

Gozd kot zgled za sodobno voditeljstvo

Usmeritev za podjetja, ki želijo postati finalisti Zlate niti: ne oklepajte se starih organizacijskih struktur. Stare strukture morajo odmreti. Tudi to je naravno.

Sonja Klopčič

Kjer je življenje, so tudi mreže. Tako je tudi v podjetjih. Naše organizacije so kot živi organizmi, saj jih sestavljamo ljudje in mreže naših odnosov. Zato vas vabim, da se vsaj v mislih za trenutek prestavimo v gozd, ki je lahko naš učitelj. Gozdovi pokrivajo skoraj tretjino kopnega na Zemlji. V njih je osemdeset odstotkov kopenske biotske raznovrstnosti. Vse to zahteva veliko sodelovanja. Prav spodbujanje sodelovanja je ključna sposobnost sodobnega voditeljstva. Gozdovi so res uspešni, veliko več jih je kot ljudi, in lahko rečemo, da na planet vplivajo bistveno bolje, ob tem pa shranjujejo še več kot milijardo ton ogljika – dvakrat toliko, kot ga je v ozračju.

Kaj za vas pomeni uspeh?

Najbrž bi vsak podal svojo definicijo uspeha. Za nekatere je uspeh to, da so finančno in materialno bogati, za druge je uspeh to, da so ustvarili harmonično družino, za tretje je uspeh odkritje nečesa novega, za četrte svoboda, da se lahko sprehajajo po gozdu, za pete razvoj kariere. V podjetjih je dolgo prevladovalo eno samo merilo uspeha: dobiček. Sčasoma smo ugotovili, da je to merilo zelo enostransko. Zato smo definiciji uspeha dodajali še druge dimenzije. Najprej so prišli na vrsto ljudje. Podjetja, ki sodelujejo v Zlati niti, so tako lep zgled usmerjenosti v ljudi in odnose. V celotno sliko uspeha se čedalje bolj vključujeta tudi smisel in poslanstvo. Podnebne spremembe nas opozarjajo,

da moramo v sliko uspeha vključiti tudi planet, vojne pa kličejo po miru. Z angleško kratico vse to označujemo kot 5P (profit, people, purpose, planet, peace). Dobiček, ugled podjetja, dogodki, s katerimi je povezano podjetje, rezultati Zlate niti, vse, kar vidimo in opazimo, je le delček celote. Če nadaljujemo s prispodobno gozda in dreves, so to le plodovi dreves, ki so posledica vsega,

Samo predstavljajmo si, kako usklajeno mora delovati gozd. Vsako drevo tvori vsako leto na novo do enega milijona novih listov. Takšno sodelovanje je treba spodbujati tudi v naših organizacijah.

kar se dogaja od korenin naprej. Prav v koreninah je zavest naše organizacije, so naše sposobnosti in viri, ki se v deblu in vejah nadaljujejo v strukture, vzorce delovanja, procesi, in vse to se odraža v kulturi organizacije. Podjetja iz Zlate niti vedo, da se prave spremembe začnejo globoko v koreninah.

Pretočnost informacij za boljše sodelovanje

Ključna je pretočnost znotraj podjetja, informacije morajo neovirano teči v vse smeri – tako o dosežkih, dognanjih kot o napakah. Tudi pri tem se lahko zgledujemo pri drevesih. Čeprav so drevesa neskončno počasna in njihovi gibi, kot je razpiranje listov, trajajo tedne, pa nekateri postopki pod lubjem potekajo bistveno hitreje. Tako voda in hranilne snovi, torej »krvni obtok«, potujejo s hitrostjo do centimetra na sekundo iz korenin navzgor do listov. Drevesa pa med seboj tudi sodelujejo. Pod zemljo prek korenin poteka živahna izmenjava, ki zagotavlja, da vsa drevesa, tako močna kot šibka, s pomočjo svet-

lobe pridelajo enako količino sladkorja na list. Pri tem sodeluje tudi več gliv, ki s svojimi obsežnimi mrežami prerazporejajo vire. Samo predstavljajmo si, kako usklajeno mora delovati ves ta sistem, saj vsako drevo tvori vsako leto na novo do enega milijona novih listov. Takšno sodelovanje je treba spodbujati tudi v naših organizacijah.

Osvetlimo talente

Talenti so ključni za vsako organizacijo, zato je treba pozornost usmeriti na njihovo privabljanje in odpiranje prostora za njihov razvoj. Vprašajmo se, ali jim dajemo primerne priložnosti in priznanje, jih postavimo pod žaromete, kadar jim kaj uspe. Ali pa se morda vedemo kot vrh gozda, kjer so se razširile mogočne jelke, bukve in smreke, ki pogoltnejo kar sedemindvetdeset odstotkov sončnih žarkov in do mladih poganjkov svetloba skoraj ne pride? Mar dopustimo, da talenti prevzemajo nove projekte, čeprav še nimajo izku-



Sonja Klopčič, AEIOU Universe

Vemo, da gozd nima vodje, da gre za povezan ekosistem, ki se nenehno prilagaja okolju. Podobno je v sodobnih organizacijah. Sodobno voditeljstvo ni en človek na vrhu.

Raziskava o sodobnem voditeljstvu

Od leta 2007, ko je nastala Zlata nit, smo se soočili z mnogimi prelomnimi spremembami, od globalne finančne krize, digitalne revolucije, demografskih sprememb do pandemije covida-19 in preboja umetne inteligence. Zato se nadgrajuje tudi postopek izbire najboljšega zaposlovalca. Vsi finalisti izpolnijo tudi vprašalnik o sodobnem voditeljstvu. Temelj tega vprašalnika je model evolucije poslovnih procesov, ki ga je razvila dr. hc. Violeta Bulc. Podatki iz letošnje samoocene kažejo, da so velika podjetja naredila korak v smeri aktivacije in vključevanja zaposlenih, saj prav vsi finalisti poročajo o premiku od upravljanja finančnih virov do upravljanja človeških virov.

Vsi stavijo na skupne vrednote in ključne sposobnosti zaposlenih ter cenijo samoiniciativo. Na to kaže tudi porast števila zaposlenih, ki so vključeni v strateško razmišljanje. Pri srednje velikih in malih podjetjih se je tudi fokus naložb pomaknil iz tehnologije v smer vlaganja v multidisciplinarne time in celostni razvoj zaposlenih, kar se izkazuje tudi v lepem naboru novih pristopov. To je ključni premik v smeri vključevanja vseh potencialov, ki so potrebni za ustvarjanje inovativnih rešitev. Delovni zanos in zavzetost sta največja tam, kjer je v središču inovativnost. Sočasno žal opažamo, da organizacijski dizajn v smislu organizacijskih struktur in opolnomočenja zaposlenih tega še ne odraža.

šenj? Se zavedamo, da če jim ne damo izzivov, ki jih še ne poznajo, jim odrečemo možnost razvoja?

Tako kot sta povezana razvoj dreves in gozda, sta povezana tudi razvoj posameznikov in razvoj organizacij. Ozaveščeni posamezniki se dobro zavedajo svoje odgovornosti in delujejo kot voditelji.

Kdo vodi gozd?

Vemo, da gozd nima vodje, da gre za povezan ekosistem, ki se nenehno prilagaja okolju. Podobno je v sodobnih organizacijah. Sodobno voditeljstvo ni en človek na vrhu, temveč je to sposobnost sistema za zaznavanje, kaj se dogaja, za prilagajanje in samoorganizacijo. Zavestno vodenje ozaveščenih posameznikov tako postane proces, ki spodbuja, podobno kot gozdar, ki zaupa namenu dreves in fino uravnava, kar je naravno in teče.

Za zaključek pa še usmeritev za podjetja, ki želijo postati finalisti Zlate niti: ne oklepajte se starih organizacijskih struktur. Stare strukture morajo odmreti. Tudi to je naravno. Čeprav vsako drevo spomladi vlaga veliko energije v razvoj novih listov, jih zna jeseni odvreči, ker mu ne koristijo več. Včasih pa kakšno tudi odmre. V gozdu je denimo od mrtvega lesa odvisna petina živalskih in rastlinskih vrst. Zato pustimo hierarhiji, da admira, in se začnimo igrati z novimi organizacijskimi oblikami, ki podpirajo sodelovanje. Tudi tu se lahko učimo iz narave, denimo iz mrežne organizacije po zgledu pajkove mreže. Še bolj so mi všeč jate, poznane po usklajenem in soodvisnem gibanju. Naj nove organizacijske oblike temeljijo na odnosih. ✕

Mag. Sonja Klopčič, direktorica AEIOU Universe



Gozdovi pokrivajo skoraj tretjino kopnega na Zemlji. V njih je osemdeset odstotkov kopenske biotske raznovrstnosti. Vse to zahteva veliko sodelovanja. Prav spodbujanje sodelovanja je ključna sposobnost sodobnega voditeljstva. iStock