

# Voditeljski laboratorij prihodnosti

**Podjetja se velikokrat spogledujejo s prihodnostjo. Vedeti, kaj bo v prihodnosti aktualno, kaj bodo stranke želele v prihodnosti in vedeti, kako danes zastaviti stvari, da bomo čez deset ali več let uspešni, so vedno aktualna vprašanja. Zanesljivega vedenja o prihodnosti ni. Lahko pa na nek način s prihodnostjo eksperimentiramo. Ko gre za kemijski, biološki ali fizikalni laboratorij, je precej jasno, kaj pomeni eksperiment. Epruvete, merilni instrumenti, gorilniki in še kaj, nam omogočajo v laboratoriju odkrivati, kako se bo nekaj obnašalo v realnem življenju. Ni potrebno uničiti, sežgati, porušiti ali analizirati celotne snovi oz. naprave, da bi na nek način napovedali njeno prihodnost. Nekaj podobnega si želimo v podjetjih in drugih ustanovah. Preden naredimo nekaj v realnosti, kar bo imelo konkretne posledice v prihodnosti, bi radi naredili eksperiment v laboratoriju. Za večino odločitev učenje iz preteklosti oz. učenje iz minulih izkušenj odpove. Kot pravi Peter Senge, se najboljše učimo iz izkušenj, a nikoli nimamo neposredne izkušnje posledic naših številnih najpomembnejših odločitev (Senge, 1994).**

## Orodja v laboratoriju prihodnosti

Kako pa lahko eksperimentiramo svoje življenje, da bi vedel, ali bo in kako bo nekaj delovalo v prihodnosti. Precej možnosti, ki so na voljo, pogosto uporabljamo nezavedno. Ko jih začnemo uporabljati zavedno in sistematično, postanejo močna orodja.

- **Opazovanje:** Opazujemo druge kaj in kako delajo in kako jim stvari uspevajo. Z nekaj zdrave pameti lahko sklepamo, če bi to veljalo tudi za naše razmere. Tudi branje, gledanje TV, obiski razstav, podjetij, različnih drugih organizacij in še kaj sodijo v ta sklop laboratorija.
- **Delovanje v okolju z večjo toleranco do napak:** To so vsa šolska in študijska okolja pa tudi večina delovanja v nevladnih organizacijah. To je predvsem možnost eksperimentiranja za mlade, ko lahko preizkušajo svoje sposobnosti in interese in ugotavljajo, kako se bo to nekoč obneslo na njihovem delovnem mestu. Takšno okolje pa lahko ustvari tudi vsako podjetje. Če podjetja nimajo takšnega lastnega okolja, so obsojena na ponavljanje. V 3M se lahko strokovnjaki en dan v tednu igrajo s svojimi idejami.
- **Poglobljeno razmišljanje in zapisovanje misli.** Stvari, ki niso na papirju, zelo hitro gredo tudi iz glave. Tisto, kar je zapisano pa lahko analiziramo, povezujemo, vrednotimo. To lahko izvajamo individualno ali v skupini sodelavcev.
- **Pogovor z ljudmi, ki so strokovnjaki na posameznih področjih ali pa modri ljudje oz. ljudje z zdravo pametjo.** Področja delovanja teh ljudi pa so lahko tudi zelo drugačna od področja našega delovanja.
- **Umik v puščavo (samoto), Tam preko poglobljenega razmišljanja in meditacije vstopam v svetove, kjer stvari postanejo zelo jasne.** Za razliko od razmišljanja, pomeni to izklop racionalnosti. Zanimivi izziv je lahko odhod celotnega tima na planinski izlet. Izlet brez adrenalinskih vložkov ali drugega dogajanja.

In še nekaj kar vse poveže v celoto - ČAS. Za to, da gremo v laboratorij prihodnosti, si je potrebno vzeti čas. Tukaj se skriva največja past, da naši osebni voditeljski laboratoriji prihodnosti ne zaživijo. V kemijskih, fizikalnih in podobnih laboratorijih se na nek način čas ustavi. Znanstveniki lahko tudi več dni "izgubljajo čas" s ponavljanjem istega eksperimenta in šele po dolgih dneh pridejo do svoje 'evreke'. S kolegom Alešem sva pred kratkim 'zapravila' en dan s planinskim izletom. Rezultat tega zgubljenega dne pa so tri odlične ideje od katerih sta dve že uresničeni, ena se še uresničuje, nekaj semen pa še vedno kali. Priznam, da sem si težko vzela čas za to. Zdelo se mi je, da bo zmanjkalo časa za vse druge stvari, ki jih moram nujno narediti. Kadar se ob takšnem pritisku časa

spomnim na Stephena Coveya, se dilema takoj razjasni. Najprej je potrebno narediti stvari, ki so pomembne, čeprav ne pritiskajo s svojo nujnostjo (Covey, 1994).

## **Ekskurzija v prihodnost**

Poglejmo konkreten primer orodja 'opazovanje' v laboratoriju prihodnosti.

To, kar je za nas prihodnost, se nekje drugje že uresničuje. V drugi državi, drugi panogi, drugem podjetju. Za njih je to morda že rutinirana sedanost ali pa morda celo preteklost, ki se je morajo znebiti. Za nas, za našo dejavnost ali panogo pa je lahko to nekaj fantastično novega. Drucker npr. pravi, da ne obstaja nobena tehnologija, ki bi bila značilna za samo eno gospodarsko panogo (Drucker, 2001). Če pa slučajno je, je morda naša prihodnost, da to tehnologijo uporabimo v naši panogi.

Napravite naslednjo vajo: Glede na občutek prihodnosti, ki jo želite kreirati, kje so mesta z najvišjim potencialom, na katerih bi se lahko največ naučili o prihodnosti in o doseganju le te. (Jaworski, Kahane, Scharmer, 2006)

Ni nujno, da je mesto z najvišjim potencialom najbolj tehnološko razvita dejavnost. Morda je to lahko podjetje, ki že zelo dolgo obstaja, morda je to lahko nevladna organizacija, ki samo s prostovoljnim delom opravi neverjetne stvari. Pojdite na ekskurzijo na tisto mesto, v tisto organizacijo oz. podjetje. To lahko napravite sami, bistveno bolj uspešno pa bo, če boste ekskurzijo izvedli za celoten delovni tim.

## **Kako se pripravimo na ekskurzijo v prihodnost?**

Pred vsakim obiskom:

- zberi potrebne informacije o mestu, ki ga obiskujete
- razjasnite vašim gostiteljem, da se želite pogovarjati, srečati ljudi, delati z ljudmi in ne le dobiti standardno predstavitev
- pripravite vprašalnik za te ljudi in po možnosti ga pripravite kot tim
- napravite kratek trening o učinkovitem opazovanju in čutenju

Po obisku:

Naredite osebno vrednotenje in načrtujte čas za vrednotenje skupine. Med refleksijo naj vsak udeleženec zapiše svoje opazke, a naj v začetku ne izvaja sklepov. Osredotočite se na tisto, kar izstopa iz toka. Pomagajte si s vprašanji:

- Kaj me je najbolj zadelo? Kaj izstopa?
- Kaj najbolj preseneča in je nepričakovano?
- Kaj se me je dotaknilo?
- Če bi bilo socialno polje obiskane organizacije živo bitje, kako bi izgledalo?
- Če bi to bitje lahko govorilo, kaj bi reklo?
- Če bi se to bitje lahko razvijalo, v kaj bi se preobrazilo?
- Kaj je izvor, ki omogoča temu socialnemu polju, da se razvija?
- Kateri omejitveni faktorji preprečujejo prihodnji razvoj?
- Kaj smo s premikanjem v in iz tega polja opazili pri sebi?
- Kaj nam to polje lahko pove o naši slepi pegi?

- Kaj nas to polje lahko nauči o naši prihodnosti?
- Katere druge ideje te izkušnje so navdihnile našo pobudo?

Ko si to vrednotenje podelim vsi sodelavci, ki smo se udeležili ekskurzije, se odpre še nov prostor inovativnosti. Potreben pa je zopet čas in disciplina, da te odkrite stvari ne poniknejo.

In to je resnična strokovna ekskurzija, pa čeprav se ne konča s fantastično pojedino v odlični restavraciji na poti nazaj. Samo čas si je treba vzeti.

### **Razširite laboratorij – povabite druge**

Kdo pravi, da morajo biti v vašem laboratoriju prihodnosti le zaposleni iz vašega podjetja. Povabite stranke in tiste ljudi, ki še niso stranke, povabite vaše poslovne partnerje, povabite družinske člane vaših zaposlenih. Današnji dosežki informacijsko-komunikacijskih tehnologij ter razmah interneta ne predstavljata nobenih ovir za množično sodelovanje. Kar nekaj odličnih stvari je rezultat množičnega sodelovanja: operacijski sistem Linux, spletna enciklopedija Wikipedija in še bi lahko naštevali. Ljudje so pripravljeni prostovoljno in brez plačila sodelovati pri razvoju izdelkov in storitev. Vstopamo v tako imenovani wiki svet. In množično sodelovanje nam lahko v veliki meri pove, kaj prinaša prihodnost, kaj bodo potrošniki želeli v prihodnosti.

Spletni portal InnoCentive omogoča, da podjetja predstavijo svoje probleme in množica razvojniki ter znanstveniki ponudi svoje rešitve (Tabscott, Williams, 2006).

Zanimivo razširitev svojega laboratorija so naredili v podjetju Goldcorp. Majhen kanadski rudnik zlata se je znašel v težavah zaradi visokih stroškov proizvodnje, grožnje stavke, krčenja trga zlata. Brez dokazov o novih zalogah zlata, bi lahko zelo hitro zaprli vrata.

### **Prihodnost se je že začela. Vstopite prosim.**

V našem okolju prežetem z učinkovitostjo in racionalno-logičnim razmišljanjem je precej težko preklopiti na razmišljanje, ki je drugačno. Meditacija, učenje iz prihodnosti, vzeti si čas za pogovor in poglobljeno razmišljanje – vse to so dejavnosti, ki jih odrivamo na stran. Večina dobrih voditeljev in večina dobrih timov pa počne prav te stvari. Precej jasno je, da v razmerah hitrih sprememb samo z metodami zahodne znanosti ne moremo uspešno delovati.

Gradnja lastnega laboratorija prihodnost v neki organizaciji je precej vznemirljiva. Seveda ne gre za zgradbo z množico instrumentov. Gre za gradnjo prostora odprtosti, ki v laboratorij pritegne kar največ ljudi. Še enkrat pa je potrebno opozoriti na največjo oviro na poti raziskovanja lastne prihodnosti. Ta ovira je stavek „Nimam časa!“ Ko ta stavek prevečkrat ponovimo se nam začne dogajati, da vedno znova ponavljamo ‚danes‘. Poveča se le tempo, ki nam daje občutek napredovanja. V svojem bistvu pa se vrtimo v krogu.

#### Viri in literatura:

Peter Drucker: Managerski izzivi v 21. stoletju, Ljubljana 2001, GV Založba)

Peter Senge: The fifth discipline. The Art and Practice of The Learning Organisation. New York: Currency Doubleday. 1994

Josef Jaworski, Adam Kahane, C. Otto Scharmer: The Presence Workbook. Cambridge: Sol. 2006

Stephen Covey: 7 navad zelo uspešnih ljudi. Ljubljana: Mladinska knjiga. 1994

Don Tabscott, Anthony D. Williams: Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything. New York: Portfolio. 2006)

**Podatki za objavo:**

Danilo Kozoderc

Vizor, direktor podjetja, svetovalec in trener

[danilo@vizor.si](mailto:danilo@vizor.si)

Danilo Kozoderc je moderator odprtega prostora. Vzpodbuja razvoj organizacij, ki so odprte za spremembe in se učijo iz porajajoče se prihodnosti. Izvaja treninge po metodi managerskih iger za razvoj timov, motivacije in delegiranja ter reševanja problemov.

Objavljeno v Glotta Nova novicah