



SEPTYNI ORGANIZACIJOS SĄMONINGUMO LYGIAI

Barrett vertybių centro[®] įkūrėjas Richard Barrett

Išskiriami septyni bet kokių žmonių grupių sąmoningumo vystymosi lygiai, susieti su konkrečiais bendražmogiškais ir gyvybiškai svarbiais poreikiais. Būtent šie poreikiai yra visų žmonių veiksmų varomoji jėga.

Žemiau esančioje lentelėje pateikiamas trumpas septynių sąmoningumo vystymosi lygių aprašymas, o toliau kiekvienas jų pristatomas detaliau. Šis sąmoningumo lygių modelis pritaikomas įvairioms organizacijoms: korporacijoms, valstybinėms įstaigoms, viešosioms institucijoms, ne pelno siekiančioms organizacijoms (NPO) bei švietimo įstaigoms. Aprašymai lentelėje orientuoti į pelno siekiančias organizacijas, kurios nuo kitų organizacijų labiausiai skiriasi savo finansavimu ir tuo, kam skirtas jų produktas ar paslauga. Lentelė skaitoma iš apačios į viršų.

INDĖLIS Į ATEITĮ

BENDRADARBIAVIMAS

DARNA

EVOLIUCIJA

SAVIVERTĖ / REALIZACIJA

SANTYKIAI

IŠGYVENIMAS /
GYVYBINGUMAS



© Barrett Values Centre



LYGIS	FOKUSAS	MOTYVACIJA
7	Indėlis į ateitį	Socialinė atsakomybė: Drauge su kitomis organizacijomis ir suinteresuotomis šalimis įgyvendinami socialiniai tikslai, užtikrinantys planetos tvarumą. Tuo pačiu dar labiau stiprinami ryšiai organizacijoje ir puoselėjama atjauta, nuolankumas ir atleidimas.
6	Bendradarbiavimas	Strateginės partnerystės: Siekiant tausoti aplinką, kuriami abipusiai naudingi santykiai su kitomis organizacijomis ir vietos bendruomene. Skatinant bendradarbiavimą tarp padalinių, stiprinami ryšiai organizacijos viduje.
5	Darna	Darni kultūra: Pasitelkiant aiškią misiją, įkvepiančią viziją ir bendras vertybes, stiprinamas gebėjimas veikti išvien, padidinamas organizacijos darbuotojų susitelkimas ir entuziazmas bei sustiprinamas įsipareigojimo jausmas, sąžiningumas, išlaisvinamas jų kūrybiškumas.
4	Evoliucija	Prisitaikymas ir nuolatinis mokymasis: Darbuotojams suteikiama galimybė išsakyti savo nuomonę sprendimų priėmimo. Jie patys yra atsakingi už savo ateitį organizacijoje, vertinančioje kiekvieno jos darbuotojo nuolatinį tobulėjimą, inovacijas, ir pasidalinimą žiniomis.
3	Savivertė / realizacija	Aukštų veiklos rezultatų sistemos ir procesai: Nustatytų procedūrų, taisyklių, sistemų ir procesų dėka pasitelkiamos geriausios praktikos ir taip pagerinami organizacijos veiklos rezultatai. Darbuotojai didžiuojasi savo darbo vietoje ir atliekamu darbu. Siekiama atsikratyti biurokratijos, hierarchijos, painumo, arogancijos, abejingumo, statuso vaikymosi ir nenoro dalintis informacija.
2	Santykiai	Organizaciją kuriantys santykiai: Kuriama harmoningi santykiai, kurių dėka sustiprinamas darbuotojų lojalumas ir bendrystės jausmas, o su klientais užmezgamas ryšys ir parodomas dėmesys. Organizacijos viduje mažinama konkurencija, manipuliacija, kaltinimo kultūra, diskriminacija dėl politinių pažiūrų, lyties ar etninės tapatybės.
1	Išgyvenimas / gyvybingumas	Pelno siekimas ir vertė akcininkams: Užtikrinamas finansinis stabilumas, skiriama dėmesio darbuotojų sveikatai, saugumui ir gerovei. Siekiama mažiau dėmesio skirti trumpalaikiams tikslams, mažinti korupcijos, godumo ir išnaudojimo mastą, atsikratyti perdėtos kontrolės ir atsargumo.



Sąmoningumo lygių modelis pateikia visos organizacijos poreikius, tačiau skirtingi lygmenys parodo skirtingų suinteresuotų šalių poreikius. Pirmajame lygmenyje pateikiami investuotojų ir darbuotojų poreikiai, antrajame – darbuotojų ir klientų. Trečiasis, ketvirtasis ir penktasis lygiai akcentuoja vien darbuotojų poreikius, šeštasis atskleidžia darbuotojų, partnerių ir vietos bendruomenės poreikius, na o septintasis nuo šeštojo skiriasi minimaliai – šiame lygyje atsispindi darbuotojų, partnerių ir visuomenės poreikiai. Taigi, darbuotojų patirtis organizacijoje ir organizacijos lyderių gebėjimas įtraukti darbuotojus į veiklą yra esminis organizacijos sėkmės elementas.

Pirmieji trys lygiai padengia pagrindinius verslo poreikius, tokius kaip pelno siekimas, finansinis stabilumas, darbuotojų ir klientų lojalumas, aukštus veiklos rezultatus lemiančios sistemos ir procesai. Šiuose lygiuose dominuoja akcininkų bei į vidų nukreipti organizacijos poreikiai. Abraham Maslow poreikius, įvardytus pirmuose trijuose lygmenyse, pavadino pamatiniais (angl. *deficiency needs*) poreikiais. Juos patenkindama organizacija nejaučia ilgalaikio pasitenkinimo, tačiau, jei minėti poreikiai nėra atliepiami, lyderiai jaučia nerimą.

Ketvirtasis sąmoningumo lygis – evoliucija – tai perėjimas nuo baimę keliančios autoritarinės hierarchijos prie atviro, įtraukiančio ir prisitaikančio vadovavimo modelio, kai darbuotojai gali laisvai veikti nustatytose ribose ir yra už tai atskaitingi.

Penktasis, šeštasis ir septintasis lygmenys apima poreikius, susijusius su darnia kultūra, susiderinimu, abipusiai naudingais susitarimais, tvarumu ir socialine atsakomybe. Abraham Maslow šiuos poreikius pavadino augimo poreikiais, kurie patenkinti ne dingsta, o sužadina dar didesnę įsipareigojimą ir motyvaciją.

Organizacijos retai būna rinkos lyderės, jei jų dėmesys sutelktas vien į žemesnių lygių poreikių patenkinimą. Tokios organizacijos gali pasiekti neblogų finansinių rezultatų, tačiau jos negali iškilti į aukštumas, nes yra pernelyg susitelkusios į vidinius reikalus arba pernelyg biurokratiškos, nelanksčios. Joms nepavyksta prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos, o jų darbuotojai taip pat nėra įgalinti veikti. Taigi darbuotojai tokiose organizacijose stokoja entuziazmo, inovatyvumo ir kūrybiškumo. Dažnai organizacijose tvyro baimė, o darbuotojai jaučia stresą ir yra nepatenkinti.

Organizacijos, susitelkusios vien į aukštesnius poreikius, stokoja efektyviai veiklai būtinų elementų, jų finansiniai sprendimai dažnai neduoda trokštamų rezultatų ir yra netgi nepraktiški. Tokios organizacijos skiria per mažai dėmesio klientams, o jų procesai nesuderinti, todėl jos negali užtikrinti aukštų veiklos rezultatų. Kartais tokios organizacijos veikia nepaisydamos versle galiojančių taisyklių. Tai dažnai būdinga ne pelno siekiančioms ir nevyriausybinėms organizacijoms.

Sėkmingos organizacijos sugeba patenkinti tiek pamatinius, tiek augimo poreikius ir yra pasiekusios Pilno spektro sąmoningumą® (angl. *Full Spectrum Consciousness*®). Tokios organizacijos geba sukurti pasitikėjimu grįstą kultūrą, veikti net ir sudėtingomis aplinkybėmis ir greitai reaguoti bet kokioje situacijoje.



PILNO SPEKTRO SĄMONINGUMAS® (angl. *Full Spectrum Consciousness*®)

Organizacijos, pasiekusios pilno spektro sąmoningumą, pasižymi visomis Septyniems organizacijos sąmoningumo lygiams būdingomis savybėmis.

- Skirdamos dėmesio pelno siekimui, finansiniam stabilumui ir darbuotojų sveikatai bei saugumui, jos geba atliepti išgyvenimo / gyvybingumo lygmens poreikius.
- Skirdamos dėmesio atviram bendravimui, darbuotojų įvertinimui bei klientų pasitenkinimui, jos geba atliepti santykių lygmens poreikius.
- Skirdamos dėmesio veiklos rezultatams, kokybei, meistriškumui ir taikydamos patikrintus metodus, jos geba atliepti savivertės / realizacijos lygmens poreikius.
- Greitai prisitaikydamos ir skirdamos dėmesio inovacijoms, nuolatiniam tobulėjimui bei darbuotojų įgalinimui ir įtraukimui, jos geba atliepti evoliucijos lygmens poreikius.
- Kurdamos pasitikėjimo kultūrą, pagrįstą vienijančia vizija bei vertybėmis, jos geba atliepti darnos lygmens poreikius.
- Kurdamos strategines partnerystes su kitomis organizacijomis ir vietos bendruomene bei sudarydamos sąlygas darbuotojams tobulintis mentorystės, koučingo ir lyderystės srityse, organizacijos geba atliepti bendradarbiavimo lygmens poreikius.
- Skirdamos dėmesio socialinei atsakomybei, etiškam elgesiui ir tvarumui, suprasdamos, kaip jų veikla paveiks ateities kartas, bei puoselėdamos atjautą, nuolankumą ir atleidimą, organizacijos geba atliepti indėlio į ateitį lygmens poreikius.

Šiuo metu yra nedaug organizacijų, kurios yra pasiekusios pilno spektro sąmoningumą. Visos jos pasižymi išskirtiniais veiklos rezultatais.

Žemiau pateikiamas detalesnis kiekvieno iš organizacijos sąmoningumo lygių aprašymas.

1-asis lygis: išgyvenimo / gyvybingumo sąmoningumas

Pats pirmutinis bet kokios organizacijos poreikis yra finansiniai ištekliai, nes negaudamos pelno ar neturėdamos nuolatinio pinigų šaltinio organizacijos tiesiog žlunga. Taigi, finansinis stabilumas turėtų būti kiekvienos organizacijos tikslas, kurį pasiekti padėtų adekvatus susitelkimas į grynąjį pelną.

Per daug į išgyvenimą susitelkusios organizacijos yra persmelktos baimės dėl ateities, todėl jos išsikelia trumpalaikių tikslų, kai svarbiausia tampa kurti vertę akcininkams. Kiekvieną ketvirtį bandydami pasiekti numatytus rodiklius, lyderiai pamiršta visa kita ir tai pasireiškia jų perdėta kontrole ir atsargumu, mikrovaldymu ir vengimu rizikuoti.

Tokios organizacijos siekia ne bendradarbiauti, o įsigyti kitas įmones ir išnaudoti jų resursus. Jų pagrindinis žaidimas – perimti (angl. take over). Visa, kas įmanoma, yra panaudojama naudai gauti. Žmonės ir planetą jie mato, kaip resursą, kurį reikia išnaudoti, kad gauti naudą. Jei tenka veikti paglusti įstatymams, tokios organizacijos padaro tai minimaliu lygmeniu. Organizacijos, esančios šiame lygyje, gyvena didelėje baimėje.

**2-asis lygis: santykių sąmoningumas**

Organizacijų antrasis poreikis – harmoningi santykiai ir sklandi komunikacija. Jei organizacijos darbuotojų, klientų ir tiekėjų santykiai nėra geri, organizacijos egzistavimui kyla grėsmė.

Šiame sąmoningumo lygyje kritiškai svarbu užtikrinti lojalumą ir darbuotojų priklausymo (buvimo dalimi) jausmą bei parodyti organizacijos nuoširdų rūpinimąsi ir ryšio kūrimą su klientais. Bendrumo jausmas sustiprinamas parodant darbuotojams, kad jie yra vertinami, bei užtikrinant atvirą bendravimą ir abipusę pagarbą, o klientams pajauti rūpestį padės draugiškas nusiteikimas, išklausymas ir greitas reagavimas. Esant visiems šiems elementams, darbuotojai bus lojalūs, o klientai patenkinti. Šiuos ryšius tarp organizacijos ir žmonių dar labiau sustiprina bendros tradicijos.

Jei organizacijoje vyrauja svetimumo jausmas ir žmonės nesijaučia gerbiami, gali įsivyrėti nesantarpė ir susiskaldymas. Darbuotojai yra linkę įsivaizduoti blogiausią variantą, jei vadovai atvirai nesidalina informacija. Palaipsniui susiformuoja uždara grupelė, paskalos tampa norma. Kai asmeninė sėkmė vadovams tampa svarbesnė už organizacijos sėkmę, vadovai pradeda varžytis vieni su kitais. Jei lyderiai vien gina savo teritoriją, konkuruoja organizacijos viduje, nuslepia informaciją ar kaltina kitus, kultūros entropijos* (angl. *Cultural Entropy**) lygis pakyla. Dėl nepasitikėjimo iš išorės atėjusiais vadovais, dažnai šeimos verslai veikia būtent antrajame lygyje.

3-asis lygis: savivertės / realizacijos sąmoningumas

Trečiajame sąmoningumo lygyje organizacijų dėmesys sutelktas į veiklos rezultatus ir jų matavimą, akylai stebimi pagrindiniai veiklos, procesų rodikliai.

Pasitelkdamos gerąsias praktikas ir susitelkdamos į kokybę, produktyvumą ir efektyvumą, organizacijos stengiasi maksimaliai atskleisti savo potencialą. Daug dėmesio skiriama sistemoms ir procesams, kurioms strategijos, padedančios siekti trokštamų rezultatų. Spręsdamos veiklos rezultatų iššūkius, šiame etape organizacijos dažnai pasitelkia tokius metodus, kaip *Reengineering*, *Six Sigma*, *Total Quality Management*. Vienu didžiausių iššūkių šiame organizacijos sąmoningumo lygmenyje tampa nuolatinio tobulinimo kultūros kūrimas, kurios pamatas – padaršinimas to siekti ir meistriškumo įvertinimas.

Siekdamos užtikrinti centralizuotą valdymą, trečiajame lygyje veikiančios organizacijos laikosi hierarchinės struktūros. Jose sprendimai nuleidžiami iš viršaus, tokia sistema palanki į asmeninę sėkmę susikoncentravusiems individams ir vadovams, siekiantiems įtvirtinti savo statusą ir pasikelti savigarbą. Tokioje organizacijoje galioja daug taisyklių, užtikrinančių tvarką visoje įmonėje.

Organizacijos, pernelyg susitelkusios į trečiojo lygio poreikių patenkinimą, gali greitai susiskaldyti į galia paremtas grupes, į grupes tarpusavyje konkuruojančių individų, perdėtai siekiančių rezultatų, ar tapti nelanksčiomis autoritarinėmis arba biurokratinėmis mašinomis. Esant tokiai situacijai, organizacijos neišvengiamai laukia griūtis. Vienintelis būdas to išvengti – nukreipti žvilgsnį iš vidaus į išorę ir išmokti prisitaikyti.

4-asis lygis: evoliucijos sąmoningumas

Ketvirtojo organizacijos sąmoningumo lygmens esmė yra prisitaikymas prie besikeičiančios verslo aplinkos, darbuotojų įgalinimas ir nuolatinis mokymasis. Šiame lygyje svarbiausia tampa skatinti inovacijas, kad nauji produktai ir paslaugos atlieptų rinkos poreikius, todėl organizacijos privalo greitai prisitaikyti (angl. agile), būti lanksčios ir nebijoti rizikuoti.



Tam, kad įveiktų šio lygmens iššūkius, organizacijos turi aktyviai kviesti darbuotojus pasidalinti savo idėjomis, kiekvienas turi jausti, kad jo / jos balsas yra išgirstas. Norėdami tai pasiekti lyderiai privalo pripažinti, kad neturi atsakymų į visus klausimus. Kai kuriems tai bus nauja praktika, kurią norint taikyti teks išmokti naujų įgūdžių. Būtent todėl lyderių emocinio intelekto ugdymas yra be galo svarbus. Lyderiai privalo mokėti fasilituoti veiklą didelėse žmonių grupėse, grindžiant sprendimus lygiomis galimybėmis ir atsakinga laisve. Žmonės nori būti atskaitingi, o ne nuolat tikrinami pasitelkus mikrovaldymą.

Šiame organizacijos sąmoningumo lygmenyje kyla didelė grėsmė primygtinai siekti bendro sutarimo (angl. consensus). Nors tam tikras sutarimas būtinas, svarbiausia, kad sprendimai būtų priimti.

Norint sėkmingai veikti šiame sąmoningumo etape, organizacijoms būtina paskatinti savo darbuotojus tiek mąstyti, tiek veikti kaip antreprenierius. Tuo pačiu kiekvienas yra labiau atskaitingas, mažėja hierarchinė struktūra. Tokiose organizacijose skatinamas komandinis darbas ir asmeninių bei tarpasmeninių įgūdžių ugdymas, o įvairovė – privalumas ieškant naujų idėjų. Atskaitingumas ir lygios darbuotojų galimybės padės organizacijai pasiekti norimus rezultatus tik tada, kai visi komandos nariai vienodai suvoks organizacijos kryptį ir tikslą. Tam būtina pakilti į penktąjį sąmoningumo lygį.

5-asis lygis: darnos sąmoningumas

Penktajame organizacijos sąmoningumo lygmenyje svarbiausia sukurti darnią kultūrą ir ugdyti gebėjimą veikti išvien. Norėdami tai pasiekti lyderiai privalo pamiršti asmeninius ketinimus ir dirbti visų labui.

Didžiausias šio lygmens iššūkis – sukurti visiems bendrą viziją ir vertybes, nes būtent jos suteikia darbuotojams vienodą tikslo ir krypties matymą, ko siekia organizacija ir kur dėti pastangas. Vieningos vertybės suteikia aiškumo, kuo remiantis priimti sprendimus. Kai vertybės išreikštos elgesenomis, jos padeda apibrėžti atsakingos laisvės ribas. Vertybės ir elgesenos turi atsispindėti visuose organizacijos procesuose ir sistemose, o tų, kurie jų nesilaiko, laukia atitinkamos pasekmės.

Norint sėkmingai veikti šiame lygmenyje organizacijoms būtina kurti pasitikėjimo kultūrą. Suderinus darbuotojų asmeninę gyvenimo misiją su organizacijos vizija, visuose organizacijos lygmenyse kuriama įsipareigojimo ir entuziazmo kupina aplinka. Kai darbuotojai gali suderinti savo veiklą su tuo, kam jaučia entuziazmą, išauga jų produktyvumas ir kūrybiškumas.

Šiame lygyje klaidos tampa pamokomis, o darbas – smagia veikla. Norint sėkmingai veikti reikalinga stipri, pozityvi, unikali ir besiskirianti nuo konkurentų kultūra, kuri jau yra ir organizacijos įvaizdžio dalis. Tai ypač svarbu paslaugų sektoriaus įmonėms, tiesiogiai dirbančioms su žmonėmis. 5-ajame ir aukštesniuose lygiuose organizacijos išsaugo savo unikalią kultūrą pasirinkdamos vadovus iš vidaus ir suteikdamos galimybę darbuotojams siekti karjeros organizacijoje.

6-asis lygis: bendradarbiavimo sąmoningumas

Šeštojo lygio esmė – sustiprinti ryšius organizacijos viduje bei išplėsti jų tinklą išorėje.

Organizacijoje siekiama, kad darbas atneštų darbuotojams pasitenkinimą. O organizacijos santykiuose su išoriniu pasauliu siekiama abipusiai naudingo bendradarbiavimo su visomis suinteresuotomis šalimis: kitomis organizacijomis, vietos bendruomene ar nevyriausybinėmis organizacijomis.

Šiame lygmenyje svarbiausia parodyti darbuotojams ir klientams, kad savo produktais ar paslaugomis organizacija siekia prisidėti prie teigiamų pokyčių pasaulyje, įsiliesti į vietos bendruomenę ar kaip kitaip



prisidėti prie žmonių gerovės. Organizacija privalo parodyti tiek darbuotojams, tiek klientams, kad jie ir jų ateitis yra svarbūs.

Šiame sąmoningumo lygyje esančios organizacijos įdeda ypatingai daug pastangų, kad galėtų laikyti save atsakingu verslu. Tokios organizacijos skiria dalį darbuotojų darbo laiko savanorystei vietos bendruomenėje ar suteikia galimybę finansiškai paremti darbuotojams svarbias labdaros organizacijas.

Bendradarbiavimo lygmenyje esančios organizacijos sukuria aplinką, kurioje darbuotojai gali tobulėti. Tokios organizacijos padeda savo darbuotojams siekti tiek profesinio, tiek asmeninio tobulėjimo. Čia visi palaiko vieni kitus.

Sėkmingai veikti šiame lygyje organizacijoms padeda empatiški lyderiai, kurie supranta, kad jie ne tik veda organizaciją į priekį, bet ir tarnauja tiems, kurie dirba jiems. Būtent lyderiai yra atsakingi už tai, kad organizacijoje būtų sukurta aplinka, kur kiekvienas darbuotojas gali susieti savo asmeninę misiją su organizacijos vizija ir misija. Šiame organizacijos sąmoningumo lygyje lyderiai turi būti ir mentoriai, ugdančys talentus, kurie užtikrins organizacijos veiklos tęstinumą. Lyderystės ugdymas yra viena esminių šio lygio veiklų.

7-asis lygis: indėlio į ateitį sąmoningumas

Septintasis organizacijos sąmoningumo lygis yra šeštojo pratęsimas, kai dar labiau stiprinami ryšiai organizacijos viduje, o už organizacijos ribų – plečiami.

Organizacijos stiprinamos kuriant etišką elgesį, nuolankumą ir atjautą grįstą kultūrą. Už organizacijos ribų daug dėmesio skiriama tvarios ateities kūrimui vietiniu, valstybiniu ar pasauliniu mastu.

Šiame lygmenyje svarbiausia sustiprinti visos organizacijos socialinę atsakomybę. Tokioms organizacijoms rūpi socialinis teisingumas, žmogaus teisės ir ekologija.

Raktas į sėkmingą veiklą septintajame sąmoningumo lygmenyje – tarnystė kitiems, įsipareigojimas prisidėti prie pasaulio ir ateities kartų gerovės. Bendraudamos su darbuotojais, tiekėjais, klientais, akcininkais ir vietos bendruomene, organizacijos privalo vadovautis aukščiausiais etikos standartais. Jos taip pat turi apvarstyti jų priimamų sprendimų ir įgyvendinamos veiklos ilgalaikius padarinius.

Daugiau įžvalgų apie asmeninį tobulėjimą, organizacijų vystymą ir lyderystę:

<https://samoningalyderyste.lt/skaitiniai/>

<https://samoningalyderyste.lt/blogas/>