

*Dr. Boris Bukovec*

# NOVA PARADIGMA ODLIČNOSTI

## **Povzetek**

*V članku uvodoma aktualiziram pojma odličnost in paradigma, ki ju v nadaljevanju obravnavam na ravni paradigme organizacijske odličnosti. Ugotavljam, da se moramo za doseganje organizacijske odličnosti osredotočiti predvsem v zagotavljanje odličnosti ciljno usmerjenih razmerij med ljudmi.*

*Osrednji del članka je namenjen prepoznavanju temeljnih gradnikov »sodobne« paradigme odličnosti (osredotočenost na odjemalce, razvijanje partnerstva, razvijanje in vključevanje zaposlenih, upravljanje na podlagi procesov in dejstev, stalno učenje, inoviranje in izboljševanje, voditeljstvo in stanovitnost namena, družbena odgovornost, usmerjenost v rezultate), zaključni del članka pa poskuša podati koncept »nove« paradigme odličnosti, temelječe na temeljnih gradnikih celostnega uravnoveženega sonaravnega razvoja (omrežja, cikličnost, sončna energija, partnerstvo, različnost, dinamično ravnotežje).*

*Sklepni del članka je namenjen predpostavki, da bomo za doseganje osredotočenosti v celosten uravnovežen sonaraven razvoj, morali odjemalci prepustiti ključno vlogo ekologiji in ekorazvoju. Ob tem prepoznavam tudi potrebo po redefiniciji TQM, za kar tudi podajam nekaj svojih izhodišč.*

*Ključne besede: odličnost, paradigma, globalna ekonomija, celostni uravnovežen sonaravni razvoj*

## **1. UVODNA AKTUALIZACIJA POJMA ODLIČNOSTI IN PARADIGME**

### **1.1 Iskanje odličnosti nas žene k dosežkom**

Tudi tokrat sledim svojemu miselnemu vzorcu, po katerem uvodoma pri vsakem članku poskušam poiskati različne definicije ključnih besed naslova članka. Vedno najprej pogledam v Slovar slovenskega knjižnega jezika, kasneje pa brskam tudi po ostalih virih. Tokrat pa razmišljanje o pojmu odličnosti začnem drugače.

Pred tedni sem po naključju, med listanjem knjižnih novosti, nalletel na knjigo z naslovom Vzpenjanje na Olimp: miti in modrosti starih Grkov (Bertman, 2006). Mikaven naslov je obetal zanimivo in učinkovito gašenje žeje po branju. Knjigo sem kupil in po dveh dneh branja s svinčnikom v roki, je knjiga kupila mene. Žeja po branju je bila potešena, rodila pa se je žeja po razmišljanju. Moja zavest in podzavest sta si dokaj intenzivno »izmenjavali« impulze. Najraje posegam po knjigah, ki ponujajo »konceptualna« spoznanja. Taka spoznanja mi služijo za iskanje priložnosti za izboljšanje osebnega koncepta, torej za izboljšanje osebne paradigme.

Bertman (2006, str. 7) navaja, da tako kot osem visokih stebrov, ki še vedno podpirajo Partenon, obstaja tudi osem idejnih stebrov, ki so držali pokonci zgradbo grške civilizacije, osem načel, ki razlagajo njeno ustvarjalno in trajno moč. Vsako posamično načelo predstavlja posamezno, dinamično idejo, vseh osem skupaj pa predstavlja koncept oziroma paradigmo takratne civilizacije. Ti stebri grške modrosti so:

- Humanizem.
- Iskanje odličnosti.
- Zmernost.
- Samospoznanje.
- Razum.
- Nenehna radovednost.

- Ljubezen do svobode.
- Individualizem.

Avtor v nadaljevanju razlaga, da nam individualizem omogoča, da vidimo sami sebe kot edinstvene, vendar lahko to edinstvenost uresničimo le skozi ljubezen do svobode. V svobodnem okolju lahko zavijamo nenehno radovednost. S postavljanjem vprašanj krepimo našo zmožnost mišljenja. Z rabo razuma pridobivamo samospoznanje. S samospoznajem se učimo pomembnosti zmernosti in iskanja odličnosti. Če prakticiramo oboje, izpopolnjujemo naše sposobnosti in ostajamo zvesti konceptu humanizma.

Sporočilo, izpisano na stebru odličnosti se glasi: »Poskušaj biti danes boljši, kot si bil včeraj, in jutri boljši, kot si danes.« Grki so odličnost pojmovali kot dinamičen proces duhovne rasti oziroma kot razvijanje posameznika v smeri polnega uresničenja svojih notranjih potencialov. Odličnosti niso pripisovali statičnosti ampak so jo pojmovali kot proces samopreseganja. Iskanje odličnosti pri Grkih ni pomenilo isto kot dosežen uspeh ampak je pomenilo iskanje oziroma dejanje poizkušanja. V tem kontekst je smisel odličnosti v tem, da smo kar se la dobri v kateri koli vlogi, ki jo izberemo ali nam jo prinese življenje.

Grška načela (Bertman, 2006, str. 15) so ljudi postavljala na potencialno višje mesto od bogov. Vera v posmrtno življenje ni obstajala, tako da so ta načela od ljudi terjala vzravnano, pokončnost in iskanje odličnosti v vsakem dnevu njihovega zemeljskega življenja. Z zatonom teh grških načel se je pojavilo pojmovanje človeka na potencialno nižjem mestu od bogov, pojavila se je vera v posmrtno življenje, nova načela pa so začela bolj poudarjati ponižnost in poslušnost ter majhnost človeka pred božansko oblastjo. Ker humanizem predstavlja enega od osmih stebrov tega grškega »templja modrosti«, neločljivo povezanega z ostalimi, to pomeni tudi zavedanje, da z drugačnim pojmovanjem človeka oziroma z negacijo humanizma ne moremo pričakovati njegovega smopreseganja in z njim iskanja odličnosti.

Ker se v nadaljevanju članka osredotočam predvsem na organizacijsko raven, podajam tudi definicijo organizacijske odličnosti.

V današnjem trenutku globalne ekonomije, prevlade diktata multinacionalnih korporacij in potrošniške družbe je pojem odličnosti opredeljen kot (MIRS, 2004a, str. 32):

- »Odličnost (Excellence): Odlična praksa upravljanja organizacije in doseganje rezultatov na podlagi temeljnih gradnikov, kot so: usmerjenost v rezultate, osredotočenost na odjemalce, voditeljstvo in stanovitnost namena, upravljanje s procesi in dejstvi, vključevanje zaposlenih, stalno izboljševanje in inovativnost, obojestransko koristna partnerstva, družbena odgovornost organizacije.«

Za bolj celovito spoznavanje bistva organizacijske odličnosti se mi zdi umestno opredeliti tudi pojem organizacije, ki jo postmoderna organizacijska paradigma opredeljuje kot:

- Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (Lipovec, 1987, str. 35).
- Organizacija so razmerja med ljudmi (Ovsenik, 1999, str. 27).
- Organizacija so ciljno usmerjena razmerja med ljudmi.

Izhajajoč iz definicije organizacije se jasno nakazuje dejstvo, da če je naš cilj izboljšanje odličnosti organizacije, potem se moramo osredotočiti v **trajno rast razmerij med ljudmi** in njihovo ustvarjalnost. V središču je torej človek, vsak posebej in vsi skupaj, naše osebne in medosebne interakcije ter predvsem, v smislu doseganja trajne rasti, naše ustvarjalne zmogljivosti. Pot iskanja odličnosti se torej začneja znotraj vsakega posameznika. Osebna odličnost je pogoj za organizacijsko odličnost. S kritično maso osebno odličnih posameznikov, prihaja do »prehoda kvantitete v kvaliteto«, torej tudi do civilizacijske odličnosti.

## ***1.2 Paradigma kot model zaznave stvarnosti***

Drucker (2001, str. 14) meni, da izraz paradigma pomeni zbir osnovnih predpostavk o tem, kakšna naj bi bila resničnost. Tako se te zakoreninijo v podzavesti raziskovalcev, ki proučujejo posamezna področja ter tako v veliki meri določajo, kako si kakšna veda predstavlja resničnost. Smiselna povezanost predpostavk tvori

paradigmo, ta paradigma pa ima tudi povratno funkcijo, s katero posamezni vedi usmerja pozornost na pomembna in nepomembna področja.

Paradigma torej ne predstavlja resničnosti, je le poskus njenega čim bolj objektivnega zrcaljenja. Covey (1994, str. 21) meni, da paradigma zajema model, teorijo, zaznavo, domnevo ali sistem opazovanja. V paradigmi vidi način, kako v okviru zaznavanja, razumevanja in tolmačenja posameznik »vidi« svet. Slikovito primerja paradigmo z zemljevidom in tako kot zemljevid ni ozemlje, tudi paradigma ni svet, temveč model zaznave njegove stvarnosti.

Pri zaznavanju stvarnosti ima velik pomen, do danes še ne dovolj raziskana človekova identiteta (J. in M. Ovsenik, 2002, str. 275). Avtorja ugotavljata, da si mora vsak posameznik, zaradi neidentičnosti zaporednih stanj v okolju nenehno izrisovati lik svoje lastne identitete. Okolje z vsemi svojimi večplastnimi atributi spreminjanja nenehno močno vpliva na človekovo identiteto in od njega zahteva nenehno proaktivno samokritično samopresojanje udejanjanja lika lastne osebnosti. V tem procesu samopresojanja, kot hotenemu odzivu na probleme oziroma priložnosti iz okolja, človek nenehno razvija svojo identiteto. Pojem identitete je tesno povezan s pojmom paradigme, saj se oba pojma navezujeta na temeljne osebne gradnike oziroma resnice naše stvarnosti. Verodostojnost posameznika se po mojem mnenju ocenjuje preko skladanja identitete in njegove osebne življenjske paradigme.

Sistematično proučevanje možnih scenarijev nadaljnjega razvoja družbe in organizacije (Vila, 2000, str. 53) nakazuje vstop v postmoderno družbo in organizacijo, ki jo karakterizirajo principi fragmentacije, dekonstrukcije, globalizacije, individualizacije in nova postmoderna kultura. Isti avtor navaja, da bo morala biti postmoderna organizacija fleksibilna, procesna in popolno usmerjena h kupcem, pri čemer bo morala gojiti timsko delo in nenehno primerjanje z najboljšimi.

Še bolj sistematično in holistično pa postmoderno organizacijo v smislu nove doktrine organizacije, menedžmenta in organizacijskega obnašanja proučujejo sodobni raziskovalci (J. Ovsenik, 1999, str. 106). Nova doktrina je tako postavljena na sedem stebrov, ki

so ob izhodiščni predpostavki, da je »organizacija razmerje med ljudmi« razvita na tezah:

- Kritična mesta v organizaciji/menedžmentu so medsebojni stiki med sodelavci.
- Sleherni človek je soudeležen in zato (so)oblikuje in obvladuje svoje stike ter je hkrati subjekt svojih stikov s sodelavci.
- Organizacijski (in/ali menedžmentski) problem je disciplinarno kompleksen.
- V fenomenu organizacija je nezgrešljiv moment zavesti.
- Moment zavesti odpira vprašanje mnogoplastnosti fenomena organizacija.
- Način videnja sveta ustvarja in (lahko) usodno spreminja človek in svet v vesoljsko-razvojni samo-organizaciji.
- Nova dogajanja in novi vzori narekujejo in omogočajo tudi nove (socialne) zasnove organizacije, menedžmenta in organizacijskega obnašanja.

Paradigma uspešne postmoderne družbe in organizacije se bistveno razlikuje od predhodnih. S premikom paradigme (M. Ovsenik in Ambrož, 2000) v postmodernost, so njene značilnosti v premiku iz podsistemov k sistemom, dinamičnosti struktur, premiku iz objektivnega sveta v spoznavni svet, premiku iz strukture v procese in v premiku iz objektivne resnice k približnim opisom. Gre v bistvu za paradigmatično pojmovanje paradigme, saj so dosedanje paradigme hotele biti objektivne, realistične in mehanicistične. Ker pa je paradigma model zaznave stvarnosti (zemljevid in ne ozemlje), je nujno, da je postmoderna paradigma bolj omejena in približna. Po našem mnenju tudi ne sme biti drugačna, če hoče biti s svojimi gradniki univerzalna, brezčasna in uspešna. Služiti mora posamezniku, organizaciji in civilizaciji za uspešnejše obvladovanje sprememb.

Pri pojmu paradigme je zelo zanimiv pojav »premik paradigme«, ki ga je podrobno analiziral Kuhn (1998), ki je prepoznal cikličnost spreminjanja znanstvenega napredka, kjer fazam transakcije sledijo transformacije oziroma premiki paradigem. Capra (1996, str. 5) v uvodu svoje knjige *The Web of Life* ugotavlja, da je očitno napočil čas premika od mehanističnega pogleda Descartesa in Newtona

k holističnemu oziroma ekološkemu pogledu. Sklicujoč se na Kuhna, Capra socialno paradigmo opredeljuje kot »mrežo konceptov, vrednot, dožemanj in splošno razširjenih praks, ki oblikujejo specifičen pogled na realnost in predstavljajo temeljno izhodišče za organiziranje specifične skupnosti«. Novo paradigmo Capra imenuje »temeljno ekološka« (Deep Ecology), ki črpa svojo moč v pogledu na svet ne kot zbirki izoliranih objektov, temveč v pogledu na svet kot omrežju vzajemnih povezav in vzajemnih soodvisnosti. Temeljna ekološka paradigma priznava notranje vrednote živih bitij in vidi človeka samo kot eno od niti v tem omrežju življenja oziroma življenjskem spletu. Stara paradigma je po Capri (1996, str. 11) temeljila na vrednotah, osredotočenih na človeka, nova, temeljno ekološka paradigma, pa temelji na vrednotah, osredotočenih na Zemljo. Trdi, da ko bo ta temeljna ekološka paradigma postala del naše vsakdanje zavesti, se bo pojavila nova etika. V središču te pojavljajoče paradigme se nahaja življenje. Temeljna ekološka paradigma presega kartezijske metafore in zgodovinsko prepričanje, da je potrebno prave in pravilne razlage za vse in vsake stvari iskati in najti pri fizikih. Po Capri današnji premik paradigme v znanosti zahteva celosten in temeljni premik od fizike k znanosti o življenju.

## **2 SODOBNA PARADIGMA ODLIČNOSTI**

V Evropski viziji kakovosti (EOQ, 2000, str. 16) je zapisana in utemeljena trditev, da je celovito vodenje kakovosti (TQM – Total Quality Management) ena najpomembnejših organizacijskih inovacij 20. stoletja. V nadaljevanju je zapisano, da je celovito vodenje kakovosti omogočilo učinkovito industrijsko proizvodnjo, izboljšalo življenje ljudi, ustvarilo blaginjo in vrednost, dvignilo zavest o potrebah odjemalcev ter navdihnilo sodelovanje in moč zaposlenih. S temi navedbami je celovito vodenje kakovosti nedvoumno postavljeno med najpomembnejše pospeševalce globalne ekonomije. Ker najvišji stopnji kakovosti pripisujemo pojem odličnosti, lahko tudi sklepamo, da najboljše prakse na področju celovite kakovosti ponujajo priložnost za oblikovanje koncepta »sodobne paradigme odličnosti«.

Pri prepoznavanju skupnega paradigmatičnega ozadja sodobnih modelov celovite kakovosti se mi zdi smiselno iskati njene gradnike v holističnih pristopih, ki se v zadnjem obdobju empirično dokazujejo z uspešnostjo in inovativnostjo ter tako sodijo v postmoderno obdobje razvoja organizacijske znanosti.

Na podlagi analize najboljših praks in pristopov uspešnih podjetij kakor tudi nakazanih trendov nadaljnjega razvoja sem prepoznal nekaj modelov, ki jih za doseganje nenehnega izboljševanja uspešnosti uporabljajo najboljši. Predvsem sem upošteval razvoj in uporabo modelov v avtomobilski industriji, kakor tudi prakso finalistov vsakoletnega natečaja EQA (European Quality Award), ki je javno predstavljena na Konferencah zmagovalcev in njihovih uradnih vlogah. Kot relevantne sem prepoznal naslednje modele:

- MODEL A: Model odličnosti EFQM (EFQM Excellence Model) (MIRS, 2004a)
  - o V Evropi razširjen model vzpodbujanja nenehnega izboljševanja, temelječega na učenju in inovativnosti, ki ga je oblikovala EFQM (The European Foundation for Quality Management) vsebuje devet meril, uravnoteženo porazdeljenih med dejavnike in rezultate.
- MODEL B: Standard ISO 9001 (ISO 9001, 2000)
  - o Splošno razširjen mednarodni standard, ki opredeljuje sistem vodenja kakovosti, temelječ na procesnem pristopu in nenehnem izboljševanju.
- MODEL C: 20 ključev (20 Keys to Workplace Improvement) (Kobayashi, 1995)
  - o Celovit sistem izvajanja nenehnega izboljševanja, ki ga je razvil profesor Iwao Kobayashi, predstavlja medsebojno sovisno povezavo dvajsetih samostojnih orodij – ključev, usmerjenih predvsem v razvoj proizvodnega procesa.
- MODEL D: BSC (Balanced Scorecard) (Kaplan& Norton, 1996)
  - o Celovit model vodenja organizacije, ki ga je oblikoval Robert S.Kaplan, na podlagi uravnoteženega nabora ciljev, izpeljanega iz vizije ter namenjenega merjenju in obvladovanju poslovne strategije.



- MODEL E: Six Sigma (Harry & Schroeder , 2000)
  - o Sistem nenehnega izboljševanja, ki ga je razvil Bill Smith v podjetju Motorola, predstavlja niz programirano uporabljenih samostojnih orodij, usmerjenih predvsem v zmanjševanje števila napak in razvoj proizvoda.
- MODEL F: BPR (Business Proces Reengineering) (Hammer, 2001)
  - o Procesno in radikalno transformacijsko zasnovan pristop, ki ga je opredelil Michael Hammer, usmerjen predvsem v ustvarjanje nove vrednosti za kupca in njegovo zadovoljstvo.

Že kratek opis predhodno podanih modelov nakazuje njihovo sorodnost. Očitno je ponavljanje ključnih besed (procesi, izboljšave, kupci, cilji...), proučevanje temeljne strukture posameznih modelov pa kaže tudi na zanimivo sovpadanje njihovih temeljnih gradnikov. Ob tem je pomembno tudi upoštevati nekatere temeljne razlike med njimi, ki pa so prepoznane predvsem na ravni njihove modelne rešitve in specifične usmerjenosti v določen vidik poslovanja (proizvodni proces, strategija organizacije, razvoj proizvoda...).

V nadaljevanju me je zanimala struktura posameznih modelov, predvsem na ravni njihovih izhodišč ter temeljnih usmeritev. Proučevana je sorodnost modelov kakor tudi vsebine, ki sovpadajo. Vsem modelom sem preverjal sovpadanje glede na referenčni model, ki sem ga prepoznal v modelu odličnosti EFQM. Slednjega sem izbral kot referenčnega zaradi dejstva, da gre za integralni poslovni model, ki mnogim uspešnim podjetjem že služi kot temeljni in izhodiščni koncept izgradnje, njihovim lastnim potrebam specifičnega, poslovnega modela. Model odličnosti že v svoji zasnovi omogoča smiselno dograjevanje poslovnega modela z vsemi do sedaj poznanimi modeli, standardi in orodji. Ključni komentar k primerjalni analizi različnih modelov (Tabela 1):

- Referenčni model se je s svojimi temeljnimi gradniki izkazal kot ustrezen, saj je omogočal preverjanje sovpadanja za vse primerjane modele.
- Preverjanje sovpadanja je bilo izvedeno na podlagi študija literature in praktičnih primerov posameznih modelov kakor tudi na

- podlagi našega osebnega poznavanja.
- Izrazito največja frekvenca sovpadanja je pri temeljnem gradniku:
    - o 4 - Upravljanje na podlagi procesov in dejstev
  - Uravnoteženo velika frekvenca sovpadanja je pri temeljnih gradnikih:
    - o 1 - Osredotočenost na odjemalce
    - o 8 - Usmerjenost v rezultate
    - o 3 - Razvijanje in vključevanje zaposlenih
    - o 5 - Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje
    - o 2 - Razvijanje partnerstva
    - o 6 - Voditeljstvo in stanovitnost namena
  - Izrazito najmanjša frekvenca sovpadanja je pri temeljnem gradniku:
    - o 7 - Družbena odgovornost
  - Različna frekvenca sovpadanja je posledica različnosti modelov, saj sta modela C in E bolj usmerjena v proizvodni proces, ostali modeli pa so bolj sistemsko orientirani.
  - Nizko frekventnost sovpadanja pri družbeni odgovornosti gre pripisati tudi različni civilizacijski kulturi, v kateri so posamezni modeli nastali. Evropski prostor družbeno odgovornost poskuša še nadgraditi, ameriški kulturni prostor (model E in F) pa je posebej ne izpostavlja.
  - Model B (standard ISO 9001) s svojo izdajo v letu 2000 vsebinsko izrazito uravnoteženo sovpada z referenčnim modelom, kar je bilo pričakovano, saj oba ponujata priložnost oblikovanja systemskega poslovnega modela, sovpadata pa tudi njuno časovno obdobje nastanka, kakor tudi odločilnost vpliva evropskega kulturnega prostora.
  - Model C (20 Keys to Workplace Improvement) zaradi svoje usmerjenosti v razvoj proizvodnega procesa najmočneje sovpada na področju procesnega pristopa, pri ostalih uravnoteženih področjih pa izstopa še razvijanje in vključevanje zaposlenih.
  - Model D (BSC - Balanced Scorecard) s svojo usmeritvijo k obvladovanju strategije zelo uravnoteženo sovpada z vsemi gradniki referenčnega modela, pri čemer pa izrazito izstopa upravljanje

- na podlagi procesov in dejstev ter usmerjenost na rezultate.
- Model E (Six sigma ) zaradi svoje osrediščenosti v zmanjševanje števila napak in razvoj proizvoda najmočneje sovpađa na področjih osredotočenosti na odjemalce, procesnem pristopu ter usmerjenosti na rezultate. Sovpadanja na področju družbene odgovornosti pri tem modelu ne prepoznavamo.
  - Model F (BPR - Business Proces Reengineering) zelo izrazito sovpađa na področju osredotočenosti na odjemalce, ostala področja so uravnovežena, sovpadanje na področju družbene odgovornosti pa ni prepoznano.
  - Temeljne gradnike referenčnega modela (A) lahko prepoznamo kot univerzalno konceptualno ozadje primerjanih modelov (B, C, D, E, F).

TEMELJNI GRADNIKI PRIMERJANEGA MODELA	TEMELJNI GRADNIKI REFERENČNEGA MODELA ODLIČNOSTI EFQM							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Število sovpadanj - skupno →	16	11	14	31	11	10	5	16
MODEL A: MODEL ODLIČNOSTI EFQM Število sovpadanj - modela →	1	1	1	1	1	1	1	1
1. Osredotočenost na odjemalce	■							
2. Razvijanje partnerstva		■						
3. Razvijanje in vključevanje zaposlenih			■					
4. Upravljanje na podlagi procesov in dejstev				■				
5. Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje					■			
6. Voditeljstvo in stanovitnost namena						■		
7. Družbena odgovornost							■	
8. Usmerjenost v rezultate								■
MODEL B: ISO 9001 Število sovpadanj - modela →	1	1	1	3	1	1	1	2
MODEL C: 20 KLJUČEV Število sovpadanj - modela →	5	5	7	18	2	2	3	6
MODEL D: BSC- BALANCED SCORECARD Število sovpadanj - modela →	2	1	2	4	3	3	1	4
MODEL E: SIX SIGMA Število sovpadanj - modela →	3	2	2	3	2	2	0	3
MODEL F: BPR (Business Proces Reengineering) Število sovpadanj - modela →	5	2	2	3	3	2	0	1

Tabela 1: Primerjalna analiza različnih modelov celovite kakovosti

Proučevanje temeljne strukture posameznih modelov kaže na zanimivo sovpadanje njihovih temeljnih gradnikov, kjer poleg izrazite prevlade procesnega pristopa ter usmerjenosti na odjemalce in rezultate prepoznavamo osrediščenje na izboljševanje, oziroma na obvladovanje sprememb. Vsem modelom je skupno tudi priznavanje odločilne pomembnosti sproščanja ustvarjalnih zmogljivosti osebja, kjer posameznik s svojim znanjem in sposobnostjo učenja postaja nosilec razvoja, saj je v njem specifična ustvarjalnost, ki ob ciljni naravnosti in sistemski aplikaciji timskega dela ustvarja nova znanja in z njimi moč.

Menim, da temeljne gradnike referenčnega modela poslovne odličnosti EFQM lahko uporabimo za koncipiranje modela skupnega paradigmatičnega ozadja sodobnih modelov celovite kakovosti, torej »sodobne paradigme odličnosti«. Ti temeljni gradniki »sodobne paradigme odličnosti« so:

- Osredotočenost na odjemalce.
- Razvijanje partnerstva.
- Razvijanje in vključevanje zaposlenih.
- Upravljanje na podlagi procesov in dejstev.
- Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje.
- Voditeljstvo in stanovitnost namena.
- Družbena odgovornost.
- Usmerjenost v rezultate.

Praksa najboljših organizacij kaže na veliko stopnjo integracije teh temeljnih gradnikov v njihovo vsakodnevno delo. S tem se istočasno pojavlja in čedalje bolj tudi razširja sodobna teorija vodenja oziroma »sodobna paradigma odličnosti«, temelječa na ključnih elementih sodobnih modelov celovite kakovosti.

### **3 KONCEPT NOVE PARADIGME ODLIČNOSTI**

#### **3.1 Globalna ekonomija in celostni uravnoteženi sonaravni razvoj sta v koliziji**

Predhodno poglavje predstavlja »sodobno« paradigmo odličnosti, torej paradigmo, ki je usidrana v današnjem civilizacijskem trenutku. Današnji civilizacijski trenutek, gledan preko kritične distance, pa razkriva določene megatrende. Sodobna paradigma je paradigma ki jo živimo v tem trenutku in obstaja verjetnost, da v tej paradigmi »turbo kapitalizma« ne opazimo nastajanje nečesa novega. Preveč smo živeti z obstoječo paradigmo, da bi lahko prepoznali pojavljanje nečesa novega, nečesa alternativnega. Živeti pomeni spoznavati. Življenje je proces spoznavanja, spoznavanje pa je povezano s samopreseganjem, torej z iskanjem odličnosti. Današnje življenje je polno konfliktnosti, ki pomeni prisotnost duševnega stanja nemoči zaradi nasprotujočih si teženj. V nadaljevanju podajam zanimive navedbe glede ključne civilizacijske konfliktnosti, ki ima odločilen vpliv na prehod iz »sodobne« paradigme v »novo« paradigmo odličnosti.

Na življenje v novem stoletju bosta močno vplivali dve razvojni tendenci, ki imata obe osnovo v mrežnem delu in novih radikalnih tehnologijah, sta pa v koliziji, saj se nahajata na isti liniji in imata nasprotne smeri (Capra, 2002, str. 262):

- Globalni kapitalizem, ki je usmerjen v globalno ekonomijo in maksimiranje koristi in moči elite.
- Pojav skupnosti, temelječi na ekologiji in ekodesignu, ki so usmerjene v maksimiranje vzdržnega medmrežja življenja.

Capra v smislu povzetka posledic globalnega kapitalizma navaja naslednje ugotovitve (Capra, 2002, str. 207):

- Povečanje socialne neenakosti in izključevanja.
- Rušenje demokracije.
- Bolj hitro in intenzivno uničevanje naravnega okolja.
- Povečevanje pomena moči in povezav.
- Pojav globalne kriminalne ekonomije, ki vpliva na nacionalne in mednacionalne ekonomije in politike.

- Ustrahovanje in uničevanje lokalnih skupnosti povsod po svetu.
- Usmerjanje biotehnologije iz različnosti k monokulturam, ekologije k inženiringu in življenja h komoditeti.

Vzroki takega stanja so v globini našega ekonomskega sistema, ki je ekološko in socialno nesprejemljiv. Pojavlja se potreba po novem gibanju, ki bo zagotovilo korenite spremembe in odmik od temeljnega principa kapitalizma (Capra, 2002, str. 212): »Ustvarjanje denarja mora vedno biti cenjeno višje od demokracije, človekovih pravic, okoljske zaščite ali katerekoli druge vrednote«. NGO – non-governmental organizations (nevladne organizacije) ostajajo edini zagovorniki interesov okolja, socialne pravičnosti, človekovih pravic in demokracije.

V nadaljevanju Capra navaja, da je svetovni ekonomski forum v Davosu leta 2001 prvič poudaril, da mora globalizacija v prihodnosti vključevati tudi ekologijo ter spoštovanje človekovih pravic in vrednot, ob čemer je poudarjeno (Capra, 2002, str. 214):

- Pomembna je zavest, da pripadamo skupnosti in to v dveh aspektih:
  - o Smo člani človeštva in pripadamo globalni biosferi – pripadamo omrežju relacij oz. življenjskemu spletu (the web of life).
  - o Smo člani človeške skupnosti, ki mora temeljiti na dostojanstvu in temeljnih človekovih pravicah.
- Pojavlja se globalna civilna skupnost, ki je tradicionalno definirana kot skupek organizacij in institucij (cerkev, politične stranke, sindikati, društva, prostovoljna združenja), ki tvorijo povezavo med državo in državljani. Temelji na lokalnem organiziranju ljudi in učinkoviti uporabi nove globalne komunikacijske tehnologije (elektronska omrežja).
- Zelo pomembna je ekoizobraženost in ekorazvoj, pri čemer imajo zelo pomembno vlogo principi ekologije (Capra, 2002, str. 231):
- Omrežja:

- o Na vseh stopnjah narave lahko najdemo žive sisteme, ki živijo prepleteno z drugimi sistemi in tako tvorijo omrežja znotraj omrežij.
- o Njihove meje niso meje različnosti, temveč meje identitete.
- o Vsi živi sistemi komunicirajo med seboj in izmenjujejo vire preko svojih meja.
- Cikličnost:
  - o Da ostanejo živi, morajo vsi živi organizmi slediti nenehnemu toku materije in energije iz njihovega okolja, pri čemer vsi živi organizmi nenehno ustvarjajo izgube (waste).
  - o Ekosistemi ne generirajo izgub na nivoju omrežij, saj specifična izguba za enega pomeni hrano za drugega.
  - o Na tak način se materija ciklično nenehno pretaka v življenjskem spletu.
- Sončna energija:
  - o Sončna energija, pretvorjena v kemično energijo s fotosintezo zelenih rastlin, poganja ekološke cikle.
- Partnerstvo:
  - o Izmenjava energije in virov v ekosistemih se vzdržuje s prodornim sodelovanjem.
  - o Življenje na planetu ne sme biti upoštevano kot borba, ampak kot sodelovanje, partnerstvo in mrežno delovanje.
- Različnost:
  - o Ekosistemi dosegajo stabilnost in prožnost skozi bogastvo in kompleksnost njihovega ekološkega omrežja.
  - o Večja kot je njihova naravna različnost, večja je njihova prožnost.
- Dinamično ravnotežje:
  - o Ekosistem je prilagodljivo in nestanovitno omrežje.
  - o Njegova prilagodljivost je posledica večplastne povratne zanke, ki vzdržuje sistem v stanju dinamičnega ravnotežja.
  - o Nobena posamezna spremenljivka ni maksimirana - vse spremenljivke valovijo okrog optimalne vrednosti.

### **3.2 Gradniki nove paradigme odličnosti sovpadajo s principi ekologije**

V nadaljevanju podajam nekaj svojih razmišljanj, izhajajočih predvsem iz primerjave vsebinske razlage temeljnih gradnikov TQM (MIRS, 2004b, str. 7)) in principov ekologije (Capra, 2002, str. 231)). Temeljne gradnike TQM, torej »sodobne paradigme« (osredotočenost na odjemalce, razvijanje partnerstva, razvijanje in vključevanje zaposlenih, upravljanje na podlagi procesov in dejstev, stalno učenje, inoviranje in izboljševanje, voditeljstvo in stanovitnost namena, družbena odgovornost, usmerjenost v rezultate) v nadaljevanju poskušam nadgraditi z vsebino temeljnih gradnikov celostnega uravnoveženega sonaravnega razvoja (omrežja, cikličnost, sončna energija, partnerstvo, različnost, dinamično ravnotežje), pri čemer že na začetku prepoznavam ključno različnost v objektu osrediščenja.

Paradigma globalne ekonomije je osrediščena v odjemalca oziroma kupca, paradigma celostnega uravnoveženega sonaravnega razvoja pa v ekologijo in ekorazvoj. Opazimo lahko tudi sovpadanje gradnikov partnerstva in omrežja, še najbolj pa je k celostnemu uravnoveženemu sonaravnemu razvoju usmerjen gradnik družbene odgovornosti. V tem kontekstu bi bila zanimiva raziskava, ki bi potrjevala domnevo, da se bo z večanjem pomena družbene odgovornosti potrjeval premik k paradigmi celostnega uravnoveženega sonaravnega razvoja in s tem tudi pritisk na spremembo modela odličnosti EFQM v smislu povečanja utežnostnih točk pri merilu rezultatov v zvezi z vplivom na družbo (sedaj 60 od skupno 1000) na račun zmanjšanja utežnostnih točk pri merilu rezultatov v zvezi z odjemalci (sedaj 200 od skupno 1000).

Po mojem mnenju lahko zasnovo temeljnih gradnikov odličnosti v luči nove paradigme celostnega uravnoveženega sonaravnega razvoja postavimo v naslednji zasnovi, s katero poskušam podati izhodišča le za nekaj gradnikov:

- Od osredotočenosti na odjemalce k osredotočenosti v celosten uravnovežen sonaraven razvoj, pri čemer bi razlaga gradnika lahko bila:



- o »Sonaravnost in ekološka sprejemljivost proizvodov in storitev je merilo kakovosti. Varnost in kakovost življenja ljudi, kakor tudi njihovo nenehno izboljševanje lahko dosegamo le z jasno osredotočenostjo na trenutne in dolgoročne potrebe vzajemno delujočega okolja.«
- Od razvijanja partnerstva k razvijanju partnerskih omrežij, pri čemer bi razlaga gradnika lahko bila:
  - o »Organizacija deluje uspešneje, kadar dopušča vzpostavljanje samodelujočih skupin, njihovo povezovanje v omrežja in ne glede na meje svojega sistema omogoča kulturo zaupanja, ki sprošča znanje. Spodbuja se ustvarjanje omrežij znotraj omrežij in ustvarjalno medsebojno komuniciranje. Meje omrežij niso meje različnosti, temveč meje identitete. Življenje v omrežjih ni upoštevano kot borba, ampak kot sodelovanje, partnerstvo in mrežno sodelovanje.«
- Od razvijanja in vključevanja zaposlenih k vseživljenjskemu učenju, pri čemer bi razlaga gradnika lahko bila:
  - o »Organizacija se zaveda svoje holističnosti in vpetosti v omrežja, tako da zavestno skrbi za usmerjanje ustvarjalnih zmogljivosti svojih sodelavcev, predvsem pa za njihovo vseživljenjsko učenje in vzgojo potrebe po samoobnovi in samopreseganju. Življenje je proces spoznavanja, učenja in sodelovanja v življenjskem spletu, kjer poznavanje in priznavanje bogastva različnosti zagotavlja večjo prilagodljivost posameznika in omrežja.«

### **3.3 Potreba po redefiniciji pojma TQM**

Napovedan prehod k paradigmi celostnega uravnoveženega sonaravnega razvoja nakazuje obstoj odprtega problema tudi na področju definicije TQM. Vse do sedaj razvite teoretične osnove in prakse, pristopi, modeli in orodja, ki izhajajo iz vsebine TQM, postavljajo v središče odjemalca oziroma kupca z njegovimi željami in pričakovanji. Kupci in njihova stopnja navdušenja nad proizvodi in storitvami so najpomembnejši usmerjevalci naporov nenehnega izboljševanja učinkovitosti in uspešnosti ter konkurenčnosti. Z izrazito odločujočim osrediščenjem na kupca se TQM tako uvršča

med osnovne pospeševalce paradigme globalne ekonomije in bo po mojem mnenju v kontekstu prihajajoče paradigme celostnega uravnoveženega sonaravnega razvoja doživel »paradigmatičen« premik.

V globalni ekonomiji je kupec v središču pozornosti zaradi ohranjanja in pospeševanja bistva globalnega kapitalizma, saj je to ekonomija ekspanzije in potrošniške civilizacije, kjer ekonomija obsega zahteva trg in na njem v potrošnjo in k novostim usmerjene kupce. S prehodom od osredotočenosti na odjemalce k osredotočenosti v celosten uravnovežen sonaraven razvoj, pa kupci počasi prepuščajo prvo mesto ekologiji in ekorazvoju ter s tem kakovosti življenja. Da pa bi v luči tega premika Total Quality Management še vedno pomenil filozofijo nenehnega izboljševanja v iskanju odličnosti, toda preko paradigme ekologije in ekorazvoja, predlagam v razmislek nekaj možnih predlogov spremembe njegovega imenovanja:

- GQM (Global Quality Management).
- HQM (Holistic Quality Management).
- EQM (Eco Quality Management).
- TQML (Total Quality Management of Life).

#### **4 SKLEPNA MISEL**

S člankom sem imel namen vzpodbuditi ustvarjalen dvom glede učinkovitosti in uspešnosti vsakodnevnih aktivnosti nenehnega izboljševanja in širjenja filozofije odličnosti. Velikokrat na račun kratkoročne učinkovitosti žrtvujemo dolgoročno uspešnost. Dogaja se, da zaradi osredotočenosti v drevo, ne vidimo gozda. Pogostokrat se niti ne zavedamo, da si ne postavljamo pravih vprašanj saj postajamo ujetniki lastnega prepričanja.

Obstaja tudi možnost, da se v celoti ne zavedamo svoje neverodostojnosti, ko dopoldan v službi širimo filozofijo odličnosti in s tem pospešujemo globalno ekonomijo, popoldan pa goreče podpiramo pojavljajoče se animatorje celostnega uravnoveženega sonaravnega razvoja. Verjetno je tudi, da naša zavest sledi globalni paradigmi zaradi potrebe po ekonomski varnosti in tako „presliši“ premagano podzavest, ki sledi sonaravni eko paradigmi.

Zavedajoč se vaših pomislekov, vseeno poglobljam zaključno razmišljanje do mojega mnenja, da bolj kot predano udejanjamo koncept »sodobne paradigme odličnosti« globalne ekonomije, bolj siromašimo kakovost svojega življenja, gledanega preko koncepta sonaravne eko paradigme. Te in take pomisleke kot pedagog moram imeti, če hočem biti v izobraževalnih procesih objektivni in konstruktiven. Zelo globoko pa se zavedam tudi dejstva, da so ti in taki pomisleki v meni kot „zobniku mehanizma globalne ekonomije“ nepotrebni, škodljivi in celo nevarni.

### **Literatura in viri:**

1. Bertman, S. (2006) *Vzpenjanje na Olimp: miti in modrosti starih Grkov*, Sophia, Ljubljana.
2. Capra, F. (1996) *The Web of Life*, Anchor Books, New York.
3. Capra, F. (2002) *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life Into a Science of Sustainability*, Doubleday, New York.
4. Covey S.R. (1994) *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
5. Drucker F.P (2001) *Managerski izzivi v 21 stoletju*, GV Založba, Ljubljana.
6. EOQ (2000) *Evropski viziji kakovosti naproti*, EOQ, Helsinki.
7. Hammer M.(2001) *The Agenda :What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, Crown Business, New York.
8. Harry M., Schroeder M. (2000) *Six Sigma – The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*, Currency, New York.
9. ISO 9001 (2000) *Quality management system – Requirements*, International Organization for Standardization.
10. Kaplan S.R., Norton P.D (1996) *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
11. Kobayashi I. (1995) *20 Keys to Workplace Improvement*, Productivity Press, Portland.
12. Kuhn, T.S. (1998) *Struktura znanstvenih revolucij*, Krtina, Ljubljana.
13. Lipovec, F. (1987) *Razvita teorija organizacije – splošna teorija organizacije združb*, Obzorja, Maribor.
14. MIRS (2004a) *Model odličnosti EFQM*, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana.
15. MIRS (2004b) *Temeljna načela odličnosti*, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana.
16. Ovsenik J. (1999) *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in*

- organizacijskega obnašanja, Moderna organizacija, Kranj.*
17. Ovsenik J., Ovsenik M. (2002) *Menedžment slovenske identitete v evropski uniji: Uporaba algoritma akcijske refleksivnosti v luči kibernetike ontologije akcije, Zbornik s posveta organizatorjev, FOV, Moderna organizacija, Kranj.*
  18. Ovsenik M., Ambrož M. (2000) *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov, Turistica, Visoka šola za turizem, Portorož.*
  19. Ovsenik, J. (1999) *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja, Moderna organizacija, Kranj.*
  20. Vila A. (2001) *Organizacija v postmoderni družbi, Moderna organizacija, Kranj.*