

Sposobnosti posameznikov se povezujejo v kolektivno inteligenco - Etični, družbeno odgovorni, ustvarjalni in kritični posamezniki soustvarjajo za skupno dobro

Sonja Klopčič

1. Novi časi in nove zahteve

V soočenju z ostrimi zahtevami trga si podjetja pogosto naložijo več kot zmorejo – povečajo število aktivnosti in jih pospešujejo, povišujejo cilje, krajšajo inovacijske cikle, uvajajo nove načine organiziranja. V nekem obdobju lahko uspejo in zatem želijo nov tempo uveljaviti kot standard. **Kar se je pokazalo kot začasni uspeh, lahko vodi h kronični preobremenjenosti. Ko spoznajo, da nekaj ni v redu, pogosto napadajo simptome namesto vzroka.** Povečujejo pritisk in stvari gredo samo na slabše. Izčrpanost in ravnodušje začneta prevevati organizacijo. Temu pravimo **past pospeševanja**. (Bruch, 2010)

Ob zahtevnih spremembah na trgih ugotavljamo, da so se tradicionalni poslovni modeli izčrpali. Pri iskanju novih lahko pomagajo tudi naslednje misli: »Podjetja z razvitim duhovnim kapitalom ohranjajo in obnavljajo vire. Prihodnje generacije obravnavajo kot deležnike. Navdihujejo ljudi. Spodbujajo občutek izpolnitve. Razvijajo voditeljstvo kot poklicanost. Spodbujajo predanost. Odpravljajo neenakost in jezo. Vzbujaajo upanje.« (Zohar, Marshall, 2006)

Dobo, kjer je prevladovala moč v različnih oblikah – oblasti, znanju, informacijah, je zamenjal čas etike. Zlorabe moči na vseh področjih se razkrivajo. **Nastajajo spontane rešitve, kjer se ljudje povezujejo in sodelujejo v dobro vsega in vsakogar.** Posamezniki napovedujejo prehod v način zavestnega soustvarjanja, povezovanja z namenom ustvarjanja celote (Jere Lazanski, 2009). Ta nova doba od ljudi in organizacij zahteva drugačen način delovanja. **Uspešni bodo tisti, ki bodo odkriti, pošteni, odprti, odločni.**

Nemoralno je izobraževati ljudi za življenje, ki ga ne morejo živeti tako kot včasih (Handy, 2002). Zato je potrebno razviti nove pristope za vzgojo in izobraževanje družbeno odgovornih in kreativnih ljudi z visoko razvito etiko, ki bodo razumeli, da je povezovanje in soustvarjanje pravi način delovanja.

2. Evolucija organizacije

Organizacije so bile zgrajene zaradi industrijske revolucije. Zdaj imamo nove tehnologije, nov način dela in moramo iznajti tudi nov smisel organizacije (Mirvis, 2009). Ideja sedaj prevladujočih organizacijskih struktur je, da ena oseba na vrhu ve največ, lahko sama spreminja stvari, sprejema najbolj kompleksne odločitve. Več glav več ve. Tim je lahko popoln, posameznik ne. Zato so timi in mreže bolj pomembni kot posamezniki. Imajo možnost, da s kolektivno inteligenco najdejo prave odgovore. Razvoj in razširjenost informacijsko-komunikacijske tehnologije omogoča združevanje sposobnosti množice ljudi.

Zato je potrebno raziskovati, kako lahko kreiramo najbolj ustrezno organizacijo. **Evolucija organizacije se dogaja v prehodu iz stabilne, zaprte strukture v stalno spreminjajočo se organizacijo.** Lastnosti takšne organizacije lahko primerjamo z lastnostmi interneta: odprta, učeča se, mrežna, osnovana na eksperimentalnosti in prilagajanju (Klopčič, 2009).

Primer takšnega načina delovanja je odprtokodna skupnost. Razvoj spletnih strežnikov Apache se je začel z osmimi ljudmi, ki so si zaupali. Nato so se na forumu pojavili ljudje s svojimi programskimi popravki in počasi pridobili zaupanje začetnega jedra razvijalcev. Iz skupine osmih ljudi je nastala skupnost več kot tisoč ljudi. Ko je IBM videl, da ji ni kos, je opustil lastno tehnologijo. Dejali so, da bi radi uporabili Apache, vendar se ne želijo zameriti internetni skupnosti in hočejo tudi sami prispevati k razvoju (Friedman, 2007).

Evolucija napreduje z nenehnim sodelovanjem. Po zgledu evolucije življenja lahko pridemo do prebojnih inovacij, ki so potrebne za trajnostni razvoj. Potrebno je razkrivanje nevidnih vzorcev in povezovanje do sedaj nepovezanega (Gill, 2008).

Potreben je premik od paradigme »eni mislijo, drugi delajo« k paradigmi »vsi mislimo, vsi delamo«. V ZDA so raziskovalci odkrili, da je izraba zmožnosti pri podrejenih samo 23%. Ni razloga, da bi pri nas bilo bolje, dokler stil vodenja daje podrejenim pravico do neodgovornosti. Managerji so raje preobremenjeni in obdani z neodgovornimi sodelavci, kot da bi razvili medsebojno zaupanje in ustvarjalno sodelovanje (Mulej, 2010).

Tak način seveda vodi v past, zato je potrebno razvijati vodenjstvo, sodelovanje, povezovanje in samoorganiziranje.

2.1. Molekularna organizacija

V družbi Trimo kot enega od načinov razvoja delovanja za novo dobo uvajamo molekularno organizacijo. Molekularna struktura se dinamično prilagaja glede na zastavljene naloge in vsakemu omogoča ustvarjanje na njemu lasten način za doseganje ključnih ciljev podjetja.

Pomemben je vsak posameznik, njegov prispevek, proaktivno delovanje in motiviranje sebe in sodelavcev. Vsak je lahko kreativen in razvija potrebne kompetence, da bo lahko pri delu uspešen in da bo v delu našel pravi smisel. Vsak lahko deluje kot vodja – samega sebe, po potrebi projektne skupine ali večje organizacijske enote. Velikost in sestava projektnih se dinamično spreminja in prilagaja zahtevam naloge ali/in kupcev. **Akterji sprememb so zaposleni, ki ne čakajo na navodila vodstva, ampak se ob zaznani potrebi samoorganizirajo v najbolj optimalno obliko.**

Razvoj organizacije in zaposlenih sta soodvisna in vplivata drug na drugega. Za udejanjanje molekularne organizacije je potreben dovolj visok nivo osebne zrelosti in razvoja posameznika, da lahko dinamično prevzema in odigra različne vloge, sprejema odločitve in s tem povezano odgovornost. Upoštevati moramo tako kompleksno poslovno okolje kot to, **da se zaposleni razvijajo z različnim tempom.** To je potrebno spoštovati. Pri morebitnem prehitevanju lahko zaposleni občutijo takšno organizacijo kot pritisk, ki mu niso dorasli. Za doseganje rezultatov so potrebni pravilni pristopi in dobro usklajeni razvojni koraki (Klopčič, 2009).

3. Sistemsko mišljenje

Analiza je bila prevladujoča miselnost zahodnega sveta zadnjih štiristo let (Jere Lazanski, 2009), za sedanjo kompleksnost in dinamiko pa je bolj primerno povezovalno, sistemsko mišljenje. Opisuje ga pet principov:

1. velika slika,
2. uravnoteženje kratkoročne in dolgoročne perspektive,
3. prepoznavanje dinamike, kompleksnosti in medsebojne odvisnosti sistema,
4. upoštevanje merljivih in nemerljivih faktorjev,
5. zavedanje, da smo vsi del sistema, vplivamo na druge in drugi vplivajo na nas (Jere Lazanski, 2008).

Gledanje na organizacijo kot na sistem vodi do zaključka, **da je sodelovanje bolj učinkovito kot tekmovanje**. Premik pozornosti od delov na celoto povzroči tudi premik iz analitičnega razmišljanja v kontekstno razmišljanje. Razlaganje stvari v kontekstu pomeni povezovanje z okolico, zato je sistemsko razmišljanje hkrati tudi okoljsko razmišljanje. Sistemsko razmišljanje temelji na prepričanju, da komponente sistema delujejo drugače, kadar so povezave odstranjene in je del v izolaciji. Zato je potrebno zaznati del v odnosu s celoto (Jere Lazanski, 2008).

Pomembno je iskati vzorce, gledati celoto in ne osredotočati se na posamezne dogodke. Rešitve, ki jih oblikujemo na nivoju posameznih dogodkov, so kratkoročne. Sistemsko razmišljanje odpira širšo perspektivo in omogoča spreminjanje struktur.

4. Razvoj kompetentnih zaposlenih

Kapitalizem ima ozek pogled na človeško naravo: predvideva, da so ljudje enodimenzionalna bitja, ki iščejo zgolj maksimiziranje dobička. **Teorija prostega trga trpi za napačnim pojmovanjem in je nezmožna dojeti najgloblje bistvo človeka.** V klasični teoriji podjetja igra enodimezionalno bitje vlogo vodje podjetja. Izoliran je od preostalega življenja. Podpira ga drugo enodimezionalno bitje, ki vloži denar v njegovo podjetje (Yunus, 2009).

Ljudje smo večdimenzionalna bitja, našo celovitost sestavljajo fizični, razumski, čustveni in duhovni del. V gospodarstvu in drugih dejavnostih potrebujemo kompetentne zaposlene, celovite osebnosti, ki nenehno razvijajo vse svoje razsežnosti. Celovita osebnost mora najprej dobro poznati sebe. Poznavanje sebe je sestavljeno iz poznavanja talentov, vrednot, potreb in razumevanju potrebnosti skladnega razvoja vseh vrst inteligenc – razumske, čustvene in duhovne.

Slika 1: Celovita osebnost dobro pozna sama sebe in svojo vpetost v prostor in čas



Vir: Klopčič (2010)

Celovita osebnost gradi ustrezne odnose z drugimi - predstavlja svoje ideje, izraža svoje vrednote, sprašuje, pokaže iskreno zanimanje za sogovornika, se zanima za ideje in mnenja, sodeluje v timih, rešuje konflikte, pridobiva in daje povratne informacije, ceni učenje iz odnosov. Zna kreirati odnose s sodelavci, kupci, dobavitelji, institucijami. Ima razvit pogled na svet, zna razmišljati podjetniško, inovativno, je ekološko ozaveščena, razume povezave med delom, kreiranjem, ustvarjenimi koristmi in plačilom ter prevzema odgovornost za lastni razvoj. Razume delovanje družbenih podsistemov - vlogo in soodvisnosti političnih strank, vlade, lokalnih skupnosti, civilne družbe, gospodarstva, znanosti, kulture, šolstva, umetnosti. Seveda je za poklicni uspeh potrebno tudi teoretično znanje in razumevanje povezav z ostalimi strokami ter poznavanje delovanja podjetja oziroma organizacije.

4.1 Ciljni razvoj

Sprememba izobraževalnega sistema je nujna – zdaj je osnovan na logiki in pomnenu. IQ-ja je na svetu dovolj. Ljudje morajo iz cone udobja, opirajoč se na svoje talente in sposobnosti (Muehlfelt, 2009). Pri IQ nad 115 le-ta ne igra več velike vloge za uspeh posameznika, bolj je pomembna »praktična« inteligenca, vedeti, kaj reči komu, kdaj reči in kako, da bo dosežen maksimalni učinek (Gladwell, 2008).

Na osnovi potreb v gospodarstvu in izkušenj predlagam, da pred vstopom na fakulteto poglobljeno razvijamo poznavanje sebe, odnose z drugimi in pogled na svet. Menim, da moramo v proces izobraževanja vključiti tudi treninge komuniciranja. S poglobljenim poznavanje sebe, svojih talentov in preferenc bodo bodoči študentje izbirali bolj ustrezne študijske smeri in si na ta način odpirali pot v poklice, ki jih bodo opravljali s polno zavzetostjo. Skladno s tem je potrebno spremeniti sedanji sistem vpisa na fakultete.

V času študija je potrebno poleg pridobivanja strokovnega znanja utrditi tudi razumevanje družbenih podsistemov. Tako bodo poklicno kariero začenjali zreli ljudje, ki bodo lahko bistveno hitreje začeli ustvarjati novo vrednost. Naloga podjetja bo hiter prenos znanja, potrebnega za razumevanje delovanja podjetja, pospešeno pridobivanje izkušenj in nenehno dajanje povratnih informacij, ki bodo zaposlenemu pomagale pri osebnotnem in poklicnem razvoju.

Slika 2: Predlog procesa razvoja kompetentnih kadrov



Vir: lastni

5. Vsak posameznik kot voditelj

Voditeljstvo ni vezano na organizacijsko strukturo in položaj; voditelj lahko postane vsak član organizacije. Svojo vlogo ustvari sam – z načinom razmišljanja in delovanja kreira nove vzorce. **Voditelj z idejami, znanjem in vrednotami najde pravo pot.** Ima močno notranjo motivacijo, da dela dobro za vse. Zavestno uporablja svoje kompetence, celovit pristop s prepletanjem razumske, čustvene in duhovne inteligence.

V organizacijah na vseh nivojih potrebujemo večje število voditeljev, ker se dinamika sprememb čedalje bolj povečuje, povečuje se tudi število možnih poti za doseganje ciljev. **Potrebne so hitre odločitve v različnih procesih,** zato potrebujemo tudi večje število posameznikov, ki se bodo znali hitro odločati skladno z vizijo in strateškimi cilji. Pri tem ni dovolj imeti sposobnosti, ključno je, **da se posameznik zavestno odloči, zavzeto vključi in prevzame iniciativo.**

Čedalje več posameznikov hoče igrati bolj aktivno vlogo v procesih, soustvarjati etični način poslovanja, skladen z njihovimi vrednotami. Zato je **voditeljstvo pomembno za osebni in profesionalni razvoj.** (Klopčič, 2009.)

5.1. Trimov voditelj

V Trimu smo pripravili opis Trimovega voditelja, ki je **celovita osebnost z razvito razumsko, čustveno in duhovno inteligenco.** Odlikujejo ga naslednje lastnosti:

- prevzema odgovornost za svoje misli in dejanja,
- pogumno koraka v globalni svet,

- kreira dodano vrednost,
- podjetniško razmišlja in ustvarja,
- inovativno najde nove poti,
- razvija sposobnosti samoorganizacije timov in podjetja,
- odločno dosega zastavljene cilje.

Vodi ga človeška etika. **Je pravi evlucijski voditelj z močno vizijo in močnimi vrednotami.** Zavestno kreira situacije za odpiranje možnosti. Razmišlja sistemsko in se zaveda svojega vpliva na kolektivno zavest. Prizadeva si, da deluje kot poslovni vitez(1).

6. Kolektivna inteligenca

Pojavljajo se novi načini sodelovanja in kreiranja znanja. Oblikovalka spletnih iger McGonigal navaja, da je v igranje igrice World of Warcraft vloženi 5,92 milijonov let. Igralci do svojega 21 leta igrajo poprečno 10.000 ur. Odlikujejo se na naslednjih področjih: optimizem, samomotivacija, socialno povezovanje (za skupno igranje je potrebno razviti zaupanje), produktivnost, sodelovanje in smisel za veličastne dosežke. Gradijo bazo podatkov, njihov wiki je drugi največji na svetu (za Wikipedio), vsebuje 80.000 člankov, mesečno pa bazo uporablja 5 milijonov uporabnikov.

Zanima jo vprašanje, kako z igrami najdemo primerne rešitve za realni svet. Prepričana je, **da lahko rešimo probleme sodobnega sveta, če bi polovica svetovnega prebivalstva igrala eno uro na dan.** Testirajo nove igre, s katerimi bi lahko oblikovali prihodnost. Primer je Evoke, ki spodbuja socialne inovacije (McGonigal, 2010).

Nobelova nagradjenka Elinor Ostrom je na podlagi študij različnih skupnosti po svetu, ki uporabljajo skupne dobrine (reke, jezera, pašniki, gozdovi, podzemna vodna zajetja), pokazala, da lahko s skupno lastnino uspešno upravljajo skupine, ki jo uporabljajo. Sami razvijejo učinkovite mehanizme za sprejemanje odločitev in za uveljavljanje pravil pri usklajevanju različnih interesov. Oblikujejo sistem spremljanja ravnanja posameznikov, uporabljajo stopenjsko sankcioniranje kršenja pravil, imajo dostop do poceni mehanizmov za reševanje konfliktov (Kralj, 2009).

Za učinkovito skupno upravljanje dobrin je potrebno razviti zaupanje med člani skupnosti in združiti različna znanja, da zgradimo kompleksne sisteme za skupno upravljanje. Sistemi morajo biti prilagodljivi in ne uniformirani (Ostrom, 2009).

Potreben je premik od tekmovalne miselnosti »najboljši na svetu« do sodelovalne miselnosti »najboljše za svet«. (Muehlfelt, 2009)

Za dvig kolektivne zavesti so pomembni močni posamezniki, ki z zgledom povezovanja in skupnega ustvarjanja vplivajo na druge. **Smo soodvisni in povezani, zato je prav, da skupaj povečujemo možnost, da bo nekomu uspelo.** Ne tekmujemo med seboj, ker vemo, da bo tisti, ki bo uspel, prispeval k rasti in razvoju vseh. Tak način delovanja podpira in uvaja tudi Inco gibanje za inovativni preboj Slovenije.

Literatura

- Friedman, T.2007: Izravnavanje sveta, kratka zgodovina 21.stoletja, Učila

- Handy, C.2002: The Elephant and the Flea, New Thinking For A New World, Arrow books
- Gladwell, M.2008: Outliers; The Story of Success, Little, Brown and Company
- Zohar, D. in Marshall, I.2006: Duhovni kapital – bogastvo, od katerega lahko živimo, Tozd
- Yunus, M.2009: Novemu kapitalizmu naproti, Učila
- Jere Lazanski, T. 2008: Systems thinking and complex systems modelling. Academica turistica, dec. 2008, letn. 1, št. 3/4, str. 79-83
- Klopčič, S. 2009: Pomen raziskovalno-razvojnih sposobnosti pri spopadanju s krizo v podjetju Trimo d.d., Zbornik referatov 15.strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, str. 101-112
- Mirvis, P.2009: HRM Forum, IEDC Bled
- Muehlfelt, J.2009: Ethics in Business, Bruselj
- Bruch, H. in Menges, J.I. 2010. The acceleration trap. Dostopno na: <http://hbr.org/2010/04/the-acceleration-trap/ar/1> [30. 4. 2010].
- Gill, Z. 2008: Designing Innovation Networks Modeled on Life's Origins and Evolution. Dostopno na: <http://www.youtube.com/watch?v=bCukhYknLh8>[30. 4. 2010].
- Jere Lazanski, T. 2009. Sistemsko mišljenje: Evolucija zavesti starih Majev in sodobno sistemsko mišljenje. Dostopno na: <http://www.turistica.si/downloads/obvestila/NagradaJereLazanski/JereLazanski-SlovenskaPrezentacija.pdf>[30. 4. 2010].
- Klopčič, S. 2010: Mini šola kompetenc. Dostopno na: <http://www.i-leaders.net/>
- Kralj, R. 2009: Elinor Ostrom, Nobelova nagrajenka za ekonomijo. Dostopno na: http://www.katedra-on.net/index.php?option=com_content&task=view&id=240&Itemid=74 [30. 4. 2010].
- McGonigal, J. 2010: Gaming can make a better world. Dostopno na: http://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world.html [30. 4. 2010].
- Mulej, M. 2010: Kako od paradigme »eni mislijo, drugi delajo« do paradigme »vsi mislijo, vsi delajo«. Dostopno na: <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=106>[30. 4. 2010].
- Ostrom, E.2009: Sustainable development and the tragedy of commons. Dostopno na: <http://www.youtube.com/watch?v=ByXM47Ri1Kc>[30. 4. 2010].

(1) Veliki voditelji imajo cilje, ki so višji od njih samih. To so vitezi, ki želijo uresničiti nadosebne vrednote, kot so dobrota, pravica, resnica. Iščejo nove poti za sodelovanje med ljudmi, nove načine, s katerimi bodo podjetja v službi družbe, in nove načine obstoja družbe. Voditelji, ki služijo višjim ciljem, delajo z močjo, vendar so pri tem kot osebe skromni in predani. (Zohar, Marshall, 2006)

O avtorici

Mag. Sonja Klopčič je svojo poslovno pot začela kot raziskovalka v podjetju ETI Izlake in nadaljevala v novoustanovljenem podjetju ORIA, kjer je bila tri mandate direktorica. Zatem je prevzela odgovornosti direktorice za razvoj kompetenc v skupini TRIMO. Zanimajo jo ljudje,

njihovi potenciali in razvijanje novih pristopov in poslovnih modelov za ustvarjalno, uspešno in učinkovito delo. E-naslov: sonja.klopcic@trimo.si