



13. DAN KAKOVOSTI IN INOVATIVNOSTI DOLENJSKE IN BELE KRAJINE

*Prilagajanje poslovnih modelov za obvladovanje
trajne uspešnosti organizacije*



PRILAGODITI SE ALI PRESEČI?, TO JE VPRAŠANJE

Marica Štajdohar

SVETOVANJE Marica Štajdohar, s. p.,

www.kulturazavedanja.si

Uvod

Pozdravljeni, leto je naokrog in zopet smo skupaj. Čudovito, kajne. Prisluhnilo bomo drug drugemu, tokrat v iskanju odgovora na vprašanje kakšen naj bo poslovni model, da bo za seboj puščal najzlahtnejše odtise našega truda in dela. Če se še bolj približam naslovu letošnjega dneva kakovosti in inovativnosti, ki pravi **PRILAGAJANJE POSLOVNIH MODELOV ZA OBVLADOVANJE TRAJNE USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE** pa se bomo gibali med kvalitetami: trdota - elastičnost, predvidljivost - svoboda, strah/nadzor - ljubezen/zaupanje, ozkost - širina, prilagajanje-preseganje, predvsem pa iskali tisto zdravo ravnovesje, ki nam omogoča kvalitetno življenje in delo ter razvoj vseh in vsakogar.

Model, poslovni model

Kje ste se v svojem življenju najprej srečali z modelom?

Na smeh mi gre. Že vidim drobne prstke, ki držijo modelčke za piškote in iskreče oči ter navdušene vzklike zmagoslavja, ko ste uspeli narediti ravno takšen piškot kot ga je naredila roka vaše mame, babice. Fantastično! Čeprav ste bili majhni in neizkušeni, vam je ravno **modelček omogočil, da ste imeli enak uspeh** kot vaša velika in izkušena mama.

V tem drobnem prizoru življenja počiva vsa famozna moč modela.

Vabljava je, saj nam zagotavlja, da bomo dosegli v naprej izbrani rezultat.

Toda ali je v življenju res tako?

Ne, ni! In to vsi prav dobro vemo.

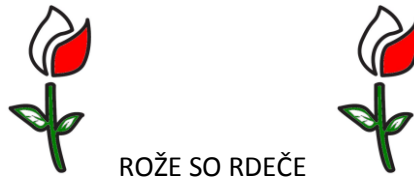
V življenju ni zagotovila, ker življenje je nenehno gibanje, spreminjanje, rast in upadanje, prihajanje in odhajanje - ravno to je najosnovnejša značilnost življenja. Vsak, ki spregleda ali hoče ustaviti ta proces, si slej ali prej »polomi zobe«, uniči sebe in druge oz. bolj milo rečeno, doživi neprijetna presenečenja, kajti sila življenja je neizmerna in neustavljiva ter vseobsegajoča.

In poslovni sistemi, poslovni modeli so le droben del tega življenjskega konteksta. Kadarkoli govorimo, razmišljamo o njih, zlasti pa, ko jih uporabljamo, moramo to imeti pred očmi, v svojem zavedanju.



Pojem »model« z drugimi besedami opišemo kot **vzorec**, **kalup**, kot **ustaljeno obliko** česa po kateri se kaj dela. Če k temu dodamo še besedo »poslovni«, katero praviloma razumemo v povezavi z neko dejavnostjo, lahko preprosto zaključimo, da poslovni model razumemo kot **ustaljeno** ravnanje pri izvajanju posamezne dejavnosti, največkrat gospodarske.

Pa pogledjmo na **ustaljeno obliko** skozi naslednjo pesem, ki jo je napisal Harry Chapin:



Deček je šel prvič v šolo,
dobil je barvice in risal.
Prebarval je list
z barvami kot jih je videl.

Učiteljica vzklikne:
»Kaj pa počneš, mladi mož?«
»Rože slikam«, ji reče.
In ona: »Zdaj ni čas za umetnost!
Sicer pa, rože so zelene in rdeče!
Dovolj časa imaš, mladi mož,
da narediš stvari takšne kot morajo biti.
Misliti moraš tudi na druge,
saj nisi edini !«

In še to:
Rože so rdeče, mladi mož!
in listi zeleni!
Ni treba, da vidiš rože drugačne,
kot so od nekdanj bile.«

Deček pa pravi:
»Toda v mavrici je toliko barv,
toliko v jutranjem soncu,
in roža,
in jaz vidim prav vse!«

»Dobro«, odvrne učiteljica, »veš nisi priden,
predpisano je, kakšne morajo biti stvari,
zato boš naslikal rože takšne kot so.

Torej ponovi za mano:

Rože so rdeče....«

Toda deček ji odvrne:

»V mavrici je toliko barv!«

Učiteljica ga pošlje v kot
in pravi: »To je samo v tvoje dobro,
v kotu ostaneš, dokler ne narediš tako, kot je treba
in dokler ne odgovoriš tako, kot je prav!«

Postal je osamljen,

stopil je k učiteljici in rekel:

»Rože so rdeče in listi zeleni!«

Čas je tekel

in deček je odšel v drugo mesto,
v drugo šolo.

Našel je učiteljico, ki se je smejala

in rekla:

»Risanje naj bo štos.

Saj je v roži toliko barv

in vse je mogoče narisati.«

Toda deček je risal rože
v urejenih vrstah, zelene in rdeče.
In, ko ga je učiteljica vprašala zakaj,
je odvrnil:

»Rože so rdeče

in listi zeleni.

Ni treba, da vidiš rože drugačne,

kot so od nekdaj bile.«



Ta pesem nosi pretresljivo globoko sporočilo, tako v dobesednem kot tudi v prenesenem pomenu. Pripoveduje o moči kalupa in avtoritete, o potrebi po predvidljivosti in nadzoru, o strahu pred drugačnostjo in svobodo, o klicu ustvarjalnosti, o bolečini izločenosti, predvsem pa o pogubnih posledicah ustaljenega ravnanja, **ko je v kalup ujeta moč zdrobila in uničila čudoviti potencial človeške kreativnosti.**

Zavedam se, da pesem govori o skrajni situaciji, ko ustaljeno ravnanje ustvarja zgolj to in nič več ter v rigidno delovanje ujame in prisili vse sodelujoče. Ravno zato sem jo navedla, je izrazito slikovita in sporočilna. Izbrala pa sem jo tudi zato, ker nam dogajanja doma in po svetu vsak dan prinašajo novice, ki odražajo sporočilo te pesmi. Na čelu teh novic je zagotovo kapital, ki se, bolj ali manj odkrito, vede po modelu največjega dobička - kako, s kom, kje in s čim ga doseči – ko je prav vse podrejeno temu cilju.

In nenazadnje navedla sem jo zato, da vas bo s svojo drastičnostjo in nazornostjo spominjala na svoje modro sporočilo, ko boste v svojih delovnih sredinah iskali najboljše poslovne modele za doseganje najboljših rezultatov vašega dela. Spominjala na vas same. Da boste vi imeli modele, ne pa oni vas!

Prilagajanje poslovnega modela

Gremo naprej, k prilagajanju poslovnega modela.

Tako kot ima vsaka pot svoj začetek, **ima vsako prilagajanje svoje izhodišče**, torej točko od koder začnemo gledati in iskati čemu oz. komu in za koliko se bi prilagodili. In prav to izhodišče ima ključni pomen za prilagajanje, namreč odločilno vpliva na njegovo vsebino in rezultat, na razmišljanje in odločanje ljudi, ki sodelujejo, zlasti pa vodijo proces prilagajanja.

Enako velja tudi za prilagajanje poslovnega modela.

Izhodiščna dejstva so pomembna pri njegovem prilagajanju, ker nam sporočajo kje smo, kako blizu oz. daleč od izbranega cilja – torej na njihovi osnovi se lažje orientiramo in izberemo vse potrebne aktivnosti. **S tem pa nas ravno ta izhodiščna dejstva določijo**, določijo v času in prostoru, v naši zmogljivosti.

Vloga izhodišča in njemu posledične določenosti, pa je najmanj dvojna.

Po eni strani nam poznavanje izhodišča/določenosti (preprosto rečeno tudi štartne osnove) pomaga dano situacijo oceniti čim bolj realno, torej nas varuje pred nerealnostjo.

Po drugi strani, pa je ravno to izhodišče ne samo pomagalo, temveč istočasno tudi svojevrstna past – to, da poznamo njegovo vsebino, nas na nek način prikuje na mesto, postavi naše razmišljanje v okvir teh dejstev in posledično temu ne zmoremo videti dlje od »svojeja plota«.

Pa pogledjmo zgodbo, ki govori o tej pasti; prebrala sem jo v knjigi »Trdi časi minejo, trdni ljudje ostanejo« avtorja R. E. Schuller-ja; citiram:



»Vodja dobro znane velike družbe se je odločil preizkusiti ustvarjalnost povprečnih ljudi. Naključno je izbral deset neizobraženih ljudi z dna lestvice v eni svojih tovarn in jih odpeljal v prostore uprave. Posadil jih je v velike usnjene naslonjače okrog ogromne mize, se postavil prednje in jim razložil, zakaj jih je izbral: »Opazil sem, da imate vsi vi čudoviti dar ustvarjalnosti. Zato sem vas danes sklical. Naša družba ima problem in prepričan sem, da lahko vi poiščete rešitev.« Povedal jim je, za kakšen problem gre, potem pa jih je za nekaj ur pustil same.

Ko se je vrnil, je ugotovil, da so imeli zelo burno in plodno razpravo in, da so dejansko našli ključ do rešitve problema! Našli so rešitev težave, ki so jo spregledali vrhunski strokovnjaki za razvoj in raziskave v družbi.

Povprečen delavec z »dna lestvice« je v resnici prav tako sposoben ustvarjalnosti kot delavci na vrhu, ki sedijo v velikih pisarnah. Težava pa je v tem, da človek na dnu lestvice ne zaupa v svoje sposobnosti in zato ne verjame svojim idejam.

Ta vodja pa je zaigral na ponos svojih zaposlenih in spodbudil njihovo samospoštovanje. Sam to razlaga takole: »Vsak človek je ustvarjalen, le da mnogi ljudje ne verjamejo v svojo ustvarjalnost. Ko sem rekel, da so pametni, so mi verjeli. Našli so rešitev, ker niso bili dovolj podrobno obveščeni, da bi se zavedali, da njihov predlog ni izvedljiv. Ostali nismo nikoli resno razmišljali tako kot oni, ker je bila v naših glavah ta možnost tehnično neizvedljiva. Ko pa so nam oni predstavili svojo idejo, smo jo vzeli za cilj in lahko smo razrešili nekaj, kar se nam je prej zdelo nerešljiva težava!«

Pričujoča zgodba je čudovit primer, ki nam sporoča več pomembnih stvari, ki še čakajo na svoj čas in pozornost tistih, ki odločajo in vodijo naš svet - na mikro in makro nivoju. Za potrebe obravnavane teme pa se osredotočimo na stavek, ki sem ga podčrtala.

Namreč, ko iščemo rešitev problema, izboljšanje obstoječega stanja, jo vedno iščemo v okviru samega sebe – torej v okviru tistega, kar vemo in v kar verjamemo, zaupamo. In skladno s tem tudi ravnamo, čeprav se tega niti ne zavedamo.

Sežemo do tam do koder seže naše razmišljanje, čutenje, znanje, predvsem in zlasti pa zavedanje

Na to zgodbo lahko pogledamo tudi z vidika naslednjih misli:

»Manj je več.« - delavci so manj vedeli, a so več odkrili; v današnjih časih, ko je šolska izobrazba postavljena na piedestal in se samo skozi njo odpirajo vrata do delovnih mest, je to skoraj bogokletno reči.

»Za posledice se ne odločaš, te zgolj opazuješ« - direktor iz zgodbe, ki je ravnal izven vseh poslovnih modelov, je verjetno z velikim zadovoljstvom opazoval posledice svojega ravnanja.

»Modrost presojanja je odvisna od možnosti, ki jih vidite.« - poslovni modeli so postali »in«, med njimi še posebej tisti, ki so se izkazali za uspešne, a to še ne pomeni, da ne bi pogledali širše, mnogo širše, daleč čez njih, skozi oko svoje globje biti in neomejene domišljije, ki jo je v vas položila mati Narava.



Preseganje

In tam, kjer je doma domišljija, se začne preseganje, preseganje obstoječega stanja.

Pa pogledjmo zopet eno resnično prigodo, tokrat iz moje izkušnje.

V času večernega televizijskega dnevnika mimogrede pridem v dnevno sobo in ujamem trenutek poročanja o letošnjem bienalu industrijskega oblikovanja. Slišim nekaj besed, med njimi tudi »... lončnice, ki rastejo s stropa...« in zagledam sliko na ekranu, ki prikazuje rožo v belem keramičnem loncu, ki »na glavo« visi s stropa. V hipu skozi mene zleti misel: »To je pa grdo!«, se obrnem in hočem narediti korak, da nadaljujem s svojimi trenutnimi obveznostmi. A moj korak je zastal, kajti priletela je nova misel, tokrat v obliki vprašanja: »*Počakaj, počakaj Marica, kaj si rekla? Da je to grdo? Kako, da ne vidiš lepote v tem, kako, da ne »vidiš« človeka, ki je to ustvaril?*« Čutim kako mi postane nerodno pred samo seboj, za trenutek začutim žalost in nelagodje. Hipoma se obrnem proti televiziji, da bi še enkrat videla prizor, toda ni ga več.

Negotovo sedem in opazujem nadaljnji bliskoviti ples svojih misli: »*Poglej, kaj se je nekdo spomnil, poglej to stvar, ki je popolnoma obratna od tiste, ki jo ti poznaš. Le kako razmišlja ta človek, da je prišel do take izjemne ideje?*« V hipu nekaj v meni vzklikne: »Saj res!« in začutim željo, da bi ga spoznala, da bi govorila z njim, da bi slišala kako razmišlja tudi o drugih stvareh iz našega življenja, saj je očitno verjel, da lahko rože rastejo s koreninami navzgor. Začutim zvedavost, veselje in mehko, pa tudi navdušenje nad tem kakšno skrivnostno bogastvo idej premoremo ljudje. Nato se veselo objamem in si zavestno rečem: »Ne boj se, zaupaj.« Obide me občutek pomirjenosti in vrnem se k svojemu delu.

Ravnokar ste prebrali zapis »filma« iz moje notranjosti. Povedala sem ga povsem iskreno. V tem dogajanju imate ogromno elementov, ki vas učijo pomembnih stvari za življenje. Učijo o samoopazovanju in njegovi vlogi, o zavedanju vsebine misli in občutkov, o bliskoviti hitrosti njihovega nastajanja in spreminjanja, o pomembnosti sporočila, ki ga prinašajo o nas in za nas, posledično pa seveda za vse, ki so povezani z nami in našim ravnanjem.

Trditev »To je pa grdo!« je sodba, ki je v trenutku odrinila novost pred katero sem se znašla, je posledica strahu pred neznanim in pred spremembo in je produkt vseh učenj (vključno s šolskim izobraževanjem!) in izkušenj, ki so me od malih nog učile, da se stvari naredijo tako in nič drugače – torej po modelu rože so rdeče in listi so zeleni.

In druga misel »...poglej to stvar, ki je popolnoma obratna od tiste, ki jo ti poznaš...« je prišla iz modrejšega in globjega dela mene, iz dela, ki vidi več, širše in bolj daleč, iz izkušenj zavestne osebne rasti in razvoja zavedanja; mehko me je ustavila in mi prijazno pokazala drugo plat medalje, usmerila je pozornost na drugi vidik in vprašala »...le kako razmišlja...« ter na koncu še z besedami »ne boj se, zaupaj« opogumila tisti del mene, ki je rigidno odreagirala.

Se sprašujete zakaj vam tako podrobno razlagam to izkušnjo?

Zato, ker se modeli presegajo znotraj nas.

Namreč to, kako ravnamo in vse, kar vidimo okrog sebe, je zgolj zrcalna podoba notranjosti ljudi. Ta notranjost je rojstni kraj vsega.





Poglejte zrcalno podobo novozelandskega oblikovalca Patrick-a Morris-a s katero je obogatil prizore našega bivanja. Bolj, ko jo gledam, bolj me očara. A najprej sem se morala odpreti tej novi podobi, ji dovoliti, da me je dosegla in se mi predstavila, torej dovoliti, da obstaja – **šele od tu naprej se začne sprejemanje novosti, drugačnosti, se začne preseganje.**

Še nekaj praktičnih primerov, ki obravnavajo preseganje v modele ujetih razmišljanj.

Gledala sem televizijsko oddajo o stavki delavcev v javnem sektorju. Bilo je več sogovornikov z različnimi pogledi in izjavami, a med njimi me je najbolj »zaposlila« sledeča situacija: Govoril je poslovnež (njegovo identiteto namenoma izpuščam), tudi lastnik več izjemno uspešnih podjetij, z doktoratom, nekoč mladi raziskovalec, tudi predavatelj na tuji univerzi, avtor več izvirnih znanstvenih člankov objavljenih v uglednih mednarodnih znanstvenih revijah..., skratka res čudovito je bilo poslušati (pozneje na internetni strani brati) o vseh njegovih eminentnih dosežkih in aktivnostih.

Ko je razpravljal, je med drugim rekel: » Če bi se meni v podjetju zgodila stavka, bi verjetno vse stavkovne zahteve izpolnil, potem pa verjetno preselil podjetje. Verjetno, ker druge možnosti ne bi imel.«

Zaznala sem izrazito jasnost njegovega razmišljanja in zdravo poslovno logiko, ki zasledujeta dosego postavljenega cilja.

Kljub temu sem se zamislila nad to njegovo izjavo in jo nekaj dni premlevala v svoji duši, zamislila nad tem, kar je meni v tej čudoviti sliki zgledne uspešnosti manjkalo.

Poglejmo s čim sem se ukvarjala v svoji notranjosti:

Razmišljam.

Če se pokvarijo proizvodni stroji, se napnejo vse sile, poiščejo vse poti, znanje in sredstva, da se ti stroji popravijo.

Če se »pokvarijo« ljudje, se jih zapusti in odide drugam, praviloma tam, kjer so ljudje bolj vodljivi, prilagodljivi, ubogljivi in upogljivi. Razlog zakaj so takšni, ali je to zato, ker želijo ali zato, ker morajo biti, za obvezno vsebino slehernega poslovnega modela »čim več dobička na enoto kapitala«, ni več pomemben.

Postavim si vprašanje: Zakaj ne bi oblikovali poslovnega modela, kjer bi zmanjšali zahtevo po višini dobička in si postavili za cilj tudi razvoj zaposlenih – istočasno z drugimi poslovnimi cilji?

Pridem do več možnih odgovorov:

- ker nočejo izgubljeni
- ker hočejo izkoristiti dane možnosti, tudi obstoj »boljše« delovne sile
- ker je namen poslovnega subjekta tako specifičen – ustvarjanje materialnih dobrin za dobiček
- ker se je kapital v vsej dosednji zgodovini vedel tako, da je iskal najboljše priložnosti za svoje plemenitenje

Na misel mi pride druga svetovna vojna. Tudi takrat so se ljudje želeli razvijati, povečevati svoje premoženje, se ljubiti, radostiti, uživati življenje, živeti, pa jih je ujela vojna vihra. **Morali so se soočiti z njo, saj ni bilo drugega izhoda**, rezervne lokacije, ni bilo boljšega sveta. V iskanju poti do njega so mnogi izjemno trpeli in mnogi izgubili najdragocenejše, izgubili svoje življenje.

Danes, ko bi za ustvarjanje boljšega sveta, morali »izgubiti« samo nekaj denarja, pa iščemo rezervne lokacije. Občutim žalost nad tem dejstvom. Še posebej zato, ker vem, da v resnici ni rezervne lokacije, saj je svet le eden, vsak dan bolj tesno prepleten in soodvisen, da vse kar se na njem dogaja, vpliva na vsakogar izmed nas. Ali se to dogaja direktno ali ne, opazno ali nevidno, je nepomembno. Dogaja se!, to pa je pomembno.

In prav tako se denar/kapital v bistvu ne bi izgubil. To preprosto ni mogoče, kajti vse je energija in ta se nikoli ne izgubi, le preoblikuje se. Najprej se bi prelila v zaposlene in potem nazaj - samo sprašujemo se lahko o vsem razkošnem in raznolikem bogastvu, ki bi ga družbi in svetu dali razviti, uresničeni ljudje. Tega si zagotovo niti v sanjah ne moremo predstavljati.

Na svetu so poslovni ljudje, ki vedo, da je to res in že uresničujejo to vedenje. Najvidnejši med njimi je zagotovo **Nobelov nagrajenec za mir Muhammad Yunus**, ki je s svojo organizacijo za mikro kreditiranje imenovano Grameen Bank ponudil roko najrevnejšim prebivalcem tega sveta, najprej v Bangladešu, pozneje pa tudi v drugih državah. Omogočil jim je dostop do mini kreditov za samozaposlitev, ki praviloma ne presegajo 30 do 40 ameriških dolarjev in zanje ni zahteval garancije. S tem je izboljšal življenja več sto milijonom ljudi.

Verjel je v njih, v njihovo kreativnost in vedel, da so vredni zaupanja. O tem je napisal knjigo za naslovom: »Novemu kapitalizmu naproti«, ki jo toplo priporočam – v njej boste našli prave dragulje iz preseganja vladajočih kapitalskih in njim uslužnih poslovnih modelov.

Med drugim je zapisal: «Ti odgovorni svoje napore seveda usmerjajo v gospodarsko dinamiko, ki bi lahko zajela tudi revne. Vendar so pri takem pristopu revni obravnavani kot predmeti. Zaradi svojega načina (!!!) razmišljanja odgovorni v javni politiki spregledajo izjemen potencial, ki se skriva v revnih... Ne zmorejo videti, da so revni samostojni akterji. Ukvarjajo se z zdravjem, izobraževanjem in zaposlovanjem revnih. Niso zmožni razumeti, da so revni lahko podjetniki in da lahko ustvarjajo delovna mesta.»



V naši sredini ni tako izrazito revnih ljudi kot v Bangladešu in njemu sorodnih državah, a tudi med nami so prav tako ljudje, ki jim obstoječi poslovni modeli ne dajo in nočejo dati priložnosti. Ko v knjigi preberem: «A vendarle so naše finančne institucije uspele ustvariti sistem apartheida, ne da bi se nad tem kdorkoli zgrozil. Če ne morete dati garancije, ne morete dobiti posojila. V očeh bank ne pripadate našemu svetu.», se spomnim na množico ljudi pri nas, ki imajo delo le za določen čas, honorarno delo, da ne govorim o brezposelnih – z vidika kreditiranja tudi oni za banke praviloma ne obstajajo, čeprav so neprimerno bolj situirani in izobraženi kot mini kreditorejmalci z bangladeških ulic.

Torej imamo v srčki stvari enak problem, le njegov zunanji izraz je pri nas drugačen.

Zaključek

Govorili smo o poslovnih modelih, pa v bistvu sploh ne obstajajo.

Obstajajo le ljudje in vse, prav vse je v ljudeh, tako mir kot vojna, recesija in konjunktura, prilagajanje in preseganje, kot tudi kapital in posel ter vsa modrost za preseganje obstoječega stanja.

V domačem in svetovnem dogajanju vidim mnogo znamenj, ki povsem jasno sporočajo, da prihaja čas, ki bo od nas zahteval prav slednje - številno, obsežno in izrazito preseganje obstoječih načinov tako osebnega kot družbenega, političnega ter poslovnega dela in življenja.

To je največji izziv sodobnega, zlasti pa razvitega, sveta. Izziv za vse nas. Splošno je znano, da poslovni ljudje še posebej ljubijo izzive. Poleg te ljubezni imajo znanje in sposobnosti, da iz njih **ustvarijo najboljše**.

Sprašujem: »Ali so pripravljeni to naučiti tudi druge, tako lastnike kapitala kot tudi zaposlene?«

In kaj je tisto najboljše?

Poglejte Naravo, pogledajte fantastično bogastvo rož, ki nam jih daje. In ljudje smo del Narave, tudi v nas cvetijo vse njene rože, čeprav se mnogokrat pustimo prepričati, da so rože lahko le rdeče in listi zeleni.

