

Kodėl geriausia idėja nebūtinai ateina iš vadovo?

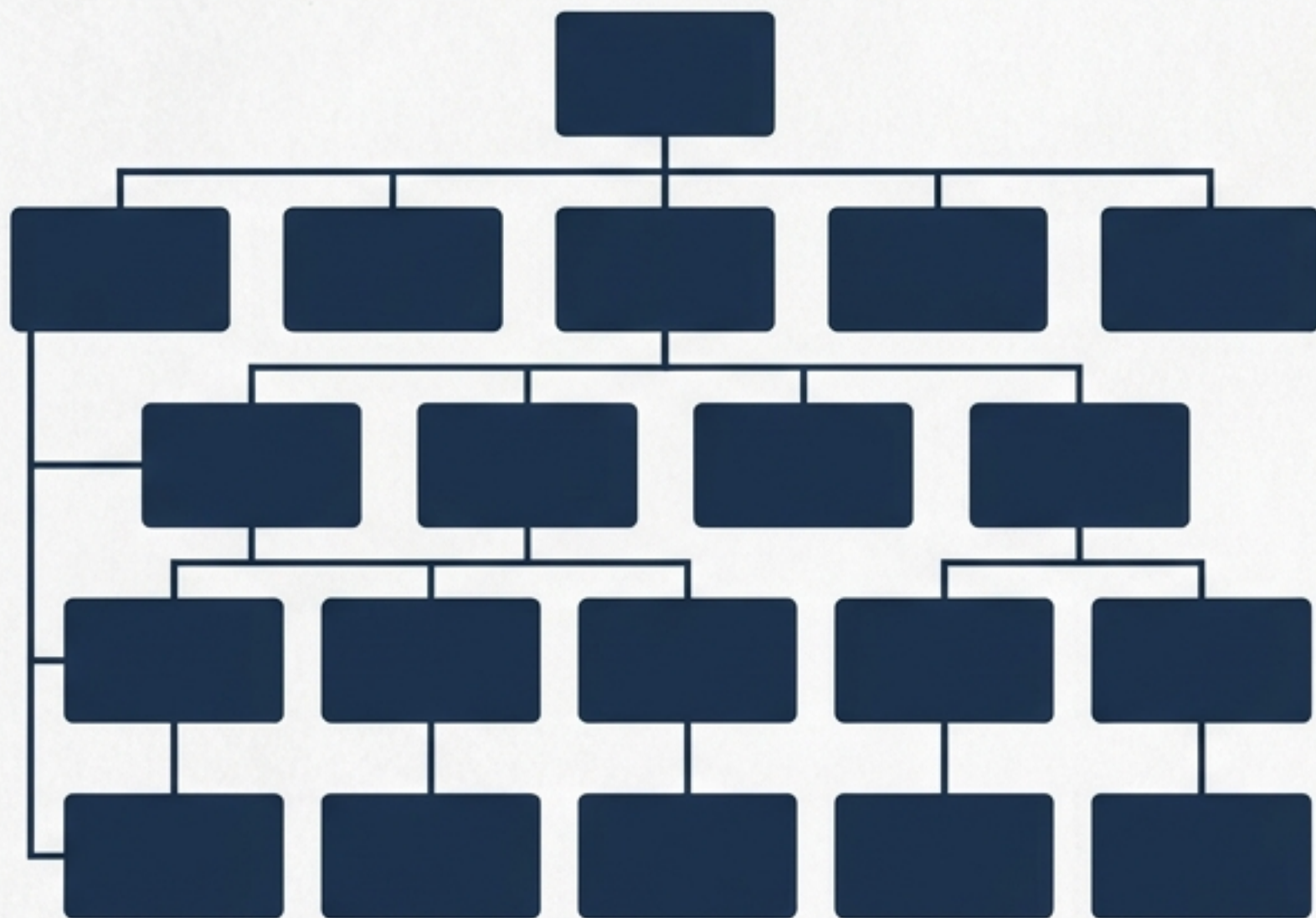
Nuo hierarchinės sprendybos prie
kolektyvinio organizacijos intelekto.



Sudėtingoje organizacijoje **žinojimas** ir **sprendimų teisė** yra dvi skirtingos struktūros.

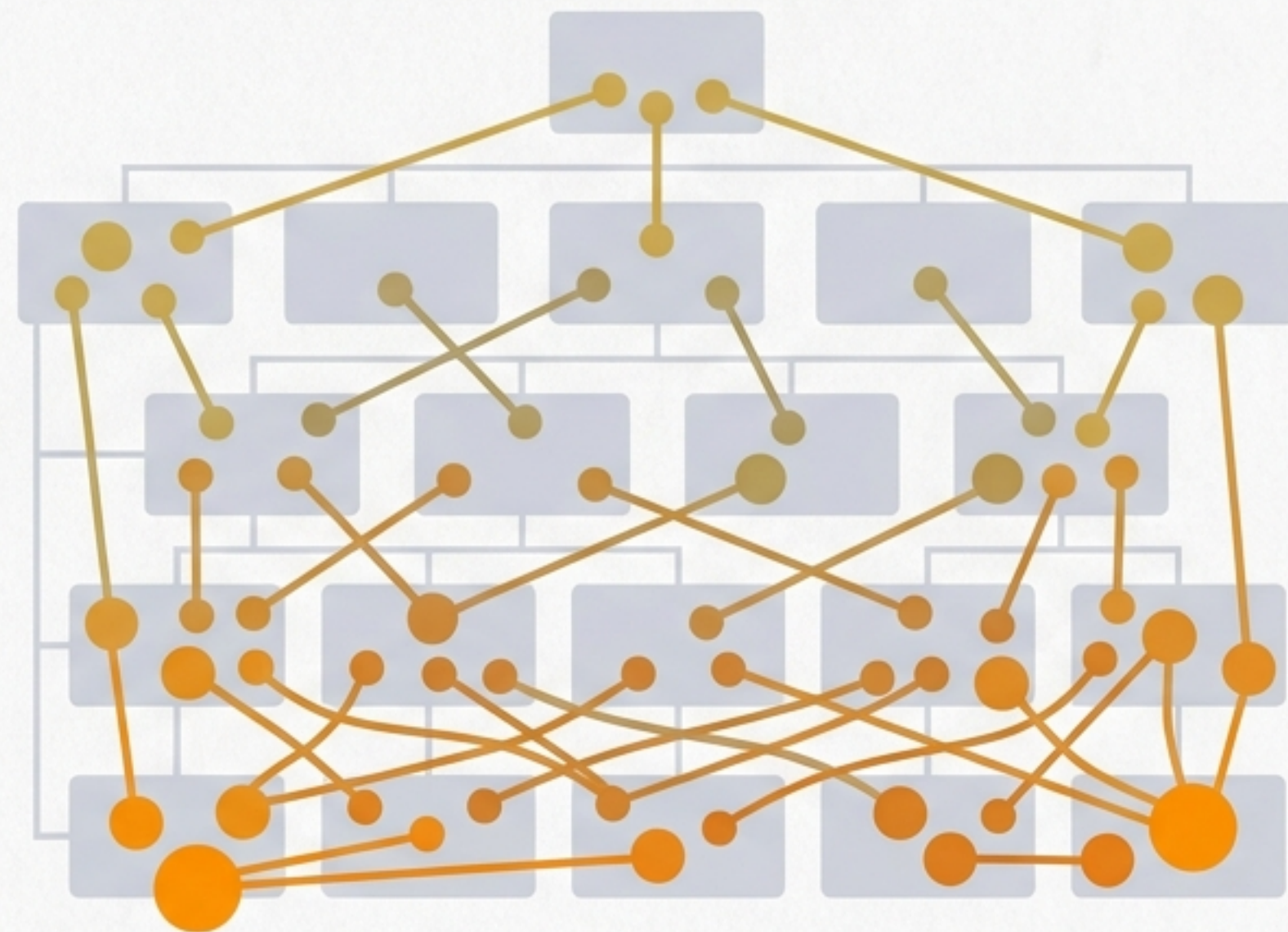
TIESA: Hierarchija paskirsto atsakomybę

Vadovas koordinuoja veiksmus, skirsto išteklius ir priima pasekmes.



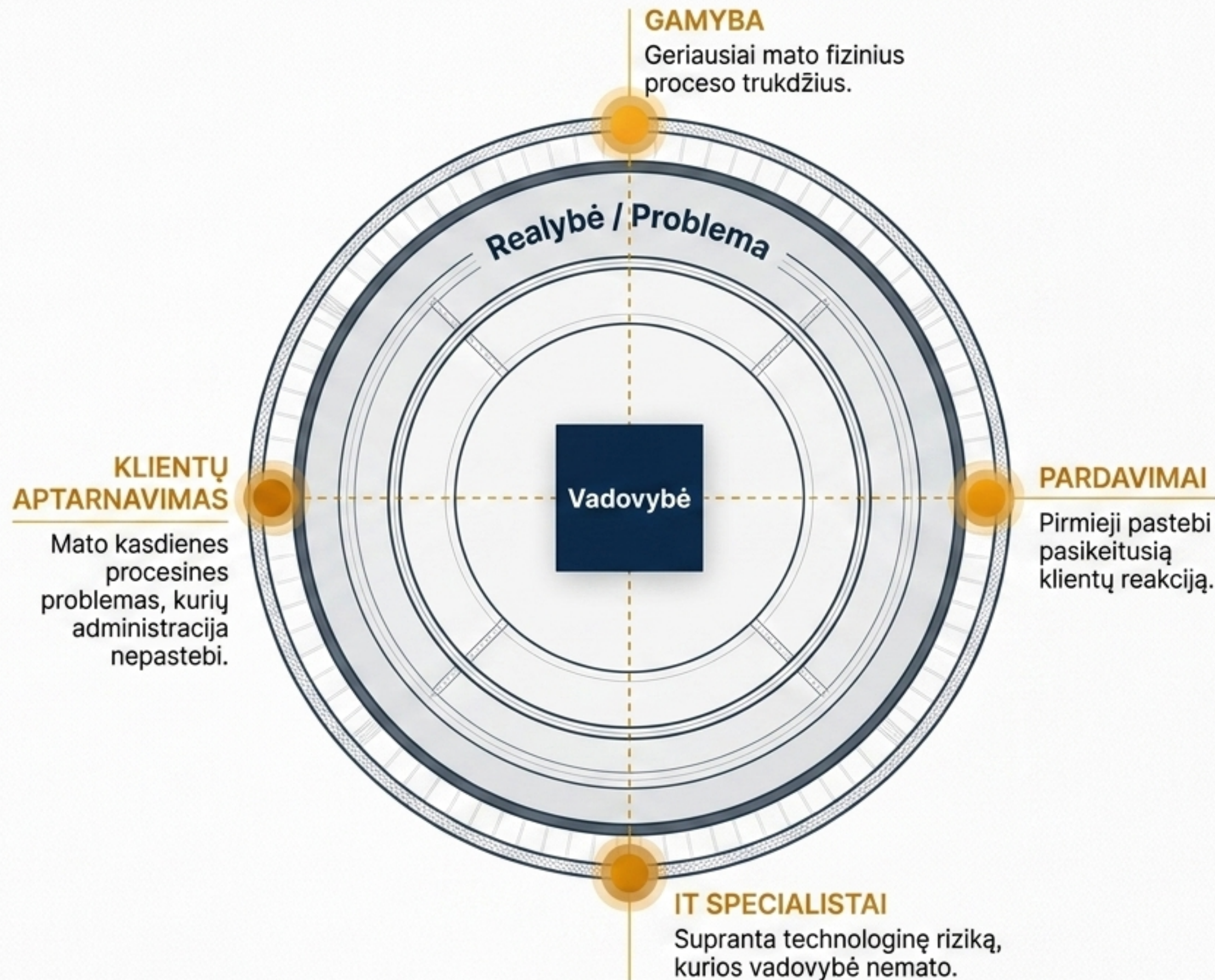
KLAIDA: Išvada, kad vadovas žino geriausiai

Iš teiginio „vadovas atsako už sprendimą“ neteisingai pereinama prie „vadovas geriausiai žino, koks sprendimas turi būti“.



Kompetencija yra lokali

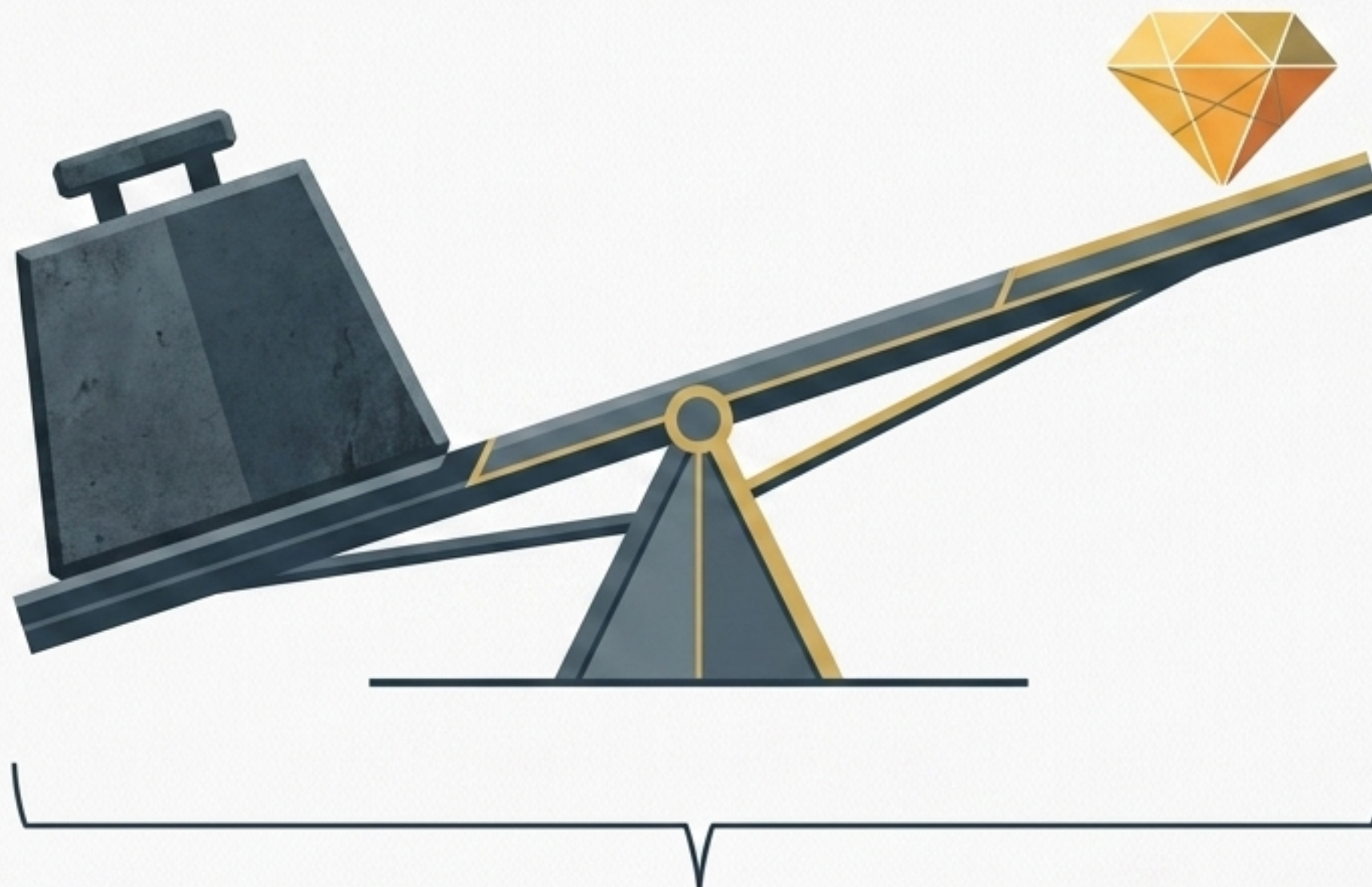
Klausimas „Kas čia kompetentingiausias?“ be konkrečios problemos neturi prasmės.



Kaip statusas iškreipia idėjų vertinimą

STATUSAS

„Kas ją pasakė?“ –
Generalinio direktoriaus
idėjai svoris suteikiamas
dar prieš išanalizuojant
turinį.

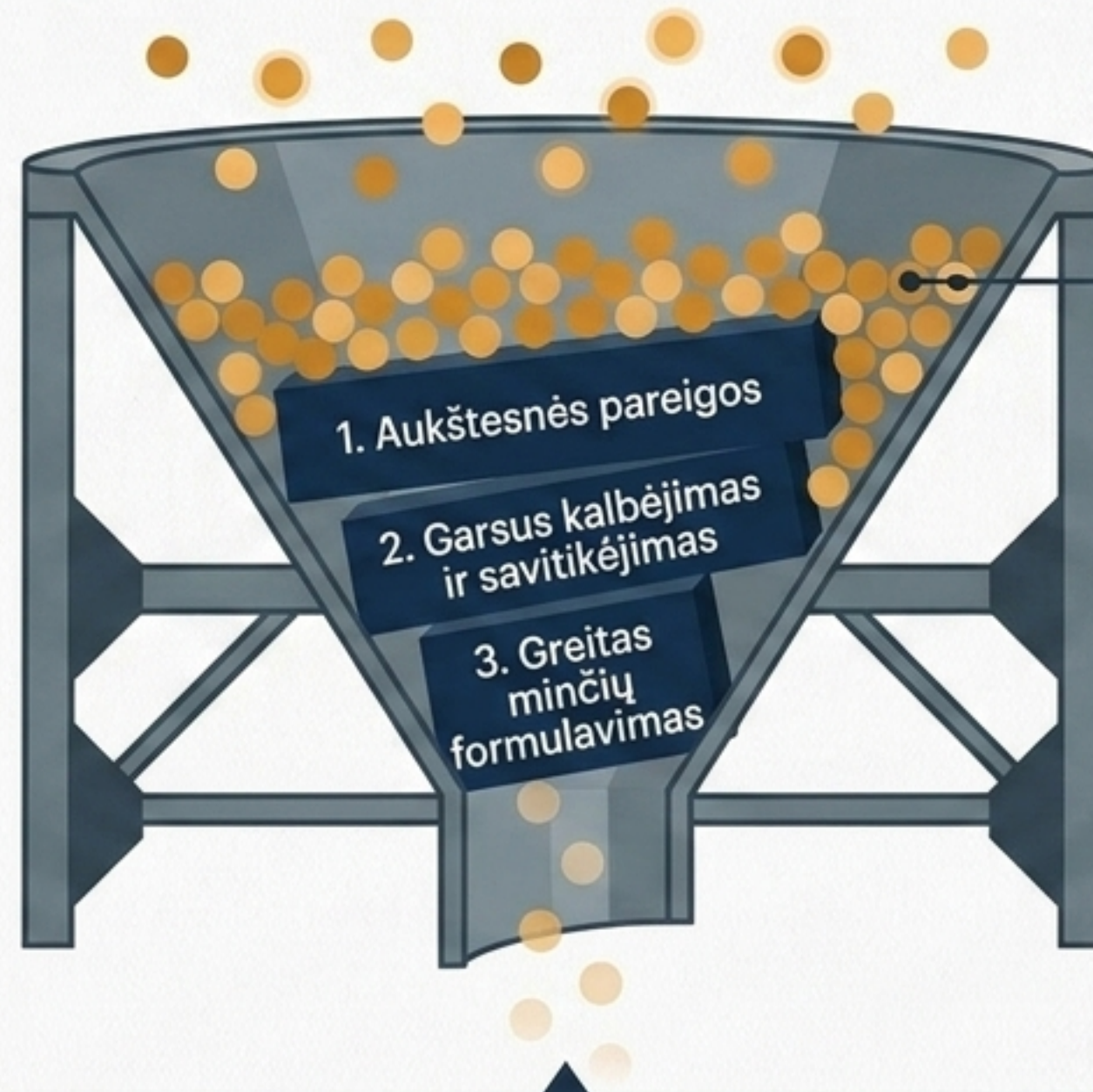


TURINYS

„Ar ši idėja gera?“ –
Mažai žinomo darbuotojo
genialus sprendimas
ignoruojamas.

Nematomos jėgos: Statusas tampa kompetencijos pakaitalu dėl veikiančio autoriteto, konformizmo, baimės prieštarauti ir nenoro konfliktuoti.

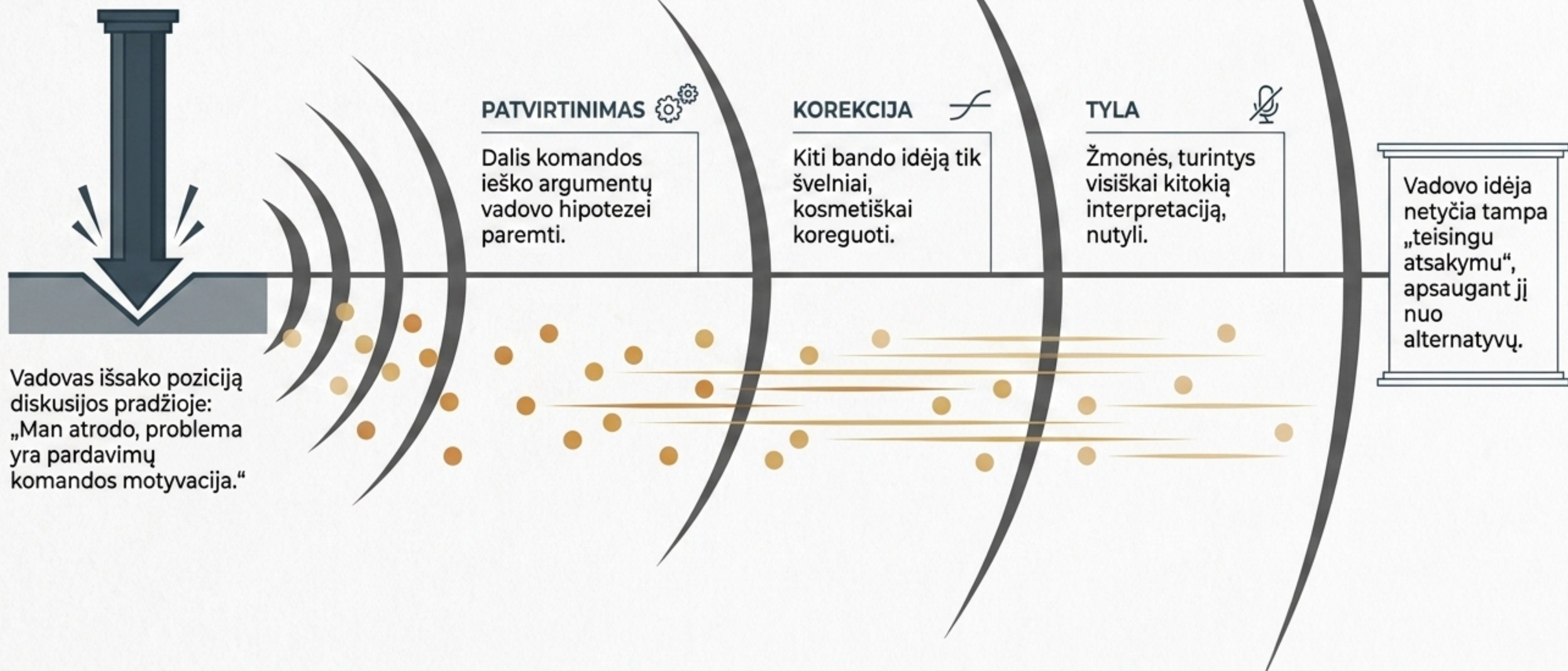
Tradicinio susitikimo spąstai: garsiausias nebūtinai žino daugiausiai



KAS PRARANDAMA:
Ilgiau analizuojantys,
vengiantys konfliktų, mažiau
matomi organizacijoje
darbuotojai, turintys
geriausias idėjas.

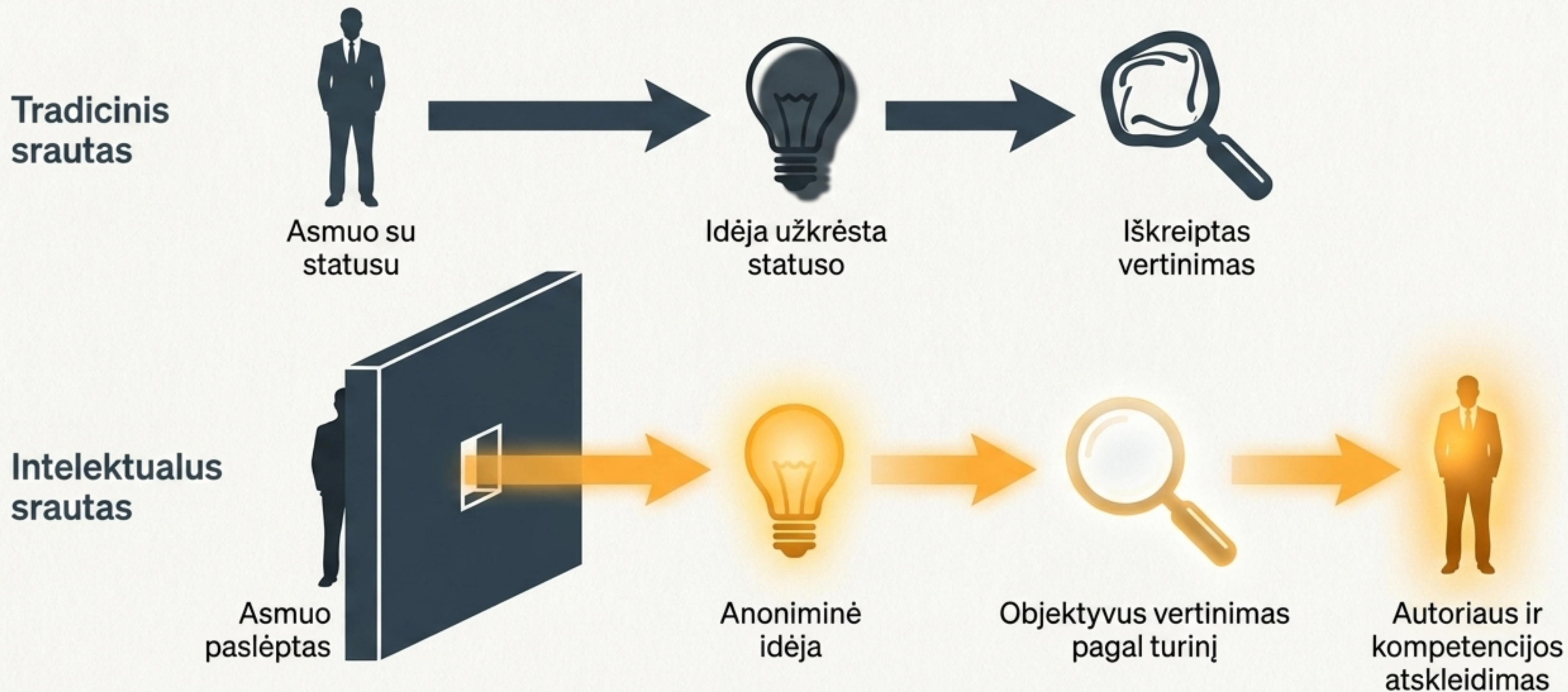
Rezultatas: Idėjos konkuruoja ne turiniu, o socialiniu svoriu.
Sistemiškai prarandama didelė dalis organizacijos intelekto.

Vadovo „Inkaras“ ir informacinis iškraipymas



Sprendimas: Kolektyvinis intelektas (Aklasis vertinimas)

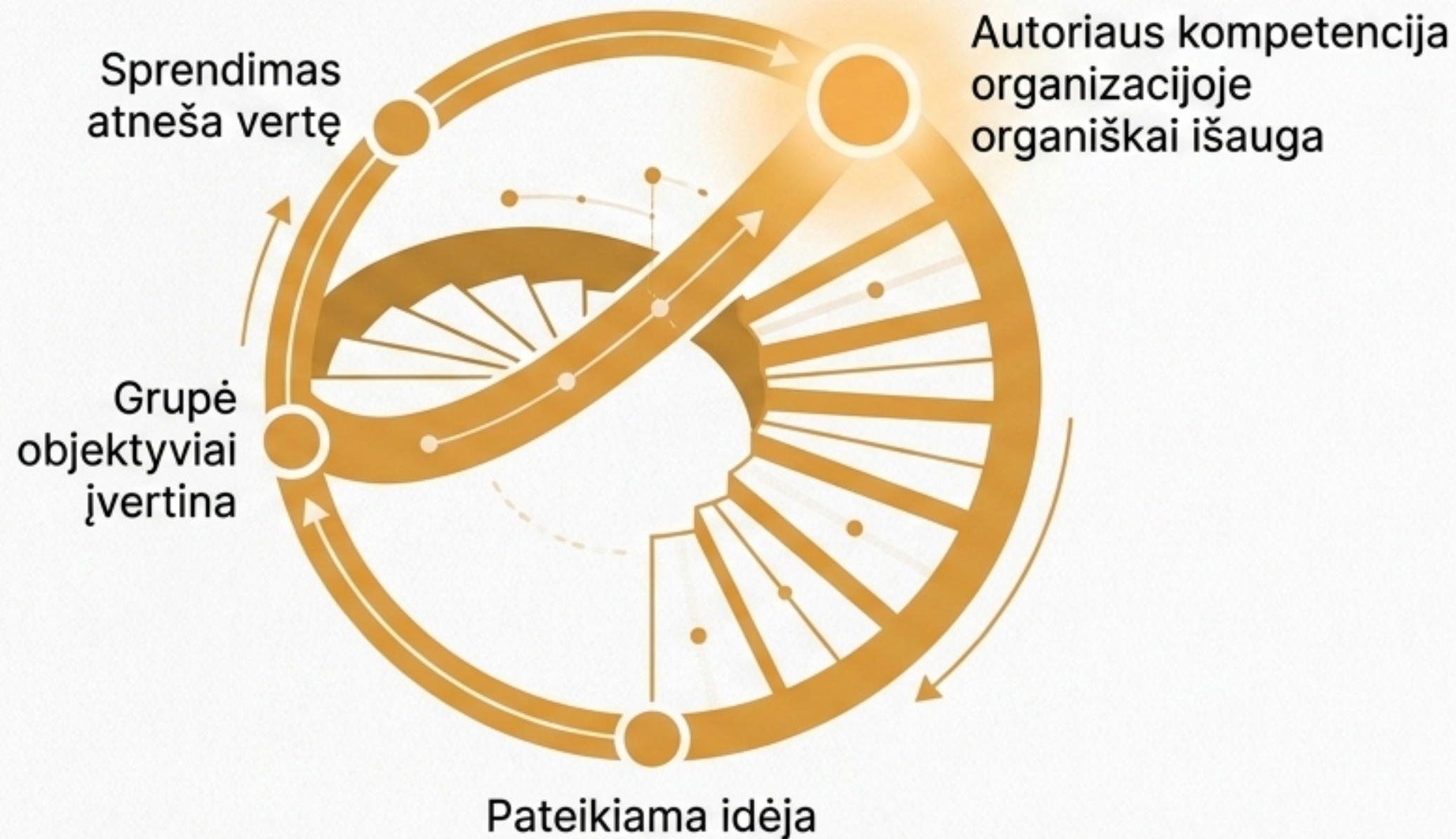
Pirmiausia vertinama idėja, tik vėliau paaiškėja autorius.



Kompetencija atsiskleidžia per realų indėlį

Tradicija: Kompetencija nustatoma iš anksto pagal pareigas, diplomą ar stažą.

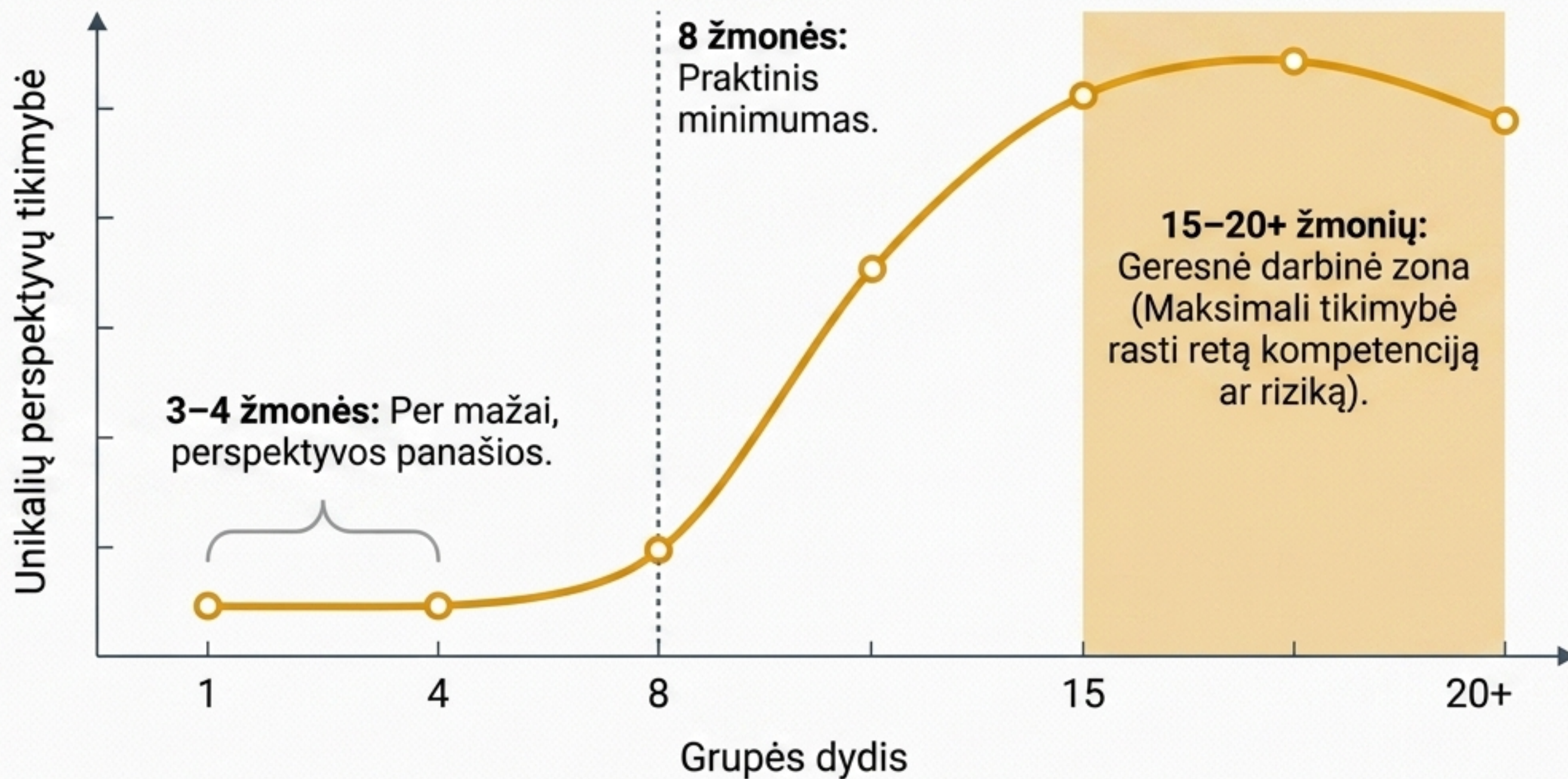
Inovacija: Kompetencija atsiranda kaip stebimas realaus indėlio rezultatas.



Svarbu: Tai nereiškia, kad visų nuomonės vienodai vertingos.
Tikslas yra leisti talentą aptikti pačiam procesui.

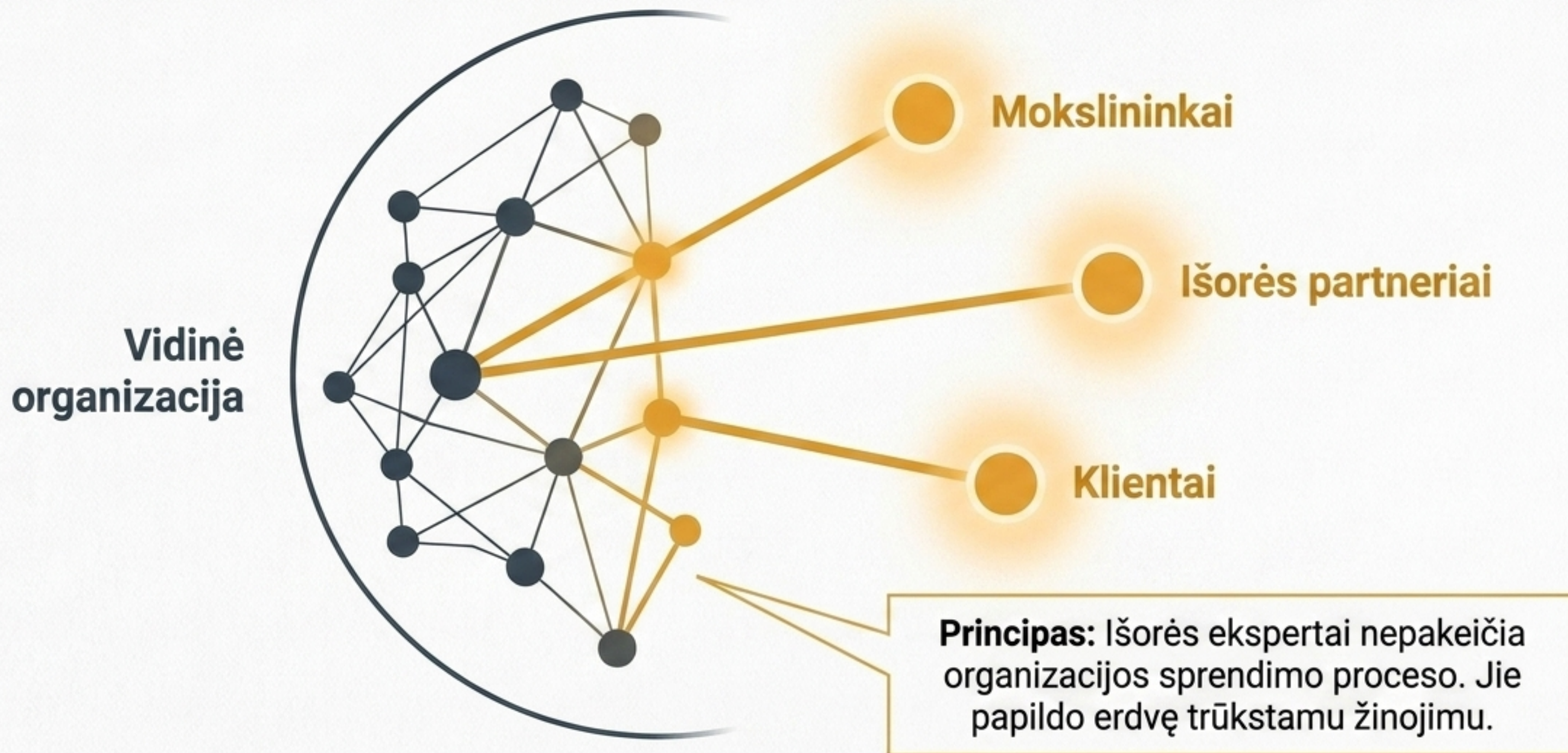
Kritinė masė ir perspektyvų įvairovė

Kuo didesnė problema, tuo mažesnė tikimybė, kad vienas žmogus turi visą žinojimą.



Kai organizacijoje atsakymo nėra

Kompetencijų laukosamda: naujas DI, reguliavimas, nepažįstama rinka ar sudėtinga inžinerija.



Paradigimų poslinkis: nuo hierarchijos prie tinklo

	TRADICINĖ SISTEMA	KOLEKTYVINIS INTELEKTAS
Kas generuoja atsakymus?	Vadovas.	 Visa organizacija.
Kaip vertinamos idėjos?	Pagal autoriaus statusą ir prezentavimo stilių.	 Aklai, objektyviai pagal idėjos turinį.
Kaip nustatoma kompetencija?	Iš anksto (titulai, pareigos).	 Atsiskleidžia per realų indėlį procese.
Pagrindinė vadovo užduotis?	Rasti geriausią atsakymą.	 Sukurti sprendimų architektūrą.

Naujasis vadovo vaidmuo

**Nuo „aš turiu žinoti geriausią atsakymą“
prie „aš turiu sukurti sistemą, kuri leistų
organizacijai atrasti geriausią atsakymą.“**

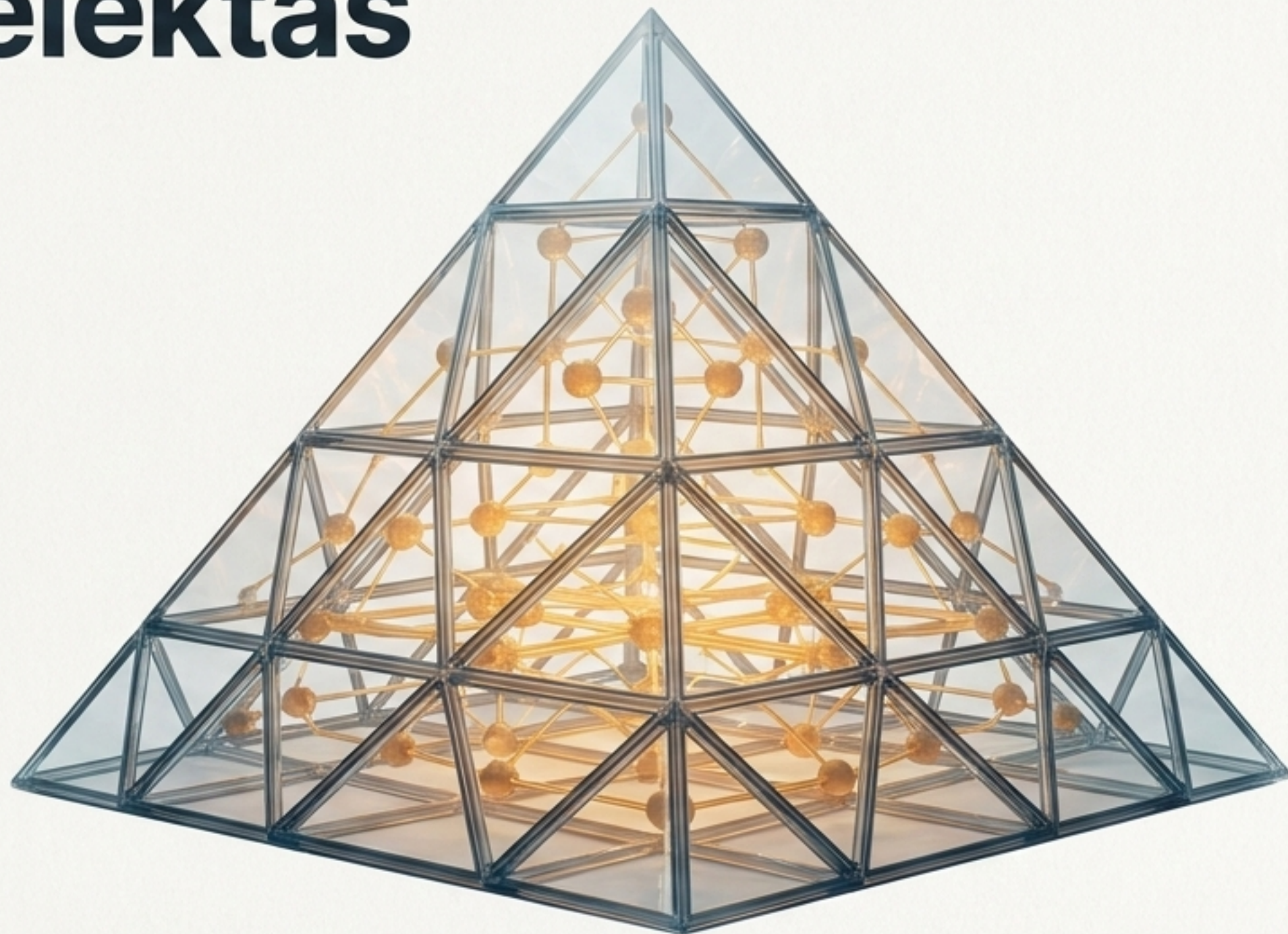


Geras vadovas apsaugo darbuotojus nuo statuso įtakos, o save – nuo paties sukuriamo informacinio iškraipymo. Vaidmuo nemažėja, jis tampa svarbesnis.

Tikrasis konkurencinis pranašumas – organizacinis intelektas

Klausimas nėra vien „Ar turime gerų žmonių?“ (Tai Žmogiškieji Ištekliai).

Tikrasis klausimas – „Ar mūsų sprendimų sistema sugeba atpažinti, kada šis žmogus žino daugiau už kitus?“



Geriausia idėja neturi pareigų pavadinimo.