

Vital Spiral Way[®]

inovativni postupak za kontinuirani razvoj *poslovne vitalnosti*

Uvodne misli – *izazovi i točke oslonca poslovanja*

Poslovni uspjeh: Konkurentski i održivi prihodi, profitabilnost, rast i pozitivni novčani tijekovi posljedica su kompleksnog, povezanog i dinamičnog međudjelovanja mnoštva čimbenika.

Upravljanje kompleksnošću je pretenciozno i nerealno, jer u današnje vrijeme *kompleksnost češće upravlja nama...* a najbolje što možemo je stalno učiti "*plesati s kompleksnošću*", svjesni prostora, pokreta, partnera i drugih *plesača* na podiju... a nakon česte i uporne prakse okolina nas počinje prepoznavati kao tim koji gotovo uvijek i svugdje *pleše češće, bolje i inovativnije...*

Izazov: Kako bismo osobi koja ne vidi i ne čuje objasnili što je to ples? Ili uskladili plesnu grupu u kojoj svaka osoba čuje zasebnu i drugu muziku?

Kad stvorimo *zajedničku sliku i percepciju* prostora, faktora i dinamike, uspjeh naše *plesne misije* postaje realna opcija.

Poduzetnici i poslovni ljudi često koriste izraz *stvaranje vrijednosti*.

Premda temeljan pojam, *stvaranje vrijednosti* u mislima i djelima ljudi ima bitno različit značaj i kontekst. Pri spominjanju ovog pojma u poslovnom kontekstu, misli krenu u dva nasuprotna smjera:

- prihodi i rashodi, profitabilnost, rast, novčani tijekovi... s kojima dnevno radimo i koji predstavljaju "konkretne" i "čvrsto mjerljive" pojmove ili
- temeljne vrijednosti - odnos prema klijentima, znanje, kvaliteta proizvoda, odnos prema okruženju, transparentnost... koje uglavnom u realnosti držimo kao etičke ili filozofske kategorije, kao *podsjetnike* što i kako bi trebali raditi, a s kojima upravljamo *uglavnom nezavisno* i nemamo metriku za njihovu međusobnu ocjenu i usporedbu.

A što se nalazi između ova dva "svijeta": tzv. *čvrstih pokazatelja poslovanja i temeljnih vrijednosti*? Što i kako možemo raditi sa npr. *inovacijama, radnim okruženjem, brand-om, promjenama, projektima*?

Kako staviti *kruške i jabuke* na istu sliku i relevantno ih usporediti? Činjenica je da ovi pojmovi u realnom poslovanju i *jesu na istoj slici*, samo što njihov međusoban odnos i interpretacija predstavljaju *kompleksno pitanje*.

VSW pomaže *vizualizirati sliku i dinamiku sustava stvaranja vrijednosti*. Sustavnim putem i u kratkom roku, timski slažemo zajedničku sliku vašeg *sustava vrijednosti te sustava odgovornosti* koji je potreban da bi se poslovna vrijednost održala i osnažila. Uz oslikavanje sadašnjeg stanja, te željenog stanja u evolutivnom ciklusu napretka, pomoći ćemo vam odgovoriti na slijedeća pitanja:

- Koje su to teme čije osnaživanje daje najbolji doprinos stvaranju vrijednosti? **Ovime dajemo doprinos optimiranju *fokusa* odnosno smjera djelovanja.**
- Koje skrivene potencijale ne prepoznavamo ili nedovoljno iskorištavamo? **Pomaže u sustavnom radu na onim mogućnostima i promjenama koje daju najbolji dugoročni učinak.**
- Na kojim temama je djelovanje tima (organizacije) konfliktno ili pasivno? **Pomaže otkriti i riješiti nesklad u djelovanju koji rezultira smanjenjem ili prestankom djelovanja na pojedinoj temi, a čime se oslabljuje poslovanje.**

Temeljna pretpostavka VSW-a je da vitalnost (ili „životna energija“) predstavlja temelj rasta i razvoja. Vitalnost se stvara i razvija kroz svjestan i kontinuiran napor uspostavljanja *dinamičke ravnoteže elemenata vrijednosti i odgovornosti*.

Ključni rezultat VSW-a je *određivanje područja i tema na kojima djelovanje daje najbolje učinke, te prijedlog plana akcije*, koji je usmjeren na **povećanje vitalnosti poslovanja**. Dodatni rezultati:

- stvaranje *zajedničke slike stanja i dinamike stvaranja vrijednosti*, povećava razumijevanje cjeline i pojedinačnih perspektiva,
- razrješavanje nepotrebnih i neproduktivnih konflikta radi različitih pogleda na pojmove *vrijednost i stvaranje vrijednosti*,
- omogućenje dubljeg shvaćanja uzroka i posljedica našeg djelovanja: *kako i zašto možemo očekivati poslovnu dobit i pozitivne novčane tijekove?*

Primjeri *poslovnog područja* za koje se provodi VSW su: tvrtka ili grupacija (pravna osoba), poslovna jedinica, profitni centar, poslovnica, proizvodni pogon, distribucijski centar, projekt, kao i *brand*, odnos s kupcem, prodajni kanal, ili inovativna ideja u fazi kvalifikacije.

VSW pristup

VSW aktivno i pragmatično radi sa skupom percipiranih vrijednosti i odgovornosti, tj. sustavom vrijednosti i odgovornosti koje zauzimaju „misaoni i životni prostor“ tima koji promišlja (ili odgovara za) pojedino *poslovno područje* (u nastavku – *Scena*). Ove vrijednosti i odgovornosti oslikavaju se putem strukturiranog i aktivno vođenog kreativnog *brainstorminga*, koji predstavlja prvi korak *VSW ciklusa*. Tijekom ovog koraka oslikavaju se i *snažne veze* između vizualiziranih elemenata *Scene*, koje imaju poseban značaj.

U narednom koraku osvježuje se dinamika *Scene* kroz pojašnjenje mehanizama i načina transformacije vrijednosti i odgovornosti s ciljem uvećanja vitalnosti *Scene*. Pri specifikaciji dinamike *Scene* prepoznaje se i uvažava sklonost načina stvaranja vrijednosti pojedinih članova tima, koja može biti *kreativna* ili *podupirajuća*.

U realnom svijetu između različitih promatrača postoje razlike u percepciji, što tvori subjektivni pogled u promišljanju i stavovima svakog pojedinca, a što dovodi do tenzija (kreativnih i / ili konfliktnih) unutar svakog tima. VSW je izvrstan instrument za određivanje „temeljnih sastojaka“ *Scene* i usklađivanje razlika u percepciji od strane različitih sudionika – članova tima.

U narednom koraku objedinjujemo pojedinačne poglede na dinamiku *Scene*, po čemu radimo kvalitativnu analizu kojom određujemo utjecaj svakog pojedinog elementa na cjelinu *Scene*. Po tom izvodimo *Pareto* analizu (ili pojednostavljeno: „20% elemenata koji imaju 80% značaja“), usmjeravajući se na elemente s najvećim utjecajem na poboljšanje vitalnosti *Scene*.

Ukoliko odlučimo sprovesti VSW na nekoliko različitih *Scena* unutar jedne organizacije, možemo izvršiti povezivanje pojedinih *Scena* korištenjem VSW okvira.

VSW ciklus - postupak

VSW ciklus odvija se u nekoliko koraka, a počinje okupljanjem tima s mogućnošću ključnog pozitivnog utjecaja za *Scenu*. Tim treba uključiti odgovornu osobu i njezine uže suradnike (tipično upravljački tim odgovoran za *Scenu*), no može biti obogaćen ostalim zainteresiranim stranama (engl. *stakeholder*, primjerice predstavnici ostalih relevantnih poslovnih jedinica, osoblje koje nije u upravljačkoj strukturi, no ima snažnu *ekspoziciju* prema klijentima i dr). Za VSW ciklus potrebno je sudjelovanje od minimalno tri do maksimalno dvadesetak učesnika. Postupak ne traži posebne pripreme i uključuje pojašnjenje metodologije.

Faza 1 – zajednička radionica: tijekom ove aktivnosti (tipično trajanje je tri do četiri sata) na strukturirano vođen način kreiramo i vizualiziramo elemente vrijednosti i odgovornosti za *Scenu*, kao i odgovarajuće *snažne veze* između navedenih elemenata.

Faza 2 – pojedinačni pod-ciklus, gdje sa svakim članom tima osobno tijekom strukturiranog razgovora (45-60 min) radimo u četiri koraka (a) odabir preferencijalnog *budućeg izgleda Scene*, (b) odabir *elemenata usmjerenja* (fokusa) i (c) prijedlog plana akcije po svakom *elementu usmjerenja*.

Faza 3 – analitička obrada podataka, tijekom kojeg naš tim unese i metodološki obradi sve prikupljene podatke (*cluster* i *Pareto* analiza). Rezultat obrade su izdvojeni elementi *Scene* koji imaju najveći *faktor tenzije* i najveći utjecaj na *Scenu*. To ukazuje na područja na kojima prioritetno ima smisla pokrenuti promjene. Te promjene će donijeti najveći pozitivan učinak na čitavu *Scenu*.

Faza 4 – aktivna dodatna sinteza, koju kao razdvojeno poglavlje daje naš tim (uz moguće uključjenje potrebnog dodatnog ekspertnog znanja), definirajući sistematske veze, poglede i stavove temeljem prethodnih nalaza, s naglaskom na *prijedlog plana akcije* te

Faza 5 – dokumentirana isporuka i prezentacija rezultata putem koje klijentu isporučujemo sve informacije, obrađene na prethodno opisan način te prezentiramo sve rezultate timu koji je sudjelovao u VSW ciklusu odnosno našem korisniku (naručitelju).

Tipičan vremenski rok u kojem isporučujemo dokumentirani rezultat je pet do sedam radnih dana od datuma početka VSW ciklusa (Faza 1).

Poslovne koristi i izjave klijenata

Temeljem našeg iskustva i izjava klijenata, uvjereni smo da VSW donosi slijedeće poslovne koristi:

1. Artikulaciju i (grafičko) oslikavanje sustava vrijednosti i odgovornosti, kao temeljnih poslovnih pokretača za promatrano *poslovno područje (Scenu)*,
2. Učinkovitu, usmjerenu i kvalitetnu komunikaciju članova tima, čime se štedi vrijeme i broj interakcija (razmislite o oportunitetnom trošku), počevši od zajedničke radionice pa do izgradnje prijedloga plana akcije,
3. Stvaranje prirodnog konsenzusa između članova tima tijekom izvedbe *VSW ciklusa*, usklađujući različita mišljenja i moguće konflikte,
4. Isporuka prijedloga plana akcije koji je na sustavan način usmjeren na rad s elementima kojima se postiže najbolji rezultat u smislu podizanja vitalnosti promatranog *poslovnog područja (Scene)*,
5. Naš tim *jamči za zadovoljstvo klijenta* za postupak i isporuke VSW-a, što se odražava i u komercijalnim uvjetima prema klijentu.

Izjave klijenata:

„Znali smo da nešto nije u redu u našem odnosu prema klijentima, ali vi ste nam ovaj problem doslovno naslikali, što do sad nisam mislio da je moguće.“

Direktor podružnice jedne vodeće banke

„Naša organizacija uložila je i ulaže vrlo mnogo vremena, novca i napora tijekom različitih *brainstorming* sastanaka – svi se dobro osjećamo dok to radimo, no tjedan dana kasnije skoro zaboravimo *što smo se tada i tamo dogovorili*. Ovo je prvi put da vidim učinkovit proces koji vodi prema rezultatu, a počinje od kreativnog sastanka. Ova jednostavna činjenica uvjerila me probati VSW, a rezultat u potpunosti ispunjava i prelazi moja očekivanja.“

„Poslovna promjena koja je sugerirana temeljem VSW radionice, a oko koje je naš tim dugo vremena bio u *pat poziciji*, upravo je sprovedena... nikad neću znati da li se to dogodilo isključivo radi VSW-a, ali *rekao bih da ste dali kritičan doprinos*...“

Savjetnik Predsjedniku Uprave za ljudske resurse jedne vodeće banke

„Hvala što ste nam pomogli shvatiti i praktično uskladiti različite poglede našeg sustava stvaranja vrijednosti – VSW je dao snažan doprinos našim pogledima, usmjerenjima i rukovođenju.“

Direktor uslužne tvrtke u informatičkoj industriji