



Sonja Šmuc

KAJ ME JE NAUČIL GARRY JACOBS

Skeptičnost je koristna, pomaga, da si zastavljamo vprašanja in se učimo; a če se prelevi v ciničnost, potem izgublamo, saj zapiramo svoj um pred novimi možnostmi.

Vaja iz podvajanja: nekaj si zamislite, načrtujete kot realno dosegljivo; kako bi to zgledalo, če bi to podvojili – kaj bi bilo potrebno narediti, spremeniti, vložiti, da bi podvojena raven postala realno dosegljiva? (op. To me je spomnilo na pogovor, ki sem ga imela pred leti s Sonjo Gole, kako so lahko padec trga, ki se je skoraj čez noč prepолоvil, prenesli brez poslovnega minusa: »Ko so šle stvari samo navzgor, smo naredili scenarij, kaj bomo naredili, če prodaja pade za pol.« Pravočasno so podvajali oziroma v tem primeru - delili.)

Rast in dobiček sta povezana z ravnijo **energije** v podjetju. Upravljanje procesa rasti (proces podvajanja) pomeni upravljanje energije in njeno usmerjanje v dolgoročne rezultate. Energija medčloveških odnosov je gorivo za procese, ki poteka skozi tri leče oz. ravni:

- s **fokusom** energija postane sila, ki je potrebna, da se opravi delo (v nefokusiranih organizacijah so med oddelki konfliki, cilji niso jasni ...);

- **organizacijska leča** določa pot distribucije energije (nekoordinirano delo požre veliko energije. Delitev dela najprej na koščke in potem sestavljanje teh koščkov nazaj v celoto, je zahtevno; mnogi v tem procesu izgubijo izpred oči celo sliko, kar poveča nekoordiniranost in nerazumevanje med oddelki);
- **individualna raven** – spretnosti, znanja in odnos (*attitude*) posameznika se preljujejo do končnega kupca (v vsakodnevnih, ponavljajočih se, rutinskih delovnih operacijah se naredi razlika med vrhunskimi, povprečnimi in slabimi organizacijami. Posameznik lahko na koncu zafrkne vse).

Formula tratenja energije : Če se v podjetju prelije skozi prvo sito - entuziazem, navdušenje – 75% vse potencialne energije, skozi jasnost/fokus 75% preostale energije, skozi kakovost organiziranosti še 75% in na koncu 75% skozi odnos in večino posameznega zaposlenega do končnega kupca, storitve, izdelka, je indeks učinkovitosti organizacije le še 32%. Obstajajo podjetja, ki so dobičkonosna tudi pri le 16%, 8% ali celo 5% učinkovitosti, toda koliko potenciala so med tem zapravila ...

Piljenje organizacije (*fine-tuning*): organizacija je kot človeški organizem, ki potrebuje dobro delujoče vse organe, da lahko živi (srce, pljuča, možgani, mišice, ožilje ... noben sistem ni v telesu pomembnejši, od drugega, ker so neločljivo povezani med seboj). Pet integralno povezanih organizacijskih sistemov – kapital, ljudje, trg, tehnologija in organiziranost – so v svojem optimumu, ko so uravnoreženi. Prednosti lahko organizacija namreč črpa le do ravni, do katere je razvit najšibkejši sistem ali drugače:

nima smisla dodatno vlagati v tehnologijo, če tega potenciala zaradi, denimo, slabše organiziranosti ne bomo mogli oplemenititi.

Podjetja, ki so *tehnology-driven* (po potrebi zamenjaj z: market-, people-, organization-, capital-driven), morajo krepiti podrazvite sisteme, kar praviloma zahteva veliko komuniciranja in pojasnjevanja, da vlaganje v procese ali kapital ali trg ali ljudi ne pomeni, da se podjetje izneverja svoji vrednoti tehnološke naprednosti, temveč da usklajuje sisteme med seboj, da bo celota najboljše delovala. Tako kot atleti tekači ne trenirajo samo teka, ampak delajo tudi na moči, pazijo na prehrano, skrbijo za psihično kondicijo ...; enaka logika pomaga tudi podjetjem do njihovega optimuma.

KAJ ME JE NAUČIL STEPHAN SIGRIST

Obstajata **uradna in neuradna prihodnost**. Uradna prihodnost s pomočjo tehnologije vodi v večjo transparentnost, informiranost, samostojnost posameznika ... v lepi novi svet izboljšanega kapitalizma in demokracije. Neuradna prihodnost je mnogo manj predvidljiva, bolj stresna, in manj bleščeča.

Utapljanje v podatkih: medtem kot se zmogljivost hranjenja podatkov (*data storage*) vsako leto podvoji, se zmožnost procesne obdelave teh podatkov podvoji šele v poldrugem letu – zato znanje narašča počasneje.

Digitalna revolucija se je dotaknila ali se še bo vseh vidikov življenja in dela. Ponekod bo spremenila vse, drugod nič. Prinaša algoritme, inteligentne naprave in robote, ki se bodo znali odločati namesto nas ali v našem imenu (nakup hiše, medicinsko diagnosticiranje ...) in bodo **redefinirali vrsto poklicev** – a ne tistih, kjer je potreben človeški dotik ali osebna presoja, kot so velnes strokovnjaki in maserji, uredniki ... Ljudje ne želijo, da se jih dotika stroj/robot; če že, potem mora zgledati prijazno.

Več podatkov ne pomeni več kakovosti; obstaja točka, po kateri **povečevanje podatkov** poslabšuje analizo in zanesljivost sklepov, ki izhajajo iz zbranih podatkov

(primer: za zdravniško presojo, ali je človek doživel srčni infarkt, so dovolj le trije ključni podatki, vse, kar je več od tega, lahko negativno vpliva na pravilno diagnozo).

Algoritmi ne zmorejo upoštevati nepričakovanega, novega, nepredvidljivega. **Kreativnost** ostaja domena ljudi.

Internetni brskalniki uporabljajo filtre, ki za nas iščejo informacije, ki jih želimo: s časom začne njihov izbor prinašati informacije, ki jih že imamo. Tako **najdemo tisto, kar že vemo** – in ostanemo nevedni o vsem drugem.

Kako naj podjetja **dolgoročno načrtujejo**? Tako, da vidijo in razumejo celo sliko, četudi so le njen delček. Inovirati je treba na celoti, ne le na posameznem segmentu. Uprave je treba popolniti z ljudmi s komplementarnimi znanji. Dobro je redno izvajati 'delavnice o prihodnosti', na katerih se popravlja dolgoročno vizija.