

Voditeljstvo za nove poslovne realnosti

BB Consulting

BB Consulting je butično svetovalno podjetje, ki se skozi proces individualno prilagojene intervencije osredotoča na spremembo organizacijske kulture in arhitekture z namenom, da v slovenskem prostoru prispevamo k voditeljstvu za boljše nove poslovne realnosti.

V partnerstvu s podjetji, organizacijami in voditeljskimi skupinami vstopamo v proces spremembe skozi točko diagnostike obstoječih in želenih odnosov v organizaciji. Naš skupni namen z naročnikom je skozi izboljšanje odnosov prispevati k izboljšanju učinkovitosti procesov, spodbujanje boljšega strateškega načrtovanja ter ustvarjati prostor, ki omogoča prebojnost v razmišljaju o trajnostnem razvoju podjetij in organizacij in s tem tudi družbe kot celote. Teoretično izhodišče multidisciplinarnega BB kolektiva je v teoriji kvantnega voditeljstva prof. Danah Zohar in Iana Marshalla, voditeljske inteligentnosti mag. Marike Ronthy in dediščine teorij organizacijske kulture. Kombinacija kvantnega pristopa in uravnotežnosti različnih aspektov voditeljske inteligentnosti je tista kombinacija, za katero verjamemo, da predstavlja temelj organizacijskih kultur, ki temeljijo na fleksibilnosti, ki jo zahteva sodobno poslovno okolje ter trajnostnosti odnosov, ki temeljijo na grajenju vrednosti za vse deležnike podjetja – zaposlene, lastnike, poslovno okolje, družbo in naravno okolje.

POTREBA PO VODITELJSTVU ZA NOVE POSLOVNE REALNOSTI

Družba, v kateri živimo, se v trenutku, ko to pišemo, nahaja na enem od večjih razpotij v zadnjih desetletjih. Pred nami je veliko odpiranje in okrevanje po intervenciji pandemije COVID-19. Gospodarskih, družbenih in okoljskih posledic, primarno zdravstvene krize, v tem trenutku še nihče ne more napovedati. Kar pa je skupno vsem predvidevanjem o prihodnosti je, da bomo kot človeštvo morali narediti premik v načinu na

katerega razumemo ustvarjanje vrednosti. In podjetja ter organizacije pri tem igrajo izjemno pomembno vlogo. Svet se je že pred COVID-19 krizo nahajal v več vzporednih krizah, med drugimi največjo okoljsko krizo. Razvoj globalnega okolja (kvantna) tehnološka revolucija in globalna povezanost pospešeno premikata svet v pogoje kaosa (McKinsey, 2015). Ker učinki teh procesov prehitevajo sposobnost podjetij, organizacij, družb, posameznikov na spremembe, to povzroča izjemno ranljivost sistema.

Pokazatelj ranljivosti sodobnega sistema, nepripravljenosti na sodobni razvoj in na načine delovanja, je v vseh razsežnostih pokazala pandemija COVID-19. Medtem, ko so jo nekateri scenariji razvoja predvidevali, teh scenarijev na sistemski ravni nismo upoštevali in sedaj posledice nosimo kot družba. Eden od vzorčnih primerov, s katerimi bomo po tej pandemiji zagovarjali **nujnost spremembe razmišljanja od verjetnega k možnemu**, je primer 2 milijonske letne zavarovalne police, ki so jo ob izbruhu epidemije Sarsa leta 2003 za primer pandemije sklenili organizatorji wimbledonskega teniškega turnirja. Pred 17 leti je bila popolna zaustavitev svetovnega dogajanja, kot smo ji bili priča v prvi polovici leta 2020, izjemno neverjetna – bolj stvar znanstvene fantastike kot dokumentarnega filma. Vendar je bilo že leta 2003 možno predvideti scenarij v katerem virus preide iz epidemije v pandemijo zaradi trendov in silnic sodobne globalizacije. Zavarovalna polica, vložek v dolgoročno varnost tega prestižnega turnirja, bo poskrbela, da bo organizacija navkljub veliki poslovni škodi, ki jo bo turnir doživel, iz krize izšel močnejši, kot ostali, ki tega vložka v varnost niso bili pripravljeni plačati, oz. si te možnosti niso bili niti pripravljeni priznati.

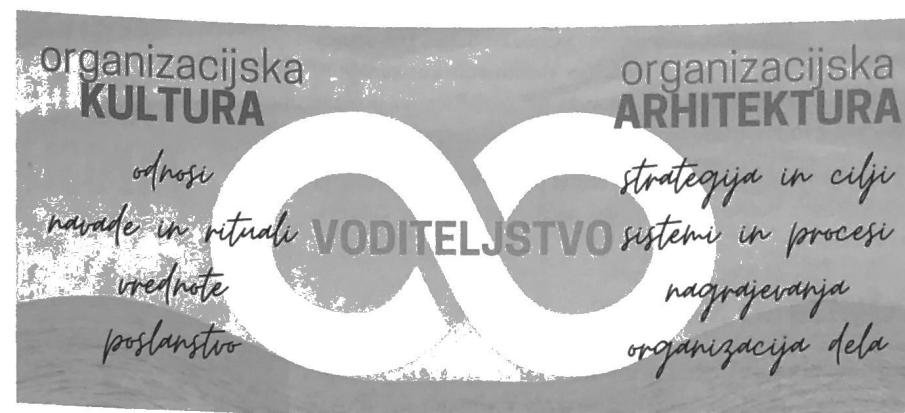
V prihodnosti nas kot svet čaka kar nekaj kriz. Navkljub izjemnemu napredku, ki smo mu priča, se soočamo z naraščajočo družbeno neenakostjo, okoljsko krizo, naraščajočimi političnimi napetostmi, ipd. Vse naštete krize so globalne v svoji razsežnosti ter izjemno lokalne v svojih učinkih. Pri tem podjetja in organizacije, o katerih smo še do nedavnega razmišljali kot o avtonomnih in samozadostnih sistemih, niso nobena izjema. Zato je že danes zelo verjetno, kot kažejo rezultati raziskave Fortune 500, da bodo zmagovalke kriz tista podjetja, ki bodo imela širše poslanstvo od lastnega dobička. Izraz, ki ga v nadaljevanju uporabljamo za opisovanje tega, je ustvarjanje skupne vrednosti (Harvard Business Review, 2019).

VODITELJSTVO JE PLES NA ROBU KAOSA

Kako razumeti pogoje sodobnega poslovnega okolja, ki nas bolj kot kadarkoli prej silijo v to, da v temelje organizacije in vodenja vpletemo zaupanje kot temeljno valuto? V BB ekipi verjamemo, da je za boljše razumevanje pogojev sodobnega sveta potrebno razumeti štiri temeljne značilnosti sodobnega poslovnega okolja¹:

KOMPLEKSNOST: razumevanje sodobnega poslovnega okolja zahteva celostnost. Za dobro razumevanje posameznih dogodkov, procesov je potrebno izboljšati razumevanje različnih delov sistema, če želimo iz-

¹ Podobne opis trendov najdemo v akronimu VUCA (volatile, uncertain, complex, ambivalent), ki ga je skovala ameriška vojska za svet po naftni krizi ali TUNA (turbulent, uncertain, novel, ambiguous), akronim Oxforda. Vsi trije imajo skupno značilnost – svet opisujejo kot izjemno kompleksen in soodvisen in so skovani z namenom boljšega razumevanja za boljše obvladovanje.



boljšati našo sposobnost predvidevanja in se bolje pripraviti na spremembe in trende prihodnosti. Delovanje sodobnega sveta je razdrobljeno na mikro delce, ki pa zgolj skupaj tvorijo celoto. **COVID-19 lupa:** krizo lahko razumemo in v njej dobro delujemo zgolj skozi kombinacijo razumevanja sprememb, ki jih je povzročila v naših medosebenih odnosih, zdravstvenem sistemu, ekonomiji, družbi. **Učinek na podjetja in organizacije:** strateškega in poslovnega razvoja ne moremo več dobro načrtovati brez multidisciplinarnosti. Še pred nedavnim je bilo dovolj poznavanje lastne industrije, panoge, lokalnega okolja, oddelka. Danes za podjetja, ki želijo delovati širše, to ne zadostuje več.

AMBIVALENTNOST: svet okoli nas z vzponom spletne komunikacije postaja vedno bolj protisloven. Načini na katere razumemo svet in dogajanje okoli nas postajajo notranje nasprotujoči in z vedno manjšim poljem možnosti določenosti. **COVID-19 lupa:** obvladovanje krize je bilo oteženo predvsem v okoljih, ki so omogočala večje polje možnih interpretacij in razlag. Najbolj uspešno so se s krizo soočale družbe, ki so imele visoko stopnjo zaupanja v informacije in komunikacijo. **Učinek na podjetja in organizacije:** temeljna vodstvena kompetenca je še bolj kot prej jasnost skupnega nameна in transparentno komuniciranje. Zato pa potrebujemo jasne skupne vrednote in poslanstvo.

OBILJE: Prihodkovna neenakost v državah OECD je na najvišji ravni v zadnjih 50ih letih. Povprečni prihodki 10% najboljgatejše populacije so 9krat višji od 10% najrevnejših (od 7krat višjih pred 25 leti). Nesigurnost in strah pred družbenim propadom je zajel srednje razrede v večjem številu družb. **COVID-19 lupa:** največja grožnja COVID-19 krize je bila grožnja kolapsa zdravstvenega sistema in nezmožnost poskrbeti za tiste, ki so v družbi najbolj ranljivi. Neenakomerna delitev ustvarjenega bogastva med družbenimi sistemi je postala realna možnost za propad sistema, kot ga poznamo. **Učinek na podjetja in organizacije:** premik iz delničarskega v deležniški način razumevanja ustvarjanja vrednosti z namenom zagotavljanja standardov in vrednot trajnostnega razvoja.

SOODVISNOST: kompleksni sistemi so soodvisni drug od drugega v svojem delovanju. Bolj so povezani, višja je stopnja njihove odvisnosti drug od drugega. Delovanje vsakega dela kompleksnega sistema je odvi-

sno od drugega dela kar pomeni, da dogodkov ne moremo več razumeti v linearni logiki vzročne-posledičnosti, temveč v potencialnih dogodkih verjetnosti in možnosti. **COVID-19 lupa:** globalna pandemija je plastično pokazala globalno soodvisnost zdravstvenega, gospodarskega, socialnega sistema, soodvisnost skupnosti in kolektivov. **Učinek za podjetja:** naraščanje soodvisnosti narekuje razvoj novih oblik sodelovanja, deležniškega načrtovanja, dialoga in krepitve samozavedanja v mreži prepletenih odnosov.

Značilnosti sistema, ki ga označujemo z akronimom #kaos se v bližnji prihodnosti, navkljub kratki prekinivti, ne bodo spremenile. Kar lahko spremenimo je naš način delovanja, vodenja in načrtovanja procesov, sistemov in odnosov, ki bodo povečala našo odpornost na učinke novih realnosti. Verjamemo, da moramo zato povezati kulturo in arhitekturo organizacij in podjetij. To pomeni voditi in ustvariti prostor v katerem vodimo proces povezovanja organizacijskih vrednot, poslanstva in vizije v ključne procese podjetja, organizacije. To počnemo s skupnim namenom – prispevati k izboljšanju odpornosti in zmanjševanju ranljivosti.

NOV TAKT IN KORAKI

Proces BB intervencije izhaja iz metodoloških izhodišč, ki v središče postavljajo uporabnika_co storitev ter spodbujajo trening fleksibilnosti in načinu, na katere nadgrajujemo stare ter načrtujemo nove procese. Ker tovrstni pristopi za svojo učinkovitost zahtevajo izjemno zaupanje in povezanost ekipe, posvečamo dodatno pozornost razvoju odgovorne komunikacije ter treningu samozavedanja, ključne vodstvene veščine prihodnosti.

načrtovanje

Načrtovanje je ključni del vsakega dobrega procesa, produkta, storitve, izvedbe. Osredotočenost na uporabnika ter zmožnost hitrega prilagajanja pa ločujeta prilagodljivo načrtovanje prihodnosti od samozadostnih pristopov preteklosti. Pri tem nas vodita oblikovalsko načrtovanje (design thinking) ter načela agilnih organizacij.

Namen vodenja procesov po teh metodah je digniti motivacijo vključenih v proces za prispevanje k skupnemu ter v praksi preizkušati in integrirati načela SQ ter AEIOU voditeljstva.

Vprašanje za bralca_ko: katero ključno potrebo v času po COVID-19 bo zadovoljilo vaše podjetje / organizacijo?

komunikacija

Dobra komunikacija je nevidno tkivo, ki povezuje posamezne dele sistema med sabo. Je ena od temeljnih veščin, ki jo treniramo celotno življenje in njena oblika pomembno določa njen namen. Skozi treninge z ekipami primarno uporabljamo dva načina:

dialog => deliberacija z namenom izmenjave informacij in grajenja odnosov

debata => argumentacija z namenom prepričevanja

Vprašanje za bralca_ko: katera kultura komunikacije prevladuje v vašem podjetju?

samozavedanje

Dinamiko samorefleksije in refleksije vnašamo v vse intervencije, ki jih načrtujemo, saj smo prepričani, da je razumevanje našega notranjega dogajanja, temeljni predpogoji za boljše obvladovanje dogajanja okoli nas. Oba procesa nam pomagata pri povezovanju in usklajevanju naših notranjih svetov z

zunanjimi pogoji, ki nas obdajajo. Samozavedanje, kot učinek prakse refleksije in samorefleksije, razumemo kot temeljno vodstveno veščino ključna procesa pri osrediščanju poslanta, vizije in vrednot.

Vprašanje za bralca_ko: katera redna praska v vašem življenju vam pomaga bolje razumeti vaš način razmišljanja, čutena, delovanja?

POVABILO NA PLES

Nove realnosti s katerimi se soočamo zahtevajo sveže pristope k razumevanju in posledično delovanju voditeljev_ic. To pomeni spremembe v načinih na katere organiziramo naše sisteme, procese, ekosisteme, odnose v katerih delujemo. Verjamemo, da bo odločitev o tem kakšno smer razvoja si želimo, nujno podkrepiti z novimi načini voditeljstva, torej, usmerjanja toka teh sprememb. S tem namenom BB ekipa deluje na treh ravneh:

ORGANIZACIJSKE INTERVENCIJE z namenom izboljšanja kakovosti odnosov (izboljšanje zavzetosti, zaupanja, pripadnosti).

KOMUNIKACIJA z namenom osveščanja potrebe po novih voditeljskih praksah.

RAZVOJ NOVIH PRAKS z namenom načrtovanja novih procesov ter sistemov vodenja, ki bodo usmerjeni v ustvarjanje skupne vrednosti.

POPOTNICA

Verjamemo, da sveta ne moremo zavreti v čas pred pandemijo COVID-19. Tega niti ne želimo. Kot skupnost se želimo premakniti v svet, kjer je vodilo ustvarjanja skupna vrednost. To je tudi eden od temeljnih postulatov, ki bo bistveno dvignil našo odpornost na krize s katerimi se bomo še soočali. In najboljši vložek, ki ga lahko naredimo, je vložek v odnose in zaupanje, ki so večna zavarovalna polica za varnost naših organizacij in družb. Katera glavna priporočila dajemo organizacijam na pot v svetu možnega, a nepredvidljivega? BB popotnica na pot v nove poslovne realnosti:

- boljši sistemi predvidevanja možnih prihodnosti;
- jasna poslanstvo, vrednote, vizija;
- od delničarskega k deležniškemu upravljanju; ter
- etično in kompetentno vodenje.

Kako pa ste vi začeli pot v veliko odpiranje? Upamo, da se srečamo na poti soustvarjanja skupne vrednosti.

VIRI IN LITERATURA

- Bohm, David (2004). On Dialogue, Routledge.
 Harvard Business Review (2019). 181 Top CEOs Have Realized Companies Need a PurposeBeyondProfit. Povezava:<https://hbr.org/2019/08/181-top-ceos-have-realized-companies-need-a-purpose-beyond-profit>
 Klopčič, Sonja in Ksenija Špiler Božič (2019). Moj vodnik za AEIOU voditeljstva, Sonja Klopčič S.p..
 Marshall, Ian in Zohar Danah (2004). Duhovna inteligenc, Učila International.
 McKinsey (2015). The four global forces breaking all the trends. Povezava: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-four-global-forces-breaking-all-the-trends>.
 Ronthy, Marika (2015). Leader Intelligence: How you can develop your leader intelligence with the help of your soul, heart and mind, Amfora FutureDialogue AB.
 Zohar, Danah (2016). Quantum Leader, Prometheus.

KAJ DEJANSKO POČNEJO ZAPOSLENI MED DELOVnim ČASOM?

ALI VESTE?

1

ZLORABA DELOVNEGA ČASA

Ali svoj delovni čas namenjajo za zasebne opravke?

Ali napačno registrirajo svoj delovni čas?

Jih registrira kdo drug?

Neupravičeno podaljšujejo svoje izhode za malico, kosilo, so kar naprej na kavicah in cigaretih, hodijo prej domov?

2

ZLORABA DELOVNIH SREDSTEV

Ali zlorabljajo službeno vozilo za svoje zasebne potrebe?

3

TATVINE SLUŽBENIH SREDSTEV

Ali odtujujejo službena sredstva, proizvode ali material (gorivo, pisarniški material, proizvode, ki jih proizvajate ipd.)?

Vam odtjujejo stranke?

4

DRUGE KRŠITVE

Ali delajo pod vplivom alkohola in/ali prepovedanih drog?

Se v delovnem času neprimerno vedejo in mečejo slabo luč na vaše podjetje, organizacijo?

Vam iznašajo ali prodajajo informacije?

PODJETJA SO VEDNO BOLJ OSVEŠČENA IN S POMOČJO DETEKTIROV PREVERJAJO NAVEDENO.

WWW.DETEKTIV-DVA.SI