

Agilnost združbe kot odraz osebne in organizacijske evolucije: raziskava o vplivu osebne zrelosti na preference v organiziranju združbe

Melita Balas Rant¹, Brigita Gramc², Laura Trost³, Maja Urankar⁴

e-pošta¹: melita.balas.rant@ef.uni-lj.si

e-pošta²: brigita.gramc@gmail.com

e-pošta³: laura.trost.x4@gmail.com

e-pošta⁴: maja.urankar@gmail.com

Povzetek

Organizacijska agilnost, opredeljena kot sposobnost združbe, da učinkovito in prilagodljivo deluje v dinamičnem poslovnem kontekstu, je rezultanta (vsaj) dveh poddimenzij: (1) individualne agilnosti posameznikov, ki se povezujejo v združbo, in (2) organizacijske agilnosti. Bolj ko združba zaposluje agilne posameznike in bolj ko ima vzpostavljene agilne principe organiziranja, bolj agilno deluje. Namen prispevka je preučiti vpliv individualnih dejavnikov na organizacijsko agilnost, cilji pa so predstaviti individualno in organizacijsko agilnost z evolucijskega vidika, preučiti povezave med stopnjami osebnostnega razvoja in preveriti veljavnost te povezave z empirično raziskavo. V empirični raziskavi smo ugotovili, da preferenca za delovanje v modro-zeleni organizaciji ni odvisna od stopnje osebne razvitosti, spola in starosti. S tem smo ovrgli našo hipotezo, da so bolj razviti posamezniki bolj naklonjeni delovanju v agilno urejeni organizaciji (na to je lahko vplival premajhen in delno pristranski vzorec). Ugotovili smo tudi, da so družboslovno izobraženi posamezniki bolj naklonjeni delovanju v agilni organizaciji.

Ključne besede: agilna organizacija, agilnost posameznika, osebnostni razvoj, evolucijski razvoj organizacije

1. Uvod

Agilnost je treba gledati z vidika organizacijske in osebne plati skupaj. Če želimo to razumeti, moramo vedeti, kateri so ključni dejavniki na osebni ravni in kateri na organizacijskem nivoju. Odgovore na ta vprašanja smo poiskale v razvojni psihologiji, kjer smo iskale predvsem odgovore na vprašanja o dejavnikih, ki delajo posameznika agilnega, in v evolucijski teoriji organizacije, kjer smo iskale odgovore na vprašanja o tem, kaj dela organizacijo agilno.

Namen tega dela je preučiti vpliv individualnih dejavnikov na organizacijsko agilnost, cilji pa so predstaviti individualno in organizacijsko agilnost z evolucijskega vidika, preučiti povezave med

stopnjami osebnega razvoja s stopnjami razvoja organizacije in preveriti veljavnost te povezave z empirično raziskavo.

V prvem delu je opredeljena agilnost z vidika organizacije in posameznika, v drugem delu so predstavljeni stopnje posameznika in vpliv teh stopenj na agilnost njegovega delovanja. V tretjem delu so predstavljene stopnje razvoja organizacije, pri čemer vsaka višja stopnja pomeni višjo stopnjo agilnosti, v četrtem poglavju pa je predstavljena empirična raziskava, v kateri testiramo povezavo med agilnostjo posameznika in agilnostjo organizacije ter diskutiramo o rezultatih.

Glavna omejitev raziskave je majhnost in delna pristranost vzorca (primanjkanje najnižjih in najvišjih stopenj razvoja osebnosti v vzorcu).

2. Opredelitev agilnosti

Agilnost ni samo pospeševanje odzivnosti na hitre spremembe, ampak je razumljena širše kot zmožnost trajnega učinkovitega ukrepanja ob pospešenih spremembah in vse večji kompleksnosti (Joiner, 2013).

2.1 Opredelitev organizacijske agilnosti (agile organization)

Agilnost v delovanju združbe je odvisna od organizacije (Worley, & Lawler, 2010). Organizacija predstavlja temeljni način doseganja konkurenčne prednosti in uspešnosti (Hernaus, Aleksić, & Klindzic, 2013). Aghina et al. (2015) agilnost opisujejo kot sposobnost organizacije, da se obnovi, prilagodi, se hitro spremeni in uspe v hitro spreminjajočem se, dvoumnem, turbulentnem okolju. Organizacijska agilnost je kombinacija učinkovitosti in prilagodljivosti – to sta dva cilja, ki jim sledimo pri snovanju organizacije. Izziv je v tem, da se učinkovitost in prilagodljivost izključujeta.

Aghina et al. (2015) obravnavajo organizacijsko agilnost kot kombinacijo dveh dimenzij. Prva dimenzija je dinamična in se nanaša na sposobnost hitrega premikanja – hitrost, prožnost, odzivnost. Druga dimenzija pa je stabilnost, stabilna podlaga (platforma) stvari, ki se ne spremenijo. Izpostavljajo tudi, da stabilnost predstavlja »hrbtenico organizacije, ki postane odskočna deska zanjo, nekakšna sidrna točka, ki ostaja enaka, medtem ko se druge organizacijske komponente nenehno spreminjajo«.

Worley in Lawler (2010) nadgradita organizacijsko agilnost s tem, da se preusmerita na proces snovanja organizacije. Navajata, da je »agilnost sposobnost dinamičnega oblikovanja organizacije, ki lahko potrebo po spremembi začuti tako iz notranjih kot tudi iz zunanjih virov, te spremembe pa lahko organizacija rutinsko izvaja in s tem vzdržuje nadpovprečno uspešnost«.

Holsapple in Li (2008) opredeljujeta organizacijsko agilnost kot rezultat integracije pozornosti na spremembe (prepoznavanje priložnosti, izzivov) tako notranje kot zunanje narave. Izpostavljata štiri načine odzivanja na spremembe, in sicer proaktivno, reaktivno, pravočasno in prilagodljivo. Sposobnost, da izbiraš in kombiniraš med načini odzivanja na spremembe, je oznaka organizacijske odzivnosti.

Laanti (2014) izpostavlja pomen neformalnih omrežij. Zanje je agilna organizacija dobro delujoča kombinacija neformalnih omrežij in formalne organizacijske strukture.

2.2 Opredelitev agilnosti vodje oz. posameznika (agility mindset)

Posebno pozornost preučevalci organizacijske agilnosti namenjajo tudi sami agilnosti zaposlenih, ki tvorijo neko združbo oz. organizacijo (Laloux, 2014; Scharmer, & Kaufer, 2013). Pri tem se osredotočajo na agilnost v miselnosti, čustvovanju, odločanju in vedenju, ki se lahko razvija v celotnem življenjskem obdobju (Reams, 2017; McCauley et al., 2006). Čeprav je agilnost posameznika sestavljena iz kognitivnih, afektivnih in vedenjskih prvin, se avtorji izmed vseh teh prvin najbolj osredotočajo na agilnost v mišljenju (Kegan, 1982; Commons, & Richards, 1984; Dawson-Tunik et al., 2005).

Agilnost mišljenja je opredeljena kot širok nabor zornih kotov in stališč, iz katerih je možno pogledati na problemsko situacijo ter integracijo slednjih v metapogled (LaRusso et al., 2016). Agilnost v mišljenju se odraža tudi v spremembi v vedenju pri delu; vedenje se prilagodi v smeri spoštovanja, sodelovanja, izboljšav in učnih ciklov, ponosa pri lastništvu, osredotočenosti na zagotavljanje vrednosti in sposobnosti prilagajanja spremembam (McIntosh, 2016).

Posebej pomembna sta agilnost v mišljenju vodje in njegovo delovanje (Sosik, & Lee, 2002). Ta ima največji vpliv na organizacijsko agilnost (Hoever et al., 2012), kjer je kognitivno agilen vodja bolj sposoben učinkovito povezovati odločilne procese in ukrepati ob zapletenih in hitro spreminjajočih se pogojih. Agilnost vodje ni zgolj dodatno »orodje«, s katerim organizacija razpolaga. To je kompetenca, ki je potrebna za trajnostni uspeh v današnjih turbulentnih razmerah (Joiner, & Josephs, 2008).

Agilnost vodenja je proces, pri katerem se za en korak odmaknemo od trenutnega fokusa, ob tem pridobimo širšo in bolj poglobljeno perspektivo, za tem pa se spet osredotočimo na ožji problem in ukrepamo v skladu s tem, kar smo spoznali s pomočjo širše perspektive. Ta proces Joiner in Josephs (2008) imenujeta reflektivna akcija (»reflective action«). Bolj ko so vodje agilni, bolj razvita in poglobljena je njihova sposobnost za »odmikanje«, frekvenca, s katero se pomikajo skozi cikel refleksije in ukrepanja, pa je čedalje višja.

Vendar ni dovolj le, da je zgolj vodja agilen v svojem mišljenju in vedenju. Pomembna je kognitivna in vedenjska agilnost kritične mase zaposlenih. Ne obstaja pa jasen indikator

agilnosti zaposlenih. Obetajočo smer kaže neo-Piagetianska šola razvoja odraslih, ki poudarja, da se z odraslostjo kognitivni, afektivni in vedenjski razvoj ne (nujno) zaustavi. Lahko se nadaljuje, za kar je potreben precejšen napor. Če pa se nadaljuje, posameznik naravnano evolucijsko prehaja k bolj integrativnemu in agilnemu mišljenju, čustvovanju in delovanju. To smer so globinsko preučevali nasledniki dela Jeana Piageta, očeta konstruktivne šole kognitivnega razvoja otrok; nasledniki so preučevanja razširili z otrok na odrasle in kognitivnim procesom dodali afektivne procese, pa tudi procese in stopnje razvoja socialne presoje (Selman, 1980), moralne presoje (Kohlberg, 1984), reflektivne presoje (Commons, 2008; King, & Kitchener (2004), aktivacije nezadovoljenih potreb in motivacije (Maslow, 1967), vrednot in prepričanj (Beck, & Cowan, 1996/2014), logike delovanja (Rooke, & Torbert, 2005) in identitete jaza (Loevinger, 1976; Cook-Greuter, 2004). Omenjeni avtorji so imeli sicer različne fokuse, ampak so vsi potrdili, da razvoj poteka po fazah, pri čemer vsaka naslednja faza presega in vključuje prejšnje faze (Wilber, 2001).

V nadaljevanju predstavljamo temeljne značilnosti identitete jaza v različnih fazah osebnega razvoja, kot sta jih identificirali Loevingerjeva (1976) in Cook-Greuterjeva (2004); Rooke in Tolbert (2005) pa sta ugotavljala, kako se te različne stopnje razvoja odražajo pri logiki poslovnega odločanja in vodenja.

3. Stopnje individualne agilnosti

Osebnostni razvoj predstavlja nekaj neizogibnega v življenjski dobi osebe, sta pa moč in stopnja doseženega razvoja pogosto odvisni od truda, ki ga posameznik vloži v spoznavanje in razumevanje sebe, drugih in okolice. Tako poznamo različne stopnje razvoja. V otroštvu je osebnostni razvoj v veliki meri avtomatski, kjer preidemo iz stopnje, v kateri je glavni preživetveni instinkt, v stopnjo razvijanja občutka za druge in spoznavanja svojih želja. V odrasli dobi je prehod iz ene stopnje v drugo kompleksnejši. Velikokrat je vzrok za globlji razvoj ravno iskanje življenjskega smisla in celovitejša percepcija sveta.

Ko govorimo o človeškem razvoju, ločujemo med navpičnim in vodoravnim razvojem. Vodoravni razvoj se zgodi skozi veliko različnih

kanalov, kot so šolanje, trening, vseživljenjsko učenje in podobno. Medtem pa je navpični razvoj pri odraslih redkejši. Nanaša se na učenje dojemanja sveta na drugačen način, na spremembo interpretacije izkušenj in spremembo dojemanja realnosti. Takšne spremembe v človeški zavesti so bolj močne kot katerakoli horizontalna rast. Pri tem je dobro vedeti, da lahko oseba z višje stopnje osebnostnega razvoja razume poprejšnje poglede na svet, medtem ko ne zmore razumeti posameznikov na višji stopnji (Loevinger, 1976; Cook-Greuter, 2004; Realms, 2014).

V splošnem poznamo devet načinov ustvarjanja pomena v odrasli dobi, ki jih delimo na štiri glavne skupine, in sicer na predkonvencionalno, konvencionalno, postkonvencionalno in transpersonalno. Od tega od 75 do 80 odstotkov ljudi v moderni družbi deluje na konvencionalni ravni in le od 10 do 20 odstotkov ljudi na postkonvencionalni. Te štiri skupine nadalje sestavljajo impulzivneža in oportunistična v predkonvencionalni skupini, diplomata, eksperta in dosežkarja v konvencionalni skupini, individualista, stratega in alkimista v postkonvencionalni skupini ter ironista v transpersonalni skupini (Cook-Greuter, 2004). Podrobneje so opisani v Tabeli 1 na koncu poglavja.

V današnjem hitro razvijajočem se poslovnem svetu je velikega pomena, da več ljudi razvije postkonvencionalne zmogljivosti, saj imajo ti večjo zmožnost integriranega in kompleksnega razmišljanja, početja in čutenja. Osebe na postkonvencionalni stopnji so ponavadi v srednjih letih, bolj izobraženi in/ali izkušeni ter so dosegli višji nivo strokovnosti kot konvencionalisti, poleg tega pa raziskave kažejo, da tudi njihova podjetja delujejo bolje (Cook-Greuter, 2004).

Cook-Greuter (2004) poudarja, da je stopnja individualne agilnosti bolj pomembna kot razlike med osebnostnimi stili in preferencami, ki kažejo svojo relevantnost pri sovpadanju z določenim okoljem in nalogami ter razumevanju in interakciji z drugačnimi osebnostmi. Boljša ko je sposobnost zaznave osebnostnih stilov pri drugih posameznikih in sposobnost zavestne reakcije nanje, boljši je izid za vse udeležene.

Imeti informacije o tem, na kateri stopnji je določena oseba, prinaša pomembne spremembe v načinu interakcije z njo, načinu spodbujanja, izzivanja in mentoriranja. Poleg tega takšno razumevanje določi realna pričakovanja o osebi in o nas kot njeni vodji, mentorju ali sodelavcu (Cook-Greuter, 2004).

V spodnji tabeli so razvidne stopnje, ki jih opisujejo Tolbert, Loevinger in Cook-Greuter.

Tabela 1: Stopnje osebnega (ego) razvoja

STOPNJA		IMPULZ, KONTROLA, KARAKTERNI RAZVOJ	MEDOSEBNI SLOG	ZAVEDNA ZAVZETOST	KOGNITIVNA KOMPLEKSNOST	NAČIN SAMOIDENTIFIKACIJE
IMPULZIVNOST – IMPULZIVNEŽ E1	<p>Nizka stopnja osebne agilnosti</p>	Impulziven, strah pred maščevanjem	Prejema, odvisen od drugih, izkoriščevalski	Telesni občutki, predvsem seksualni	Stereotipiziranje, konceptualna zmeda	
SAMO-ZAŠČITNIŠKOST – OPORTUNIST E2		Strah pred zasajenjem, krivda je zunanja, oportunističen	Previden, manipulativen, izkoriščevalski	Samozaščitniški, problematičen, želi stvari, prednost, nadzor		
KONFORMNOST – DIPLOMAT E3		Konformira se zunanjim normam, sram, občutek krivde ob kršenju pravil	Pripaden, površinska prijaznost	Videz, socialna sprejetost, banalni občutki, vedenje	Konceptualna preprostost, stereotipi, klišeji	Poosebljanje prek odnosov: jaz sem moj odnos, jaz sem moji dosežki pri drugih
SAMOZAVEDANJE – EKSPERT E4		Diferenciacija norm, ciljev	Zavedanje sebe v primerjavi s skupino, nudenje pomoči	Težave s prilagoditvijo, razlogi, priložnosti (nejasno)	Večplastnost	Jaz kot dodatek k notranji referenci: jaz sem moja moč, dosežki, uspešnost ...
VESTNOST – DOSEŽKAR E5		Samoocenjevalni standardi, samokritičnost, občutek krivde za posledice, dolgoročni cilji in ideali	Iznajdljiv, odgovoren, skrb za komunikacijo	Diferencialni občutki, vedenjski motivi, samospoštovanje, dosežki, lastnosti, izražanje	Konceptualna kompleksnost, ideje o vzorčenju	Jaz kot samostojen, individualiziran in neodvisen. Identifikacija in zvestoba prepričanju o popolnosti človeštva in znanosti
INDIVIDUALNOST – INDIVIDUALIST E6		Dodaj: spoštovanje do individualnosti	Dodaj: odvisnost (od drugih) kot emocionalni problem	Dodaj: razvoj, socialni problemi, ločevanje notranjega od zunanjega življenja	Dodaj: razlikovanje med procesom in rezultatom	Jaz kot opazovalec udeležencev, ki vpliva na opazovano: opazovanje sebe med poskušanjem kreiranja smisla zase
AVTONOMNOST – STRATEGIST E7		Dodaj: spoprijemanje s spornimi notranjimi potrebami, strpnost	Dodaj: spoštovanje do avtonomije, soodvisnost	Živo prenašanje občutkov, integracija psihološke vzročnosti vedenja, koncepcija vlog, samoizpolnitev, JAZ v socialnem kontekstu	Zvišana konceptualna kompleksnost, kompleksni vzorci, toleriranje dvoumnosti, široko področje uporabe, objektivnost	Jaz kot perspektiva četrte osebe, jaz kot opazovalec – igralec, ki igra karakter v danem časovnem okvirju in socialnih omrežjih
INTEGRIRANOST – ALKEMIST E8		Visoka stopnja osebne agilnosti	Dodaj: usklajevanje notranjih konfliktov	Dodaj: negovanje individualnosti	Dodaj: identiteta	Jaz kot pretok v nenehni gradnji in dekonstrukciji egoističnega pripovedovalca

*Opomba: *Dodaj: pomeni, da opis vključuje opis iz prejšnje in nove vrstice – npr. E6 (medosebni slog) = E5 (iznajdljivo, odgovoren, skrb za komunikacijo) + E6 (odvisnost (od drugih) kot emocionalni problem)

4. Stopnje organizacijske agilnosti (stopnje evolucijskega razvoja organizacije)

Glavni koncept razvojne teorije je ideja, da se človeška družba, podobno kot individualni posamezniki, ne razvija linearno, temveč po stopnjah, ki vključujejo čedalje več zrelosti, zavesti in kompleksnosti. Laloux (2015) povzame pet različnih organizacijskih paradigem, ki so se postopno razvijale skozi zgodovino človeštva. Stopnje poimenuje po barvni lestvici od rdeče do zeleno-modre, ki bodo tudi v nadaljevanju predstavljene v tabeli.

Za rdečo (impulzivno) organizacijo je značilno kontinuirano izkazovanje moči s strani vodje združbe z namenom, da je družba kohezivna in da lahko preživi. Vir njihovega povezovanja v organizaciji je strah, ki izhaja med drugim tudi iz predatorskega stila vodenja vodje združbe. Temeljni glavni principi organiziranja so tehnična in družbena delitev dela ter enotnost in centralnost komande. Za rdečo organizacijo sta značilna impulzivnost in visoko reaktivno delovanje s kratkoročnim fokusom, zato so takšne organizacije lahko uspešne v kaotičnem okolju. Metaforično lahko tak princip organizacije imenujemo »trop volkov«, v današnjem času pa so tako organizirane mafije, poulične tolpe in samoorganizirane vojaške skupine (Laloux, 2015).

Za amber (konformistično) organizacijo so značilni vloge in formalizirana delovna mesta znotraj hierarhične piramide. Za tako organizacijo je zelo pomembna preteklost, saj na podlagi njene ekstrapolacije napovedujejo prihodnost. Poudarek je na stabilnosti izvajanja poslovnih procesov, usklajevanje pa poteka od zgoraj navzdol prek komande in kontrole. Stil vodenja v taki organizaciji je paternalistični in avtoritativni. Glavni principi organiziranja v amber organizaciji so formalne organizacijske vloge in poslovno-organizacijski procesi. Metaforično bi lahko tako organizacijo predstavili kot »vojsko«, v današnjem času so tako organizirane cerkev, vojska, javne šole (zavodi) in vladne organizacije (Laloux, 2015).

Cilj oranžne (dosežkovne) organizacije je premagovanje konkurence ter maksimizacija dobička in rasti združbe. Glavni ključ za ustvarjanje in zadrževanje konkurenčne prednosti je inovativnost. To management spodbuja s postavljanjem ciljev, pri katerih ima management

funkcijo centralnega odločanja, komande in kontrole o tem, kaj je treba doseči, zaposleni pa so lahko avtonomni in inovativni pri odločanju, kako bo cilj dosežen. Iz večje avtonomnosti zaposlenega izhaja tudi večja odgovornost za posamezno delo, uveljavlja pa se tudi meritokracija. Za vodje v taki organizaciji sta značilni usmerjenost v cilje in naloge ter odločnost. Metaforično bi lahko tako organizacijo prikazali kot »mehanizem«, v današnjem času pa so tako organizirani multinacionalna podjetja, investicijske banke in zasebne šole (Laloux, 2015).

Za zeleno (pluralistično) organizacijo je značilno, da je hierarhija klasična, vendar je več poudarka na vrednotah, opolnomočenju in doseganju nadpovprečne zavzetosti za delo. Poleg opolnomočenja in močne organizacijske kulture so pomembni principi organiziranja tudi deležniški modeli odločanja. Vodenje takega tipa organizacije temelji na soglasju, participaciji in uslugah. Metaforično avtor takšno organizacijo opiše kot »družino«, primer takih podjetij pa so podjetja z močno organizacijsko kulturo, na primer Zappos in Starbucks (Laloux, 2015), med slovenskimi podjetji pa bi lahko v to skupino vključili podjetji Pipistrel in Cosylab (Rant, 2013).

Zeleno-modra (evolucijska) organizacija je za zdaj najvišja stopnja razvoja organizacije. Hierarhično piramido v taki organizaciji nadomestita samoravnanje in samoorganiziranje, pomembna pa je tudi celovitost organizacije. Samoravnanje deluje učinkovito v velikem obsegu na sistemu, ki temelji na enakovrednih odnosih med deli (organizacijskimi vlogami) brez potrebe po usklajevanju na osnovi hierarhije ali usklajevanju na osnovi konsenza. Organizacija deluje kot živ organizem, ki ima svoj ustvarjalni potencial in neki višji razlog za obstoj. Vodenje je porazdeljeno, glavni motivator in kriterij delovanja in določanja je višji razlog za obstoj združbe. Primeri takih podjetij so Burtzorg, FAVI, Patagonia idr. (Laloux, 2015).

Laloux (2015) predpostavlja, da je vsaka naslednja oblika organizacije bolj agilna v svojem delovanju kot predhodna in bolje prilagojena novim zahtevam okolja. Modro-zelena organizacija je vrh trenutnega evolucijskega razvoja. Je še v fazi porajanja. Po principih modro-zelene organizacije so organizirane tudi najbolj agilne združbe na svetu (med drugim tudi teroristične organizacije).

V Tabeli 2 predstavljamo povzetek omenjenih stopenj organizacijske agilnosti.

Tabela 2: Stopnje organizacijske agilnosti

	Konvencionalna				Postkonvencionalna	
	Nizka stopnja organizacijske agilnosti	←—————→				Visoka stopnja organizacijske agilnosti
Laloux	Rdeča organizacija	Amber organizacija	Oranžna organizacija	Zelena organizacija	Zeleno-modra organizacija	
Značilnosti organizacije	Samoorganizirana s plemenskimi poglavarji; strah je lepilo znotraj kolektiva; visoka delitev dela; enotnost poveljevanja; visoka koncentracija avtoritete	Visoko formalne vloge v hierarhični piramidi; stabilne in razširljive hierarhije, vodenje od zgoraj navzdol in nadzor	Upravljanje cilja; odgovornost; meritokracija; inovacije	Osredotočanje na opolnomočenje in kulturo, ki temelji na vrednosti za doseganje izjemne motivacije zaposlenih	Samoupravljanje (holokracija) nadomešča hierarhijo	
Principi delovanja (vedenja) združbe	Kratkoročni fokus, reaktivno vedenje	Stabilnost; prihodnost je ponavljajoča preteklost; dolgoročni poudarek	Premagovanje konkurence, inovacije, doseganje dobička in rasti	Pristop zainteresiranih strani do težav; iskanje konsenza, služenje	Organizacija je organska, živo bitje s svojo celostnostjo, ustvarjalnim potencialom in evolucijskim namenom	
Vodstveni stil	Plenilski; nenehno izvrševanje oblasti s strani načelnika za vzdrževanje čete v vrsti	Paternalistično avtoritativni	Osredotočen na cilje in naloge, odločilen	Sodelovalni	Porazdeljeno, z notranjo pravilnostjo, namenom in celovitostjo kot bistvom	

5. Hipoteza in metodologija raziskave

5.1 Hipoteza

Višja stopnja osebnega razvoja (neo-Piagetianski pogled) pomeni širši nabor mentalnih modelov (kako dojemamo pojave v poslovanju in tudi širše v življenju), širši nabor vzorcev čustvovanja in posledično kompleksnosti odločanja, širine manifestiranega vedenja in samoregulacijske kontrole na temo kognitivno-afektnih-vedenjskih procesov. Širši nabor kognitivno-afektnih-vedenjskih procesov in večja kontrola nad njimi pa se odražata v višji agilnosti (Reams, 2017).

Izhajajoč iz Lalouxovih ugotovitev, domnevamo, da je modro-zelena organizacija bolj agilna kot oranžna organizacija. Hkrati pa predpostavljamo, da so višje razviti posamezniki po Loevingerjevi shemi bolj agilni posamezniki. Nadalje, bolj agilni posamezniki so bolj naklonjeni delovanju v agilno urejeni organizaciji, to je v modro-zelenu organizacijski rešitvi. Naša temeljna delovna teza je torej: »Posamezniki na višji stopnji osebnega (ego)

razvoja so bolj agilni v mišljenju. Posamezniki, ki so na višje razviti stopnji po Loevingerjevi lestvici, so bolj naklonjeni delovanju v modro-zelenu organizaciji. Modro-zelena organizacija je bolj agilna v svojem kolektivnem delovanju.«

V raziskavi se bomo osredotočile na ožji del te teze, in sicer na posameznike, ki so na osebnih stopnjah razvoja, ki so najbolj značilne za delovno aktivno populacijo – to so konformist-diplomat (E3), samozavedajoč strokovnjak (E4), vesten dosežkar (E5) in individualist (E6). Pri preučevanju organizacijskih preferenc (v kako organiziranem delovnem okolju bi oseba raje bila zaposlena) pa se bomo osredotočile le na to, ali je posameznik bolj naklonjen delovanju v oranžni organizaciji ali morda v modro-zelenu. Naše območje raziskovanja je označeno s sivo barvo v tabelah 1 in 2.

5.2 Vzorec in postopek zbiranja podatkov

Za pridobitev podatkov smo s pomočjo študentov opravili intervjuje z anketnimi vprašalniki. Naš cilj je bil zajeti čim več različnih oseb tako starostno kot

tudi z različno vrsto izobrazbe. Ker pa smo študentje anketirali večinoma osebe, ki jih poznamo, je v tej točki pomembno dodati, da so zaradi takšnega načina izbora anketirancev podatki pristranski.

Vzorec je sestavljen iz 170 anketirancev v Sloveniji. 59,4 % anketirancev so predstavljale ženske, največ anketirancev (53,5 %) je sodilo v starostni razred od 21 do 25 let. 24,1 % anketirancev je sodilo v starostni razred od 26 do 45 let, 15,9 % anketirancev v starostni razred od 46 do 67 let, 6,5 % anketirancev pa v starostni razred do 20 let. Če anketirance razdelimo glede na usmeritev terciarnega izobraževanja, je bilo 55,6 % anketirancev družboslovne, umetniške ali socialne usmeritve; 35,8 % pa naravoslovne, inženirske in tehnične usmeritve; 8,6 % anketirancev je pri tem vprašanju odgovorilo z drugo. 78,6 % anketirancev je doseglo stopnji osebnostnega razvoja E3 in E4, stopnji E5 in E6 pa je doseglo 21,5 % anketirancev. V tem delu bi rade opozorile na dodatne omejitve raziskave, ki so se pojavile. Raziskava je zajemala premajhen vzorec oseb in ni enakomerno pokrila različnih stopenj osebnostnega razvoja (oseb s stopnjama E3 in E4 je bilo relativno več kot oseb z višjo stopnjo razvoja), zato smo pri nadaljnji analizi izključile posameznike, ki so dosegli stopnji osebnostnega razvoja E2 in E7, preostale skupine (E3, E4, E5, E6) pa smo združili v dve skupini (skupina oseb z nižjo stopnjo razvoja – E3 in E4 ter skupina oseb z višjo stopnjo razvoja – E5 in E6).

Uporabljena je bila stratificirana tehnika naključnega vzorčenja, ki se je osredotočila na naključno izbiro primerov za vsako od petih vrst organizacijskih položajev. Predpostavka o neodvisnosti spremenljivk v vzorcu in predpostavka normalnosti vzorčenih podatkov sta bili izpolnjeni s statističnimi in normativnimi testi.

5.3 Spremenljivke in merjenje

Neodvisna spremenljivka stopnja osebnega razvoja posameznika je bila ocenjena s skrajšanim Loevingerjevim testom WUSCT. Test je vključeval 18 začetkov stavkov, ki jih je ocenjevana oseba poljubno zaključevala v svojem maternem jeziku, pri čemer pravih ali napačnih zaključkov ni. Odgovori so se dekodirali po Hyjevih in Loevingerjevih (2014) pravih dekodiranja. Na osnovi dekodiranja se je določila stopnja osebnega razvoja. Tiste, ki so se uvrstili po Loevingerjevi dekodirni shemi v razreda E3 in E4, smo imenovali skupina manj razvitih posameznikov. Tiste, ki so se uvrstili v E5 in E6, pa smo združili v skupino bolj razvitih posameznikov.

Odvisna spremenljivka je bila zelena stopnja organizacijskega razvoja. Organizacija je bila ocenjena z Lalouxovimi indikatorji organizacije. Laloux (2014) ločuje med dvema razločevalnima evolucijskima stopnjama organizacije – oranžno in modro-zeleno. Modro-zeleno organizacijo označuje kot agilnejšo od oranžne. Nagnjenost k delovanju v oranžni vs. modro-zeleni organizaciji se je ocenjevala z naborom 21 indikatorjev. Uporabljena je bila Likertova sedemstopenjska lestvica. Ti indikatorji so organizacijska struktura, koordinacija, projektno vodenje, opisi delovnih mest, odločanje, vrednote in pravila, krizni management, spremljanje uspešnosti, plače in nagrade, tok informacij, ravnanje s konflikti, odpuščanje, prostori za refleksijo in odmori, sestanki, okoljske in družbene iniciative, kadrovanje, usposabljanje, poslanstvo organizacije, strategija, konkurenca ter dobiček. Vprašalnik je predstavljen v Prilogi 1.

Kontrolne spremenljivke so bile: spol, starost in usmeritev pri terciarni izobrazbi. Starostne skupine so bile 1 – do 20 let; 2 – 21–25 let; 3 – 25–45 let; 4 – 45–67 let in 5 – več kot 67 let. Usmeritev pri terciarni izobrazbi je bila 1 – Naravoslovno, inženirsko, tehnično, 2 – Družboslovno, umetniško, socialno in 3 – Drugo.

Verodostojnost Loevingerjevega testa WUSCT je bila kritično preverjena s strani Hauserja (1976), Loevingerjeve (1979) ter Gilmore in Mannersa (2001). V procesu kritičnega preverjanja so avtorji pregledali širok nabor raziskav, ki so uporabile WUSCT, z vidika zanesljivosti in veljavnosti izsledkov. Vsi trije kritični pregledi so potrdili veljavnost konstruktov in diskriminatorno veljavnost. Stopnja zaupanja v procese dekodiranja je deloma odvisna tudi od izkušenj dekodiranja. V našem primeru je bil en izkušen dekodirnik, ki ima za sabo več kot 1000 dekodiranj testa WUSCT.

5.4 Metoda

Za statistično analizo smo uporabili analizo variance (ANOVA) v povezavi s splošno analizo najmanjših kvadratov. Za analizo smo uporabili program SPSS.

6. Rezultati

Osnovne deskriptivne statistike glede preferenc organiziranja med različnimi fazami ego razvoja so priložene v Prilogi 2. Analiza variance ni pokazala statistično značilnih razlik med skupino, ki zaseda E3 in E4 po Loevingerjevi lestvici osebne razvitosti, in skupino E5 in E6 po isti lestvici. Edina izjema je odnos do dobička, kjer se je pokazal statistično značilen učinek

stopnje osebnostnega razvoja ($F(1,146) = 5.239, p = 0,024$). P-vrednost ali stopnja značilnosti nam pove, ali obstajajo statistično značilne razlike na populaciji. Manjša ko je stopnja značilnosti, bolj lahko verjamemo, da statistično značilne razlike obstajajo na populaciji. S tem je naša hipoteza, da so bolj razviti posamezniki bolj naklonjeni delovanju v agilno urejeni organizaciji, zavrnjena.

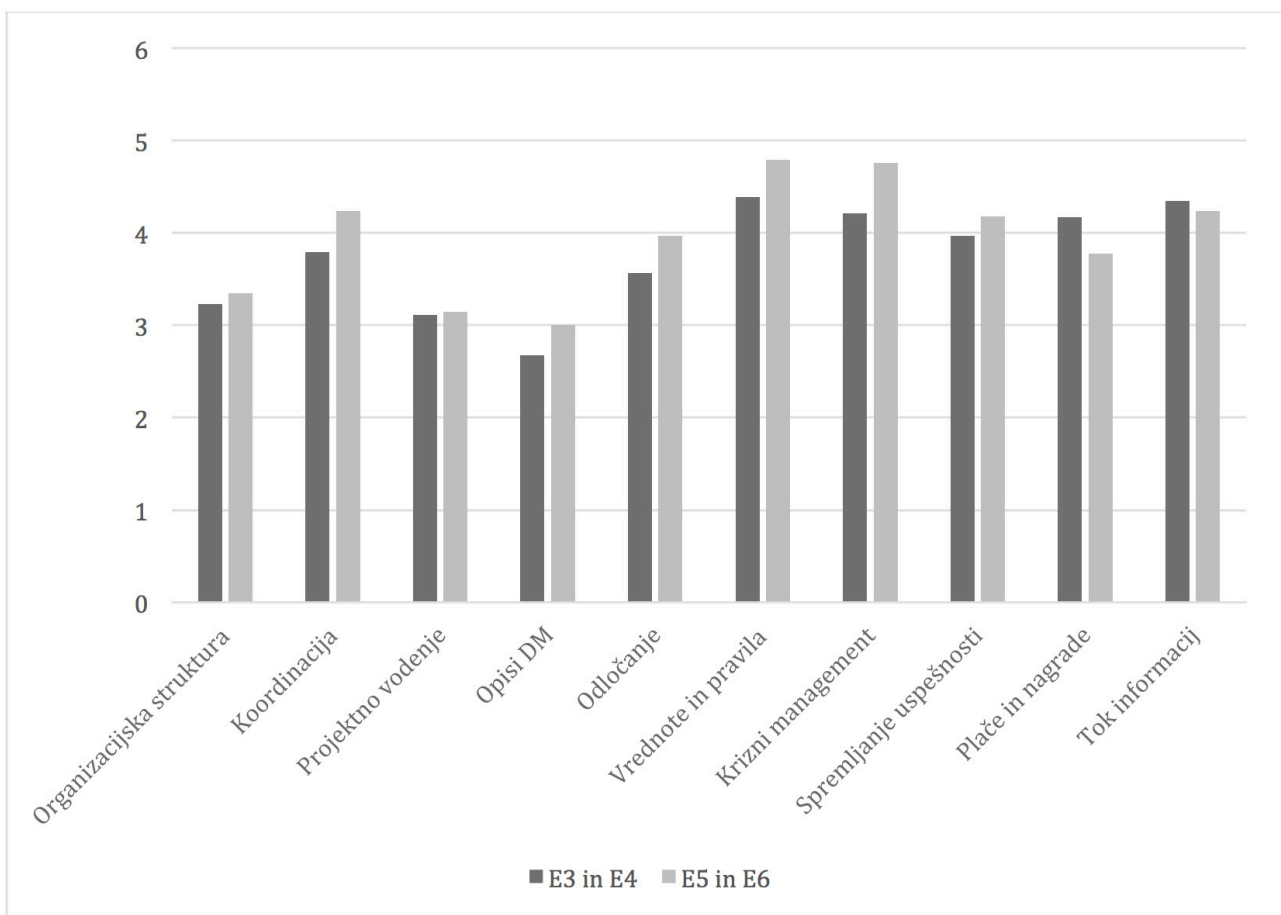
V grafu 1 prikazujemo povprečja po vidikih organiziranja glede na stopnjo osebnostnega razvoja. Povprečja nakazujejo na razliko med preferencami glede zelene organizacije med skupinama nižja (E3 in E4) in višja stopnja osebnostnega razvoja (E5 in E6). Čeprav razlike niso statistično značilne, pa lahko v grafu opazimo tendenco višjih povprečnih vrednosti za višjo stopnjo osebnega razvoja (E5 in E6). Povprečja kažejo, da verjetno ljudje na višji stopnji osebnega razvoja preferirajo bolj agilne organizacijske rešitve, in sicer: samooniklo, timsko, horizontalno (ad hoc) koordinacijo; jasne vrednote, ki so prevedene v osnovna pravila vedenja in odločanja; o vrednotah naj bi se veliko pogovarjali, da bi jih zaposleni resnično razumeli; v primeru krize jasna in transparentna delitev informacij, kjer bi bil vsakdo vključen, vabljen,

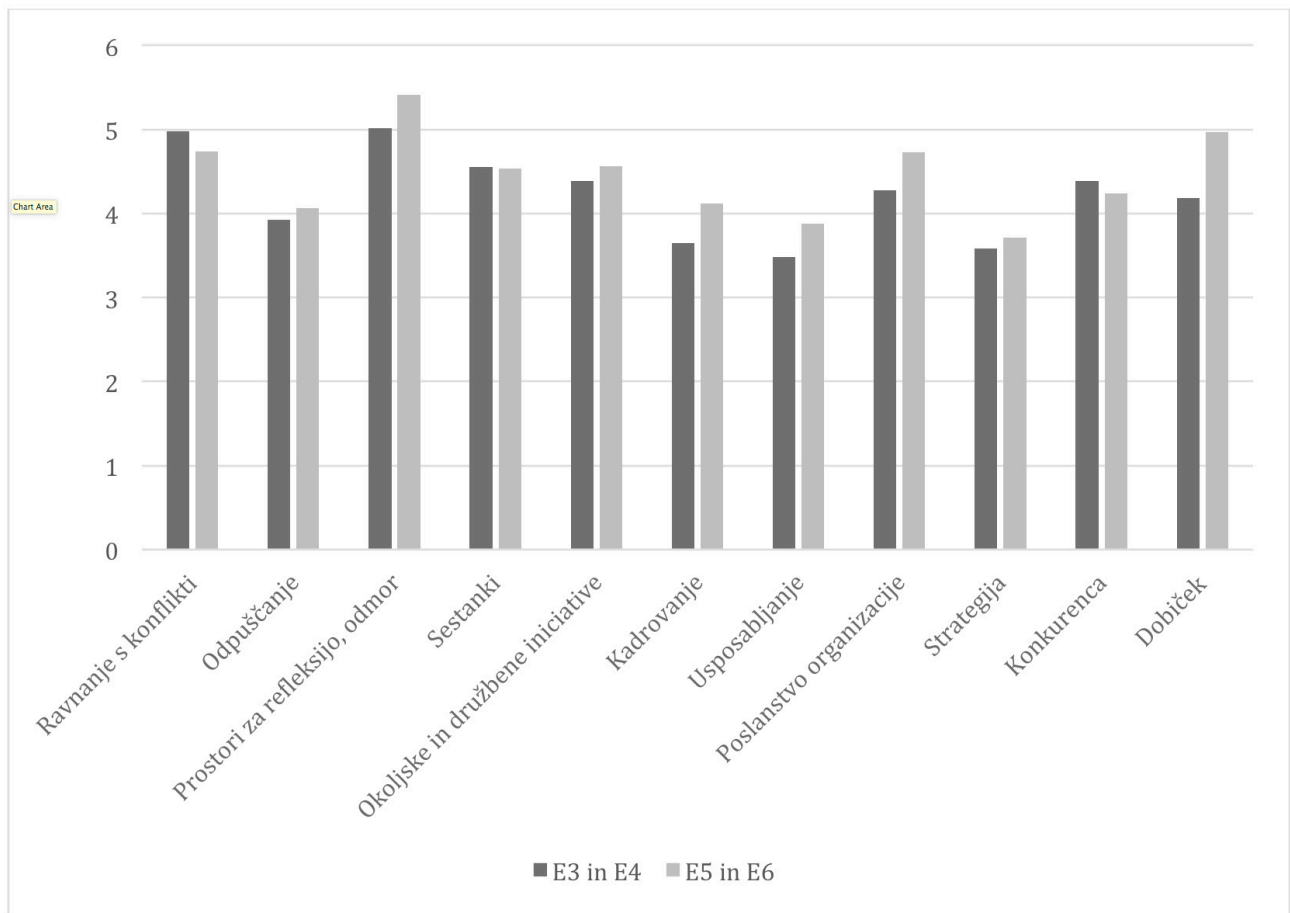
da prispeva svoj pogled, ker se iz tega razvijata dialog in inteligenca »skupnosti«; v ospredje postavljajo prostore za refleksijo (tihe sobe, sobe za meditacijo); na združbo gledajo kot na živ organizem, ki ima svoje poslanstvo in višji razlog obstoja (pomen); dobiček pa obravnavajo kot posledico dobrega delovanja (in ne zgolj kot cilj sam po sebi).

V nadaljevanju smo našo raziskavo nadgradili in naredili nadaljnjo poizvedovalno analizo variance, ki prav tako ni odkrila razlik po starosti, kar je v nasprotju z ugotovitvami Lalouxa. Laloux namreč gradi na neo-Piagetianskem pogledu na razvoj odraslih, ki predpostavlja pozitivno korelacijo med starostjo in stopnjo osebnega razvoja. Starejši posamezniki pogosteje zasedajo višje stopnje osebnega razvoja kot mlajši posamezniki.

Je pa nadaljnja poizvedba po statističnih značilnostih osvetlila statistične razlike med različnimi izobrazbenimi profili na terciarni stopnji izobrazbe. V splošnem imajo družboslovno izobraženi posamezniki bolj izraženo nagnjenost za delovanje v modro-zeleni organizaciji.

Graf 1: Povprečja po vidikih organiziranja glede na stopnjo osebnostnega razvoja

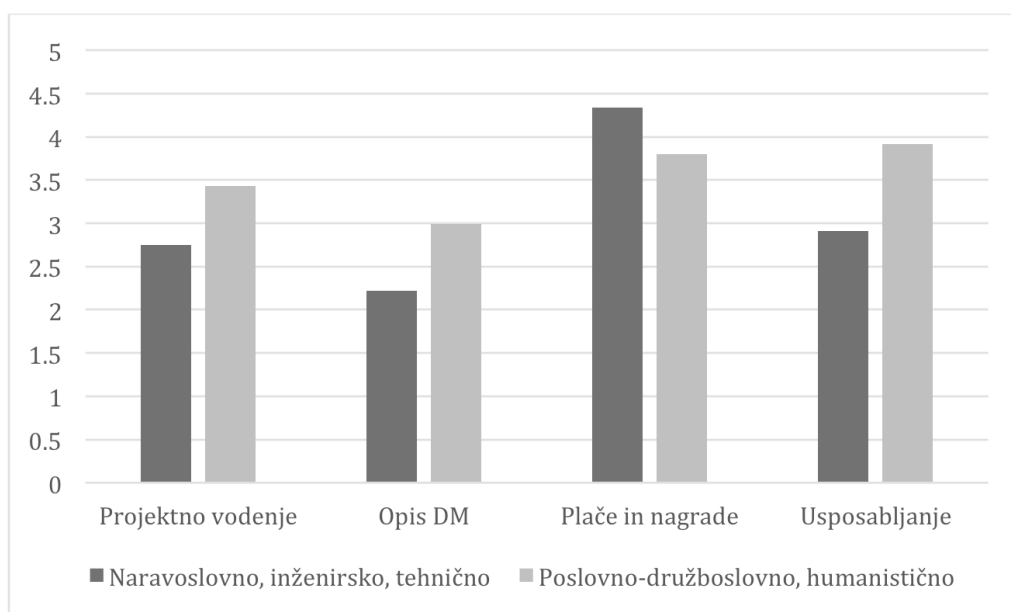




Statistično značilne razlike vpliva terciarne izobrazbene usmeritve se kažejo pri odnosu do projektnega vodenja ($F(2, 152) = 3.544, p = 0,031$), opisov delovnih mest ($F(2, 152) = 3.586, p = 0,030$), plač in nagrad ($F(2, 149) = 4.233, p = 0,016$) ter usposabljanja ($F(2, 151) = 6.233, p = 0,003$).

V grafu 2 prikazujemo povprečja pri statistično značilnih vidikih organiziranja glede na terciarno izobrazbeno usmeritev. Statistično značilne razlike med skupinama so pri dojemanju projektnega vodenja, opisih delovnih mest, plačah in nagradah ter usposabljanju.

Graf 2: Povprečja pri statistično značilnih vidikih organiziranja glede na družboslovno/naravoslovno usmeritev



7. Razprava in zaključne misli

V prispevku smo predstavili pojem agilnosti z organizacijskega in individualnega vidika. Osredotočili smo se na vpliv individualnih dejavnikov na preference pri organiziranju, pri čemer smo organizacijo obravnavali z vidika agilnosti. Predpostavljali smo razlike v preferencah pri organiziranju pri različnih stopnjah osebnega razvoja. Naša hipoteza, da so bolj razviti posamezniki bolj naklonjeni delovanju v agilno urejeni organizaciji, statistično sicer ni potrjena (izjema je le odnos do dobička), vendar v grafikonih odražene povprečne vrednosti nakazujejo, da imajo osebnostno bolj razviti posamezniki večjo preferenco za delovanje v modro-zeleni organizaciji. Modro-zelena organizacija je mnogo bolj agilna v svojem odzivanju na spremembe in reševanje »prilagoditvenih problemov« kot pa oranžna (Heifetz, Linsky, 2014). Problem raziskave je vsekakor pristranskost in majhnost vzorca, saj v njem ni zajetega zadostnega števila oseb z najvišjo in najnižjo stopnjo osebnega razvoja. V večjem slučajnem vzorcu bi mnogo verjetneje prišlo do statistično značilnih razlik med preferencami o delovanju v oranžni in modro-zeleni organizaciji. V primeru nadaljnjih raziskav bi bilo treba zagotoviti dovolj velik vzorec (ki bi imel dovolj oseb na vsaki stopnji razvoja), da bi lahko še enkrat preverili hipotezo in nadaljevali ugotavljanje razlik glede na statistične spremenljivke.

Zanimiva posredna ugotovitev raziskave pa je, da so preference glede organizacije precej različne med tehnično-naravoslovno in družboslovno-poslovno izobraženimi. Na osnovi pridobljenih podatkov lahko trdimo, da so družboslovno izobraženi posamezniki bolj naklonjeni delovanju v agilni (modro-zeleni) organizaciji. Statistično značilno povezanost med družboslovno izobraženimi posamezniki in naklonjenostjo delovanja v agilni organizaciji bi bilo treba validirati v nadaljnjih raziskavah. V nadaljnjih raziskavah bi bilo koristno narediti študijo primera na podjetjih, ki v svojih timih vključujejo družboslovce, in tako preveriti ugotovitve raziskave v praksi. Prav tako bi bilo treba v nadaljnjih raziskavah raziskati vzrok povezanosti.

Preferenca za delovanje v modro-zeleni organizaciji tako po naši raziskavi ni odvisna od stopnje osebne razvitosti, spola in starosti, je pa odvisna od usmeritve v terciarni izobrazbi. Naši priporočili sta investiranje v osebni razvoj zaposlenih in vključevanje družboslovcev v kolektiv. Investiranje v osebnostni razvoj zaposlenih lahko ključno prispeva k prestopu posameznika na višjo stopnjo osebnostnega razvoja, hkrati pa bo tak posameznik lahko prispeval k večji agilnosti v

sami organizaciji. Vključevanje družboslovcev v kolektiv je pomembno, saj so, glede na rezultate naše raziskave, bolj naklonjeni agilni organizaciji (v primerjavi z neagilno) in lahko kot taki ključno prispevajo pri vzpostavljanju bolj agilnega okolja delovanja in organizacijske kulture v podjetju.

Ta prispevek zaključujemo s sklepno mislijo Jordana Petersona (Anonymous Official, 2020), ki govori o vrednosti poslovno-družboslovno-humanistične izobrazbe: »You can think, you can write, you can speak, you've read something. The economic value of that is incalculable« (Peterson at Anonymous Official, 2020,17:20–17:30). Vsekakor so osebe z družboslovno izobrazbo bolj generalisti po naravi delovanja kot naravoslovci, ki pa so bolj osredotočeni na področje svoje specializacije. Generalisti so primernejši za reševanje prilagoditvenih problemov, za katere ni vnaprej znane rešitve in je za njihovo rešitev treba spremeniti svoje miselne sisteme; medtem ko so specialisti primernejši za reševanje tehničnih problemov (Heifetz, & Linsky, 2014). Agilno delovanje pomeni, da ima združba kompetenco tudi za reševanje prilagoditvenih problemov, torej potrebuje generaliste, poslovno-družboslovno izobražene.

Literatura in viri

1. Aghina, W., De Smet, A., Murarka, M., & Collins, L. (2015). *The keys to organizational agility*. Povzeto 31. 3. 2019, iz: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-to-organizational-agility>
2. Anonymous Official. (3. januar, 2020). *WARNING: This Will Change How You See Everything..* (2020) [video datoteka]. Povzeto 25. 1. 2020 iz https://www.youtube.com/watch?v=82XZh2wxaYk&feature=youtu.be&fbclid=IwAR01C3dpD9Es5G332ojOh0gbYN5zd_YtwHeNCxXRvWkMVzSFD7G1J8xef20
3. Beck, D. E., & Cowan, C. C. (1996/2014). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change*. John Wiley & Sons.
4. Commons, M. L. (2008). Introduction to the model of hierarchical complexity and its relationship to postformal action. *World Futures*, 64(5-7), 305–320.
5. Commons, M. L., & Richards, F. A. (1984). A general model of stage theory. *Beyond formal operations*, 1, 120–140.

6. Cook-Greuter S. R. (2004). Making the case for a developmental perspective. *Industrial and Commercial Training*, 36(7), 275–281.
7. Dawson-Tunik, T. L., Commons, M., Wilson, M., & Fischer, K. W. (2005). The shape of development. *European Journal of Developmental Psychology*, 2(2), 163–195.
8. Gilmore, J. M., & Durkin, K. (2001). A critical review of the validity of ego development theory and its measurement. *Journal of personality assessment*, 77(3), 541–567.
9. Hauser, S. T. (1976). Loevinger's model and measure of ego development: A critical review. *Psychological Bulletin*, 83(5), 928.
10. Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2014). *Adaptive Leadership: The Heifetz Collection (3 Items)*. Harvard Business Review Press.
11. Hernaus, T., Aleksić, A., & Klindzic, M. (2013). Organizing for competitiveness-Structural and process characteristics of organizational design. *Contemporary Economics*, 7(4), 25–40.
12. Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of applied psychology*, 97(5), 982.
13. Holsapple, C. W., & Li, X. (2008). *Understanding organizational agility: a work-design perspective*. Kentucky univ Lexington School of Management.
14. Hy, L. X., & Loevinger, J. (2014). *Measuring ego development*. Psychology Press.
15. Joiner, B. & Josephs, S. (2008). *Leadership agility*. Insight (American Society of Ophthalmic Registered Nurses). 33. 32–7.
16. Joiner, B. (2008). Leadership agility: five levels of mastery. *Strategic Direction*.
17. Joiner, B. (2013). *The leadership agility factor*. Povzeto 31. 3. 2019, iz: <http://www.dukece.com/insights/leadership-agility-factor/>
18. Kegan, R. (1982). *The evolving self*. Harvard University Press.
19. King, P. M., & Kitchener, K. S. (2004). Reflective judgment: Theory and research on the development of epistemic assumptions through adulthood. *Educational psychologist*, 39(1), 5–18.
20. Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages*. San Francisco: Harper & Row.
21. Laanti, M. (2014, May). Characteristics and principles of scaled agile. In *International Conference on Agile Software Development* (pp. 9–20). Springer, Cham.
22. Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
23. LaRusso, M., Kim, H. Y., Selman, R., Uccelli, P., Dawson, T., Jones, S., ... & Snow, C. (2016). Contributions of academic language, perspective taking, and complex reasoning to deep reading comprehension. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 9(2), 201–222.
24. Loevinger, J. (1979). Construct validity of the sentence completion test of ego development. *Applied Psychological Measurement*, 3(3), 281–311.
25. Maslow, A. H. (1967). A theory of metamotivation: The biological rooting of the value-life. *Journal of humanistic psychology*, 7(2), 93–127.
26. McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 634–653.
27. McIntosh, S. (2016). *What Exactly is the Agile Mindset?*. Povzeto 2. 4. 2019, iz: <https://www.infoq.com/articles/what-agile-mindset>
28. Rant, M. B. (2013). Hidden Champions of Slovenia. In *Hidden Champions in CEE and Turkey* (pp. 357–381). Springer, Berlin, Heidelberg.
29. Reams, J. (2014). A Brief Overview of Developmental Theory, or What I Learned in the FOLA Course. *Integral Review: A Transdisciplinary & Transcultural Journal for New Thought, Research, & Praxis*, 10(1).
30. Reams, J. (2017). An overview of adult cognitive development research and its application in the field of leadership studies. *Behavioral Development Bulletin*, 22(2), 334.
31. Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard business review*, 83(4), 66–76.
32. Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.
33. Selman, Robert L. (1980). *The growth of interpersonal understanding*. London: Academic Press.
34. Sosik, J. J., & Lee, D. L. (2002). Mentoring in organizations: A social judgment perspective for developing tomorrow's leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 17–32.
35. Wilber, K. (2001). *Sex, ecology, spirituality: The spirit of evolution*. Shambhala Publications.
36. Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194–204.

8. Priloge

Priloga 1: Vprašalnik o preferencah glede organiziranja

1 – ZELO ZA oranžno, 2 – ZA oranžno, 3 – Nekoliko ZA oranžno, 4 – Neopredeljen, 5 – Nekoliko ZA modro-zeleno, 6 – ZA modro-zeleno, 7 – ZELO ZA modro-zeleno								
ORANŽNA ORGANIZACIJA								ZELENO-MODRA ORGANIZACIJA
Zame bi bilo idealno, da je organizacijska struktura jasna, hierarhično urejena.	1	2	3	4	5	6	7	Zame bi bilo idealno, da organizacija temelji na samoorganizirajočih timih.
Koordinacija prek različnih sestankov (od uprave navzdol); pogosto so zaposleni preobremenjeni s sestanki.	1	2	3	4	5	6	7	Koordinacija in sestanki so »ad hoc«, ko je potreba.
Projektno vodenje je jasno strukturirano z organizami, projektno pisarno, projektnimi managerji, projektnim predračunavanjem.	1	2	3	4	5	6	7	Pri projektne vodenju ni projektnih managerjev; ljudje se sami izberejo na projekte; minimalno planiranja, enostavna pravila odločanja.
Opisi delovnih mest: Vsako delovno mesto ima svoj naziv in opis.	1	2	3	4	5	6	7	Opisi delovnih mest: ni opisov in nazivov delovnih mest.
Odločanje: Odločanje je centralizirano na vrhu piramide (vsaj ključne strateške odločitve).	1	2	3	4	5	6	7	Odločanje: Decentralizirano odločanje, ki temelji na procesih svetovanja.
Vrednote in pravila: Vrednote so napisane na plakate, ki so pripojeni na stene.	1	2	3	4	5	6	7	Vrednote in pravila: Jasne vrednote, ki so prevedene v osnovna pravila; o vrednotah se veliko pogovarjamo in jih poskušamo živeti.
Krizni management: V krizi se sestane krizni štab, komunikacija navzdol – do drugih šele, ko je odločitev sprejeta.	1	2	3	4	5	6	7	Krizni management: V krizi je transparentna delitev informacij; vsakdo je vključen, vabljen k prispevku, da se iz tega porodi najboljši odgovor iz kolektivne inteligence.
Spremljanje uspešnosti: Fokus je na individualni uspešnosti; ocenjevanje uspešnosti izvaja neposredno nadrejeni.	1	2	3	4	5	6	7	Spremljanje uspešnosti: fokus na uspešnosti tima, kolektiva; skupinsko ocenjevanje individualne uspešnosti.
Plače in nagrade: Odločitev sprejeta s strani neposredno nadrejenega; Individualne nagrade; Velike razlike v plačah	1	2	3	4	5	6	7	Plače in nagrade: Samodoločene plače, ki so usklajene s kolegi; Ni bonusov, ampak enakost v delitvi profita; majhne razlike v plačah.
Tok informacij: Ključne informacije predstavljajo moč in se jih deli s sodelavci le, ko je to potrebno.	1	2	3	4	5	6	7	Tok informacij: Vse informacije so dostopne v realnem času vsem; to velja tudi za informacije o nagrajevanju, prihodkih, odhodkih, dobičku.
Ravnanje s konflikti: Konflikti naj se raje zakrijejo, prakse razreševanja konfliktov niso potrebne.	1	2	3	4	5	6	7	Ravnanje s konflikti: Obstajajo formalne prakse razreševanja konfliktov, konflikt bo omenjen le na stranke v konfliktu in mediatorje.
Odpuščanje: Šef ima avtoriteto in moč odpuščanja (predhodna uskladitev s kadrovske službo).	1	2	3	4	5	6	7	Odpuščanje: Odpustitev je zadnji korak v procesu mediacije konflikta; bi moralo biti v praksi zelo redko.
Prostori za refleksijo, odmor: ni potreben.	1	2	3	4	5	6	7	Prostori za refleksijo, odmor: Zame bi bilo idealno, da imamo tihe sobe; prostori za meditacijo in tišino; skupne prakse refleksije; coaching s strani kolegov, ko je potrebno.
Sestanki: Veliko sestankov, prakse izvajanja sestankov niso potrebne zame.	1	2	3	4	5	6	7	Sestanki: Prakse izvajanja sestankov bi bile takšne, da bi bili vsi "Egoti" pod nadzorom in da je slišan glas vsakega člana.
Okoljske in družbene pobude: Zame so pomembne, če je denar zanje. Smo za, samo če nas ne stane preveč. Torej naj bodo sprožene s strani vrha.	1	2	3	4	5	6	7	Okoljske in družbene pobude: Zame so pomembne, če so v skladu z mojimi vrednotami, kaj je prav. Vsak naj sam izbira, kaj ga pokliče in kaj ne.
Kadrovanje: Intervjuji naj bodo z usposobljenim osebjem iz kadrovske službe, ki naj preverjajo usklajenost kompetence kandidata z opisi delovnega mesta.	1	2	3	4	5	6	7	Kadrovanje: Zame bi bilo idealno, da bi imeli intervjuje z bodočimi sodelavci ter da bi se preverjala predvsem usklajenost poslanstva in vrednot kandidata s poslanstvom in vrednotami podjetja/organizacije.
Usposabljanje: Zaposlenega v skladu s kadrovske politiko podjetja (spremljanje uspešnosti, nagrajevanje, planiranje napredovanja).	1	2	3	4	5	6	7	Usposabljanje: Osebna svoboda in odgovornost za usposabljanje in razvoj; vendar skupna usposabljanja v dialogu in refleksiji so potrebna za vse.
Poslanstvo organizacije: Zame prakse, ki bi bile namenjene temu, da se »poslušša«, kaj je poslanstvo podjetja, niso potrebne, ohranitev organizacije v razmerah konkurence je edini resnični namen.	1	2	3	4	5	6	7	Poslanstvo organizacije: Organizacija je zame živ organizem, katere namen se evolijsko razvija, zato bi bile dobrodošle prakse, ki bi povečale občutljivost za prepoznavanje poslanstva organizacije (npr. meditacija, skupni pogovori in refleksije na temo kje smo in kam gremo).
Strategija: Strateška usmeritev določena s strani uprave in (včasih tudi) lastnikov.	1	2	3	4	5	6	7	Strategija: Strategija bi se morala poroditi organsko iz kolektivne inteligence samoorganizirajočih se zaposlenih.
Konkurenca: Konkurenca je zame sovražnik, ki nas (organizacijo, v kateri delam) sili k delovanju, odzivanju, zmagovanju.	1	2	3	4	5	6	7	Konkurenca: Koncept konkurence je irelevanten; Tudi konkurenti živijo svoj namen obstoja, ki je pomemben za vse nas.
Dobiček: Bi v podjetjih moral biti glavni kriterij odločanja.	1	2	3	4	5	6	7	Dobiček: Dobiček bo prišel naravno, ko bomo delali prave stvari; Moral bi biti posledica (odvod) dobrih odločitev.

Priloga 2: Povprečje in standardni odkloni glede na stopnjo osebnostnega razvoja

		E3 in E4	E5 in E6	Skupaj
Organizacijska struktura	N	124	34	158
	Povp.	3.23	3.35	3.25
	Std. odkl.	1.807	2.028	1.851
Koordinacija	N	119	33	152
	Povp.	3.79	4.24	3.89
	Std. odkl.	1.707	1.678	1.705
Projektno vodenje	N	118	34	152
	Povp.	3.11	3.15	3.12
	Std. odkl.	1.595	1.520	1.574
Opisi DM	N	118	34	152
	Povp.	2.68	3.00	2.75
	Std. odkl.	1.749	1.775	1.754
Odločanje	N	117	34	151
	Povp.	3.57	3.97	3.66
	Std. odkl.	1.835	2.139	1.907
Vrednote in pravila	N	118	34	152
	Povp.	4.39	4.79	4.48
	Std. odkl.	1.849	1.702	1.820
Krizni management	N	117	34	151
	Povp.	4.21	4.76	4.33
	Std. odkl.	1.928	1.860	1.921
Spremljanje uspešnosti	N	116	33	149
	Povp.	3.97	4.18	4.02
	Std. odkl.	1.876	1.911	1.880
Plače in nagrade	N	117	32	149
	Povp.	4.17	3.78	4.09
	Std. odkl.	1.662	1.913	1.720
Tok informacij	N	118	34	152
	Povp.	4.35	4.24	4.32
	Std. odkl.	1.727	2.216	1.840
Ravnanje s konflikti	N	117	34	151
	Povp.	4.98	4.74	4.93
	Std. odkl.	1.570	2.050	1.686
Odpuščanje	N	116	34	150
	Povp.	3.92	4.06	3.95
	Std. odkl.	1.804	1.858	1.811
Prostori za refleksijo, odmor	N	117	34	151
	Povp.	5.01	5.41	5.10
	Std. odkl.	1.663	1.579	1.648
Sestanki	N	116	34	150
	Povp.	4.55	4.53	4.55
	Std. odkl.	1.633	1.331	1.566

		E3 in E4	E5 in E6	Skupaj
Okoljske in družbene iniciative	N	117	34	151
	Povp.	4.39	4.56	4.43
	Std. odkl.	1.608	1.727	1.631
Kadrovanje	N	117	34	151
	Povp.	3.65	4.12	3.75
	Std. odkl.	1.858	1.903	1.872
Usposabljanje	N	117	34	151
	Povp.	3.48	3.88	3.57
	Std. odkl.	1.941	1.887	1.930
Poslanstvo organizacije	N	116	33	149
	Povp.	4.28	4.73	4.38
	Std. odkl.	1.645	1.526	1.625
Strategija	N	117	34	151
	Povp.	3.58	3.71	3.61
	Std. odkl.	1.913	1.801	1.883
Konkurenca	N	117	34	151
	Povp.	4.39	4.24	4.36
	Std. odkl.	1.766	1.776	1.764
Dobiček	N	114	34	148
	Povp.	4.18	4.97	4.36
	Std. odkl.	1.811	1.660	1.803

Priloga 3: Povprečje in standardni odkloni glede na terciarno izobrazbeno usmeritev

		Naravoslovno, inženirsko, tehnično	Družboslovno, umetniško, socialno	Drugo	Skupaj
Organizacijska struktura	N	57	90	14	161
	Povp.	2.91	3.53	2.86	3.25
	Std. odkl.	1.892	1.769	1.562	1.814
Koordiacija	N	56	87	12	155
	Povp.	3.64	4.00	3.33	3.82
	Std. odkl.	1.853	1.628	1.557	1.711
Projektno vodenje	N	55	88	12	155
	Povp.	2.75	3.43	3.58	3.20
	Std. odkl.	1.481	1.624	1.782	1.613
Opisi DM	N	55	88	12	155
	Povp.	2.22	2.99	2.75	2.70
	Std. odkl.	1.449	1.778	1.865	1.703
Odločanje	N	55	87	11	153
	Povp.	3.27	3.82	4.18	3.65
	Std. odkl.	1.810	1.908	2.089	1.897
Vrednote in pravila	N	55	88	12	155
	Povp.	4.22	4.60	4.83	4.48
	Std. odkl.	1.969	1.746	1.946	1.842

		Naravoslovno, inženirsko, tehnično	Družboslovno, umetniško, socialno	Drugo	Skupaj
Krizni management	N	55	87	12	154
	Povp.	4.18	4.40	4.83	4.36
	Std. odkl.	1.896	1.938	2.125	1.932
Spremljanje uspešnosti	N	55	85	12	152
	Povp.	4.02	4.00	4.92	4.08
	Std. odkl.	1.748	1.896	2.314	1.882
Plače in nagrade	N	56	84	12	152
	Povp.	4.34	3.80	5.17	4.11
	Std. odkl.	1.719	1.692	1.697	1.738
Tok informacij	N	56	87	12	155
	Povp.	4.57	4.07	5.08	4.33
	Std. odkl.	1.757	1.835	1.676	1.813
Ravnanje s konflikti	N	55	87	12	154
	Povp.	5.11	4.78	5.42	4.95
	Std. odkl.	1.674	1.660	1.443	1.652
Odpuščanje	N	55	86	12	153
	Povp.	4.11	3.73	4.42	3.92
	Std. odkl.	1.781	1.805	1.752	1.797
Prostori za refleksijo, odmor	N	55	87	12	154
	Povp.	4.89	5.02	6.00	5.05
	Std. odkl.	1.863	1.548	1.206	1.660
Sestanki	N	55	86	12	153
	Povp.	4.56	4.51	4.50	4.53
	Std. odkl.	1.653	1.547	1.732	1.590
Okoljske in družbene iniciative	N	55	87	12	154
	Povp.	4.33	4.41	4.42	4.38
	Std. odkl.	1.564	1.653	1.782	1.622
Kadrovanje	N	55	87	12	154
	Povp.	3.69	3.74	4.58	3.79
	Std. odkl.	1.933	1.775	1.975	1.851
Usposabljanje	N	55	87	12	154
	Povp.	2.91	3.92	4.33	3.59
	Std. odkl.	1.735	1.844	2.103	1.888
Poslanstvo organizacije	N	55	85	12	152
	Povp.	4.07	4.59	4.25	4.38
	Std. odkl.	1.476	1.621	2.006	1.610
Strategija	N	55	87	12	154
	Povp.	3.35	3.82	4.33	3.69
	Std. odkl.	1.888	1.859	2.060	1.894
Konkurenca	N	55	87	12	154
	Povp.	4.00	4.39	5.25	4.32
	Std. odkl.	2.028	1.624	1.422	1.785
Dobiček	N	53	86	12	151
	Povp.	4.21	4.36	4.67	4.33
	Std. odkl.	2.023	1.728	1.557	1.817

Doc. dr. Melita Balas Rant je docentka za področje managementa in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Svoje znanje prenaša na študente pri predmetih Analiza in oblikovanje organizacije, Razvijanje vodstvenih sposobnosti, Management nabave in Organizacijsko vedenje. Ima več kot 10 let izkušenj z vodenjem programov Executive MBA. Pri delu z managerji se ukvarja predvsem s področjem osebnega kognitivno-afektivnega razvoja in razvoja vedenj in kompetenc za vodenje. V zadnjem obdobju se ponovno udeležuje domačih in tujih znanstvenih konferenc ter objavlja izsledke raziskav v domačih in mednarodnih znanstvenih revijah. Njeno raziskovalno področje je preplet osebnega in organizacijskega razvoja.

Brigita Gramc je diplomirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer se je izobraževala na področju managementa. Svoje izobraževanje nadaljuje v isti smeri na podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti.

Maja Urankar je diplomirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani na področju managementa. Izobraževanje nadaljuje na Ekonomski fakulteti, in sicer na podiplomskem študiju Management.

Laura Trost je diplomirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani na področju managementa. Na tem področju nadaljuje tudi podiplomsko izobraževanje na Ekonomski fakulteti.