

KAR OBRAVNAVAMO KOT KAPITAL, SE KAPITALIZIRA

Praviloma se ukvarjamo s tistim, kar gre lahko narobe, dobre stvari pa naj poskrbijo same zase. Dr. David Cooperrider to obrača na glavo. | Edita Krajnović

Dr. David Cooperrider je izjemen. Ko ga je Rodrigo Loures, predsednik uprave Nutrimental Foods, povabil, da bi vzpostavila metodo prepoznavanja vrednosti v izvorniku Appreciative Inquiry (AI), pri čemer mu 'da' manj kot dan časa za pripravo, je pristal. Po enem letu so sledili prvi rezultati. Med njimi je bilo kar nekaj presenetljivih: 300-odstotno povečanje dobička Nutrimental Foods; 75-odstotno znižanje absentizma; imenovanje Rodriga Louresa v Ekonomsko socialni svet Predsednika in vzpon Nutrimental Foods med 100 najboljših podjetij v državi.

S tem, ko na podjetje gledamo kot na skupek problemov, ki jih je treba rešiti, veliko izgubljam.

»Pristop, ki se osredotoča na ugotavljanje problemov, daje le omejene rezultate,« je prepričan dr. David Cooperrider, soavtor metode AI, ki je februarja prvič gostoval v Sloveniji, na IEDC Poslovni šoli Bled. Raziskovalno delo predstojnika katedre za organizacijsko delovanje na Weatherhead School of Management dr. Cooperriderja, ki sodi po lestvici revije Training Magazine iz leta 2000 med deset svetovnih vizionarjev, leta 2004 pa mu je za izjemni prispevek k učenju in uspešnosti delovnega okolja ameriško društvo za trening in razvoj podelilo najvišje priznanje, poganja ambicija uspešnih sprememb na vseh organizacijskih ravneh. To mu očitno dobro uspeva. Kako?

Od reševanja problemov k prepoznavanju vrednosti

»Vzgojeni smo v paradigmi reševanja problemov. Na organizacijo ne znamo več pogledati drugače kot na skupek problemov, ki jih je treba rešiti. Praviloma se ukvarjamo s tistim, kar gre (lahko) narobe, dobre stvari pa naj poskrbijo same zase,« je ena izmed temeljnih ugotovitev, na katerih sloni Cooperriderjevo delo. Z AI metodo spremenimo pogled na podjetje, in sicer tako, da se naslonimo na Einsteinovo spoznanje o vrtenju okoli istega vzorca vprašanj: Nič posebnega nisem storil, samo na iste stvari sem pogledal drugače kot vsi drugi.

Raziskave, iz katerih črpa Cooperriderjev pristop, in AI metoda, so pokazale, da v znanstvenih in strokovnih publikacijah kar 95 odstotkov člankov obravnava človeške pomanjkljivosti, le peščica pa se jih ukvarja s prednostmi, zato je velik del celote zanemarjen. Tu pride do preskoka.

Bistvo AI metode je ukvarjanje s pozitivnim v organizaciji. AI, ali poslovenjeno prepoznavanje vrednosti, je »kooperativno, sožitveno raziskovanje najboljšega v ljudeh, organizacijah in svetu okoli njih. Vključuje sistematično odkrivanje vitalnega, tistega, kar daje organizaciji ali skupnosti življenje, da je kar najbolj učinkovita in zmogljiva v ekonomskem, ekološkem in človeškem smislu,« zapišeta Cooperrider in Whitneyeva v svojem delu o AI. Metoda prepoznavanja vrednosti predpostavlja, da ima vsaka organizacija bogastvo neotipljivo pozitivnega, kar poimenujemo pozitivno jedro. Prepoznava ga kot eno najmanj raziskanih in najmanj izkoriščenih področij upravljanja sprememb.

Organizacijska joga

Prepoznavanje vrednosti (AI) je proces pozitivne spremembe (Cooperrider jo opredeljuje kot »vsako obliko organizacijske spremembe, preoblikovanja ali načrtovanja, ki se začne z izčrpnno raziskavo, analizo in dialogom o organizacijskem pozitivnem jedru in ki vključuje več deležnikov ter poveže to znanje s seznamom prioritet strateških sprememb organizacije.«), ki temelji na ustvarjanju zgodbe in se začne z vključitvijo vseh članov organizacije v širok splet intervjujev in poglobljenih pogovorov o prednostih, virih in zmožnostih. Temu sledi potovanje, vrsta aktivnosti, usmerjenih na najdrznejše priložnosti, in spodbujanje sanj o prihodnosti. V tretjem koraku ljudje oblikujejo predloge, ki jih bodo vodili v skupno prihodnost. V zadnji fazi pa se oblikujejo timi, ki prevzamejo odgovornost za izpeljavo izbranih sanj in njihove podobe v resničnem življenju.

Zanimiv in poučen je poskus s področja športa. Ekipo športnikov so razdelili v dve skupini in vsaki predvajali različna odseka posnetka igre. Prvi polovici ekipe so pokazali tisti del posnetka, na katerem so igrali izvrstno. Drugi polovici pa so zavrteli le posnetke, na katerih so bili



Foto: Dreamstime

V visoko učinkovitih timih je razmerje med pozitivnimi in negativnimi stališči 6:1. To pomeni na šest pozitivno naravnanih pogledov en negativni, v nizko učinkovitih timih pa je razmerje 1:3.

Edita Krajnović je soustanoviteljica in urednica v podjetju Mediade.

vidni njihovi spodrsrljaji. Izkazalo se je, da je med skupinama kar 100-odstotna razlika v stopnji učenja: z dvakrat višjo dinamiko je napredovala skupina, ki si je ogledala samo dobre posnetke.

Sorodne rezultate daje tudi poslovno okolje. Raziskava Losade o učinkovitih timih, ki jo navaja Cooperrider, je pokazala, da je v visoko učinkovitih timih razmerje med pozitivnimi in negativnimi stališči 6:1. To pomeni, da je na šest pozitivno naravnanih pogledov en negativen. V nizko učinkovitih timih pa je razmerje 1:3, torej en pozitiven pogled na tri negativne.

Prav tako za visoko učinkovite time velja razmerje 1:2 raziskovalnih vprašanj v primerjavi z zaprtimi »obrambnimi« vprašanji. Za nizko učinkovite time na drugi strani velja razmerje 1:20, torej eno vprašanje raziskovalne, graditeljske narave na dvajset »obrambnih« vprašanj. Zaradi tega se AI zdi kot organizacijska joga: je proces, ki zarisuje pozitivno

bistvo organizacije in zavzema celovit pristop. Pri tem uveljavlja pogled, da sta raziskovanje in sprememba simultani proces – ne dogajata se eden za drugim, temveč istočasno.

Organizacije ne usmerja najvišje vodstvo, usmerja jo notranji dialog v timu.

Sporočilo, ki ga na podlagi svojih raziskav organizacijam namenjata avtorja AI metode, je, da: Ni zadnji govor najvišjega vodstva podjetja tisti, ki usmerja organizacijo, to vlogo igra notranji dialog organizacije. Pri tem je lahko proces AI neformalen in časovno nezahteven. Četudi se zdi, da z metodo AI, ki v razgovor in snovanje strateških odločitev vključijo celo organizacijo, ne le njeno najvišje vodstvo, vodstvo izgubi določeno moč, pa slednjo več kot nadomesti vpliv, ki ga s tem pridobi. ■

TRI MQ VPRAŠANJA

Dr. David Cooperrider rad poudarja, da moramo usmeriti kar največ energije in pozornosti v raziskovanje dobrega. V nasprotnem primeru gre mimo nas preveč dobrih zgodb in pogumnih človeških inovacij. | Edita Krajnović



Foto: Dreamstime

Dr. David Cooperrider: Prihodnost je v trajnostnih inovacijah.

Ob novih managerskih modelih in orodjih pogosto slišimo komentar, da gre samo za še eno poslovno modno muho. Velja to tudi za AI, ki jo imajo strokovnjaki kar za revolucionarno spremembo paradigme?

Menim, da pri AI ne gre za radikalno ali revolucionarno nov pristop. Ko se pogovarjate z nekom, kot je Peter Drucker, ki je bil

izjemni raziskovalec managementa in je vzgojil tisoče managerjev po vsem svetu, ali berete njegova dela, uvidite, da smo v sodobnem tehnicistično in znanstveno naravnem svetu managementa pozabili kar nekaj njegovih modrosti. Ko sem ga nekoč intervjuval, takrat je imel že 93 let, sem ga prosil, naj mi razloži, kaj je bistvo vodenja, kaj je tisto, kar velja skozi čas in je neminljivo. »David, zelo preprosto je. Ključna naloga managementa je ustvariti skladnost prednosti organizacije in s tem narediti sistemske pomanjkljivosti zanemarljive,« mi je rekel.

Pri managementu gre v celoti za prednosti. In nič drugega. Naša pozornost bi torej morala biti usmerjena v to, kar daje organizaciji moč. Kako plemenitimo prednosti, edinstvene odlike, kapacitete in neotipljiva sredstva naše organizacije, kako skrbimo za njihovo usklajevanje; kako jih povežemo, da se organizacija dviguje na višjo raven, da postaja boljši korporativni državljani ...? O vsem tem je že zdavnaj govoril Peter Drucker.

Pravite, da se vračamo k osnovam. Četudi se zdi enostavno, je ta proces v resnici zahteven. Kot poudarjate, nas uveljavljena poslovna metrika usmerja prav narobe, v ugotavljanje pomanjkljivosti.

Zavedati se moramo realnosti. Realnost moramo meriti, jo preučevati in o njej pravilno poročati. Kar delamo danes, je, da ne poročamo pravilno - oziroma ne poročamo o celoviti sliki. Vzemimo primer velike korporacije, ki ima v svoji praksi dva tisoč kazalnikov, šest sigma sistem in druge

modele merjenja kakovosti; skupaj torej ogromno indikatorjev, ki kažejo, kje se lahko zalomi. Gre za izvrsten primer zelo podrobnega, a obenem zelo pomanjkljivega, pogleda. Realnost je, da v tej organizaciji obstajajo tudi primeri izjemnega odziva strank, edinstvenega dizajna izdelkov in tega organizacija niti od daleč ne preučuje tako dlakocepsko, kot to velja za tisto, kar gre (lahko) narobe.

To velja tudi za medije na splošno: 90 odstotkov novic v medijih je negativnih. Mimo nas gre tako ogromno pogumnih človeških inovacij, zamujamo dobre zgodbe. Te informacije pa potrebujemo!

Ko ste se pogovarjali s Petrom Druckerjem, ste ga vprašali, katera je njegova najboljša knjiga. »Tista, ki bo naslednja napisana,« vam je odvrnil. O čem bo govorila vaša nova knjiga?

Namenjena bo spojitvi potenciala AI in potenciala ustvarjanja trajnostno rastočega podjetja. Pri tem ne govorim o družbeni odgovornosti ali dobremu korporativnemu državljanu. Osredotočam se na preučevanje, kako lahko podjetje prodre na vrh svoje dejavnosti tako, da opazuje globalne trende in teme ter se vpraša: »Kako lahko ta globalna vprašanja in izzive obrnemo v lastne poslovne priložnosti?« Tudi o tem sem se v 90-ih letih pogovarjal s Petrom Druckerjem. Vprašal sem ga, ali je lahko družbena odgovornost donosna. Pa se je nasmehnil in odvrnil: »Zastavljate si napačno vprašanje. Ne gre za to, ali je družbena odgovornost lahko dobičkonosna za podjetje, temveč kako lahko posel naredi družbeno odgovornost donosno.«

Gre za tako imenovane trajnostne inovacije. Trajnostni vidik je ena največjih poslovnih priložnosti 21. stoletja. Podjetja, ki se učijo, kako od zibelke razvijati svoje izdelke s trajnostno usmeritvijo, podjetja, ki si postavijo izziv, kako prebojno povečati energetske učinkovitost itn., so podjetja, ki bodo v prihodnosti zmagovala. Poglejmo primer Wal-Marta, svetovnega prvaka v zniževanju stroškov. Korporacija se usmerja v izziv, kako preiti na višjo raven in se pri tem opira na potencial trajnostnega razvoja.

Izkaže se, da takšen pristop ali filozofija trajnostnega daje Wal-Martu povsem novo energijo zniževanja stroškov poslovanja; ta obsega vse: od varčnih žarnic, ki so manjši potrošniki energije, do biorazgradljivih materialov embalaže. Vse to se dogaja v vzdušju, da gre za prihranke, ki krepijo tržni položaj podjetja in omogočajo, da gredo prihranki denarja v razvoj novih inovativnih izdelkov, storitev, trgov in poslovnih modelov. ■