Vsebine holističnih vozlišč

Sebstvo kot temelj organiziranosti ozaveščenih okolij temelji na znanju, ustvarjalnosti in intuiciji. Povezuje se z učinkovito komunikacijo in izražanjem misli. Pri tem posameznik razvija spoštovanje do lastne ustvarjalnosti, ki jo je v naslednjem koraku sposoben sprejemati in nadgrajevati. Hkrati se povezuje z ustvarjalnostjo okolice. S tem se učinkovito aktivirajo že opisana holistična vozlišča, ki iščejo (poslovne) izzive za manifestacijo svojih sposobnosti in za zagotavljanje nadaljnjega razvoja.

Že v mislečih okoljih ni več potrebe po neprestanem analiziranju in spremljanju konkurence. **V ozaveščenih okoljih se okrepi intuitivnost. Pomembni elementi pri gradnji odnosov postanejo odnos do estetike, iskrenosti in srčnosti, ki izvira iz poslanstva poslovnega sistema in ga hkrati hrani ter izpolnjuje.** Zato je vse večja potreba po zavestnem razvoju življenjske energije. Ta kliče po sprostitvi vseh spon (strahu, sovraštva, bolečine), ki se zaradi različnih življenjskih izkušenj nabirajo v naših telesih, miselnih vzorcih in duhovnih tokovih.

Neprestan razvoj lastnega sebstva je v prvi vrsti dolžnost in naloga vsakega od nas. Sebstvo poslovnega sistema bo lahko močno le toliko kot sebstva posameznikov, ki ga bodo sestavljali, se v njem povezovali in razvijali. Da se posameznik čim tesneje poveže s poslanstvom poslovnega sistema na pravi ravni in v pravem času, je zahtevna, a zelo ustvarjalna vloga voditeljstva. Zato **voditeljstvo v ozaveščenih okoljih ni obremenjeno ne s ciljem niti s potjo.** Ves čas je v gibanju. Prilagaja se neprestanim spremembam tako v vsebini kot načinu vodenja. Vodi jih močna intuicija v smeri vizije in poslanstva.



Voditelj »ozaveščenih okolij« zna oceniti, začutiti in videti, kdo so primerni člani timov za uresničevanje želenega. Tu gre za odprtost, pretočnost misli in vedenje. Voditeljstvo je uspešno, ko izziva, usmerja, povezuje, z zgledom vzpostavlja vrednote in jasno oblikuje pravila igre. Ali kot pravi John Heider⁷⁸: »Moder vodja ne izpostavlja svoje svetosti in ne ocenjuje dobrih dosežkov. To bi ustvarilo vzdušje uspeha in neuspeha, čemur bi sledila tekmovalnost in zavist.« V ozaveščenih okoljih ni več potrebe po biti prvi, najboljši, premagati druge. Tu **govorimo o potrebi po izpolnitvi poslanstva.**

Za uresničitev poslanstva je potreben močan socialni kapital⁷⁹, ki zagotavlja

prisotnost vitalnih sil okolja (fizičnega ali virtualnega), na katere se lahko zanese tudi poslovni sistem. Socialni kapital se meri s stopnjo povezanosti, odkritosti, sposobnostjo sodelovanja med člani skupnosti. V kolikšni meri si med seboj izmenjujejo svoje izkušnje (pozitivne in negativne), koliko med sabo prenašajo znanja, se skupaj učijo, koliko se lahko drug na drugega zanesejo. Jasni kazalci o slabem socialnem kapitalu so: število samomorov, pogostost pojavljanja nasilja v družinah, število poslovnih povezav v okviru skupnosti, obseg aktivnega druženja, dinamika komunikacijskega podsistema ipd. Slovenija ima prav na tem področju še veliko priložnosti za napredek in pozitivne spremembe.

Gibanje kot osnovna oblika bivanja

V ozaveščenih okoljih se zgodi še en pomemben prehod, in sicer na področju temelja upravljanja, ki je vreden posebne pozornosti. Osredotočenje na monopolne tržne niše, ki je značilno za misleča okolja, zamenjuje osredotočenost na **gibanje**. Upam, da vas ni takoj preplaval občutek odpora zaradi izkušenj današnjega časa, ko je vse preveč gibanj povezanih z nasiljem. Ta so še v veliki meri vezana na čredni nagon, ki temelji na strahu. Zato tudi ne dosežejo

78 John Heider, *The Tao of Leadership*, prilagojeni teksti kitajskega modreca Lao Ce-ja, 1985.

79 Socialni kapital je pojem, ki se nanaša na odnose med ljudmi v prostoru oziroma skupini, in sicer v smislu civilne iniciative in participacije, izmenjave izkušenj, medsebojnega zaupanja, podpore in pomoči.

želenega končnega cilja oziroma manifestacije poslanstva. Povzročajo pa številne motnje in ovire za globalno rast.

Ste začutili notranji klic?

Ste začutili potrebo po odpiranju svojih pogledov, misli, razmišljanj?

Ste začutili smisel gibanja?

Gibanja novega tisočletja temeljijo na manifestaciji zavestnega in se kot učinkovit način povezovanja holističnih vozlišč močno prenašajo tudi na poslovni svet. Sestavljena so iz ozaveščenih posameznikov, ki sledijo klicu poslovnega izziva, projekta, ideje na osnovi svojih ključnih sposobnosti in vrednot. Njihove organizacijske strukture so bolj podobne pajčevinam kot formalnim mrežam in temeljijo na partnerskih odnosih. Pri razvoju poslovnih okolij igrajo izredno pomembno vlogo orodja za povezovanje, ohranjanje zgodovinskega spomina in čim hitrejše prilagajanje. Aplikacije v podporo pajčevinastim oblikam organiziranja bodo še bolj odločno krenile v smeri modularnega pristopa, na primer tako, da bodo na voljo gradniki, proces in uporaba pa bosta predmet inovativnega razmišljanja holističnih vozlišč. Sposobnost videnja in zavedanja celote bo pomemben uveljavitveni faktor, ki bo zagotavljal usklajen življenjski ritem poslovnim sistemom, gibanjem, posameznikom.

Da bi lahko razumeli prihodnost različnih prostorov in razvoj modelov novega tisočletja, je dobro razumeti zgodovinska sporočila, ki so že v preteklosti nakazovala elemente prihodnosti. Zgodovina se ne ponavlja, se pa gotovo (ciklično) nadgrajuje in po evlucijskih načelih s pomočjo izkušenj, inovativnosti, nepredvidljivih dogodkov tudi preoblikuje. Slovenija ima prav na tem področju vsaj tri zelo pozitivne izkušnje iz svoje davne in polpretekle zgodovine, ki nosijo bogata sporočila za svetovno javnost. Model Karantanije⁸⁰ kot prve slovenske države v 6. stoletju je temeljil na povsem demokratičnih načelih⁸¹ miroljubnega sobivanja. Kneza je volilo ljudstvo. V času vladanja je sedel na kamnitem prestolu in nosil oblačila preprostih kmetov, da ga ne bi prevzel napuh in/ali negativne sile oblasti. Odločitve je sprejemal v soglasju s skupino modrecev, in sicer za okroglo mizo pod lipo, ki kot drevo nosi izredno močna energetska sporočila miru, sodelovanja in konstruktivnega reševanja izzivov. Koncept je bil daleč pred časom in v zgodovinskih razmerah tistega časa ni preživel. Zagotovo pa se je ohranil zapis v zavesti naroda, ki ga lahko s pravo vzpodbudo obudimo. Kaže na inovativen model sobivanja in nas hkrati uči, da je za uspešno (poslovno) gibanje potrebno več kot le želja izolirane manjšine.

Drug primer je gibanje »osvobodilne fronte (OF)«⁸², ki je med drugo svetovno vojno povezala vse napredne ne glede na politično in/ali versko prepričanje, ne glede na spol ali izobrazbo, da so se z veliko mero samoorganiziranosti in vere uspešno upirali močnemu nacističnemu

80 <http://sl.wikipedia.org/wiki/Karantanija>

81 V modelu organizacije Karantanije je Thomas Jefferson našel navdih za Ustavo ZDA.

82 <http://sl.wikipedia.org/wiki/OF>

in fašističnemu aparatu. Gibanje je opravilo svoje poslanstvo in se kot močan zapis ohranilo v zavesti naroda kot učinkovito orodje za napredek in razvoj. Vendar je pozabilo na »poprodajno aktivnost«, recimo, ustvarjanje kritične mase vitalnih sil, ki bi demokratičnost in pestrost različnih pogledov uspele uveljaviti v času polarizacije sveta na »vzhod« in »zahod« kot učinkovite oblike sobivanja. Pa vendar, spomin na uspeh defenzivnega splošnega ljudskega odpora je ostal in se že čez nekaj desetletij ponovno izkazal kot zelo učinkovit in uporaben.

Gibanje »za samostojno Slovenijo«⁸³ je tretja zgodba, ki kot nadgradnja predhodnih zgodb, uči o moči gibanja na osnovi ozaveščenih vrednot. Gibanje je leta 1990 ponovno povežalo vse, ki so verjeli, da ima slovenski narod pravico do samoodločbe in samostojnosti, in ki so verjeli, da je prihodnost v odpiranju in povezovanju v okviru skupne evropske zgodbe. Brez kolektivne zavesti in samoiniciativnosti posameznikov, tako doma kot po vsem svetu, gibanja ne bi bilo.

Prvo gibanje je klonilo pod težo okolja in poslalo sporočilo v prihodnost. Zadnji dve gibanji sta se, takoj po doseganju cilja, zli z oblikami, ki so prevladovali v okolju. Eno je klonilo pod pritiskom prevladujočih vzorcev obnašanja okolja (želji po prevladi, obvladovanju). Drugo je popustilo v prid potrebne predhodne faze za utrjevanje vitalnih sil, na primer produktivnosti in kakovosti. Lahko pa mirno trdimo, da je sposobnost samoorganiziranja v kritičnih trenutkih v zavesti naroda⁸⁴. Čas je, da to prenesemo tudi v vzorce dnevnega (poslovnega) obnašanja in jo ozaveštimo kot ključno sposobnost prostora. Morda je čas, da razumemo, da jo to naša enkratnost. Ponudimo jo globalni skupnosti kot vzvod za ustvarjanje sodobnega sveta. Ne nazadnje tudi v obliki orodij, metodologij, pristopov za dolgoročen in stabilen razvoj.

Iz omenjenih primerov se lahko veliko naučimo o povezavi med vrednotami, vero in pripravljenostjo za aktivno delovanje, o modelih sobivanja in uresničevanja svojih lastnih vrednot v dobro širše skupnosti in sveta kot celote. **Četrta poslovna evolucijska faza razume bistvo opisanih gibanj kot način delovanja, kot sestavni deli sebe in socialnega kapitala.** V ozaveščenih okoljih gibanja ne prevzemajo determinističnih oblik, kot smo jih vajeni danes, ampak se neprestano razvijajo glede na potrebe poslanstva in trenutne razmere. Prevzemajo **značilnosti metamorfoz.** Zato je pomembno, da voditelji verjamejo v namen in poslanstvo (poslovnega) sistema, ki ga predstavljajo, zastopajo, uresničujejo. Ali kot pravi kolega Pevec⁸⁵: »Voditelj mora imeti vero v to, kar dela, in jo s svojim zgledom, predanostjo in komunikacijo širiti med ostale člane tima. Brez vere ni uspeha.« Gibanje kot poslovni pojem vnese v poslovno dogajanje še dodatno dimenzijo. Je glagol premikanja in kaže na trajanje. Intuitivno izku-

83 http://sl.wikipedia.org/wiki/Dan_samostojnosti_in_enotnosti

84 Zadnji dokaz za to trditev so tudi aktivnosti in visoka stopnja podpore, ki so povezane z gibanjem za pravičnejši svet, ki ga je v slovenskem prostoru sprožil predsednik Drnovšek.

85 Metod Pevec, režiser

šnjo gibanja lahko začutimo že pri športu. V trenutku, ko se ustaviš, izgubiš moč usmerjanja toka igre. S podobno dinamiko in logiko bodo vodena ozaveščena okolja.

Zametki ozaveščenih okolij v slovenskem prostoru

Prve korake v smeri ozaveščenega okolja poskušamo skupaj s partnerji narediti na projektu Moč podjetniške inovativnosti (MPI) in v okviru Inštituta za poslovno rast in kreativnost (IPRK). Poslanstvo MPI je ozaveščati model slovenskega poslovnega razmišljanja in inovativnosti doma in v globalnem gospodarskem prostoru, s poudarkom na medijih. Živi in razvija se v sodelovanju treh podjetij⁸⁶. Glavni povezovalni komponenti sta zaupanje in vera v vsebino »dobrega« projekta.

Poslanstvo IPRK⁸⁷ je **oblikovanje voditeljskih orodij** za učinkovito kurativo, preventivo in diagnosticiranje poslovnih sistemov, ki bi omogočala stabilno dolgoročno rast. Diha s pljuči in bije s srcem štirih posameznikov, ki verjamemo v moč slovenskega prostora. O dobrih praksah želimo profesionalno spregovoriti v globalni strokovni javnosti. Delujemo na osnovi prepričanja, strokovnosti in intuicije. Naše delo temelji na samoorganiziranosti in pajčevinasti strukturi. V okviru inštituta tudi preizkušamo učinkovitost pristopov za prehod iz »učech v misleča« in iz »mislech v ozaveščena« okolja.

Prve izkušnje nas učijo, da je pri vodenju in razvoju ozaveščenih okolij veliko izzivov, ki so povezani tako z obstoječimi miselnimi vzorci sodelujočih kot s stopnjo razvoja socialnega kapitala, ki nas obdaja. Izziv je obseg časa, ki smo ga pripravljene vložiti v projekt, stopnja naše ustvarjalnosti in medsebojne ubranosti. Izziv je stopnja ozaveščenosti vsakega od nas, naša odprtost za nesebično izmenjavo znanj in izkušenj za skupni cilj in lastni napredek. Na lastni koži občutimo že predhodno izpostavljene izzive organiziranja okolice, družine, pomanjkanja znanja in izkušenj v smeri holističnega delovanja. Vse to so pričakovane ovire, ki kličejo po novih poslovnih modelih. Napeljujejo pa na razmišljanje o dodatni značilnosti »ozaveščenih okolij«. Poslovni sistemi bodo v praksi testirali in sproti prilagajali poslovne modele in predmet poslovanja. **To ponovno potrjuje koncept gibanja in metamorfoznega pristopa k sestvu poslovnega sistema in dojemanju slednjega kot živega organizma.**

»Ozaveščena okolja« so med nami prisotna bolj, kot se tega zavedamo. Veliko je poslovnih in drugih oblik povezovanj in gibanj, ki že temeljijo na samozavestnih posameznikih, ki delujejo v smeri dobrega. Posamezne značilnosti »ozaveščenih okolij« se pojavljajo kot znanilci sprememb in smerokazi novega. **Vendar za popolno uveljavitev potrebujejo stabilen razvoj vitalnih sil predhodnih razvojnih faz.** Ponavadi delujejo na ravni projektov, včasih tudi gibanja. Največkrat imajo omejen čas trajanja in so pogosto povezane z navideznimi neuspehi.

86 Mediade d.o.o, TV PIKA d.o.o. in Vibacom d.o.o.

87 Darko Kovač, PMBA, dr. Andrej Bertoncec, mag. Ladeja Godina Košir, mag. Violeta Bulc

Zato jih imenujemo propadli projekti. V resnici so v »ozaveščenih okoljih« poligoni bogatih izkušenj, ki širijo naše baze ustvarjalnosti in inovativnosti. Brez razumevanja poraza ni pravega napredka.

Pri otroku se strinjamo, da mora na sebi preizkusiti življenje zato, da je zanj pripravljen. Da potrebuje pozitivne in negativne izkušnje, ki prispevajo k njegovemu zorenju. V poslovnem svetu smo do tovrstnih korakov zelo netolerantni. To velja še posebej za slovenski prostor. Še en družbeni tabu, ki ima vidne negativne posledice na razvoj poslovnih sistemov. Tabu, ki je zrel za izziv in čim hitrejšo transformacijo v nov model pozitivnega pristopa in rasti.

Ali je že napočil čas za razmišljanja o korenitih spremembah našega sobivanja?

Ali smo z obstoječimi razmerami že dovolj izzvani?

Nam ozaveščena okolja ponujajo dovolj širok poligon za konstruktivna razmišljanja?

Verjamem, da se novi modeli in rešitve za poslovno rast skrivajo v povezovanju različnih svetov, različnih izkušenj (zasebnih, socialnih, poslovnih). V celovitem dojetanju sebe in vsega, kar nas obdaja. V iskanju novih odgovorov na vse rutinsko, ustaljeno, poznano. Ključna pri tem je želja človeka po napredku, ustvarjalnosti, celovitem razvoju.

Verjamem, da smo iz pravega testa in se bomo klicu odzvali. Tako bosta danes znani sistem kapitalizma kot družbenega sistema in profit kot prevladujoča vrednota izzvana v svojih temeljih. S tem bo odprta pot za novo, uravnoteženo sliko naših odnosov, delovanja, uveljavljanja.

Z osvobajanjem posameznika, razvojem sebstva in življenjsko energijo kot nosilnim faktorjem za razvoj se bo postopno ustvaril prostor ne le za novo obliko razvoja poslovnih sistemov, ampak morda tudi za nov način delovanja družbe kot celote.

Novi časi kličejo po novih voditeljskih sposobnostih

Gre za delo, ki s svojimi miselnimi konstrukti izziva poslovne modele najboljših, najbolj znanih in najbolj uveljavljenih svetovnih mislecev. Poznavalci bodo ocenili, da se jim ob bok postavlja povsem enakovredno. Bistvo dela je slovenska poslovna praksa, zgodbe rasti in razvoja prodornih slovenskih podjetij. Zaradi tega je prispevek dela k slovenski strokovni in akademski praksi neprecenljiv. Vsako okolje namreč potrebuje sebi lastne načine delovanje, svoje enačbe uspeha: vse druge, ki niso njene, je vnovčil že nekdo drug.

Delo je edinstvena priložnost, da slovenska poslovna praksa raste z najvišjo in hkrati uravnoteženo dinamiko in uresničuje trajnostno rast prav zato, ker je odkrila svoj edinstven model delovanja: izviren, inovativen, a zdaj tudi že preizkušen v praksi. V praksi, ki je vsako od podjetij, ki so imela priložnost model uporabiti, ponesla med tržne voditelje.

Vrednost knjige zato ni le v njeni vsebini. Njena notranja vrednost (angl. *intrinsic value*), je v številu podjetij in organizacij, ki bomo takšen pristop uporabljali v lastni poslovni praksi. Zase lahko rečemo, da smo si upali knjigo priporočiti, še preden je bilo napisano zaključno poglavje.

Mag. Edita Kuhelj Krajnović, ekonomistka

Knjigo sem prebral v več delih, ker sem želel dojeti vsebino in pravo sporočilo. Našel sem veliko odgovorov na vprašanja, ki sem si jih postavljaj v svoji dolgoletni praksi. Deloval sem v javnih zavodih, ki so bili delno financirani s strani države, delno s strani občin, del prihodkov pa smo ustvarjali na trgu. Moj izziv je bil, kako vzpodbuditi sodelavce k razmišljanju v vseh vidikih uspešnosti. V tej knjigi sem našel odgovor, da ni dovolj le izobraževanje, ampak je potrebno ustvariti tudi skupno klimo za razmišljanje, sodelovanje. Menim, da pristop, ki je prikazan v knjigi, ne velja le za gospodarstvo, ampak tudi za vse javne službe. V knjigi je dobro prikazan razvoj različnih obdobj rasti podjetja, in sicer za učinkovit nastop na domačem in globalnem trgu. Ponosen sem na delo svoje hčerke!

Mag. Cvetko Bunc, dr. veterinarske medicine

Novi časi kličejo po novih voditeljskih sposobnostih

Vloga vodilnih in vodstvenih kadrov se vsebinsko spreminja in zahteva visoko stopnjo pripravljenosti za učenje, prilagajanje in osebni razvoj.



Nadgradnja vira: A whole new mind, Daniel, H. Pink, str. 50; M. Dermastia & V. Bulc, feb. 2006

Največji izziv pri prehodu iz ene razvojne faze v drugo je v dejstvu, da je potrebno v vsaki fazi spremeniti osnovne elemente vodenja. To velja tudi za tiste vzvode in vire uspešnosti, ki smo jih že dobro obvladovali s pristopi predhodne razvojne faze. Z drugimi besedami, z vstopom v fazo »mislečih okolij«, z novimi orodji za vodenje ne pokrijemo le miselnih procesov ustvarjalnosti in inovativnosti ter upravljanja odnosov. Pokrijemo tudi operativne procese, vezane na kakovost in produktivnost, z najmanj enako stopnjo zanesljivosti in učinkovitosti, kot smo jih obvladovali s »starimi« orodji v predhodnih fazah.

Kot zanimivost naj še omenim, da sem prikazani model evlucijskega razvoja poslovnih sistemov preizkusila v različnih branžah⁸⁸, v poslovnih sistemih različnih velikosti⁸⁹ in celo v razvojnih centrih, lokalnih skupnostih in interesnih dejavnostih. Vodilni so se v vseh primerih lahko poistovetili s podanimi vzvodi, viri in orodji ter v modelu našli odgovore za tekoče poslovne izzive. Ključno pa je bilo spoznanje, da je **model koristen za iskanje poslovnih priložnosti. Da izziva razmišljanja vodilnih in kliče po njihovem razvoju.** Model omogoča jasno in enostavno umeščanje lastnega poslovnega okolja v evlucijski model. Voditeljem pokaže

88 Trgovska, steklarska, avtomobilska, prehrabna, visoko-tehnološka, papirna, lesna, kovinsko-predelovalna.

89 Trije zaposleni, več kot sto zaposlenih, več kot 300 zaposlenih, več kot 1000 zaposlenih.

tiste poslovne elemente, ki potrebujejo sistematično nadgradnjo in razvoj za napredovanje sistema kot celote. Nekateri poslovni sistemi se morda ne bodo nikoli razvili do faze ozaveščenega okolja, ker ne bodo uspeli razviti virov in vzvodov evolucije. Razlogi za prekinitve stabilne dolgoročne rasti bodo lahko različni: pomanjkanje odprtih in ustvarjalnih kadrov, zastarele oblike delovanja, slabo vodenje, neučinkovite strategije razvoja, slabo razviti poslovni odnosi itd. Lahko bodo propadli, lahko se bodo integrirali v druge poslovne sisteme. Tudi to je rezultat evolucije.

Poslovni podsistemi in voditeljstvo

Voditeljstvo gotovo ni edini pogled uspešnega razvoja poslovnih sistemov. Hrani in napaja se iz podsistemov, ki prav tako sledijo evolucionim načelom. Prehodi iz ene evolucionarne faze do druge so možni le, če tudi podsistemi sledijo razvojnim ritmom. Pri tem so za voditeljski nivo še posebej pomembni finančni, kadrovski in komunikacijski podsistem. Smiselna pa so tudi vprašanja, kako je z upravljanjem nabavno-prodajne verige, kako se je spreminjala vloga kakovosti, kakšen IT potrebujemo za misleča podjetja, kakšnega za ozaveščena ipd. V odnosu do voditeljstva se spreminja tudi strateški pomen posameznih poslovnih podsistemov.

V delovnih okoljih noben podsistem ne igra prevladujoče vloge. Morda je še najbližji temu računovodski podsistem, ki dopolnjuje potrebo po spremljanju in upravljanju ključnih poslovnih virov, še zlasti materialnih. V učečih vodilno vlogo prevzame finančni podsistem. V fazi mislečih okolij finančnemu ob bok stopita še komunikacijski in kadrovski. Z voditelji pri razvoju njihovega lastnega razmišljanja in realizaciji ključnih strateških potez v ožjem timu sodelujejo strategji s finančnega področja in razvoja odnosov z ljudmi (komunikacijsko in kadrovsko področje). Vse tri si bomo podrobneje ogledali v nadaljevanju. Pri tem pa nikakor ne želim zmanjšati pomena ostalih poslovnih podsistemov: informacijskega, trženjskega, proizvodnega, računovodskega, razvojnega, nabavnega, pravnega ipd. Za čim bolj strokovno obdelavo naštetih področij sem se povezala s kolegi specialisti, ki že nekaj časa spremljajo razvoj evolucionarnega modela. Izzvala sem jih k razmišljanju na treh strokovnih področjih: finance, kadri, komuniciranje. Na koncu sem v luči evolucionarnega modela nakazala tudi poskus opredelitve prodajnega in informacijskega podsistema.

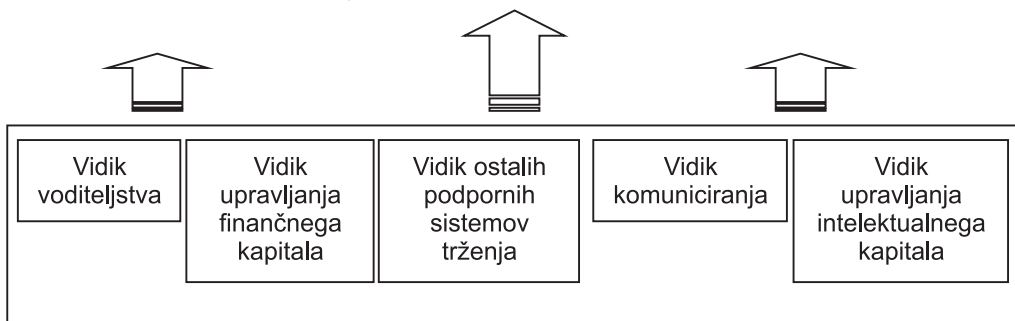
Evolucija in finančni podsistem

Finančni podsistem je verjetno najtrši oreh evolucionarne preobrazbe. Morda tudi zato, ker skozi posamezne faze sam sebe izključuje. **Iz primarne funkcije, ki skrbi za oplajanje finančnega kapitala, se vse bolj preoblikuje v podsistem za vrednotenje človeškega kapitala,** na koncu pa potreba po njem počasi izzveni. Spreminjajoča vloga poslovnih elementov in/ali podsistemov je v evolucionarnem smislu povsem sprejemljiva, vendar povzroča veliko stresov

in konfliktov. Vsak sistem se namreč v osnovi bori za samoohranitev in nadaljnji razvoj. Če pri tem upoštevamo, da je prav okoli finančnega kapitala trenutno združena tudi večina moči globalne ekonomije, je odgovor razumljiv. Z razgradnjo moči finančnega kapitala bo verjetno začela razpadati tudi potreba po centralni točki moči. Poslovni sistemi bodo zaživel v mrežnih strukturah na vseh področjih.



* intelektualna lastnina Inštituta za poslovno rast in kreativnost (IPRK) d.o.o.



V nadaljevanju sva s kolegom Bertonclom⁹⁰ opredelila obnašanje vidika rasti v sklopu evolucijskega modela. Ugotovila sva, da za podjetja v prvi razvojni fazi ni priporočljivo, da bi se pri rasti posluževala prevzemov in zunanjega povezovanja. Za njih je primernejša razvojna strategija, ki temelji na vzdržni, organski rasti. Šele ko podjetje preide v fazo učečega podjetja, je zrelo za prvo fazo globalizacije, na primer za odpiranje prvih predstavništev, izvedbo prvih prevzemov (manjših) poslovnih sistemov.

V fazi mislečega podjetja se priporoča intenzivnejša politika prevzemov. V fazi »ozaveščenega okolja« pa poslovni sistemi prehajajo na politiko strateških partnerstev, kjer finančni kapital kot temelj povezovanja zamenja človeški kapital in iz faze »kapitalizma« postopno prehajamo

90 dr. Andrej Bertoncel, specialist za prevzeme in združitve; glej prilogo 1.

v fazo »knowledgizma« oziroma holističnega upravljanja in vodenja poslovnega sveta. Natančnejša razgradnja evolucijskega razvoja finančnega podsistema je nakazana v prilogi 1.

Evolucija in komunikacijski podsistem

Pri razgradnji komunikacijskega podsistema sva s kolegico Godina Košir⁹¹ identificirali temeljni preskok, ki se je zgodil v evolucijskem modelu na področju strateškega razvoja komunikacijskih modelov. V fazi delovnega in učečega okolja, kjer je še vedno poudarek na operativnih procesih, komunikacijske strategije poskušajo zagotoviti prepoznavnost specifične blagovne znamke (produktne ali systemske) z intenzivnim oglaševanjem in pozicioniranjem v prostor (»porini« pristop).

V mislečih in ozaveščenih okoljih prihaja do zasuka v dojetanju informacij v smeri »potegni« pristopa. Zaradi inovativnosti in ustvarjalnosti rezultati dela sami kličejo po večji prepoznavnosti. Javnost išče zgodbe, informacije in vire, iz katerih se lahko kaj nauči. Vse bolj se sprašuje po generatorjih uspeha. Zaupanje postaja vse močnejši faktor odločanja. Zato se tudi komunikacijske strategije vse bolj gradijo na ključnih sposobnostih, na tem, kar poslovni sistem in/ali nosilni ljudje v resnici so, kaj predstavljajo in kaj so sposobni narediti.

V evoluciji komunikacijskih strategij prehajamo iz poslovnih sistemov, ki temeljijo na **imageu** v sisteme, ki temeljijo na **karizmi**. Prav v tej definiciji lahko poiščemo odgovor na vprašanje, zakaj so nekatere agencije za tržno komuniciranje in tržne raziskave v poslovnih težavah⁹². Preklop iz ene filozofije v drugo je težaven, saj so potrebna drugačna orodja, načini dela in pristopi. Naročniki pa intuitivno premike že zahtevajo. Komunikacijske strategije, narejene po starih modelih, jim zvenijo tuje in neosebno. Podobno se odzivajo ciljni segmenti strank.

Komunikacijske strategije morajo zato temeljiti na ključnih sposobnostih, vrednotah, razvojnih zgodbah naročnikov. Ti potrebujejo komuniciranje, ki prihaja iz njih, s katerim se lahko poistovetijo tako zunanji kot notranji deležniki. S tem lahko vsi zavestno ali podzavestno prispevajo k udejanjenju strategije v prostoru. Le tako lahko poslovni sistem resnično diha z zgodbami, ki jih sproži s svojimi dejanji. Posledično se enosmerno komuniciranje vse bolj preoblikuje v ustvarjanje dialoga med ponudnikom in stranko, celo med strankami samimi.

Tipičen primer omenjenega zasuka so spletne strani, še bolj značilni pa spletni »blogi« in »podcasti⁹³«, ki že spreminjajo podobo medijske industrije, zlasti informativnih medijev. S tem se spreminjajo tudi vsebina in oblike komunikacijskih strategij. Svoj segment bralcev si avtorji blogov oblikujejo in gradijo izključno z zaupanjem, kredibilnostjo, karizmo. »Podca-

91 mag. Ladeja Godina Košir, specialistka za tržno komuniciranje; glej prilogo 3.

92 Pri tem so izvzete tiste, ki delujejo po pravilu zaprtih trgov.

93 »Podcasting« je avtomatiziran mehanizem, s katerim se prenašajo multimedijske računalniške datoteke iz »serverja na »clienta«.

Mehanizem potegne XML datoteke, ki vsebujejo spletne naslove medijskih datotek. Na splošno te datoteke vsebujejo avdio ali video posnetke, slike, tekst, PDF ali katerokoli drugo obliko datoteke. Vir: Aktualno 1.0, marec 2006.

sting« temelji na spremenjenem vedenju strank, ki želijo same oblikovati vsebine in oblike sporočil, ki jih sprejemajo. Dodatni vidiki razvoja komunikacijskega podsistema v luči evolucije so nakazani v prilogi 3.

Evolucija in kadrovski podsistem

Pri razgradnji kadrovskega vidika sva s kolegom Kovačem⁹⁴ lahko nedvoumno pokazala, kako se v posameznih evolucijskih fazah spreminja vloga človeka, odnos do znanja, do delovnega mesta in intelektualnega kapitala. Posledično se spreminjajo orodja in pristopi. Vsaka faza evolucijskega razvoja zahteva povsem drugačen pristop k izobraževanju, razvoju kadrov, timskemu delu in nagrajevanju.

Še posebej zanimiv je odnos, ki ga imajo posamezni deležniki do izobraževanja in razvoja kadrov. V prvih evolucijskih fazah so še močno kratkoročno orientirani oziroma se uporabljajo bolj kot motivacijsko orodje. V drugih dveh fazah se izobraževanje vse bolj osredotoča na dejanske potrebe strateških poslovnih ciljev in razvojnih zgodb, pri čemer igra pomembno vlogo razvoj naravnih potencialov ključnih posameznikov. Vzpostavljajo se sistemi za merjenje učinkovitosti izobraževanja. Izobraževanja se iz stroškovnega mesta preoblikuje v investicijo.

Razvoj ključnih kadrov stopa v ospredje že v drugi fazi, pri čemer se v nadaljnjih fazah njegova vloga stopnjuje in vse bolj vpliva na oblikovanje poslovnega okolja. **Poslovne strategije in odkrivanje poslovnih priložnosti se začenjajo prilagajati talentom kadrovskih virov.** Poslovno okolje postaja vse bolj dinamično in spreminjajoče glede na potencial razvoja zunanjih in notranjih odnosov. **Kadre vse manj upravljamo in vse bolj razvijamo.** V oza-veščnem okolju se bolj posvečamo zagotavljanju pogojev za razvoj holističnega okolja, ki ga kadri potrebujejo za svoj maksimalni prispevek in razvoj. Informacije so na voljo tudi prek različnih informacijskih tehnologij.

Razvoj kadrovskega podsistema je v tesni povezavi s komunikacijskim, saj postaja vse pomembnejše tudi komuniciranje znotraj sistema, in sicer o poslanstvu, viziji, ključnih ciljih, vrednotah, ključnih sposobnostih in nenazadnje informacijah o delnih rezultatih in dogodkih v okolju, ki vplivajo na poslovni sistem. Zato me ne bo presenetilo, če se bodo informacijska podpora, komunikacijski sistemi in razvoj kadrov povezali pod isto voditeljsko taktirko. Podrobnejša razgradnja kadrovskega podsistema v luči poslovne evolucije je nakazana v prilogi 2.

Ostali poslovni podsistemi

Tudi ostali poslovni podsistemi ponujajo zelo zanimive dejavnike evolucijske transformacije. Dober primer za to je **prodajni podsistem**. Če v delovnih okoljih še lahko govorimo o pro-

94 Darko Kovač, MBA, specialist za razvoj kadrov; glej prilogo 2.

duktu kot osrednjem elementu opazovanja pri prodajnih strategijah, v učečih okoljih že govorimo o strankah, ki usmerjajo prodajne in posledično tudi produkcijske tokove. V mislečih podjetij pa generičen in na trenutke že tudi selektiven pogled na trg na osnovi demografskih podatkov zamenjajo izbrane tržne niše, kjer se segmentira stranke na osnovi obnašanja in vrednot.

V fazi učečih okolij opažamo pri načinu trženja dramatične zasuke, tak je, na primer, direktni, mrežni marketing. Oba pa sta še dodatno nadgrajena s tehnikami, ki jih omogoča IT (prodaja po telefonu, elektronska trgovina B2C in B2B ipd.). Misleča okolja obvladujejo vse informacije o svojih strankah in s pomočjo karizmatičnih pristopov vključujejo, kličejo stranke v svoje »poslovne domove«.

Ponudbe se elektronsko vse bolj **koncentrirajo in povezujejo v celotni verigi vrednostnih potreb posameznika**⁹⁵. Na drugi strani se nabavno-prodajne vrednostne verige krčijo, povezava med končnim potrošnikom in proizvajalcem je neposrednejša. Prodajne strategije so pogojene z novimi stili vodenja, kot je vodenje od »znotraj navzven«, in sicer na osnovi ključnih sposobnosti in vrednot. Začenjajo se oblikovati ponudbe »ena-na-ena«, ki jih omogoča CRM⁹⁶ sistem in druga podobna analitična orodja. Prodajna orodja so tesno povezano z razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki so eden glavnih vzvodov za pospešen razvoj evolucijskih faz. Omogočajo hitrejše vzpostavljanje in vzdrževanje vitalnih sil poslovnih sistemov (produktivnost, kakovost). Hkrati se prek podatkovnih bank omogočajo bogatenja miselnih poligonov, ki poslovni domišljiji voditeljev omogočajo ustvarjanje vizionarskih poslovnih modelov in globalnih pristopov.

»Ozaveščena okolja« vse skupaj postavijo v še večjo skrajnost, saj v njih ne nagovarjamo več skupinskih vrednot (pripadnosti plemenu), ampak se začenja osredotočanje na individualne potrebe in vrednote. **Prodaja preide v vlogo skrbništva** in razumevanja razvojnih potencialov **posameznika**. Tesneje se poveže z vlogo svetovanja celostnega razvoja posameznika. Pri tem nas lahko preplavi malce grozljiva podoba nemočnega posameznika, za katerega skrbi sistem. Slednje so avtorji TV serije »Star Trek - The Next Generation«⁹⁷ kot možno smer razvoja zelo plastično upodobili v kolektivni zavesti samozadostnega »Borga«. V okviru »Borga« so posamezni organizmi del celote in vedno delujejo kot sestavni del kolektivne zavesti brez lastne identitete.

Osebno verjamem, da bo razvoj krenil v smer zavestne pripadnosti celoti, ki jo bodo definirali, preoblikovali in nadgrajevali posamezniki. V smeri omogočanja ustvarjalnosti od spodaj navzgor in ne od zgoraj navzdol, kot jo nakazuje »Borg«. Za uresničitev moje vere pa potrebujemo razvoj samozavestnih, osvobojenih posameznikov, ki bodo razumeli pomen indivi-

95 »vse na enem mestu« = »one stop shopping«

96 CRM = »Customer Relationship Management« = sistemi za učinkovito upravljanje odnosov s strankami

97 <http://stng.36el.com/>

dualizma, sebstva. Ki bodo uživali v drugačnosti in se samozavestno na osnovi svojih vizij in lastnega poslanstva odločali o svojih potrebah in razvoju ter vpetosti v življenjska potovanja, katerih del je tudi poslovno delovanje.

Vidno vlogo pri ustvarjanju pogojev za razvoj ozaveščenih okolij bodo igrali vrtci, šole, družine, občolske dejavnosti. Tudi podporne institucije potrebujejo voditelje, ki znajo in si upajo. Ki želijo in verjamejo v človeka, naravo, zorenje, trajnostni razvoj, v dobro v nas. Spremembe se bodo morale odvijati usklajeno na vseh nivojih družbenega in gospodarskega bivanja. Drugače bodo poslovni sistemi le osamljene oaze, ki se bodo vedno znova zaletavali v stene arhaičnih modelov, pristopov in miselnih vzorcev. Ustvarjalna energija poslovnega sistema se bo izgubljala v vzgajanju potencialnih poslovnih nosilcev, ki se bodo zunaj sistema počutili osamljene, izločene.

Evolucija se nadaljuje

Lillian Smith pravi: »Kmalu sem spoznala, da nobena pot v zunanjem svetu ne pelje dlje od svoje dolžine v notranjem.« Ste začutili globino te misli, ki vas pelje v evolucijo osebne rasti? V zunanjem svetu delate in si pridobivate znanje, nato pride trenutek, ko stopite na svojo osebno pot, na pot misli in razmišljanj o sebi, na začetek poti, samega sebe, ozavestite se. A kot piše Violeta za procese, velja tudi za vsakega od nas. Na osebni poti zaživiš v zunanjem svetu kot gosenica, ki z delom in znanjem pridobiva izkušnje in za nekatere pride trenutek, ko se zabubijo - zamislijo in če imamo srečo, v bubi ne ostanejo, temveč se razvijajo in kot metulj poletijo v notranji svet neskončnosti.

Violeta, hvala ti za čudovito delo in zaupanje, da sem lahko bil s teboj. Knjiga krepi človekovo inovativnost, ustvarjalnost in širi obzorja poslovnih sistemov, spoznavanja zgodovine, sedanjost in prihodnost.

Bogo Seme, poslovni trener in svetovalec

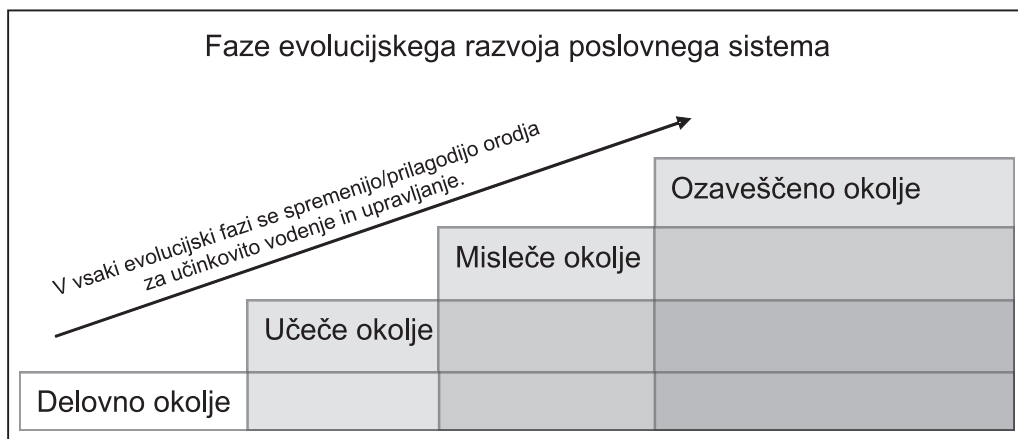
Na prvi pogled sta si Violetin in moj pogled na svet okoli nas diametralno nasprotna. Na eni strani moj racionalni, »trdi«, materialni, brezkompromisni, na drugi njen emocionalni, »meki«, duhovni, z-roko-v-roki pristop. Ampak ko soočiva pogleda, ponavadi prideva do istega cilja!

Knjigi takšen komentar dela krivico, saj bi jo lahko prikazal kot tempelj duhovnosti in kot neprimerno branje za »hardcore« materialiste. V resnici še zdaleč ni tako! Dobršen del knjige temelji na izkustvu, dejstvih, v praksi preizkušeni modelih. Mislim, da je knjiga obvezno in vrhunsko branje za slehernega managerja, študenta, človeka, ki si želi več.

Siniša Jančič, študent računalništva in informatike

Evolucija se nadaljuje

Potencial evolucijskega razvoja poslovnih okolij se ne konča s četrto fazo. Že sami ste verjetno opazili, da je prav četrta faza še precej generična. Kmalu bomo imeli dovolj znanja in vedenja, da jo bomo lahko razgradili na nove štiri faze. Gotovo bomo v njih lahko prepoznali ciklične značilnosti predhodnih faz. Ponovno se bomo ukvarjali s produktivnostjo, kakovostjo, inovativnostjo in življenjskimi energijami. Vendar na drugačnih osnovah in/ali z dodatnimi, danes še nezaveščenimi, vitalnimi silami. Ali kot pravi direktor Vinakoper d.o.o. Nevijo Pucer: »Ko bomo prišli do četrte faze, bomo spet na začetku.« Trditev drži. Obenem verjamem, da bomo medtem prehodili proces sublimacije in nadaljevali na drugačni osnovi. Vsaj taki, ki bo spoštovala človeka in njegovo potrebo po razvoju, uresničevanju, koristnosti in sebstvu. Na osnovi, ki bo vključevala orodja za manifestacijo človeškega kapitala v sožitju z naravo in globalnimi vrednotami.



Med potovanjem skozi poslovno evolucijo so nas kot rdeča nit spremljali **ključi sodobnega vodenja**:

1. nenehen razvoj in transformacija sta pogoj za rast in razvoj
2. vse, kar je v skladu z našim poslanstvom, izvira iz našega bistva in je pravo, resnično, potrebno
3. odgovori na resnično potrebo sprožijo resnične tokove in odpirajo resnične priložnosti (npr. tržne niše)
4. pri razvoju je potrebno vedno poskrbeti za njegove vitalne sile, ki so po večini vezane na predhodne evolucijske faze
5. zorenje je moto poslovnega potovanja, ki za celosten razvoj potrebuje tudi fazo »mirovanja«

6. odnosi so pot do izvora (poslovnega) dogajanja in osnovna točka za razumevanje in uvajanje sprememb
7. gibanje naj se nikoli ne konča

Ključno pri vsem tem je, da ne pozabimo na človeka in njegovo primarno željo po »biti ko-risten« in željo »po izpolnitvi poslanstva«, ki postaneta, ko so zadovoljene primarne potrebe za preživetje, ključna motivacijska vzvoda za napredek in željo po aktivnem sobivanju. Enako velja za poslovne sisteme, ki imajo vse značilnosti bitij (saj jih sestavljajo ljudje) in pričakujejo, da je temu prilagojen tudi njihov razvoj. To posledično pomeni, da ima vsako podjetje svoj namen, svoje osnovno poslanstvo in vizijo, ki kot magične sile vlečejo nase prave deležnike.

Pri učinkoviti interakciji s poslovnim sistemom poslušajmo sebe, svet okoli nas, naravo, izkušnje, intuicijo. Razvijajmo spoštovanje, iskrenost, srčnost in verjetje. Imejmo pred očmi globalno sliko, a se vedno znova vračajmo k svojim koreninam, k tistemu, kar je v nas izvirno, drugačno, naše. Naj nas spremlja neslišen let metulja in vse njegove transformacije do končne uresničitve.

V potovanju skozi knjigo smo prehodil kar nekaj miselnih izzivov. Upam, da sem odgovorila vsaj na nekatera vprašanja, dvome, razmišljanja. Vem, da sem jih še veliko več odprla in upam, da v dobro novih rešitev in spoznanj. Če ste jih pripravljeni deliti, vas vabim, da jih posredujete prek bloga, in sicer na www.vibacom.si/ritmiposlovneevolucije. Naj se gibanje začne.

Pojmovnik

Največja vrednost močne teorije je v tem, da izhaja iz prakse, se medi v komunikaciji med drugače mislečimi in pokaže svojo končno žlahtnost v konkretnih zgodbah prodornih slovenskih podjetij, ki pogumno izzivajo tokove evolucije. Sistematično, korak za korakom. Postavljeni so trdni temelji, misli so ozemljene. Sedaj lahko začnemo, najprej vsak pri sebi... Vznemirljivo branje, ki naravnost spodbuja k takojšnji akciji!

Mojca Kodrič, ekonomistka

Branje osnutka knjige me je prevzelo in prebrala sem jo v enem zamahu. Pred porodniško leta 2004 sem omenjene zadeve zgolj zaznavala kot prebliske in začela razmišljati, da imajo podjetja podobne lastnosti in da se dostikrat obnašajo kot ljudje, sedaj je opisani proces evolucije sestavni del poslovnega sveta... Knjiga ima dve poti – postane lahko »ameriška uspešnica« ali pa se razvije v pravo strokovno literaturo – želim ji slednje.

Geni Arh, ekonomistka

Pojmovnik

A

1. ATL - above the line (nad črto – TV, tiskani, radijski oglasi, plakati, oglaševanje v kinematografih...)

B

2. branža – panoga, t.j. tekstilna, živilsko-prehrabena, kovinsko-predelovalna, založništvo, distribucijsko-logistična
3. BTL - below the line (pod črto – katalogi, nagradne igre, direktna pošta, aktivnosti na prodajnih mestih...)

C

4. CRM - »Customer Relationship Management« - sistemi za učinkovito upravljanje odnosov s strankami

Č

5. človeški kapital - intelektualni+duhovni+fizični+socialni+emocionalni kapital človeka

D

6. deležniki poslovnega ekosistema - zaposleni, management, lastniki, javnosti, stranke, dobavitelji/poslovni partnerji, mati narava, posameznik/ca
7. dinamične mreže - nevidna organizacijska struktura, ki navadno preko računalnikov povezuje posamezne strokovnjake
8. dodana vrednost - (contribution margin) proizvoda ali storitve je novo ustvarjena (povečana) vrednost proizvoda ali storitve. Ugotovimo jo kot razliko med prodajno vrednostjo proizvodov in storitev (sales revenue) ter nabavno vrednostjo surovin, materialov in drugih inputov (variable costs). Je v bistvu tista razlika, ki ostane za plačilo fiksnih stroškov in rezultira v dobičku, po plačilu vseh variabilnih stroškov; dodana vrednost = prodajna vrednost – variabilni stroški

E

9. E³HRM® - metodologija strateško-razvojne kadrovske funkcije za optimalno angažiranje zaposlenih in vzpostavljanje okolja za razvoj mislečih podjetij.

H

10. holistični posameznik - oseba, ki je povsem odprta za neprestano učenje, kreativno sodelovanje in povezovanje tako znotraj organizirane skupine, v kateri se poslovno povezuje, kot tudi v odnosu do zunanje okolice, in sicer v hierarhičnih in horizontalnih odnosih; stremi po napredku, pozitivnem odnosu do sveta in življenja, neprestano na poti uresničevanja svojega poslanstva.

I

11. inovacija - v praksi potrjena invencija (nekdo jo je opazil, cenil in plačal)
12. intuicija - najvišje spoznanje, ki se neposredno dotakne tistega, kar je razumu nedostopno
13. invencija - nekaj novega
14. IPRK - Inštitut za poslovno rast in kreativnost, za oblikovanja naprednih voditeljskih orodij za razvoj (poslovnih) sistemov s poudarkom na trajnostnem razvoju in ustvarjalnosti

J

15. jin in jang princip - ženska in moška energija, povzeto po azijski filozofiji

K

16. komunikatorji - ključni nosilci komuniciranja

M

17. managerska inovacija - inovacija managerskih principov in procesov, ki lahko ustvari dolgotrajno prednost in zelo poveča konkurenčnost podjetja. Govorimo o novih pristopih k managementu.
18. metodologija MABS® - Methodology for Acceleration of Business Systems – metodologija za pospešen razvoj poslovnih sistemov

O

19. osnovni model evolucije – sestavljen iz evlucijskih faz, vzvodov in virov za ustvarjanje dodane vrednosti in zmagovalnih faktorjev na trgu

P

20. pajčevina - organska oblika povezovanja poslovnih deležnikov, ki je veliko bolj neformalna od mrežne strukture »mislečih okolij« in se ves čas prilagaja, spreminja, preoblikuje glede na dinamiko okolij in holističnega razvoja posameznika (metamorfoza); »dinamična mreža«
21. participativni model - orodje, pristop, način delovanja, ko v oblikovanje in razvoj poslovnih sistemov vključujemo čim večje število ljudi in s pomočjo njihovih miselnih procesov premikamo tok poslovnega dogajanja v smeri ustvarjanja in nadgrajevanja dodane vrednosti
22. »podcasting« - avtomatiziran mehanizem, s katerim se prenašajo multimedijske računalniške datoteke iz »serverja« na »clienta«. Mehanizem potegne XML datoteke, ki vsebujejo spletne naslove medijskih datotek. V splošnem, te datoteke vsebujejo avdio ali video posnetke, tudi slike, tekst, PDF ali katerokoli drugo obliko datoteke.
23. poslovna inovacija - poslovni model, na novo definiran poslovni proces, inovativna tržna niša ipd.
24. poslovni sistem - mala, srednja in velika podjetja, visoko-tehnološka, inovativna in klasična, obrtniki, podjetniki, zadruga, lokalne skupnosti

R

25. razvojni tim - ključni predstavniki vseh procesov in/ali nosilnih poslovnih odnosov

S

26. sebstvo - sociološki izraz, ki ponazarja globalno ozaveščenost »jaz sem«; vsak predmet, oseba, pojem se želi ozavestiti s svojim poslanstvom, cilji in vizijo razvoja
27. socialni kapital - odnosi med ljudmi v prostoru oziroma skupini, in sicer v smislu civilne iniciative in participacije, izmenjave izkušenj, medsebojnega zaupanja, podpore in pomoči
28. sploščena hierarhija - manjše število hierarhičnih ravni vodenja in odločanja, prenos večje odgovornosti in pristojnosti na nižje ravni vodenja; bolj demokratično vodenje

U

29. ustvarjalnost – ustvarjanje nečesa novega iz nič ali nedoločene osnove

V

30. virtualne oblike - različni prostori, oblikovani na nivoju globalnega spleta
31. vitalne sile – poslovni elementi, poslovne odločitve, kriteriji uspešnosti, poslovni vzvodi in/ali viri, ki izvirajo iz zdravih jeder in omogočajo stabilen razvoj
32. vizionarske ideje - ideje, ki poleg samega predmeta poslovanja presegajo tudi ustaljene načine dela, obstoječe segmente strank in trenutna znanja; vpeljejo potrebo po drugačnih sposobnostih in dodatnih strokovnih znanjih
33. voditelj - leader
34. voditeljstvo - leadership
35. verjetje - izhaja iz glagola verjeti in pomeni, da tisto, v kar verjamemo, tudi čutimo, da je

Z

36. zdrava poslovna jedra - posamezniki, skupine, organizacijske enote, ki pozitivno vplivajo na razvoj preostalih posameznikov, skupin, poslovnega sistema in/ali okolja kot celote; v sebi nosijo pozitiven odnos do življenja in napredka in le-tega dokazujejo tudi s poslovnimi rezultati. S svojim delovanjem zagotavljajo uresničevanje vizije in poslanstva poslovnega sistema in sicer na osnovi pozitivnega pristopa, konstruktivnega sodelovanja, kritike in pohvale.

Ž

37. življenjska energija - nenehna sposobnost uresničevanja dogovorjenega s pozitivnim odnosom do sebe in okolice. Izhaja iz posameznika in se odraža v njegovi komunikaciji, kretnjah, pogledu.

Strokovna pot avtorice

Svežina! Nov pristop h komunikaciji pisec-bralec. Bralca vzpodbudi k razmisleku, odpiranju novih izzivov, saj mu daje dobre temelje, na katerih lahko vodi svoj lasten razmislek in na nek podzavesten način omogoča stalno komunikacijo z avtorico. Vsebina vnaša svež pogled na razvojne faze podjetja. Strukturiranje evolucijskih ciklov je enostaven, jasen in zato razumljiv pripomoček za učinkovito oceno stanja in strukturiranja razvojnih smernic podjetja. Pristop k evoluciji in njeni razlagi bralca ne prestraši, temveč vzpodbudi razmišljanje, kako lahko prispeva dobrobiti individuuma, skupine, podjetja in pozicije posameznika v njem. Da le »nikoli ne bi nehali verjeti«!

Mag. Mateja Dermastia, specialistka za mrežna povezovanja

Strokovna pot avtorice

Sem Violeta Bulc, rojena Bunc. **Ustanoviteljica in direktorica podjetja Vibacom d.o.o.**, katerega poslanstvo je širjenje zavesti »podjetje je živ organizem« v širši evropski prostor. Razvoj mojih orodij in rešitev je usmerjeno v spodbujanje dolgoročne organske rasti podjetij na osnovi ključnih sposobnosti in vrednot. **Verjamem v človeka in njegovo ustvarjalno moč.** Verjamem v evolucijo in izjeme, ki spreminjajo njen tok. Verjamem v moč pozitivne energije in čisto misel, ki ustvarja pogoje za razcvet pravih vsebin. Verjamem v moč kolektivne zavesti in gibanj, ki povezujejo.

Kot soustanoviteljica in aktivna članica »Inštituta za poslovno rast in kreativnost d.o.o. (IPRK)« se zavzemam za razvoj poslovnih orodij, ki temeljijo na ključnih sposobnostih slovenskega prostora in za strokovno zastopanje lokalnih dobrih praks in poslovnih uvidov v globalni zakladnici znanja. Prvi večji dosežek Inštituta je nadgradnja evlucijskega modela za stabilno dolgoročno rast poslovnih sistemov, in sicer iz vidika voditeljstva ter finančnega, komunikacijskega in kadrovskega podsistema.

Kot pobudnica in soustanoviteljica partnerskega projekta »Moč podjetniške inovativnosti (MPI)« se zavzemam za popularizacijo (slovenske) inovativnosti tako doma kot svetu, in sicer z učinkovito izrabo vseh vrst medijev. Prvi odmeven produkt poslovnega partnerstva so televizijske oddaje »Poslovni ritmi«.

Kot članica strateško-posvetovalnega sveta aktivno sodelujem v **globalnem projektu »Innovation Journalism«**, ki poteka v okviru Univerze Stanford v Kaliforniji in si skupaj s stanojskimi kolegi prizadevam za uveljavitev njegovih načel v v slovenskem in širšem regionalnem prostoru.

Pri svojem delu sodelujem s člani uprav, direktorji in lastniki, ki delujejo primarno v smeri **dolgoročne organske rasti** in iščejo učinkovite pristope za večanje vrednosti poslovnih sistemov. Lokalno sem priznana kot mnenjski voditelj na področju inovativnih poslovnih modelov in učinkovite uporabe telekomunikacijsko-informacijskih tehnologij v praksi. Prostor mi priznava sposobnost za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja in kolektivne zavesti podjetij ter vzpostavljanje konkurenčne kondicije. Bogate izkušnje produktivno prenašam tudi na razvoj podeželja in gospodarsko nerazvita področja doma in v tujini. Uspešni svetovalni projekti potrjujejo izvirnost in vizionarski pristop ekipe, ki jo vodim.

Po prvih poslovnih izkušnjah v okviru poslovnega sistema Metalka d.d. in uspešni strokovni karieri v DHL Systems iz Burlingame, Kalifornija, me je pot vodila prek mesta direktorice Sektorja za poslovanje z operaterji Telekom Slovenije in izvršne podpredsednice Telemacha, do ustanovitve in vodenja podjetja Vibacom d.o.o.

Diplomirala sem na Univerzi v Ljubljani, Fakulteti za elektrotehniko, smer računalništvo in informatika. Izobraževanje sem nadaljevala na Golden Gate University v San Franciscu kjer sem zaključila magisterij iz informatike in na šoli IEDC-Bled School of Management, kjer sem konec leta 2002 zaključila program PMBA.

Pomembni mejniki, ki so oblikovali mojo vero v moč poti, osredotočenosti, vztrajnosti in zaupanja, so bili športni dosežki: slovenska prvakinja v metu kopija in članica slovenske atletske reprezentance, članica jugoslovanske in slovenske košarkaške kadetske in mladinske reprezentance, igralka zvezne jugoslovanske košarkarske lige, nosilka zlatega odličja iz svetovnega košarkaškega prvenstva za veterane, nosilka številnih regijskih odličij v različnih športih (smučanje, namizni tenis, atletika). Poseben pečat mi je pustila tudi uspešno zaključena Akademija za borilne veščine, kjer sem osvojila črn pas v Tae Kwan Do-ju in Hap Ki Do-ju.

V okviru Vibacom-a sem našla poslovni izziv v razvoju metodologije za prestrukturiranje podjetij. V ta namen sem razvila metodologijo **MABS®** - Methodology for Acceleration of Business Systems, ki se na podlagi izkušenj ves čas razvija in nadgrajuje.

Z Vibacom timom smo razvili sistem **ciljnega izobraževanja** za vrhni in srednji management ter **kristalizacijo idej** po konceptu participativnega modela. Sistem omogoča vodilnim, da spremljajo najnovejša spoznanja in metode dela na področju managementa in novih tehnologij ter le-te uspešno povezujejo z ostalimi sredinami v podjetju.

Razvili smo tudi **orodja za diagnostiko kondicije poslovnih odnosov**, upoštevajoč organsko sestavo podjetja (»MABS® Diagnostic Tools« MABS® DT). Skupaj s poslovnimi partnerji smo razvili tudi model E³HRM®, ki predstavlja orodje za optimalno izrabo in povezavo človeških virov, sestavo timov in nosilcev razvojnih zgodb, notranji in zunanji prenos znanja in učinkovito zaposlovanje.

V oktobru 2003 sem kot avtorica metodologije MABS® dobila **zlato priznanje za poslovno inovacijo**, ki mi jo je podelila Območna Gospodarska Zbornica Ljubljana.

Leto kasneje sem skupaj s sodelavcem Rokom Gorjupom prejela **srebrno priznanje za poslovno inovacijo** za izdelavo novega modula metodologije MABS® »Segmentacija akterjev poslovnega ekosistema«.

V letu 2005 smo skupaj s partnerji (Darko Kovač, CO&DA d.o.o. ter Živa Gorup, 3R.Tim d.o.o.) prejeli **bronasto priznanje za poslovno inovacijo**, in sicer za projekt E³HRM®. Za isti projekt smo prejeli tudi diplomu nacionalnega izbora za inovacije.

V letu **2006** smo s partnerji Inštituta za poslovno rast in kreativnost (IPRK) (dr. Andrej Bertonec, mag. Ladeja Godina Košir in Darko Kovač, PMBA) prejeli **srebrno priznanje za poslovno inovacijo**, in sicer za celovit model evlucijskega razvoja poslovnih sistemov.

V **decembru 2004** sem skupaj s sodelavcem Markom Plazarjem s strani Združenja za management consulting v okviru GZS prejela **nagrado FENIKS** za **projekt leta** na področju management consultinga, in sicer za razvojno zgodbo "BTC Logistični center 2004".

V januarju 2004 sem bila imenovana v posebno skupino poslovnežev za svetovanje **Evropski komisiji** pri implementaciji akcijskih načrtov e-Europe ter za pripravo strateških izhodišč za i-Europe 2020.

Sem članica Slovenske znanstvene fundacije in različnih konferenčnih programskih odborov.

Sodelujem tudi v strokovnem svetu neprofitne mednarodne organizacije Bridges.org, ki skrbi za premagovanje informacijskih ločnic po svetu.

Sem članica upravnega odbora Združenja podjetnikov Slovenije in Združenja za management consulting Slovenije ter aktivna članica združenja Manager in drugih stanovskih združenj in organizacij.

Od aprila 2003 izdajam mesečni e-časopis **Aktualno 1.0**. Vodim samostojni **blog** na temo inovativnosti www.vibacom.si/violeta in stabilnega dolgoročnega razvoja www.vibacom.si/ritmiposlovneevolucije. Aktivno se pojavljam kot **publicistka** s strokovnimi članki in strokovnimi mnenji v različnih slovenskih in tujih medijih in kot predavateljica na konferencah doma in po svetu.

Revija Kapital me je v letu 2005 in 2006 uvrstila med 50 najvplivnejših poslovnih žensk v Sloveniji.

Učim se ob številnih vprašanjih, ki mi jih vedno znova postavljata Pina Maja in Žiga. Učita me preprostosti, neposrednosti in naravnega obnašanja. Učim se od življenja, ki mi vedno znova dovoli vpogled v nove dimenzije. Uživam v poslovnih izzivih strank in partnerjev, ki vzpodbujajo mojo poslovno rast in razvoj sebstva.

Zahvala

Ritem začne svojo pot v tebi meni
V trenutku ki je del nas
Se krepi zadoni in v valovanje spremeni
Ponese naš duh do neskončnih sledi
Ki vračajo vedno znova nov navdih
Ubranost je prava za našo dušo za naš naboj
Ko čutim da sem tu in vem
Da me nosi naprej do novih zmag
Ko mi višji jaz v nasmehu pošlje
Nov izziv in pomaha v pozdrav

V. B.

Ritem je mnogo več kot beseda

Je mnogo več kot zamah

Je več kot vdih krepak

Ritem je valovanje vsega

Kar je v nas

Okoli nas

Je naša moč

Naša opora

Je trenutek

Je večnost

Ki usmerja naslednji korak

V. B.

Zahvala

Težko je naštetiti vse, ki so pripomogli k »odstranjanju Davidovega kamna«⁹⁸. Zato najprej hvala vsem, imenovanim in neimenovanim, ki ste sooblikovali moje življenje, samozavest, sanje in spoznanja.

Pa vendar, nekatere vibracije so ob kristalizaciji evolucije poslovnih sistemov imele še posebno mesto. Prvi večji vpliv so imela moja »**delovna in učeča okolja**«, kjer mi je praksa vedno znova dokazovala pomen osnovnih človeških vrednot (osredotočenosti, znanja in ustvarjalnosti ter njihov vpliv na osebni in poslovni uspeh, in sicer na Osnovni šoli »Jože Slak - Silvo«, Trebnje, (klasični) Gimnaziji Novo mesto, Fakulteti za elektrotehniko, Univerza Ljubljana, Golde Gate University, San Francisco, Poslovni šoli IEDC, Bled, v Metalki d.d., DHL Systems d.o.o., Telekomu Slovenije d.d., Telemachu d.o.o., Vibacomu d.o.o., IPRK d.o.o., pri projektu E³HRM® in MPI.

Nato **stranke**, s katerimi se skupaj prebijamo preko marsikatero frustracije, se veselimo miselnih premikov in s povrnjeno samozavestjo, ki temelji na znanju, ustvarjalnosti in kolektivni zavesti, zmagujemo na vedno izzivalnih trgih in skupaj oblikujemo ozaveščene razvojne zgodbe: BTC d.d., Vinakoper d.o.o., Steklarna Hrastnik d.d., Adria Mobil d.o.o., Center za razvoj Litija d.o.o., Lesnina EMMI d.d., Delo prodaja d.d., DZS d.d., GIZ Gradis, Imelda d.o.o., Kamnoseštvo Šergan d.o.o., Muflon d.o.o., DARS d.d., Egoles d.d., Zoran&Zoran d.o.o., RSH d.o.o., Klanšek d.o.o., Občina Dol pri Ljubljani in številni drugi.

Neprecenljivo vrednost in vir neprestanega navdiha na moji poti zorenja mi predstavljate **stanovski kolegi/ice, profesorji/ice, mentorji/ce**, ki vam ni žal presedeti ure in ure ob okrogli mizi in popisanih tablah ter izmenjevati izkušnje, izzivati teoretične podlage, poglede, vizije, sanje: dr. Arnold Walravens, Jožica Demšar, Darko Kovač, Živa Gorup Reichmann, Bogo Seme, dr. Andrej Bertoncec, mag. Ladeja Godina Košir, prof. dr. Randy Kudar, dr. Žiga Bolta, dr. Jose dos Santos, prof. dr. J. B. M. Kassarian, prof. dr. Bruce Lloyd, prof. dr. Danica Purg, mag. Alec Hansen, Mitja Tuškej, dr. David Nordforse, prof. dr. Maja Milčinski, prof. dr. Monika Žagar, mag. Edita Kuhelj Krajnovič, Polona Pibernik, prof. dr. Stanislav Možina, mag. Sonja Klopčič, mag. Mateja Dermastia, prof. dr. Roberto Carneiro.

Pečat je pustila tudi moja vpetost v številne **ekspertne skupine na nivoju Evropske Unije**, ki so poglobile ne le moja znanja, ampak predvsem zavedanja o številnih družbenih in gospodarskih izzivih, s katerimi se sooča evropski prostor, in so mi vedno znova nalagale odgovornost, da prispevam svoj delež pri njihovem reševanju.

Nikakor ne smem pozabiti na vas, **prijateljice in prijatelji**, ki ste me spremljali pri mojih preobrazbah, poslušali moje navdušujoče monologe o evoluciji in odnosih ter mi krepili samo-

98 »ko so Michelangela vprašali, kje je dobil navdih za Davida, jim je odgovoril, da je David vedno bil tam, da je on le odstranil kamen«

zavest na poti iskanja, odkrivanja in sprejemanja: Sarah Luise Lopez, Steve Oliva, Ada Gorjup, Marija Stanič, master Dong Kyu Shin, Liz Krakow, D. J. Crawford, Alenka Pirc, klapa »babe« in »smeh« klapa.

Nenazadnje **Vibacom tim**, ki je s svojo neposredno energijo, mladostnim zagonom in vero soustvarjal razvojne korake in miselne procese metodologije MABS®, ki temelji na pogledih in orodjih, predstavljenih v knjigi: Mojca Kodrič, Marko Plazar, Rok Gorjup, Barbara Ogrinc, Estera Lah, Urban Poljak, Miha Eržen, Al Fisher, dr. Aleš Bulc, Dušan Omerčevič, Marjetica Oblak, Siniša Jančič in David Rakar.

Temelji razmišljanja pa sežejo še veliko dlje. Moja zavest, vera in razumevanje življenja se najmočnejše razvijajo v krogu **ožje in širše družine**, od otroštva pa do danes in naprej. Hvala vam za stabilnost, pestrost, odprtost in številne poligone, kjer so se krepila moja krila. Prav ob vas so se vzpostavile vitalne sile, ki me hranijo in stabilizirajo v turbulenci življenja. Brez družine bi bila nadstavba le image brez prave vsebine in naboja.

Nekaj zaslug za nastanek te knjige imajo tudi dejavnosti in na njih temelječe izkušnje, ki so sooblikovale mojo »enajsto šolo pod mostom«, klesale mojo voljo in izzivale moje sposobnosti: taborniki, glasbena šola, klubska odbojka, košarka, rokomet, atletika, borilne veščine, prostovoljne delovne brigade, stanovska in strokovna združenja, pohodništvo, pesnikovanje, slikanje, svetovna in domača literatura, zeliščarstvo, spiritualnost, navdihujoči ljudje, narava, zakladi slovenskega podeželja, še zlati pa sanje, ki so vedno znova povezovalе vse izkušnje, videnja, zavedanja in čutenja v nova spoznanja in življenjske korake.

Priloge

Priloga 1: Evolucija in finančni vidik, dr. Andrej Bertonceł

Priloga 2: Evolucija in kadrovski vidik, Darko Kovač, PMBA

Priloga 3: Evolucija in komunikacijski vidik, mag. Ladeja Godina Košir

Priloga 4: Intuicija

Priloga 5: Filozofija »živega«

Priloga 6: Metodologija MABS®

Priloga 7: Viri, ki so neposredno krepili proces razmišljanja

Priloga 1: Evolucija in finančni vidik, dr. Andrej Bertoncec

Preobrazba finančnega upravljanja

Se še spomnite računovodje v vašem finančnem oddelku? Vestno je vodil evidence prihodkov in odhodkov, še posebej je bil pozoren na stroške. V nekaj desetletjih se je v procesu preobrazbe, kot odgovor na spremembe poslovnega okolja, iz kontrolorja t.i. stare ekonomije razvil v participativnega, strateško usmerjenega finančnega menedžerja nove ekonomije. Kontrolor je postal menedžer - kreator vrednosti, kontrolni sistemi so postali menedžerski sistemi.

Finančno upravljanje poslovnih sistemov doživlja dramatično preobrazbo kot odgovor na nenehne spremembe, ki so postale edina stalnica v poslovnem okolju. Podjetje se nanje nenehno odziva in se jim prilagaja, da bi ustvarilo čim večje dodane vrednosti.

V središču vseh teh dogajanj je sodobni finančni menedžer, ki aktivno sooblikuje strategijo podjetja in sodeluje v procesu sprejemanja odločitev. Pri tem se sooča s potrebo po dodatnih znanjih, ne le izključno finančnih, temveč tudi znanjih upravljanja s človeškimi viri, komuniciranju z interesnimi skupinami itd. Njegova skrb niso več le finančni izkazi in dober finančni rezultat. Finančni izkupiček ostaja pomembna, ne pa edina vse odločujoča postavka. Vse bolj se uveljavljajo pojmi uravnotežen rezultat, ustvarjanje dodane vrednosti za vse interesne skupine in ne le lastnike, družbena odgovornost podjetja, samoaktualizacija zaposlenih v procesu itd.

Finančni menedžer se sooča z novimi izzivi, ki jih prinaša ustvarjalna ekonomija. Kratkoročni učinki se umikajo dolgoročnim učinkom, finančni rezultat ni več samo najpomembnejši cilj, postaja odnos, ki ima določeno poslanstvo. Neopredmetena sredstva predstavljajo v sodobnem podjetju že večji del vrednosti kot opredmetena sredstva, človeški kapital postaja pomembnejši kot fizični kapital, toda še vedno niso v celoti definirana orodja za merjenje prispevka človeškega kapitala k poslovnim rezultatom.

Učinkovito upravljanje s človeškim kapitalom postaja ključna konkurenčna prednost, prikazovanje »kreativcev“ skozi strošek dela (»strošek na dveh nogah«, kot se še vedno pogosto navaja) v bilanci je preživeto. Neopredmetene (neotipljive in nemerljive) postavke, kot so talent, znanja, odnosi itd., so zmagovalni dejavniki v ustvarjalni ekonomiji in potreben bo velik (resnično velik!) preskok v miselnosti tako akademikov kot praktikov, da se ne da vse (količinsko) meriti oziroma da bomo morali razviti (kar se že dogaja) nova orodja za merjenje učinkovitosti človeškega kapitala.



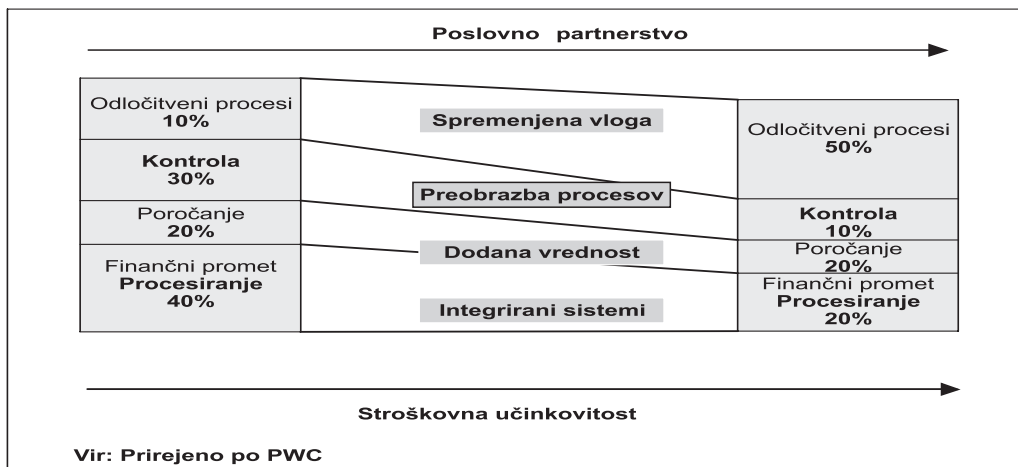
Finančna funkcija, ki je bila izrazito notranje usmerjena in centralizirana, se usmerja navzven in se decentralizira ter išče uravnoteženost in konsenzualnost. Odnos zmagam – izgubiš hitro in v celoti nadomešča odnos uravnoteženi odnos uspeh/neuspeh. Udeleženci v procesih ne želijo biti samo normirani (merjenje učinkovitosti je značilnost stare ekonomije), udeleženci stremijo k samoaktualizaciji (značilnost kreativne ekonomije). Ozaveščen, ustvarjalen posameznik (»jaz sem«) postaja gibalno razvoja, zmagovalni dejavnik v neusmiljeni bitki za čim večjo stopnjo inovativnosti in s tem dodajanje vrednosti. Finančni menedžer ne določa več samo proračuna za strošek dela, temveč postaja »arhitekt vrednosti«.

To velja v še večji meri za holistično ekonomijo, kjer bo partnerski odnos med posameznimi udeleženci temeljil na človeškem kapitalu, fizični bo postal vsakdanja dobrina. Nekdaj dobrina »delovna sila« v stari ekonomiji postaja izvir ustvarjalnosti, ki skozi svojo inovativnost postaja največja konkurenčna prednost (ali pa slabost), priča smo bitki za talente. Bitka za talente ne poteka le v lokalnem okolju, je globalni fenomen. Ustvarjalni, talentirani človeški kapital je naše bogastvo, pravzaprav naš edini strateški vir, s katerim lahko konkuriramo in uspemo v svetovni bitki za dodano vrednost.

Ustvarjanje (čim večje) dodane vrednosti ostaja poslanstvo vsakega podjetja, ne glede na organizacijsko obliko, velikost ali evolucijsko fazo. Edino ustvarjena dodana vrednost zagotavlja potrebne vire za trajnostni razvoj podjetja, vendar z drugačnimi viri in širšim krogom udeležencev. Previden ali celo negativen odnos do sprememb je pogojen z obstoječo doktrino

obvladovanja tveganj. Odnos do sprememb naj postane pozitiven ali vsaj nevtralen, ker spremembe v ustvarjalni ekonomiji postajajo vseobsegajoče in so stalnica.

Finančno upravljanje danes in jutri

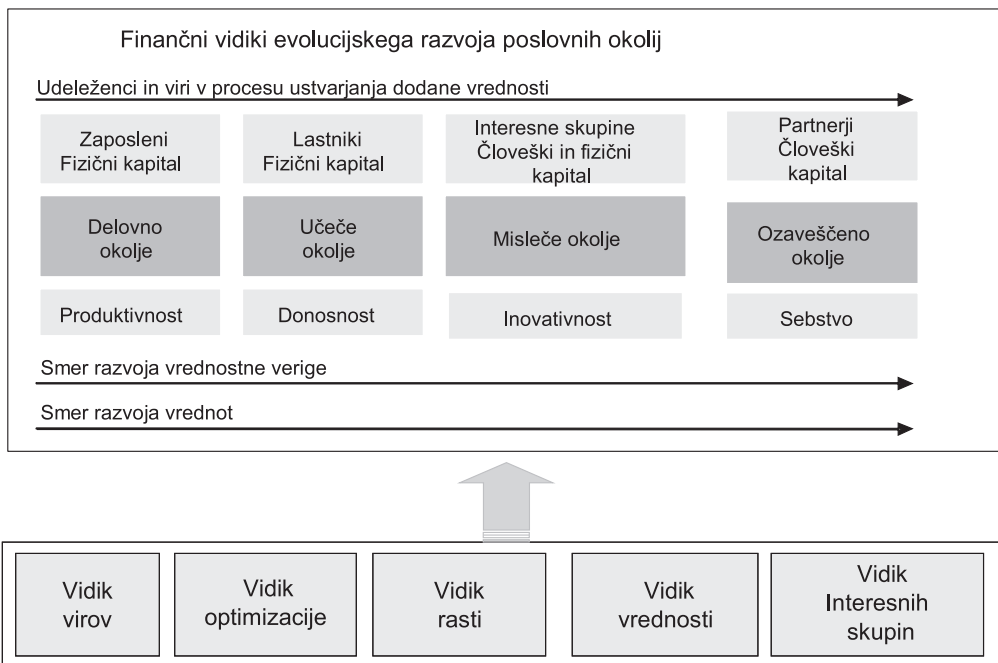


Finančno upravljanje danes še vedno sloni na štiri stoletja starem tradicionalnem računovodstvu frančiškanskega meniha Luce Paciola. Primerno je bilo za staro ekonomijo, ker je obremenjeno s števkami in metodami kvantificiranja, ki upoštevajo le direktno merljive, to je »trde« dejavnike. Kljub temu pa je točnost in verodostojnost bilančnih števk vprašljiva, saj upošteva samo »inertna« sredstva - gotovino, stavbo, opremo itd. - ne upošteva pa človeškega dejavnika, ki je postal ključni dejavnik uspeha sodobne organizacije.

»Inertna« sredstva so namreč pasivna in potrebujejo aktivno človeško aplikacijo, da ustvarijo vrednost. Tradicionalno računovodstvo bo potrebno nadgraditi s temi novimi spoznanji, bilance bodo dobile nove postavke, kot so »človeška sredstva, odnosi« itd., njihovo razumevanje bo bolj intuitivno; še vedno pa bomo v ustvarjalni ekonomiji poskušali te postavke »meriti«, v holistični ekonomiji pa bo prevladala »kvaliteta« pred »kvantiteto«.

Dosedanje kvantitativno ocenjevanje je bilo usmerjeno v stroške, kapacitete, čas, ki pove, kaj se je zgodilo. Kvalitativno merjenje pa je usmerjeno na vrednost in človeške odnose ter poskuša razložiti, zakaj se je nekaj zgodilo. Skupno pa nam obe oceni omogočita celovito razumevanje in vpogled v rezultat ter vse njegove gonilce vrednosti.

Matrika petih sil preobrazbe



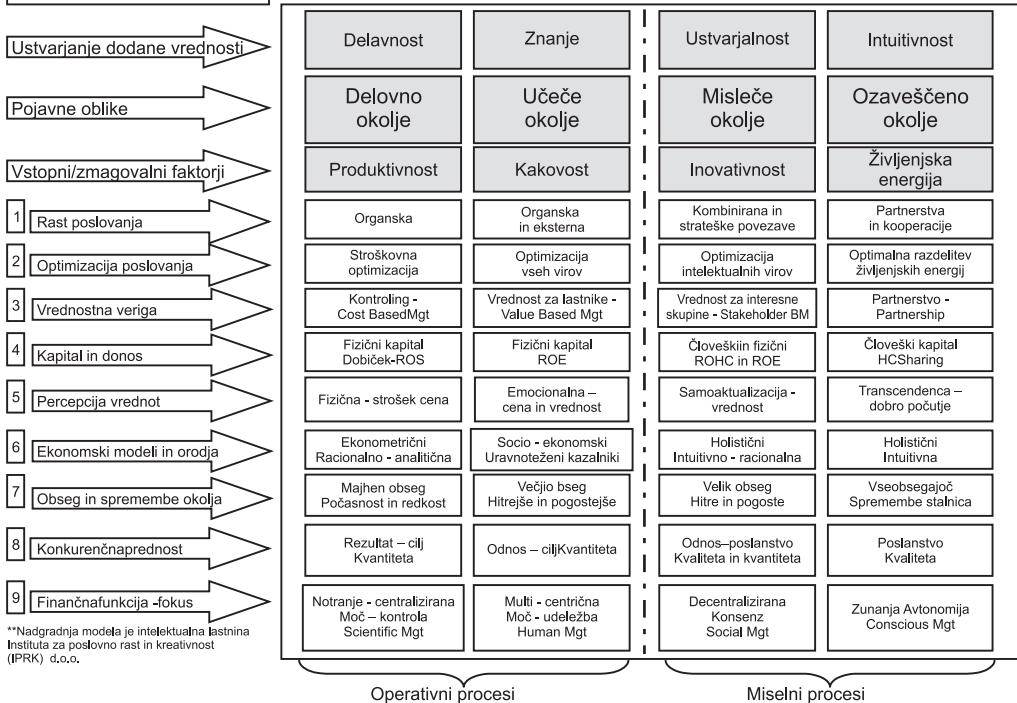
Kapitalski trg je že spoznal, da ta »človeški vzvod« postaja gibalno razvoja in to upošteva v tržni vrednosti sodobne organizacije, sloneče na znanju, ki nekajkrat presega njeno knjižno vrednost. Neopredmetena sredstva sodobne organizacije pomenijo že večino njene vrednosti. Ob bok t.i. finančnemu vzvodu (optimalna struktura »fizičnega« kapitala) se postavlja človeški vzvod (optimalna struktura »človeškega« kapitala).

Poslovno partnerstvo in stroškovna učinkovitost zahtevata spremenjeno vlogo sedanje finančne funkcije in večjo vpetost v procese odločanja, standardna kontrolna funkcija se umika servisiranju procesov z dodano vrednostjo za uporabnike finančnih informacij, sistemi postajajo integrirani.

Dosedanji in nadaljnji razvoj poslovnega sistema iz vidika finančnega upravljanja obravnavamo z matriko petih sil preobrazbe: ekonomskih virov, optimizacije poslovanja, rasti (razvoja poslovanja), ustvarjanja vrednosti in udeležencev v teh procesih. »Rdeča nit« sprememb je trend k mehkim vrednotam oz. uravnotežena vloga trdih in mehkih dejavnikov.

Finančni vidik

Model evolucije poslovnega sistema



**Nadgradnja modela je intelektualna lastnina Instituta za poslovno rast in kreativnost (IPRK) d.o.o.

Empirične študije kažejo, da večino tržne vrednosti sodobne organizacije predstavljajo ljudje, njihova znanja in veščine, in ne več gotovina, stavbe in orodja. Raziskave kažejo, da je razmerje tržna/knjižna vrednost že doseglo vrednost 6-kratnika, kar pomeni, da fizična sredstva predstavljajo le še eno šestino vrednosti organizacije.

Neopredmeteni kapital, ki ga sestavljajo človeški, strukturni, socialni in organizacijski kapital, bo v prihodnosti še pridobival pomen v odnosu do fizičnega kapitala. Obstoječi poslovni modeli se ne posvečajo dovolj ljudem, njihovem vedenju, novi organizacijski kulturi in vrednotam. »Sposobnost sprejemanja dobrih odločitev o zaposlenih predstavlja enega zadnjih zanesljivih virov konkurenčne prednosti, saj ga le malo organizacij resnično obvlada«, pravi Peter Drucker. To naše največje premoženje še vedno slabo razumemo, ne znamo ga meriti in še slabše z njim upravljamo.

Finančni elementi v luči evlucijskega razvoja

Rast poslovanja

Podjetja se praviloma odločajo za strategijo rasti in s tem ekspanzijo poslovanja. Naše poslovno okolje je konzervativno in teži k sprejemanju manj tveganih odločitev. Pogojeno je z našim zgodovinskim razvojem in se preudarno prilagaja spremembam. Naslonitev na lastno znanje in vire ter domače udeležence nam je pisano na kožo, zato ni presenetljivo, da večina podjetij gradi svoj razvoj na pretežno organski rasti in manj na agresivnejši eksterni rasti. Poudarek na bolj »umirjeni« rasti in okolju lastnih vrednotah pa v današnjem času potrebuje popravek oz. nadgradnjo.

Izključno trajnostna rast omogoča podjetju stabilen razvoj. Rast za večino pomeni nekaj dobrega, saj pomeni stabilnost, varnost in donosnost za vse udeležence. V našem poslovnem okolju podjetja najprej preučijo in uporabijo organsko rast kot način za rast poslovanja. Pretežno organska rast je značilna za podjetja, ki se nahajajo v prvi razvojni fazi in ni priporočljivo, da bi se pri rasti posluževala prevzemov in zunanjega povezovanja. Za njih priporočamo razvojno strategijo, ki temelji na vzdržni, trajnostni rasti. Šele ko podjetje preide v fazo učečega podjetja, je zrelo za prvo fazo globalizacije, to je, odpiranje prvih predstavništev, prvih prevzemov manjših podjetij. Šele v fazi mislečega podjetja pa se priporoča intenzivnejša politika »mergers & acquisitions«. Faza ozaveščenega podjetja pa prehaja v intenzivno politiko strateških partnerstev, kjer finančni kapital kot temelj povezovanja zamenja intelektualni kapital in iz faze »kapitalizma« postopno prehajamo v fazo »knowledgizma«.

Optimizacija poslovanja

Za delovno okolje je značilna stroškovna optimizacija. Izdelati čim več (količina) čim ceneje pomeni nižanje stroškov na proizvedeno enoto in ob večji učinkovitosti tudi večjo dodano vrednost. Večja delavnost v stari ekonomiji, ob pomoči avtomatizacije procesov, pomeni konkurenčno prednost. Optimirani materialni viri v novi in ustvarjalni ekonomiji niso dovolj velika prednost, optimirani morajo biti tudi nematerialni viri in intelektualni viri. Produktivnost in kakovost se mora nadgraditi z inovativnostjo. Zmotno je mišljenje, da je intelektualnih (človeških) virov na trgu dovolj in da so enostavno ter hitro uporabljivi oz. nadomestljivi. Z njimi je treba načrtno in učinkovito upravljati na daljši rok. Učinkovita raba intelektualnih virov omogoča neprestane izboljšave v »mislečem« okolju in le splet notranjih ter zunanjih ustvarjalnih odnosov bo omogočil dovolj veliko kritično maso, ki omogoča procese nenehnega inoviranja. Človeški dejavnik s svojimi talenti, znanji in odnosi postaja osrednji dejavnik uspeha in vir, ki ga je potrebno najprej razviti in nato z njim skrbno upravljati.

Vrednostna veriga

Za prvo fazo razvoja je značilna vseobsegajoča kontrolna dejavnost. Vsi vstopni in izstopni elementi se skrbno merijo, obravnavajo pa izključno v količinskem smislu. Kreda je čim večja količina s čim manj viri, kar nas ponovno privede do osrednjega fokusa delovnega okolja - učinkovitosti. V novi ekonomiji prevlada paradigma maksimiranja vrednosti za lastnike, t.i. »shareholder value«. Vse se podreja tej ideji, velikokrat tudi na račun kratkoročnih učinkov. Takšen pristop k razumevanju vrednostne verige se kaže kot preveč kratkoročen in enostranski (lastniki so le ena interesna skupina) in ne upošteva ostalih dejavnikov v okolju. V mislečem okolju kreativne ekonomije, kjer so multifunkcijski odnosi med interesnimi skupinami mislečih posameznikov iz notranjega in zunanjega okolja ključni dejavnik uspeha, bo potrebno zagotoviti vrednost za vse deležnike v procesu, vključno z lastniki. V ozaveščenem okolju bo odnos prerasel v partnerski odnos, fizična oblika kapitala in lastništvo v klasičnem smislu bosta postopoma izgubljala pomen; ozaveščeni posamezniki v pajčevinastem (razvejenem in neformalnem) medsebojnem odnosu bodo prepleteni v procesu ustvarjanja dodane vrednosti in njene delitve.

Kapital in donosnost

Fizični kapital postaja običajna »dobrina«. Količinsko ga je dovolj in se ceni. Prvobitna usmerjenost v dobiček in potem v primeren (maksimalni) donos na vloženi kapital se umikata »neopredmetenemu« človeškemu kapitalu. Fizični kapital označujemo kot obveznost, ki ga je potrebno v neki točki vrniti investitorjem, človeški kapital pa je v lasti oseb, ki nam ga »posojajo«, dokler so z nami v poslovnem odnosu. Preživeli računovodski standardi ga še vedno vrednotijo kot »strošek«, kar je v bistvu mezda; človeški kapital pa je v kreativni ekonomiji najpomembnejše sredstvo podjetja. Posel smo ljudje! Prihaja čas, kot to ne bo samo mišljena ali izgovorjena fraza, temveč dejanski fokus našega razmišljanja in delovanja. Postalo bo dejstvo. Obstoječe ekonomske modele bo potrebno dopolniti z metodami merjenja donosa na človeški kapital, dopolniti računovodske standarde itd. Za ekonomiste, posebej finančnike, bo to velik izziv, pomenil bo prehod od analitičnega k holističnemu, od normiranosti k samoaktualizaciji, od ekonomičnosti k vrednosti.

Percepcija vrednot

Prvotno je bilo v ospredju zadovoljevanje fizičnih potreb, ne le osnovnih fizioloških potreb, temveč širše potreb po raznovrstnih dobrinah. Velikokrat je bila cena odločitveni dejavnik za izbiro. V današnjem času postajamo zasičeni s široko ponudbo izdelkov, ob tem postajamo pozorni na kvaliteto in druge atribute. Odločitve niso izključno racionalne (kvaliteta za pravo ceno), marsikdaj so emocionalne, temelječe na naših nazorih (kupujemo le okolju prijazne izdelke itd.). Ob praktično popolni zasičenosti z dobrinami, kar se nam že dogaja, postajajo

pomembne oziroma pomembnejše duhovne dobrine. Težimo k uravnoveženosti med poslovnim in osebnim življenjem, na delovnem mestu ne želimo prejemati le plače (mezde), temveč želimo ustvarjalno okolje, možnost samoaktualizacije (status, prepoznavanje naših dosežkov, napredovanje...). Delovno okolje v ožjem smislu se spreminja v okolje sobivanja, sodelovanja in sopotrijevanja; sedanje 8-urno delovno mesto v podjetju postaja relikv preteklosti, več bo dela za delni čas (za več organizacij hkrati), dela v okoljih izven organizacij (tudi delo na domu) itd. V ospredje prihajajo vrednote v najširšem smislu (tudi duhovnost), materialnost (p)ostaja sprejeto dejstvo, s katerim se bomo manj obremenjevali kot v preteklosti.

Ekonomski modeli in orodja

Racionalno-analitični pristop k reševanju ekonomskih vprašanj, za katerega so značilni ekonometrični modeli, teži k merljivosti vseh dejavnikov. Kar ne moremo meriti, ne moremo upravljati. Pri zagotavljanju stroškovne učinkovitosti je bilo ključno izmeriti vpliv posameznih materialnih in finančnih dejavnikov. Socio-ekonomski model vpeljuje uravnovežen sistem kazalnikov, finančnih in nefinančnih. V mislečem okolju pa bodo potrebni holistični (celostni) modeli, ki bodo kvantitativno in kvalitativno merili »trde« in »mehke« dejavnike in bodo intuitivno-racionalni. Človeka v vseh njegovih dimenzijah ne bomo mogli nikoli izmeriti (kvantificirati), orodja za merjenje celostnih učinkov človeškega kapitala bo potrebno izpopolniti, prvi poskusi razvita tovrstnih orodij so že znana. Če bomo želeli uspešno upravljati s človeškim kapitalom, ga bomo morali tudi v prihodnosti »meriti«, vendar na osnovi kvalitativnih in kvantitativnih orodij.

Obseg in spremembe okolja

Majhne (lokalne) trge zamenjujejo veliki trgi oz. svet postaja en velik globalni trg. Ne spreminja se le velikost trga, temveč tudi obseg in hitrost sprememb. Kar se je včasih spremenilo redko, v razmiku desetletij, in je bilo najprej lokalno pogojeno (npr. industrijska revolucija v Angliji), se sedaj spreminja z osupljivo hitrostjo hkrati na vsem svetu. Obseg sprememb postaja vseobsegajoč in stalen (nenehen). Odklanjanje sprememb (aktivni boj proti npr. uvedbi železnic v preteklosti) se v sedanjem času in še bolj v prihodnosti umika »upravljanju s spremembami«. Naučili smo se živeti z nenehnimi spremembami, ne obravnavamo jih več stresno, ampak kot dejstvo in priložnost.

Oblika vpetosti

V delovnem okolju so vse poslovne funkcije v službi čim večje učinkovitosti, vpete so v doseganje rezultata, pri finančni funkciji je to čim boljši finančni izkupiček. Cilj poslovanja je večji dobiček. V mislečem okolju se to spreminja v odnos. Maksimiranje vrednosti za lastnike je cilj poslovanja. V obeh okoljih je poudarek na uporabi in maksimiranju vrednosti fizičnega kapi-

tala. Ob vstopu človeškega kapitala se ta zahteva po ustreznem »količinskemu« denarnem donosu dopolni (nadgradi) še z zahtevo po ustreznem donosu na človeški kapital, merjenim s »kvalitativnimi« kazalniki.

Finančna funkcija

Operativni procesi narekujejo centralizirano, notranje usmerjeno finančno funkcijo. Moč finančne funkcije sloni na kontroli in merjenju, avtoriteto si gradi z obdelavo in servisiranjem podatkov in poročanjem. Ta del vsekakor ostaja tudi v prihodnje, vendar se pomen kontrolne funkcije bistveno zmanjšuje, ravno tako procesiranje in pomen denarnega prometa. Le-te postajajo »rutinske dejavnosti. Zbiranje in procesiranje podatkov ter finančnih informacij se usmerja v aktivnosti, ki kreirajo dodano vrednost. Finančna funkcija se s stroškovnim optimiziranjem, avtomatično obdelavo podatkov itd. v smislu števila zaposlenih zmanjšuje; spreminja pa se tudi njena vloga. Operativni procesi postajajo misleči in integrirani, aktivnosti so usmerjene v usluge z dodano vrednostjo in so v večji meri vpete v odločitvene procese. Z večanjem vpliva vseh deležnikov v procesu ustvarjanja vrednosti se bo prilagodila tudi finančna funkcija. Postala bo bolj decentralizirana, usmerjena v zunanje okolje. Gradila bo na konsenzu in usmerjala procese v ustvarjanje vrednosti za vse deležnike. Marsikdaj enostransko, kratkoročno usmerjenost, grajeno na post-keynesijanski doktrini maksimiranja učinkov za lastnike, nadomešča bolj prožna, dolgoročno usmerjena politika kreiranja vrednosti. Povprašuje se po ustvarjalnih finančnikih!!

Priloga 2: Evolucija in kadrovski vidik, Darko Kovač, PMBA

Razvoj kadrov skozi prizmo evolucije

Pogled na razvoj kadrov skozi prizmo evolucije modelov poslovnih sistemov nam pomaga razumeti vpliv in pomen posameznika na uspešnost okolja, v katerem deluje. Podjetja, ki so še globoko ukoreninjena v industrijski dobi, želijo praviloma doseči večjo uspešnost s posnemanjem boljših in presajanjem rešitev, ki so bile v drugih okoljih dobre, v svoje okolje. V hitro spreminjajočem in razvijajočem poslovnem svetu, ko so informacije hitro in lahko dostopne, je to toliko lažje. Posnemanje drugih, presajanje enakih rešitev v nova okolja pa ne more biti konkurenčna prednost niti zmagovalni faktor, ampak kvečjemu vstopni pogoj. Podjetja bodo morala ustvariti konkurenčno razlikovalnost, ki izhaja iz njim lastnih unikatnih virov, iz enkratnih prednosti, potencialov, ki jih imajo. Kako in kako uspešno lahko to naredijo, je pa odvisno od evlucijske faze razvoja, v kateri je njihov poslovni sistem.

Razliko med uspešnimi in neuspešnimi podjetji poleg ostalih vidikov vpliva na smeri razvoja poslovnih sistemov ustvari omenjena unikatnost in raznolikost mreže sodelujočih posameznikov in njihov razvoj, sprostitev njihove ustvarjalnosti, potencialov, domišljije. Vidik razvoja kadrov igra odločilno vlogo pri ustvarjanju omenjene razlikovalnosti in zato postaja vse pomembnejši.

Načela industrijske dobe, stare ekonomije, se spreminjajo, izginjajo. Smo na poti v holistično ekonomijo, v kateri bodo modeli temeljili na upoštevanju temeljnih vrednot, vrednot svetovnega etosa, skupnega vsem religijam, upoštevanju načel naravnega prava in spoštovanju enakopravnosti posameznika.

Iz navedenih razlogov se vidik razvoja kadrov odločilno spreminja. Obravnava sodelujočih ljudi se v posamezni pojavni obliki poslovnega sistema spreminja glede na način ustvarjanja dodane vrednosti in prehaja od delavnosti, skozi znanje in ustvarjalnost do intuitivnosti (transcendence).

Devet virov iz vidika kadrov

V vidiku razvoja kadrov opredeljujemo devet virov za ustvarjanje zmagovalnih faktorjev:

1. psihološka pogodba
2. razlog za izobraževanje
3. način obravnave
4. fokus delovanja
5. odgovornost/pristojnost
6. vloga HRM strokovnjaka
7. organizacijska kultura
8. razlog za osebni razvoj
9. motivacija

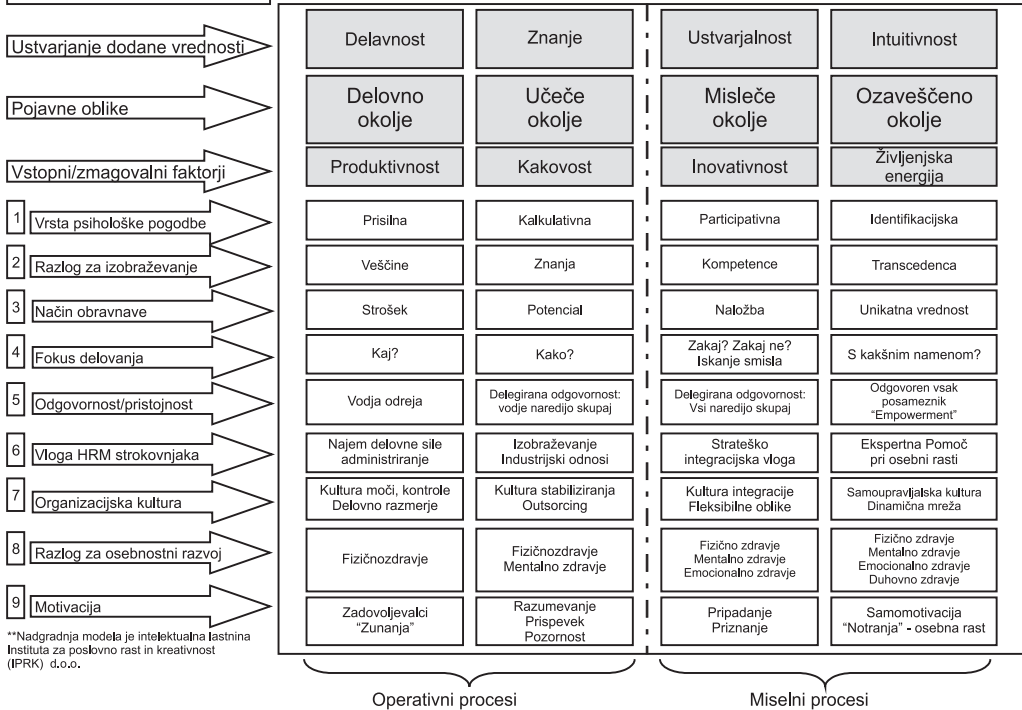
Posamezni zmagovalni faktorji s tem, da jih večina obvlada, postanejo vstopni pogoj v fazah evolucije poslovnih sistemov. Takrat se lahko ustvari uspešna razlikovalnost le z obvladovanjem novih zmagovalnih faktorjev. Tako zmagovalni faktorji postajajo vstopni pogoji, porajajo se novi zmagovalni faktorji, ki postajajo vstopni pogoji.

Psihološka pogodba

Psihološko pogodbo bi lahko definirali kot niz vzajemnih, večinoma skritih pričakovanj, ki jih imata zaposleni in delodajalec eden do drugega. Ta pričakovan odnos mnogo bolj odločilno vpliva na uspešnost zaposlenega in njegovo motivacijo kot formalna – zapisana pogodba o zaposlitvi. O tem se običajno ne pogovarjamo in je ne razkrivamo. V bistvu pa s psihološko pogodbo govorimo o usklajevanju ciljev posameznika in podjetja. Pretežno prevladujoča psihološka pogodba v delovnem okolju je »prisilna«. Ljudje nimajo zadosti izbire, želijo pa zadovoljiti svoje osnovne življenjske potrebe in se zato odločijo, da prodajajo svojo delovno silo. Če hočejo preživeti, morajo pač delati in bolj od sreče je odvisno, v kakšnem okolju so, koliko bodo zaslužili. V učečem okolju prevladuje »kalkulativna psihološka pogodba«. Posameznik si je pridobil razna znanja in se zaveda, da jih lahko unovči. Odloča se glede na to, koliko mu v posameznem podjetju plačajo. Gre tja, kjer mu dajo več. Narava psihološke pogodbe se v mislečem okolju spremeni, postane »participativna«. Posameznik se zaveda znanja drugih, želi sodelovati v medfunkcijskih timih in išče smisel svojega dela. Ve, da bo tako tudi sam bolj uspešen. Ozaveščeno okolje predstavlja »identifikacijska psihološka pogodba«. Pride do uglasitve aspiracij in poistovetenja posameznika s potrebami in cilji podjetja. S tem dobimo tudi motivacijsko formulo. Smisel postane »biti«. »Imeti« se razume kot posledica »biti«.

Vidik razvoja kadrov

Model evolucije poslovnega sistema



*Nadgradnja modela je intelektualna lastnina
Instituta za poslovno rast in kreativnost
(IPRK) d.o.o.

Narava psihološke pogodbe tako prikaže tudi evolucijo poslovnih sistemov od načel industrijske dobe do ozaveščenega okolja, kjer bo zmagovalni faktor človekova življenjska energija z upoštevanjem naravnega prava, etike, spoštovanja posameznika, saj v tej pojavnosti poslovnih sistemov obstaja polno zavedanje, da imamo vsi 100% talentov, da smo vsi čudoviti, v svojem bistvu enaki.

Razlog za izobraževanje

V delovnem okolju so ključne veščine posameznika, ki jih razumemo kot lastnost, da posameznik zna dobro opraviti nekaj praktičnega. Posameznik se uči veščin zato, da bo lahko opravljal opredeljeno delo in za vsak primer, če bo dobil dodatno ali drugo delo in bo s tem bolj konkurenčen. V učečem okolju je razlog za izobraževanje pridobivanje različnih znanj. Okolje postaja vse bolj kompleksno. Uvajajo in urejajo se razni procesi in sistemi. Posameznik zato, da sploh lahko dela, potrebuje razna znanja. Kakšen bo prehod v misleče okolje, je v precejšnji meri odvisno od sistema kompetenc, ki nadgrajuje posameznika znanja in postaja eden od osnovnih gradnikov odnosov med in do zaposlenih. Kompetence delimo v *vedenske* (»mehke«) kompetence in *tehnične oz. funkcijske* (»trde«) kompetence. Tehnične kompetence nam povedo, kakšno znanje in sposobnosti se pričakuje od ljudi, da bo delo uspešno opr-

vljeno. Vedenjske kompetence nam povedo, kakšno obnašanje se pričakuje, da bodo ljudje uspešno opravili delo. Lahko bi rekli, da se v trdih kompetencah združijo veččine in znanja, ki so bili zmagovalni faktor delovnega oziroma učečega okolja, in da se z mehкими kompetencami doda vedenjski vidik.

Če v mislečem okolju lahko trdimo, da se posameznik uči, da lahko misli, v ozaveščenem okolju velja trditev »učim se, da sem«. Posameznik se zaveda socialnega elementa sobivanja, zaveda se transcendence. Zato učenje sledi ideji prostosti duha in sproščenosti duše, samoaktualizaciji.

Način obravnave

V preteklosti je osnovno moč predstavljala zemlja kot zelo oprijemljivo sredstvo. Človek je predstavljal le obliko sredstva, ki je z obdelovanjem zemlje plemenitilo premoženje posameznikov. Tako imenovana »stara ekonomija« je v ospredje postavila denar in vprašanja, kaj delati in kako delati, da bodo podjetja čimbolj produktivna. To je bil čas razvoja trde managerske stroke obvladovanja sredstev. V delovnem okolju je zato pomembno obvladovanje stroškov. Zato se zaposlene obravnava kot strošek. Ob preraščanju navedene pojavne oblike oziroma evolucijske faze prihaja do zavedanja posameznikovih potencialov.

Podjetja ugotavljajo potenciale na različne načine, opazno pa je pomanjkanje celovitih modelov. E³HRM^{®99} zapolnjuje to vrzel med drugim tudi z razkrivanjem osebnega profila. Vzpostavlja se zavedanje kognitivnega, konativnega in vedenjskega dela osebnosti. Z zavedanjem človekovih potencialov raste tudi zavedanje pomena človeka kot vira, kot naložbe. V mislečem okolju postane razumevanje sodelujočih in obravnava človeka kot naložbe zmagovalni faktor. Ko bo ta zmagovalni faktor postal vstopni pogoj, pa se bodo podjetja, ki bodo obvladovala ozaveščenno okolje, začela v polnosti zavedati unikatne vrednosti posameznika. Izhajala bodo iz vrednot svetovnega etosa, skupnega vsem religijam, ki bodo postale etična podlaga delovanja. Delovanje v smeri » ne stori drugemu, česar ne želiš, da bi drugi storil tebi« bo prevladujoče in samo po sebi razumljivo, saj bo z razvojem zavesti posameznika ponotranjeno do te mere, da bo samodejno.

Način obravnave v posameznih pojavnih oblikah poslovnih sistemov tako prehaja iz ubogljivosti, pridnosti, ki sčasoma ne vodijo h konkurenčni razlikovalnosti, skozi zavedanje talentov in potencialov posameznika in njegove vrednosti, v enkratnost mreže posameznikov, njihovih energij, sobivanja, pripadnosti in zavedanje socialne vpetosti.

99 E³HRM[®] je metodologija strateško-razvojne kadrovske funkcije za optimalno angažiranje zaposlenih in vzpostavljanje okolja za razvoj mislečih podjetij, ki so jo razvili Mag. Violeta Bulc, Živa Gorup in Darko Kovač, PMBA; 2003 je bila tudi nagrajena z bronastim odličjem za poslovno inovativnost pri Območni GZS Ljubljanske regije.

Fokus delovanja

Fokus delovanja v delovnem okolju je iskanje odgovora na vprašanje »KAJ«, torej kaj delati. Delovanje je osredotočeno na produkt, stroje. Fazi lahko rečemo »znanstveni management«. V takem okolju postane zmagovalni faktor reševanje kakovosti oziroma urejanje procesov in sistemov z iskanjem odgovora na vprašanje »KAKO«, in med drugim s prehajanjem v učeče okolje, v t.i. »novo ekonomijo«. Tej fazi bi lahko tudi rekli »človeški management«. Z razvojem baze dobro koncipirani odgovori na slednje vprašanje postajajo zgolj vstopni pogoj. Zato podjetja začenjajo iskati nove zmagovalne faktorje. V kreativni ekonomiji oziroma mislečem okolju postane tako fokus delovanja iskanje odgovora na vprašanje »ZAKAJ« in »ZAKAJ NE«. Tej fazi lahko rečemo »socialni management«. Podjetja in posamezniki začno iskati smisel bivanja.

V našem okolju je pravi temelj evropski humanizem. Ljudje se začno močno zavedati svojih miselnih procesov, ki odločilno vplivajo na posledice. Še večji pomen pa dajejo čustvom. Zavedajo se vzročne verige »dogodek-misli-čustva-vedenje-posledice«. Razbijajo se paradigme, kot na primer ta, da je edino direktor odgovoren za strategijo, ki vodi udeležence v misel in ravnanje, da oni ne morejo kaj dosti storiti. Prihaja do integracije različnih stališč. Začenjajo se managerske inovacije¹⁰⁰ kot razlikovalni in zmagovalni faktor. Prevladuje participativni model, ki med drugim zmanjšuje stroške sprememb. S prevladovanjem pravičnosti, harmonije, sočutja, dobrote, ki začenjajo migrirati v poslovni sistem, se začjenja kreirati ozaveščeno okolje, v katerem je fokus delovanja iskanje odgovora na vprašanje »S KAKŠNIM NAMENOM«. Tej fazi lahko rečemo »samoupravni management«.

Skozi evolucijo poslovnih sistemov tako fokus delovanja prehaja iz prevladujoče Newtonove paradigme »kar vidim, to verjamem« v relativnostna teorija: »kar verjamem, to vidim«.

Odgovornost/pristojnost

Na začetku evlucijske faze razvoja poslovnih sistemov, so v strogo hierarhičnem delovnem okolju pristojnosti in odgovornosti skoncentrirane v glavnem v eni osebi ali le nekaj posameznikih. Večinoma gre za idejo enega vodje, ki odreja ostalim, kako naj jo izpeljejo. Z rastjo kompleksnosti se funkcijska organiziranost v učečem okolju spreminja v procesno. Odgovornosti in pristojnosti se delegirajo na več zaposlenih, na več vodij. Izvajajo se ideje več vodij. Usklajenost matrike odgovornosti in pristojnosti postane problem. Z rastjo kompetentnosti zaposlenih in zaupanja v njih se v mislečem okolju generirajo skupne ideje in delegira odgovornost na še več posameznikov. Še vedno pa gre za delegirano odgovornost, s katero dajo vodje ljudem moč, da speljejo njihove ideje. V ozaveščenem okolju pa prevladuje od-

¹⁰⁰ Pri managerski inovaciji gre za inovacijo managerskih principov in procesov, ki lahko ustvari dolgotrajno prednost in zelo poveča konkurenčnost podjetja. Govorimo o novih pristopih k managementu.

govornost vsakega posameznika, da izpelje svoje ideje, t.i. opolnomočenje (empowerment). Opolnomočenje razumemo kot proces, v katerem morajo udeleženci dati in vzeti potrebno avtonomijo, da se cilji podjetja in osebni cilji dosežejo. Ozaveščen posameznik je pripravljen in voljan tudi vzeti potrebno avtonomijo, ki mu jo je okolje pripravljeno dati. Ozaveščen posameznik deluje po svoji vesti.

Skozi prehajanje posameznih pojavnih oblik poslovnih sistemov se uspešnost voditelja ne meri po tem, koliko moči ima, pač pa po tem, koliko je uspel povečati moč tistih, ki jih vodi.

Vloga HRM strokovnjaka

Vloga HRM strokovnjaka in HRM oddelka se skozi prehajanje iz posameznih pojavnih oblik evolucijskih faz poslovnih sistemov bistveno menja. Spoznanje o pomembnosti človeka zahteva nova znanja, sodobnejše pristope in skozi to dviguje potrebnost vpliva HRM strokovnjaka na uspešnost podjetja. Po drugi strani pa pomeni izziv za HRM strokovnjake, da bodo kos novim izzivom.

V delovnem okolju imajo HRM strokovnjaki podporno vlogo, ki je osredičena na administriranje, vodenje evidenc, izdelavo poročil in raznih dokumentov o posameznikih, pomoč pri najemu delovne sile. Gre bolj ali manj za papirnata rutinska opravila. V razvitejših delovnih okoljih postaja fokus HRM strokovnjaka tudi strošek, koliko ljudje stanejo. S prehodom v učeče okolje vloga HRM strokovnjaka pridobiva nove dimenzije obvladovanja industrijskih odnosov. Izziv postaja razumevanje problemov dela in produktivnosti, začne se ukvarjati s človeškimi zmožnostmi in potenciali, vendar ima običajno bolj svetovalno vlogo. Ker je že nekaj več ljudi vpetih v vodstvene procese, HRM strokovnjaki začenjajo organizirati in izvajati izobraževanja za vodenje ljudi. Obenem pa z naraščajočimi potrebami po znanju v celotnem podjetju organizirajo različne oblike izobraževanj. Zavedanje človeških neizkoriščenih potencialov jih vodi v preseganje obstoječih načinov dela z ljudmi, izboljšujejo planiranje, iskanje primernih ljudi, politiko nagrajevanj.

S prehodom podjetja v misleče okolje prevzemajo HRM strokovnjaki strateško integracijsko vlogo. Sodelujejo pri nastajanju poslovnih načrtov, so člani uprav, integrirajo vidik razvoja kadrov in poslovne strategije. Vsi prepoznajo, da HRM strokovnjak lahko veliko prispeva k uspehu podjetja. HRM strokovnjaki razvijajo celovite modele strateško razvojne kadrovske funkcije. Pri tem jim je izziv prava mera za to, da včasih ne razvijejo že preveč izumetničene rešitve na svojih področjih delovanja.

Ozaveščeno okolje spremeni vlogo HRM strokovnjaka v eksperta za pomoč pri osebni rasti, v strokovnjaka, ki pomaga vzgajati in razvijati temeljne človeške vrednote, ki temeljijo na naravnem pravu. HRM strokovnjak je prepoznan kot sograditelj občestva ozaveščenih posame-

znikov, ki se med seboj povezujejo po potrebi in se v kontekstu »jaz sem« sebstva zavedajo tudi »socialnega jaza« .

Organizacijska kultura

Stopnja razvitosti evlucijskih faz oz. pojavnih oblik poslovnih sistemov opredeljuje tudi organizacijsko kulturo v posamezni fazi.

Dolgoletne poslovne izkušnje so nas pripeljale do razumevanja organizacijske kulture kot socialnega kapitala podjetja. Razumemo jo kot multidimenzionalen dinamičen koncept, osnovo, socialno lepilo medsebojnega sodelovanja, ustvarjanja, izvajanja. Zato stopnjo razvitosti organizacijske kulture v poslovnih okoljih lahko presojamo skozi stopnjo medsebojnega sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi, med zaposlenimi, skozi vsebino in stopnjo razvitosti odnosov s preostalimi poslovnimi akterji (strankami, dobavitelji/kooperanti, javnostmi, lastniki) in skozi opazovanje oblik njihovega individualnega in skupinskega obnašanja.

Z drugimi besedami, organizacijska kultura je vzorec vrednot, norm, prepričanj, obnašanj, predvidevanj in tihega sodelovanja, ki tudi če niso artikulirani, oblikujejo način, kako se ljudje v organizaciji obnašajo in kako uspešno delujejo. Opravka imamo z vrednotami in pravili, ki prevečajo celotno organizacijo.

V zgoraj navedenem kontekstu se ne bomo toliko dotikali formalnih, v poslovnih načrtih zapisanih vrednot, norm, ki naj bi opredeljevale organizacijsko kulturo, pač pa nas bolj zanima dejansko dogajanje, torej neformalna organizacijska kultura, dejanski način, kako v neki organizaciji delujejo. Organizacijsko kulturo bolje razumemo, če jo obravnavamo kot razvijajoč se rezultat interakcij med posamezniki.

V delovnem okolju prevladuje kultura moči, kontrole, saj je moč odločanja skoncentrirana v enem ali le nekaj posameznikih. Ta pojavnost oblika opredeljuje tudi pretežen način vpetosti posameznika skozi delovno razmerje, skoraj mezen odnos. Ko to ni več zmagovalni faktor, postane vstopni pogoj. Vzpostavljajo se osnovni sistemi in procesi na vseh področjih delovanja. Vpetost posameznika ni več tako trdna, pojavljajo se oblike »outsorcinga«. Začenja se t.i. človeški management (»human management«), ki temelji na odnosih. Prevladujoči organizacijski kulturi v evlucijski fazi učečega okolja lahko rečemo kultura stabiliziranja. Ko poslovni sistem preraste navedene okvire in postane ključni vir zmagovalnih faktorjev inovativnost, je sodelovanje večine nujni pogoj.

Oblike sodelovanja so mnogo bolj fleksibilne. Moč odločanja je vedno bolj porazdeljena. Zavedanje prispevka vsakega posameznika narašča. Razvijajo se participativni modeli, organizacijski kulturi pa lahko rečemo kultura integracije. Slednja vodi v ozaveščeno okolje,

kjer prevladuje samoupravljalna kultura, ki temelji na dinamičnih mrežah ¹⁰¹. Organizacijska struktura je navidezna. Dinamična mreža nevidno povezuje delujoče ozaveščene posameznike, ki se zavedajo svoje unikatnosti in na njej utemeljujejo svoj prispevek, obenem pa je njihovo socialno zavedanje (socialni jaz) vir delovanja. Sodelovanje in konkurenčnost se zlivata, sistemi so samoorganizirajoči, moč odločanja je popolnoma porazdeljena.

Razlog za osebnostni razvoj

Lastnost vseh pojavnih oblik poslovnih sistemov je posameznik, ki išče razlog za svoj osebni razvoj. Gre za prevladujoče oblike, ki se kopičijo in nadgrajujejo. V delovnem okolju je prevladujoče fizično zdravje. Produktivne sile, baza je še tako nerazvita, da je prevladujoča borba za osnovno eksistenco, osnoven standard. Z večjo razvitostjo produktivnih sredstev, z razvojem sistemov, z zavedanjem pomena znanja v učečem okolju začnejo posamezniki iz vidika njegove poklicne kariere vedno bolj zanimati poleg osnovnih potreb tudi intelektualne dimenzije. Lahko bi rekli, da je razlog za njegov osebni razvoj njegovo mentalno zdravje. Kot precejšen izziv pa se pojavljajo razne paradigme na osebnem in poklicnem nivoju v smislu »...če je bilo nekaj dobro 10 let, zakaj ni tudi sedaj?«. O omenjenih zgornjih dveh fazah obstaja dovolj literature in sta dobro osvetljeni iz vseh vidikov, zato se na tem mestu ne bomo poglobljali v materijo.

V mislečem okolju pridobi na pomenu čustvena pismenost. Biti čustveno pismen, pomeni:

- samozavedanje - zavedanje in razumevanje svojih lastnih čustev,
 - samoobvladovanje - imeti pod kontrolo lastne reakcije,
 - socialno zavedanje - razumeti sporočila, ki nam jih prinašajo čustva drugih ljudi,
 - obvladovanje odnosov - uporaba čustev za komuniciranje in optimizacijo delovnega okolja.
- Obstaja izrek, da so čustva govorica duše. Prevladuje empatija in skrb za ravnotežje v posameznikovem življenju. Navedeno postaja temelj posameznikovega razvoja. Ta se nadgradi v okolju prevladovanja sebstva (jaz sem), ki se zliva s »socialnim jazom«, v okolju transcenden- ce, skratka holistične ekonomije, v duhovno zdravje. Posameznik išče razlog za svoj osebno- stni razvoj v duhovnosti. ¹⁰²

101 Z dinamičnimi mrežami razumemo nevidno organizacijsko strukturo, ki navadno preko računalnikov povezuje posamezne strokovnjake.

102 Z navedenim nikakor ne želimo doseči razumevanja, da posameznik v delovnem okolju nima intelektualnih, emocionalnih in duhovnih potreb, pač pa govorimo o pojavnih oblikah, ki so zmagovalni faktor v posameznih evolucijskih fazah.

Motivacija

Poglobljanje v obsežne in raznovrstne teorije motivacije bi daleč preseгло namene te knjige. Zato se bomo osredičili le na osnovne motivatorje v posamezni evlucijski fazi poslovnih sistemov. V delovnem okolju posameznika motivirajo t.i. »zadovoljevalci« (osnovno preživetje, hrana, zrak, pijača, seks, imeti delo, zaposlitev, delovni pogoji, varnost, fizično zdravje...). Motivacija je bolj zunanja. V evoluciji poslovnih sistemov in prehajanju v učeče okolje zadovoljevalci ne zadoščajo več. Posameznik želi razumeti in imeti informacije, kaj se dogaja. Želi izživeti svojo potrebo po prispevanju, želi si pozornosti. Po drugi strani pa so te potrebe tudi motivatorji. Gre za razumevanje notranjih in zunanjih strank in končnega kupca, potrošnika, za razumevanje ciljev organizacijskih enot, v katere se pretakajo cilji celotne organizacije, za razumevanje prispevka vsakega zaposlenega.

Vodje morajo ljudem dati možnost, da prispevajo, da je v končni odločitvi in izvedbi »nekaj njihovega«. Pozornost, prispevek in razumevanje so t.i. »optimalni motivatorji«. To pomeni, da morajo biti prisotni v optimalni stopnji, saj je »preveč« prav tako nevarno kot »premalo«. V mislečem okolju pa med ostalim prevladujeta motivacijska faktorja pripadanje in priznanje. Oba sta t.i. maksimalna motivatorja. To pomeni: več jih vodje nudijo, bolje je. Ne more jih biti nikoli preveč. Izpolnjene navedene motivacijske potrebe vodijo v samomotivacijo, notranjo motivacijo, kjer je osnovna motivacijska potreba - ostale so že zadovoljene - osebna rast. Razlikovalni faktor bodo predstavljali ozaveščenost, socialno zavedajoči, duhovno izpolnjeni posamezniki, ki bodo svoja ravnanja samodejno vpeli v vrednote svetovnega etosa in se zavedali unikatnosti vsakega posameznika in njegovih talentov. Iz navedenega bodo črpali notranjo moč oziroma samomotivacijo.

Vsi imamo 100% talentov. Vsi imamo osnovne človeške potrebe. Sploh si nismo tako različni. Zato želim zaključiti z zgodbo o Michelangelovem Davidu.

Michelangela so njegovi učenci vprašali: »Mojster, kako ste mogli ustvariti tako mojstrovino?« Michelangelo je odgovoril: »David je bil vedno tam, sam sem moral le odklesati odvečen kamen.«

Zavedajmo se »Davidov« v vaših sodelavcih, v vseh sodelujočih, v vseh ljudeh. Mogoče je na »Davidih« še nekaj odvečnega kamenja in so še malce skriti, a ne dvomite, da je za vsem tem odvečnim kamenjem v vsakem od nas David.

Naj vam obstoječi miselni vzorci ne zameglijo potencialov, ki jih nosite v sebi!

Priloga 3: Evolucija in komunikacijski vidik, mag. Ladeja Godina Košir

Komuniciramo, torej smo

Drugi je tisti, ki nam nastavi ogledalo, da lahko uzremo svoj jaz. Skozi dialog se bližamo sebi. Komuniciranje nam omogoča biti v polnini - se razvijati, učiti, čustvovati, delovati, sobivati... Če se ozremo v zgodovino človeštva, bomo ugotovili, da je pripovednost obstajala v vseh oblikah družbe. **Naracija se začenja z zgodovino človeštva in naše življenje je od pravadnine prežeto z zgodbami – z različnimi oblikami komuniciranja.** Komuniciranje je kot nevidno tkivo, ki ustvarja najrazličnejše mreže odnosov. Če kot poskus definiranja tega kompleksnega pojma povzamemo definicijo Giddensa, razumemo komuniciranje kot »prenašanje informacij od posameznika ali skupine k drugi skupini, ali v obliki govora ali z uporabo kateregakoli drugega medija«¹⁰³. Vir, sporočilo in prejemnik sporočila so bili in ostajajo osnovni gradniki vsakega komunikacijskega procesa, ob čemer se zavedamo, da **komuniciranje ne poteka le na verbalni, temveč tudi (ali predvsem) na energetski in vizualni ravni.**

V današnjem času so množični mediji tisti »vir« in obenem prenašalec sporočil, ki najbolj agresivno kroji naš komunikacijski prostor in nas – kot prejemnike – dnevno zasipa z neobvladljivo količino informacij. Kaj od ponujenega bomo sprejeli, kako interpretirali ali uporabili v svojih komunikacijskih procesih, pa (vsaj navidez) ostaja v domeni posameznika. V času vedno večje dostopnosti do informacij (npr. možnosti, ki jih odpira svetovni splet) na eni in vse občutnejše negotovosti (npr. zmanjševanje vloge državnih institucij) na drugi strani, se odgovornost za oblikovanje vsakdanjika seli na ramena posameznika. **Kako torej v tem hitro spreminjajočem se svetu znotraj obstoječih in nastajajočih komunikacijskih mrež in odnosov kot posameznik ali poslovni sistem najti svoje mesto in optimizirati komunikacijske procese?**

Model evolucije poslovnega sistema opredeljuje pojavne oblike okolij – od delovnega do ozaveščenega – znotraj katerih lahko zaznamo spremembe tako v organizaciji komunikacijskih procesov kot v samem načinu komuniciranja. »Komunikacijska evolucija« je ob razumevanju poslovnih sistemov kot živih organizmov, ki prehajajo skozi različne razvojne faze, logična in obenem ključna za to, da se tranzicija udejanji. Komuniciranje kot dvosmerni proces med udeleženci, ki presega le prenos informacij in vstopa v mnogo širše polje odnosov – v našem primeru med poslovnim sistemom in vsemi deležniki – je tisto, ki spremembe ozavesti, utemelji in omogoči njihovo vključevanje v vsakodnevno prakso. Če razumemo

103 Giddens, Anthony (1998): Sociology. Cambridge: Polity. (str. 526)

evolucijo poslovnega sistema kot zgodbo, lahko prehode med posameznimi evolucijskimi fazami doživljamo kot točke preobrata znotraj razvijajoče se pripovedi. Kot tiste prehode, na katerih se porušeno ravnotežje vzpostavi na novo in sistemu omogoči ponovni zagon oz. razvoj. **Cikličnost, lastna življenje, se manifestira tudi v utripu poslovnega sistema in z vsakim prehodom zariše novo ravnotežno točko mesto više na spirali kontinuiranega razvoja.** Ne govorimo o zanikanju prejšnjih razvojnih faz, temveč o njihovi nadgradnji in razširitvi z novimi spoznanji, izkušnjami, organiziranostjo ... Odnosi med deležniki, temelječi na komuniciranju kot vzvodu za vzpostavljanje pretočnosti in povezanosti med njimi, se v evolucijskih fazah preoblikujejo tako, da so ukrojeni po meri trenutnega stanja. Skladnost med dejanskim (poslovnim) vedenjem podjetja in njegovim komuniciranjem – **poenostavljeno rečeno, enačaj med besedami in dejanji** – je jamstvo, da bo med deležniki vzpostavljeno zaupanje. Zaupanje kot temeljna vrednota vsakega, ne le poslovnega, odnosa.

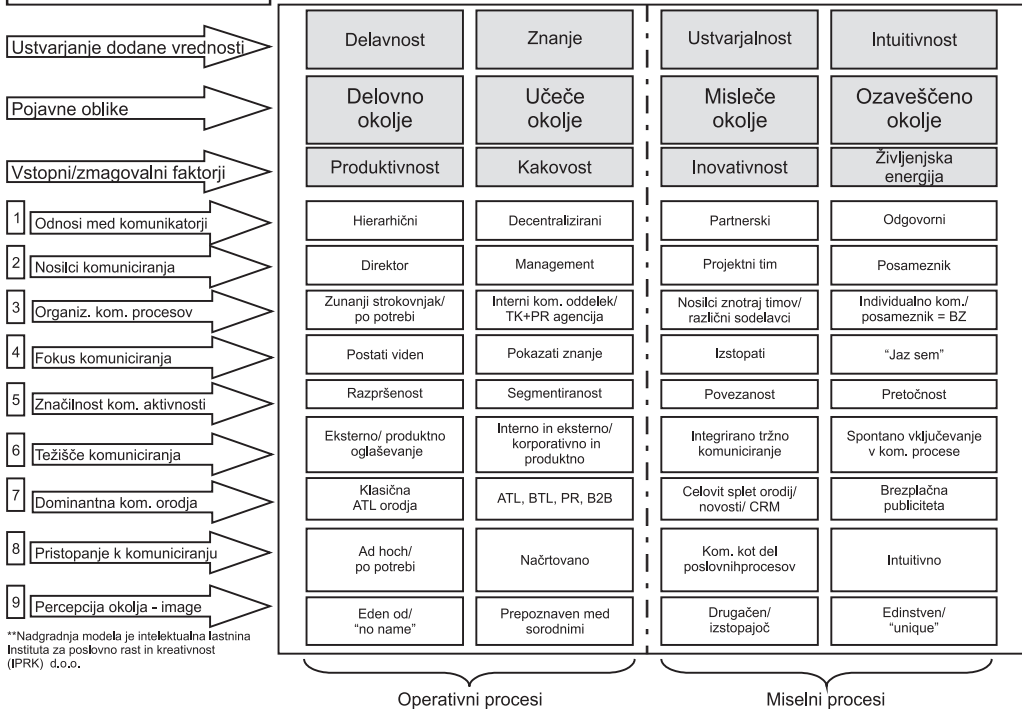
Devet točk pogleda, en fokus

Zato, da bi komuniciranje poslovnega sistema v določenem času in prostoru lahko čim bolje analizirali, detektirali ključne značilnosti komunikacijskih procesov, prepoznali nosilce komuniciranja, cilje, taktike ... in posledično izoblikovali podporno okolje za učinkovito delovanje sistema, smo skušali v devetih točkah strniti poglede na to kompleksno in interdisciplinarno tematiko. **Vidik komuniciranja v kontekstu evolucije poslovnega sistema opredeljujemo s pomočjo:**

1. odnosov med komunikatorji
2. nosilcev komuniciranja
3. organiziranosti komunikacijskih procesov
4. fokusa komuniciranja
5. značilnosti komunikacijskih aktivnosti
6. usmerjenosti komunikacijskih aktivnosti
7. dominantnih komunikacijskih orodij
8. pristopa h komuniciranju
9. percepcije okolja (imidž)

Vidik komuniciranja

Model evolucije poslovnega sistema



*Nadgradnja modela je intelektualna lastnina Inštituta za poslovno rasti in kreativnost (IPRK) d.o.o.

Odnosi med komunikatorji

»Komuniciranje je proces, ki vznikne na podlagi drugih procesov«, ugotavlja sociologinja in psihologinja dr. Mirjana Ule¹⁰⁴. Od celovitega spleta procesov in upravljanja teh znotraj poslovnega sistema je potemtakem odvisno tudi to, kako bo potekalo komuniciranje. Odnosi med udeleženci procesov so tisti, ki odločilno vplivajo na komuniciranje – tako tisto, ki ga je moč nadzorovati in usmerjati kot tudi na neformalno oz. tisto, na katerega nosilci komunikacijskih procesov nimajo neposrednega vpliva (npr. govorce od ust do ust, komuniciranje zaposlenih v zasebnem življenju, zapisi na spletnih forumih...). V delovnem okolju so odnosi med komunikatorji¹⁰⁵ praviloma hierarhični. Velja pravilo močnejšega in komunikacijski ton je pretežno pokroviteljski, lahko celo ukazovalen. Komuniciranje ne zaživi v svoji dvosmerni, dialoški obliki, ostaja pretežno enosmerno. Povratne informacije ali komentarji naslovnikov sporočil niso želeni ali posebej spodbujeni. S prehodom v učeče okolje se odnosi decentralizirajo, odpre se prostor za dialog. Komuniciranje – tako interno kot eksterno - postane bolj odprto in dovzetno za povratni tok, za izmenjavo informacij, mnenj, izkušenj, znanj. Pomen

¹⁰⁴ Ule, Mirjana (2005): Psihologija komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. (str. 16).

¹⁰⁵ Komunikatorji so mišljeni kot ključni nosilci komuniciranja. O njih teče beseda v naslednji točki, razvoj odnosov med njimi pa je seveda neločljivo povezan s tem, kdo v posamezni evoliucijski fazi komunikatorji so, kolikšno je njihovo število, kakšne so njihove vloge in pristojnosti.

odnosov med komunikatorji postane ozaveščen v naslednji evlucijski fazi, v mislečem okolju, kjer je brez partnerskih odnosov med nosilci komuniciranja ustvarjanje dodane vrednosti ogroženo. Medsebojno spoštovanje, odprtost za ideje drugega, sposobnost poslušanja in zmožnost nadgrajevanja predstavljenega ustvarjajo pogoje za preseganje obstoječega in spodbujanje inovacij. V ozaveščenem okolju navedene atribute nadgradi še eno pomembno vodilo – osebna odgovornost. Ko komponenta odgovornosti prežema odnose, se izgubi potreba po hierarhiji, nadzoru, preverjanju ... Odnosi med komunikatorji postanejo spontani, učinkovitost komuniciranja se okrepi na račun zmanjšanja komunikacijskih šumov. Ozaveščeno okolje dovoljuje optimizacijo procesov tudi ali predvsem po zaslugi pretočnosti informacij in znanj, zmanjšani količini časa, namenjenega usklajevanjem, koordinaciji, določanju odgovornosti in kompetenc. Odnosi so konstruktivni prav zaradi ponotranjenja osebne odgovornosti kot temeljnega dejavnika bivanja, ustvarjanja in seveda komuniciranja.

Nosilci komuniciranja

Že v prvi točki smo se dotaknili nosilcev komuniciranja, saj komunikacijski procesi brez njih niso mogoči. Odnosi, ki smo jih opisali, so neposredno povezani z nosilci, z njihovim vrednostnim sistemom, njihovimi komunikacijskimi sposobnostmi in njihovim pogledom na komuniciranje kot ključni del delovanja vsakega sistema. Hierarhične odnose, značilne za delovno okolje, narekuje običajno vodilni v podjetju – direktor ali manager. Moč je skoncentrirana v njegovih rokah, največjo veljavo ima njegova beseda. Samoumevno se zdi, da različne vsebine, namenjene različnim naslovnikom, prihajajo iz enega vira in imajo prevladujoč avtoritativni komunikacijski ton. Z decentralizacijo, ki smo jo pripisali učečemu okolju, se moč z ene osebe prerazporedi na več posameznikov – običajno na predstavnike uprave, katerih pristojnost je tudi interno in/ali eksterno komuniciranje na področjih, za katera so odgovorni. Bolj ko podjetje čuti potrebo po razvijanju, pretoku informacij, povezovanju znanj, po snovanju drugačnega, bolj se prebuja potreba po novih nosilcih komuniciranja, ki bodo s svojimi znanji, izkušnjami in njim lastnimi pogledi oblikovali inovativnosti naklonjeno okolje, v katerem bo spodbujena ustvarjalnost. Moč in avtonomija komuniciranja se selita neposredno na ustvarjalce, na projektne time, ki s svojim specifičnim in njim lastnim delovanjem znotraj sistema uspejo ustvarjati dodano vrednost. Število nosilcev komuniciranja se poveča, jasne so pristojnosti vsakega od njih in prepoznane priložnosti za različne oblike komuniciranja. Če smo v prvem – delovnem okolju, zaznali eno osebo kot ključno za komuniciranje, pa se v četrtem – ozaveščenem okolju, ponovno vračamo k posamezniku. Vendar s precejšnjo razliko v naravnosti in vpetosti v komunikacijske procese. Direktor, ki je znotraj hierarhičnih odnosov avtoritativno prevzel vlogo edinega komunikatorja, je nadomeščen z avtonomnim posameznikom, ki v svojem delovanju znotraj pajčevinaste strukture poslovnih odnosov komunicira kot individuum enakopravno z vsemi ostalimi udeleženci komunikacijskih procesov

– tako s svojimi sodelavci kot z zunanjimi deležniki. Ne gre več za nadvlado, ampak za enako-pravno komunikacijsko razmerje.

Organiziranost komunikacijskih procesov

Kaj vse sodi v kontekst komuniciranja poslovnega sistema? Najosnovnejša opredelitev bi vključevala odnose z interno javnostjo (zaposlenimi) in odnose z eksterno javnostjo oz. deležniki (vlagatelji, kupci, konkurenti, dobavitelji, mediji, država, mednarodne ustanove, skupine pritiska, širša javnost ...). Običajno je organiziranost služb, ki se znotraj podjetja ukvarjajo s komuniciranjem, razdeljena na del, ki se posveča tržnemu komuniciranju, in del, ki skrbi za odnose z javnostmi. Ni pa to pravilo in v Sloveniji lahko ob pregledu nazivov, ki jih nosijo oddelki ali osebe, ki se tako ali drugače ukvarjajo s komuniciranjem v podjetjih, naletimo na silno pestrost¹⁰⁶. Tudi vključevanje zunanjih strokovnjakov ali agencij se od primera do primera razlikuje. Namen pričujočega sklopa ni predstavljati teoretičnih možnosti za organiziranost komunikacijskih oddelkov, ampak povzeti nekaj praktičnih izkušenj o njihovi dejanski organiziranosti v posameznih evolucijskih fazah. Ugotovimo lahko, da se v delovnem okolju komunikacijski procesi, katerih nosilec je direktor, odvijajo bolj po potrebi kot načrtovano in da v podjetju najverjetneje ni osebe ali oddelka, ki bi zanje sistematično skrbel in jih upravljal. Ko se pojavi potreba, se najame zunanjo strokovno pomoč. V učečem okolju je že organizirana notranja struktura strokovnjakov za komuniciranje, ki obvladuje tako področje tržnega komuniciranja kot odnosov z javnostmi, obenem pa je poskrbljeno za interno komuniciranje – povezovanje s strokovnjakom za kadre, saj razvoj zaposlenih postaja pomemben dejavnik uspeha. Misleče okolje spodbuja komuniciranje na več ravneh, zato dobijo pomembno vlogo poleg omenjenih strokovnjakov tudi predstavniki timov, sodelavci, ki na svojem področju komunikacijsko podprejo oz. soustvarjajo zgodbo podjetja. Sorodno kot pri nosilcih komuniciranja, kjer smo nakazali razvoj od ene osebe, preko množice, ponovno do posameznika, tudi v organizaciji komunikacijskih procesov preidemo v fazo ozaveščenega okolja nazaj na posameznika, ki komunicira individualno in postane sam svoj ambasador. Komunikacijski procesi niso več klasično organizirani, ker v tej točki za to ni prave potrebe. Posameznik je v prostoru prepoznan kot blagovna znamka in pri tem je komuniciranje seveda sestavni del njegovega vsakodnevnega delovanja.

¹⁰⁶ Pogled na umestitev odnosov z javnostmi v mreži organizacijskih komunikacij je predstavljen v knjigi avtorjev B. Gruabana, D. Verčiča in F. Zavrla Pristop k odnosom z javnostmi (1997), Ljubljana: Pristop (str. 22 – 33).

Fokus komuniciranja

Postati viden, da bom povečal povpraševanje po svojih izdelkih ali storitvah, je vodilo delovnega okolja. Biti upoštevan kot konkurenčen zaradi produktivnosti in sposobnosti zagotavljanja ustrezne količine v dogovorjenih rokih. Želja po umestitvi na zemljevid konkurenčnih ponudnikov je v središču komunikacijskih prizadevanj. Ko je prepoznana potreba po nadgradnji produktivnosti s kakovostjo in ko podjetje vstopi v fazo učečega okolja, se težišče tudi na komunikacijski ravni preseli od potrebe po vidnosti k izpostavljanju kompetentnosti in uveljavljanju znanja. Vključujejo se nova komunikacijska orodja in iščejo nove priložnosti za komuniciranje. Misleče okolje si komunikacijske cilje zastavlja še stopničko višje. Poslovni sistem želi s svojo ponudbo biti prepoznavno drugačen, izstopiti iz znanih okvirjev in pokazati svojo inovativnost, ki naj bi zagotovila trajnostno konkurenčno prednost. Iščejo se priložnosti za drugačne odnose z vsemi deležniki, pozornost se posveča tako obliki kot vsebini, razvije se senzibilnost za »mehke« dejavnike komuniciranja, krepi se pomen povratnih informacij, utripa in zaznav uporabnikov oz. odjemalcev ... Podjetje začne poslušati in neha pridigati. Ni več samohval in poudarjanja prednosti, kakovosti, drugačnosti, začne se iskanje poti za nove oblike dialoga, temelječega na večji povezanosti med podjetjem in uporabniki (npr. aktualen postane CRM).¹⁰⁷ Podjetje in uporabniki si delijo iste vrednote, zaupajo v skupne zgodbe. V ozaveščenem okolju postane komuniciranje manj načrtovano in bolj spontano. »Sem« je sporočilo, ki v sebi nosi vse komponente za vzpostavljanje in ohranjanje medsebojnih odnosov. Potreba po ciljno usmerjenem in v naprej načrtovanem komuniciranju zbledi, delovanje, bivanje in komuniciranje se uglasijo skladno s trenutkom in prostorom.

Značilnosti komunikacijskih aktivnosti

Neorganizirana struktura in nesistematičen pristop h komunikacijskim aktivnostim v delovnem okolju posledično vodita k razpršenosti komuniciranja brez poenotenega sporočila. Prizadevanje, usmerjeno v doseganje vidnosti, dovoljuje v različnih situacijah oblikovanje različnih sporočil, v najslabšem primeru prihaja celo do nasprotujočih si informacij ali različnih podob, ki od pošiljatelja sporočil (podjetja) vstopajo v komunikacijski prostor. V tej fazi je težko govoriti o načrtovanem ustvarjanju podobe podjetja, zato je tudi percepcija v javnostih nemalokrat drugačna, kot bi si podjetje želelo. V učečem okolju so komunikacijske aktivnosti že bolje organizirane, vendar še vedno segmentirane, neenotno vodene. Oddelek za interno komuniciranje se, na primer, srečuje s težavami pri vzpostavljanju ustrezne interne klime, obenem pa oddelek za tržno komuniciranje pobira nagrade za odlične oglaševalske akcije. Povezave med aktivnostmi, vsebinami, načinom komuniciranja še niso dodelane, ni prave sinhronizacije. Uskladitev, povezanost in učinkovito upravljanje komunikacijskih procesov

107 CRM = customer relationship management

znotraj poslovnega sistema zaživi v mislečem okolju. Partnerski odnosi med komunikatorji, sposobnost za prevajanje poslovnih strategij v komunikacijske in ustrezna organizacijska struktura, ki natančno določa kompetence in odgovornosti, se manifestirajo v sistematičnem in doslednem komuniciranju - v uporabi ustreznih komunikacijskih orodij, načrtovanju vsebin in izboru medijev. Odlično organiziranost lahko izpopolnimo še z večjo pretočnostjo, ki je značilnost komunikacijskih aktivnosti v ozaveščenem okolju. Minimiziranje komunikacijskih šumov kot posledica odgovornega vedenja in dejanske usklajenosti med komuniciranimi vsebinami oz. sporočili in ravnanjem podjetja dokazuje stopnjo zrelosti poslovnega sistema in njegovo sposobnost vživljanja (empatije) tako v interno kot eksterno okolje.

Usmerjenost komunikacijskih aktivnosti

Usmerjenost v zunanji svet, potreba po prepričevanju in uveljavljanju nakazujeta smer komuniciranja poslovnih sistemov v delovnem okolju. Produkt je kralj, trg je poligon, kjer se je treba uveljaviti in prepričati kupca, da izbere prav nas. Učeče okolje odpira novo dimenzijo – samorefleksijo. Podjetje pogleda vase, se zave pomena svojih notranjih virov (znanja) in začne tudi komunikacijske aktivnosti voditi na dveh ravneh – interni in eksterni. Kot smo navedli v prejšnji točki, lahko prihaja do neuskajenosti med obema ravnema, vendar je kljub temu premik v razmišljanju in posledično v izpeljanih komunikacijskih aktivnostih pozitiven. Zaposleni postanejo pomemben del vrednosti podjetja in niso več obravnavani kot strošek, temveč vedno bolj kot kapital. Misleče okolje še dodatno okrepi zavedanje pomena posameznika in njegovih sposobnosti. Komunikacijski procesi postanejo bolj prepleteni in povezani, prepoznane so nove priložnosti, ustvarjene nove oblike in vsebine komuniciranja, sestavlja se enovita slika o poslovnem sistemu. Integrirano tržno komuniciranje je pojem, ki ga marketinška stroka uporablja za opis tovrstnega pristopanja h komunikacijskim procesom poslovnega sistema. V ozaveščenem okolju potreba po vnaprejšnjem načrtovanju in vodenju komunikacijskih aktivnosti zbledi, na moči pridobiva spontanost. Komunikacijski procesi naj bi potekali kontinuirano. Postopno postanejo samoumevna sestavina delovanja, ki je ni potrebno posebej nadzorovati – so kot vdih in izdih, ki ju lahko spremljamo, opazujemo, stopnjujemo, a ju ne upravljamo načrtovano.

Dominantna komunikacijska orodja

»Samo da bomo na televiziji!« se pogosto glasi želja naročnika komunikacijskih aktivnosti v delovnih okoljih. Največjo vidnost in opaženost obljublja televizijsko oglaševanje. Morda še nekaj klasičnih oglaševalskih orodij in zgodba o komuniciranju se konča. Več razumevanja za to, da se (tržno) komuniciranje ne odvija izključno na TV zaslonih, je zaznati v učečem okolju. Kot smo zapisali, se tu točka zrenja usmeri tako v notranji kot zunanji svet in tudi komunikacijska

orodja sledijo tej logiki. Klasična ATL orodja dopolnjuje BTL¹⁰⁸ oglaševanje, odnosi z javnostmi postanejo pomemben sestavni del komunikacijske strategije. Uporabljati se začnejo orodja za interno komuniciranje (interni časopisi, intranet, dogodki, oglasne deske ...). Sporočila so oblikovana glede na naslovnika, znane so zakonitosti različnih medijev, prihaja še do neusklajenosti posameznih aktivnosti. V mislečem okolju je sprejeta komunikacijska strategija tista, ki narekuje vsebine, njihove nosilce, terminski načrt, izbrana orodja ... Okrepi se želja po ustvarjalnosti, ki ima za posledico tako nove načine uporabe obstoječih orodij kot tudi ustvarjanje novih. Značilnost komunikacijskih procesov, ki smo jo zapisali – povezanost – ob omenjenem posluhu za ustvarjalnost, povečuje učinkovitost komuniciranja. V ozaveščenem okolju pa se finančno vlaganje v komunikacijska orodja močno skrči. Prevladujoča oblika komuniciranja je brezplačna. Publiciteta je tista, ki podpira aktivnosti poslovnega sistema in jih približuje različnim javnostim. Več pozornosti je posvečene strokovnemu pojavljanju in udeleženstvu, posameznik pa prav zato, ker je prepoznan kot blagovna znamka, pritegne interes in željo po identifikaciji z njim. Neplačane oblike komuniciranja zbudijo večje zaupanje, zato se s pojavljanjem ne le v medijih, ampak predvsem z delovanjem v praksi in s spontanimi, nenadzorovanim širjenjem pozitivnih informacij in izkušenj (govorice, forumi, blogi ...) krepi ugled posameznika in posledično poslovnega sistema oz. pajčevine, ki jo soustvarja.

Pristopanje h komuniciranju

Naključne situacije, prepoznane priložnosti ali trenutne težave so tiste, ki spodbudijo komunikacijske aktivnosti v delovnem okolju. Ni načrtovanja, ni vnaprejšnje strategije in taktike, vse je več ali manj prepuščeno trenutku. Tovrstni pristop k komuniciranju je bližje »gašenju požara« kot proaktivnemu delovanju. Rezultati so temu primerni in smo jih nakazali že v prejšnjih odstavkih. Proženje potrebe po načrtovanju, organiziranju, upravljanju komunikacijskih procesov se porodi v učečem okolju. Brez načrta ni rezultata je moto te evlucijske faze. Sodelovanje notranjih in zunanjih strokovnjakov za komuniciranje rezultira v letnih načrtih in v naprej določenih aktivnostih, ki so, kot smo zapisali, lahko med posameznimi oddelki še vedno neusklajeni. Ukvarjanje s posameznim segmentom ali ciljem zamegli pogled na celoto. Misleče okolje komunikacijske procese in njihovo upravljanje že ponotranji do tolikšne mere, da postanejo samoumeveni del poslovnih procesov. Zavedanje pomena komuniciranja je prisotno v celotni strukturi podjetja, ni več hierarhičnih ali vsebinskih blokad, ki bi preprečevale udeležanje zastavljenih komunikacijskih strategij. Želja po inovativnosti vključuje zavedanje pomena povezanosti vseh udeležencev poslovnih procesov, kar pa seveda ni možno brez dobrega komuniciranja na vseh ravneh. Vsakdo se zaveda svojih pristojnosti in v skladu z

108 ATL = above the line (nad črto – TV, tiskani, radijski oglasi, plakati, oglaševanje v kinematografih ...)

BTL = below the line (pod črto – katalogi, nagradne igre, direktna pošta, aktivnosti na prodajnih mestih ...)

njimi vstopa v interne in eksterne odnose. Dobro organiziranost in transparentnost komunikacijskih procesov v ozaveščenem okolju nadgradi intuicija.

Sprejeta komunikacijska kultura in utečeni komunikacijski procesi dobijo novo razsežnost, ki je ni vedno moč racionalno razložiti niti vnaprej predvideti. Dejanja izhajajo iz notranjega zaupanja in so tudi s strani ostalih udeležencev sprejeta brez vnaprejšnjih sodb. Na ta način se odpirajo nove priložnosti in vzpostavljajo odnosi, ki jih ob še tako skrbnem načrtovanju ne bi mogli vnaprej napovedati ali usmerjati. Spet se vračamo k osebni odgovornosti, notranji moči in zrelosti, ki omogočajo ta – za racionalno usmerjen in k oprijemljivi koristi usmerjen poslovni svet – nenavaden pristop.

Percepcija okolja – imidž

Poglavje smo začeli z ugotovitvijo, da sebe lahko vidimo šele skozi oči drugega. V zaključnem sklopu se skušamo približati odgovoru na to, kako bo poslovni sistem v posamezni evolucijski fazi percipiran na trgu oz. v širšem okolju svojega delovanja. S prehodom skozi posamezne evolucijske faze se gibljemo od pozicije »eden od«, preko »prepoznan med sorodnimi« in »drugačen/ izstopajoč«, do »edinstvenosti«. Prepoznavanje lastnih sposobnosti in sledenje svojemu notranjemu bistvu, zaupanje vase in neobremenjenost s sodbami drugih, znanje in izkušnje oplemenitene z ustvarjalnostjo nas lahko vodijo k cilju, ki tudi na trgu predstavlja trajnostno konkurenčno prednost. K srečanju s samim seboj kot neponovljivo entiteto. Na orisani poti k samorealizaciji se zamaje še en pomemben kriterij – kriterij uspešnosti. Biti samosvoj, enkratni, neponovljiv in drugačen, kar je vsak od nas že s svojim rojstvom, in to oza-vestiti na vseh ravneh svojega bivanja in delovanja, pomeni biti svoboden tudi pri odločanju za to, kaj nam osebno pomeni uspeh. Čeprav govorimo o poslovnem sistemu in njegovi evoluciji, se v tej točki silnice osredotočijo na posameznika in njegovo bistvo. Močan posameznik postane aktiven tkalec edinstvene mreže (poslovnih) odnosov. Ekonomski, kvantitativni kazalci uspeha niso edini relevantni, odprejo se nove razsežnosti, ki jih z dosedanjimi znanji in življenjskimi vzorci težko zakoličimo.

Zato zaključujemo z vabilom: **upajmo si biti to, kar smo.**

Priloga 4: Intuicija

Intuicija je sestavni del našega življenja. Vsi jo priznavamo, a o njej pravzaprav zelo malo vemo. Morda je preveč povezana z duhovnostjo in energijami, ki jim s tehnološkim razvojem še nismo kos. Zato nas bega. Najraje jo prepuščamo dometu religije, ki pa v svoji osnovi v odnosu do javnosti ne želi podrobnejših razlag.

Leksikon intuicijo pojasnjuje kot najvišje spoznanje, ki se neposredno dotakne tistega, kar je razumu nedostopno. Filozofsko. V drugačnem kontekstu jo razume Slovar slovenskega knjižnega jezika, in sicer kot neposredno dojetje, zaznavanje bistva časa, neodvisno od razumskega razčlenjevanja, navdihov; govori o predajanju intuiciji, ustvarjanju in obdarjenosti z intuicijo.

Skopo, pa vendar s ključnim sporočilom. Intuicija je več kot le razumsko dojetje sveta. Sistematično se z intuicijo ukvarjajo psihologija, energetiki, šamani, mejne znanosti. Tako Nace Volčič v članku »Zavedanje in intuicija« poudarja, da smo z razvojem znanosti in duhovnosti ljudje začeli zaznavati tudi višje oblike našega zavedanja. Po njegovem je intuicija največkrat povezava z našim višjim zavedanjem in univerzalno, božjo inteligenco. Nadaljuje v smeri, da je veliko dobrih razlogov, da razvijemo intuicijo. Ko jo uporabljamo v pozitivnem pomenu, nam pomaga izboljšati komunikacijo z drugimi in razumeti njihovo motivacijo, občutke in misli. Postanemo strpnješi in bolj ljubeči. Intuicija prebudi našo ustvarjalnost.

Veliko kakovostnih sporočil prinaša tudi intervju, ki ga je Katja Gonc novembra 2005 opravila z dr. Janekom Muskom, rednim profesorjem na oddelku za psihologijo filozofske fakultete, ki je poznan kot človek, ki medfunkcijsko povezuje mnoga znanja, na primer ezoteriko, psihologijo, očitno filozofijo. Že v uvodu pogovora poudari, da je »žal pogosto težko govoriti o intuiciji, ker moramo prej ugotoviti, kaj nekdo misli s pojmom intuicija. Celostrokovnjaki dostikrat nimajo niti približno istega v mislih, ko govorijo o intuiciji. V znanosti se je zato lotevamo precej obotavljaje«. V nadaljevanju nas dr. Musek opozori, da prevečkrat mešamo pojme razumskega, emocionalnega in intuitivnega. Pogosto mešamo izraza instinkt in intuicija, pri čemer jim priznava podobnosti, ne pa enakosti. Zanimiv je tudi komentar o morebitni povezavi med razumom in intuicijo.

Dr. Musek pravi, da so o tem mnenja zelo deljena. Opozori na Carla Junga in Henrija Bergsona, za katera je intuicija posebna psihična funkcija, ki jo je treba razlikovati od mišljenja. Jung meni, da intuicija ne deluje na podlagi pojmov in misli kakor mišljenje, temveč na podlagi simbolov. Intuicija je po Jungu tista psihična funkcija, ki nam omogoča tolmačenje simbolnega pomena in s tem tolmačenje arhetipskega sveta. Če različni ljudje intuitivno zagovarjajo nasprotujoče si rešitve, je intuicija seveda daleč od nezmotljivosti.

Pa vendar. Mnogi izzivi v življenju so takšne narave, da jih z analitičnim umom ne znamo rešiti. Takrat se oprimo na intuicije in upamo, da nas ne bo pustila na cedilu. Osebno menim, da do tega prihaja, ker intuicijo zavestno zelo redko razvijamo in je v našem procesu zorenja pravi »samorastnik«.

Tisti del psihologije, ki se sistematično ukvarja z analizo intuicije, delno že potrjuje predhodno razmišljanje. V večini jo danes vendarle povezujejo z mišljenjem. Razlikujejo dva tipa mišljenja. Diskurzivno mišljenje je analitično in zavestno nadzorovano, medtem ko intuitivno mišljenje v večji meri poteka povsem nezavedno. Zavemo se le njegovih izidov, ne pa tudi vmesnih stopenj. Pri diskurzivnem mišljenju poteka predelava informacij v zaporednih fazah, na katere smo lahko zavestno pozorni, pri intuiciji pa v paralelnih procesih, kar seveda onemogoča, da bi se zavedali njihovega potekanja.

Osebno nadgrajujem zadnjo misel in verjamem, da je intuicija energetska povezava do naše kolektivne zavesti, pot do vsega, kar je, kar vibrira v prostoru našega časa. Osebno tudi verjamem, da so vsi dogodki soodvisni in da imamo v vsakem vozlišču vedno »n« možnosti. Na naši zavesti pa je, da izberemo opcijo, za katero verjamemo, da nas bo pripeljala v izpolnitev našega poslanstva. Pot je v naših rokah. Pot je naše življenje. Stkano iz naših odločitev v množici možnosti. Intuicija pa je naš kompas, naše vodilo, ubrano s časom in prostorom, v katerem delujemo.

Priloga 5: Filozofija »živega«

Oseбно verjamem v moč človeka in skupine, ki jo postavljam v središče poslovnega dogajanja. Tim ima dinamično strukturo in vsaka misel sproži novo misel. Če so usmerjene v jasno opredeljene cilje, na poti do njih, v skupinski dinamiki, nastajajo nove in nove vsebine, rešitve. Zato potrebujemo tako pravo sestavo talentov, znanj, obnašanj kot hierarhično in funkcijsko zastopanost in to dopušča sprotno nadgradnjo in rast. Sodelujočih ne omejuje, ker v svojem bistvu vsebuje prostor za rast, ki se hrani iz kolektivne energije, z njo raste, se oži, spreminja in prilagaja. Moje izkušnje kažejo, da so nam v času neprestanih dinamičnih sprememb zagotovilo za uspeh in diferenciacijo v konkurenčnem okolju le še naši ljudje, mi sami, naša pripravljenost, da razmišljamo, učinkovito delujemo v dinamičnih skupinah in vedno znova izzivamo obstoječe.

Verjamem, da ima vsako podjetje svoj ritem razvoja, ki ga pogojujejo notranji (zaposleni, vodstvo, lastniki) in zunanji (stranke, dobavitelji, javnosti) akterji. Ritem pomaga vzdrževati in nadgrajevati ciklični participativni model. Opazili boste, da se koncept uporabnosti nenehno prepleta s filozofijo samega načina dela na terenu, kar je neizogibno in razumljivo. Model je zasnovan na osnovnem principu jing/jang in upošteva nerazdružljivost notranjega in zunanjega, vidnega in nevidnega, posameznika, skupine in celote. Obenem se že začetne izkušnje potrdile, da je pri tiskem delu potrebna in poslovno koristna medfunkcijska sestava timov, saj se spremembe, novi projekti, nove usmeritve paralelno analizirajo in uvajajo na vseh nivojih poslovanja z razumevanjem soodvisnosti in prepletenosti v celotnem poslovnem okolju.

Podjetje je živ organizem, ki ima svoj spomin, čustva, pravila, ritem, sposobnosti, želje, omejitve in vrednote. V prvi vrsti ga definirajo ljudje (notranji in zunanji) in šele v drugem koraku ostali viri, ki so jih zaposleni, voditelji, lastniki angažirali za uresničitev svojih sposobnosti, ambicij, svojega poslanstva. Zato je vsako podjetje enkratno, neponovljivo, drugačno.

Priloga 6: Metodologija MABS®

MABS® predstavlja poslovno inovacijo¹⁰⁹. Je metodologija, ki omogoča hitrejše in enostavnejše oblikovanje poslovnih zgodb, ki so osnova za pospešen razvoj poslovnih sistemov. Na izviren način poveže akterje interne zgodbe (lastnike, vodstvo in zaposlene) z zunanjim svetom (dobavitelji, partnerji in stranke) na osnovi ključnih sposobnosti podjetja, sistema vrednot in zahtev kapitala, s posebnim poudarkom na razvoju vsakega posameznika kot nosilca vitalnih sil sistema.

Poslovna zgodba se sestoji iz vizije lastnika, vizije podjetja, ključnih sposobnosti podjetja, sistema vrednot, ključnih poslovnih ciljev, izhodiščnih strategij za doseg ključnih ciljev, tržnih segmentov in niš, pozicioniranja v vrednostne verige, vstopnih, zmagovalnih, razlikovalnih faktorjev poslovanja, primerjalne analize (osebna izkaznica, strategija, prodajne vsebine), internacionalizacije, povezanosti (vertikalnih in horizontalnih), konkurenčnih prednosti, poslovnega modela, operativne in marketinške strategije).

Ključni poudarki, ki hkrati predstavljajo tudi inovativne elemente metodologije so v tem, da:

1. Temelji na naravnih zakonih in obravnava »podjetje kot živ organizem«, ki ima svoja čustva, navade, zgodovinski spomin, tipično prodornost, vztrajnost, sposobnost prilagajanja, domet intelektualnega kapitala, blagovne znamke in interne prožnosti.
2. Je v okviru MABS® definiran nabor možnih poslovnih elementov, kar predstavlja ključno prednost MABS® v primerjavi s klasičnimi metodami razvoja poslovnih zgodb (strategija vodenja in trženja, vizija, cilji, tržni segmenti, pozicioniranje v vrednostne verige); zaporedje korakov, ki pokrijejo poslovne elemente, ni vnaprej določeno. Odvisno je od ozaveščenosti in razvojne stopnje vseh internih akterjev, virov pozitivnih energij v podjetju, ključnih sposobnosti podjetja in pričakovanj kapitala.
3. Je kot temelj MABS®-a postavljen interni svet, ki se izraža prek ključnih sposobnosti in sistema vrednot (in ne več po klasičnem modelu, ki podjetje opazuje in razvija glede na zunanje poslovne elemente: dobavitelji, konkurenti, nadomestila, novi igralci, stranke). V času nenehnih sprememb in nepričakovanih povezav nas oziranje po zunanjem svetu kot centralni točki razumevanja poslovnega sveta naredi prepočasne in nekonkurenčne. MABS® kot osnovo postavlja ključne sposobnosti podjetja (nekaj, kar je kolektivna zavest, kar je pravi razlog za doseganje dosedanjih rezultatov, kar je težko razpoznavno in težko preneseno v druga okolja). V prvi vrsti tako strankam skozi proces nastajanja zgodbe definiramo ključne sposobnosti in sistem vrednot, ki so v resnici najbolj relevantne za vsebino poslovanja.

109 Zlato priznanje za inovativnost GZS OZ Ljubljana, 2003; intelektualna lastnina Vibacom d.o.o.

4. Metodologija v jedru temelji na »celičnem« principu reševanja problemov in »celični« implementaciji procesov, ki so potrebni za oblikovanje in realizacijo poslovne zgodbe.
5. Za učinkovito grafično prikazovanje rezultatov MABS® vsebuje mrežni načrt ciljev in aktivnosti; v svoji osnovi podpira ciljno usmerjeno vodenje.
6. Sama metodologija že v strukturi vsebuje sistem izobraževanja strank preko reševanja konkretnih poslovnih ciljev, in sicer v obliki »vetrenja možganov« in poslovnih delavnic, ki zagotavljajo pretok in izmenjavo znanj, izkušenj, vedenj in zavedanj, tako da so ob koncu implementacije poslovne zgodbe zaposleni in vodstvo sposobni, po principu neprestanih izboljšav, nadaljevati zgodbo sami; večina korakov se s pomočjo participativnega modela, ki zajame med 15% do 20% ključnih zaposlenih, izvaja že tekom nastajanja razvojne zgodbe; izvajalec MABS® metodologije je torej uspešen, ko stranke prerastejo njegovo prisotnost (ne opazijo, da ga/je ni več zraven; samozavestno same nadaljujejo implementacijo in razvoj razvojne zgodbe).

Ključne prednosti MABS®-a:

- identifikacija in razvoj zdravih jeder, kar povečuje kondicijo podjetja in osredotoča ustvarjalno energijo na tisto, kar je v podjetju dobrega
- identifikacija ključnih sposobnosti, kar omogoča odkrivanje tržnih niš in oblikovanje izrazitih konkurenčnih prednosti
- dojemanje notranjega in zunanjega sveta skozi izbrane poslovne segmente (strank, dobaviteljev, zaposlenih) in oblikovanje strategije razvoja glede na vpliv, ki jih imajo posamezni segmenti na uspešnost poslovanja
- v ospredje postavlja človeške odnose in kolektivno zavest podjetja ter spodbuja angažiranje širokega kroga zaposlenih
- omogoča sprotno uvajanje taktičnih in operativnih rešitev
- pokriva diagnostiko, razvojne zgodbe in kontinuiran inovativni razvoj (kurativo in preventivo)
- omogoča oblikovanje poslovnega okolja in vzpostavljanje pravil igre, ob tem pa vzpodbuja inovativnost na vseh ravneh in v delovnih skupinah.

MABS® poudarja oblikovanje arhitekture posameznih modulov in MABS®-a kot celote, definicijo različnih kriterijev za identifikacijo diagnostičnih točk, definicijo točk preloma, določitev kondicije podjetja in dojemanja poslovnega sveta, vsebine razvojnih zgodb in nenazadnje določanje elementov sistema trajnostnega inovativnega razvoja, njegovega vzpodbujanja, spremljanja in vrednotenja.

Pri oblikovanju vseh vsebin se pričakuje sodelovanje notranjih in zunanjih sodelavcev, strank in širše strokovne javnosti.

Ključne **faze** MABS®-a so diagnostika, razvojna zgodba in kontinuiran inovativni razvoj (KIR), ključne **module** pa predstavljajo poslovni skelet ter model »8+1« ključnih poslovnih odnosov.

Faza diagnostike predstavlja ključni moment za ozaveščanje trenutnega stanja (evolucijske faze razvoja), v katerem je podjetje in je izhodišče za ustvarjanje potrebne klime za razvoj in pričakovano oplajanje kapitala. Vsebuje orodja za opredelitev **kondicije podjetja, stopnjo dojetanja** poslovnega okolja in **nivoja inovativnosti**. Orodja jasno pokažejo razkorak med želenim in dejanskim. S tem so ustvarjeni dodatni elementi za stvarno opredelitev razvojnih možnosti in potrebnih korakov za uresničevanje vizije kapitala.

Razvojna zgodba je sestavljena iz metodologije za opredelitev poslovnega skeleta, kjer je določen osnovni nabor elementov poslovnega skeleta in njihove ključne soodvisnosti, iz metodologije za učinkovito segmentacijo strank, dobaviteljev in zaposlenih na podlagi obnašanja, navad in vrednot, ki so podlaga oblikovanja tržnih, prodajno-nabavnih in kadrovske strategij.

KIR presega izzive z osredotočanjem na odnose do glavnih igralcev v poslovnem sistemu (strank, dobaviteljev, lastnikov, zaposlenih in javnosti) in s kontinuiranim izboljševanjem le-teh. S tem KIR ne izboljšuje le obstoječega poslovnega sistema, temveč s stalnim spreminjanjem zornih kotov opazovanja vzdržuje poslovni sistem v zeleni kondiciji in jo tudi nadgrajuje.

Priloga 7: Viri, ki so neposredno krepili proces razmišljanja

1. Bertoncec A.: Čas prevzemov – prevzeti ali biti prevzet, Ljubljana, GV Založba, 2005
2. Nordstrom Kjell A., Ridderstrale J.: Ta nori posel – ko zaigra talent, kapital pleše, Ljubljana, GV Založba, 2001
3. Prašnikar J., Cirman A.: Globalno gospodarstvo in kulturna različnost, Ljubljana, Časnik Finance, 2005
4. Florida R.: Vzpon ustvarjalnega razreda, Velenje, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij, 2005
5. Drucker P.: O managementu, Ljubljana, GV Založba, 2004
6. Musaši M.: Knjiga petih prstanov, Ljubljana, Amalietti, 1997
7. Toffler A.: The Third Wave, New York, Bantam Books, 1990
8. Ferguson M.: The Aquarian Conspiracy, Personal and Transformation in the 1980s, New York, G. P. Putnam's Sons, 1980
9. Doz Y., Santos J., Williamson P.: From Global to Metanational, Boston, HBS Press, 2001
10. Senge P. M.: The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization, New York, Doubleday, 1990
11. Rifkin J.: The European Dream, Cambridge, Polity Press, 2004
12. Gleick J.: Chaos, Making a New Science, New York, Penguin Books, 1987
13. Kaplan R. S., Norton D. P.: The Strategy – Focused Organization, Boston, HBS Press, 2001
14. Trompenaars F., Hampden-Turner C.: 21 Leaders for the 21 st Century, Oxford, Capstone, 2001
15. Kets de Vries M. F. R.: The Leadership Mystique, A User's Manual for the Human Enterprise, Edinburgh Gate, Pearson Education, 2001
16. Arie de Geus: The Living Company, Growth, Learning and Longevity in Business, London, Nicholas Brealey, 1999
17. Toffler A.: Future Shock, New York, Bantam Books, 1990
18. Langer J., Alfirevic N., Pavicic J.: Organizational Change in Transition Societies, Hamshpire, Ashgate, 2005
19. Davidson H.: The Committed Enterprise, Woburn, Butterworth-Heinemann, 2002
20. W. Chan Kim, Renee Mauborgne: Strategija sinjega oceana, Ljubljana, GV Založba, 2005

Moja razmišljanja

Moja razmišljanja

Moja razmišljanja

Moja razmišljanja

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

65.01

BULC, Violeta

Ritmi poslovne evolucije : sistemi, orodja in izkušnje za
viharna razmišljanja / Violeta Bulc. - Ljubljana : Vibacom,
2006. -

ISBN 961-91806-0-7

Mag. Violeta Bulc

Ritmi poslovne evolucije

Uredila:

mag. Violeta Bulc

Odgovorna urednica:

mag. Violeta Bulc

Uredniški odbor:

mag. Ladeja Godina Košir, dr. Andrej Bertoncec, Darko Kovač, PMBA, mag. Violeta Bulc

Lektoriranje:

Barbara Šubert

Oblikovanje naslovnice:

Eduardo Čehovin

Notranje oblikovanje, tehnična oprema in prelom:

Prograf d.o.o. Vipava

Izdajatelj:

Vibacom d.o.o., Lojzeta Spacala 4, 1000 Ljubljana,
www.vibacom.si

Naklada:

1000 izvodov

Tisk:

MKT print, Ljubljana

© Vibacom

Vse pravice pridržane.

Brez predhodnega pisnega dovoljenja Vibacoma je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, vključno s fotokopiranjem, tiskanjem, javnim interaktivnim dostopom ali hranitvijo v elektronski obliki.

Avtorske pravice © mag. Violeta Bulc

Slovenija, Ljubljana, 2006