

TIMSKO DELO V SLUŽBI

PLEMENITENJA INDIVIDUALNOSTI

Kompleksnih problemov ne moremo rešiti z odličnostjo posameznikov, temveč z odličnimi timi, katerih člani so v podjetju zato, da bi uspelo celotnemu timu, in ne zgolj posamezniku.

| Lucija Mulej

V hitro razvijajočem se svetu globaliziranih podjetij je močno poudarjena potreba po timskem delu, saj je stopnja kompleksnosti in razslojenosti vlog in delitve del entropična (stanje z več možnimi interpretacijami), če ne že kaotična. Vse bolj kompleksnih zadev ni mogoče rešiti z odličnostjo posameznikov, temveč z odličnimi timi, katerih člani se zavedajo, da so v podjetju zato, da bi uspelo celotnemu timu, in ne zgolj posamezniku: individualno se spaja s kolektivnim. Problem razslojenosti, torej stratifikacije, se pojavlja na več ravneh: od tega, da delo postaja vse bolj specifično, do tega, da posamezniki v strukturi delovnih razmerij zasedajo različne funkcije in vloge, kjer so pričakovanja v zvezi z vlogo različna od lastniške strukture podjetja, kulturnega vzorca in vrednot rasti, kjer je za slovensko kulturo značilen vzorec strahu pred uspehom in rastjo drugih.

Problem določenih slovenskih podjetij je v preveliki individualnosti jaza. Celotna slovenska družba ni sposobna vsrkati vrednot rasti in ne razume slogana »moj uspeh je tvoj uspeh«, najmočnejši člani verige pa postanejo preveč samosvoji. Vzrok je v tem, da jih celotni kulturni vzorec in organizacijska kultura v njihovi osebni specifikki in moči ne sprejemata, in tako jim pravzaprav ne preostane nič drugega. Njihov upor v individualnosti je logičen in pravilen, a ne optimalen.



Foto: Dreamstime

Problem slovenskih podjetij je v preveliki individualnosti jaza. Ta je posledica splošne družbene klime, ki ne odobrava prevelikih uspehov in rasti drugih.

Kulturni vzorec, ki se v podjetjih pogosto enači z organizacijsko kulturo, se prenaša z vodstva na posamezne izvajalce. Zelo pogosti so primeri neuspelega prenosa vrednot, ki kaotičnost še povečujejo. Kulturna transmisija, torej prenos vrednot, deluje v prid skupnega, in nikdar posamičnega. Človek, izvzet iz socialnih mrež, ki je preveč individualiziran, pa za celotno klimo postane moteč, saj ruši ključna vezja orga-

nizacijske kulture in splošnejše klime. Imamo torej dva problema: splošno in posamično oziroma tim in posameznika. Nenehno je treba iskati ravnotežje med tem, kaj je dobro za celoto in kaj za posamični del, in tu ponuja sistemska teorija zanimive odgovore.

Pravi, da je idealno stanje sistema v njegovi optimalnosti, pri čemer ta ni ena sama, ampak ima vsaka organizacija svoje robove entropije kot tudi inkluzije (vključenosti), avtarkije (samozadostnosti) ter ireverzibilnosti (nepovratnosti) in, posledično, optimalnosti. Ljudje smo bitja opazovanja in učenja iz prakse drugih: dobre prakse radi prevzemamo, pozabimo pa na dejstvo, da kopiranje nikdar ne prinese pričakovanih rezultatov. Kopiranje modelov je plod lenobe in iluzije, saj je kulturni vzorec podjetja, četudi najuspešnejšega, vpet v organizacijsko kulturo. Vendar v prenosu vrednot že znotraj tiste organizacije, ki je določen kulturni vzorec razvila, prihaja do komunikacijskih šumov. Ko prenesemo model v drugo organizacijo, pa je teh šumov že toliko, da je prenos izkrivljen in rezultati nepredvideni.

Podpora individualnega

Organizacije morajo težiti k idealnemu stanju ravnotežja: »optimalna odprtost v pogojih zaprtosti in optimalna zaprtost v pogojih odprtosti«, kot trdi sistemska teorija. Pri tem se morajo podjetja zavedati organizacijske kulture, ki simbolno vpliva na veliko procesov in modelov in jih usmerja, pri čemer kulturni vzorec deluje kot kibernetika, samodejno.

Prepričana sem, da se sodobne organizacije zavedajo omenjenih dejstev. Ko se bomo zavedali, da individualizirana podjetja in posamezniki sekajo robove danega in verjetnega, jih bomo kot take prepoznali, še več, sposobni se bomo vklopiti v njihovo specifikko, v njihove samodejne mehanizme za doseganje optimalnih rezultatov. Tako individualizirani »jazi« ne bodo več moteči dejavnik, ampak dejavnik zlitja, rasti in dolgoročne varnosti.

Individualno se vedno oblikuje kot odgovor na kolektivno, kot odgovor na splošnost sprejetega kompromisa in uklonitev volje. Upor individualnega je treba razumeti in vračunati kot verjetnostno predpostavko: če bomo individualizirane posameznike in individualizirana podjetja razumeli kot vrednoto, bomo presegli upor individualiziranih jazov, ki imajo vse razloge za svoje odklone od splošno sprejetega. V tej funkciji morajo začeti delovati tudi svetovalci in svetovalna podjetja, sicer se znajdejo v istem primežu: ne razumejo kulturnega vzorca, še manj nacionalni karakter. Zato svetovanje ne rešuje, ampak zgolj blaži rakave rane podjetij in vodij v Sloveniji. ■

Dr. Lucija Mulej je svetovalka in direktorica podjetja Molga.