

O identiteti in prihodnosti se je torej smiselno pogovarjati kadar koli. Zagotovo pa, kadar v podjetju manjka občutek skupne identitete in jasnih usmeritev za prihodnost. Vsako podjetje se lahko znajde v krizi, ko se med ljudmi začne širiti občutek eksistencialnega vakuuma. Takšne krize niso nujno negativne. Tako kot druge večje spremembe lahko podjetje in njegove ljudi »prisilijo« k razvoju. V takšnih okoliščinah je razprava o poslanstvu, vrednotah in viziji priložnost za začetek iskanja novih rešitev, ki bodo podjetju in njegovim ljudem pomagale najti pot k višji kakovosti, uspešnosti, učinkovitosti in boljšemu počutju.

O identiteti in prihodnosti se je smiselno pogovarjati kadar koli, zagotovo pa, kadar izgine občutek skupne identitete in jasnih usmeritev za naprej.

Ne samo notranje krize, tudi zunanje spremembe so lahko primerna spodbuda za razmišljanje o identiteti in prihodnosti. Za ohranjanje prožnosti in odzivnosti se mora podjetje znati prilagajati spremenjenim okoliščinam. Bolje kot se pozna in razume, lažje se prilagaja. Vendar tudi spretnosti prilagajanja »zarjavijo«: v podjetju v sorazmerno stabilnem okolju, se z leti vzpostavijo toge strukture, rutinski postopki in ravnanja. Ta stalnost in nespremenljivost sicer ohranjata visoko stopnjo občutka varnosti in zanesljivosti, izginja pa "čarobnost"; ljudje v rutinskem delu in vsakdanjem ponavljanju poznanih postopkov ne najdejo več izziva. Tudi ta varnost in stabilnost sta varljivi, hitro ju lahko zamenjajo občutki ujetosti, nemoči, monotonije, malodušja in pomanjkanja smisla. Tudi če takšno podjetje ustvarja pričakovane rezultate, težko dosega vrhunske dosežke, se ne razvija in izgublja sposobnost uvajanja novosti in prožnega odzivanja na spremembe. Ko se te zgodijo, ne zna odgovoriti nanje.

Če je stopnja sprememb zunaj vaše organizacije večja od stopnje sprememb znotraj nje, prihodnost ni rožnata.

Jack Welch

Kako presekat takšno togost in ujetost v rutine? Ena od možnosti vodi prek spoznanja, da lahko razprava o identiteti in prihodnosti vzbudi novo energijo in novo sinergijo. Podjetju in njegovim ljudem pomaga zazreti se vase, pretehtati svoja ravnanja in odločitve. Pomaga razjasniti, kaj počnejo, zakaj počnejo, za koga počnejo, kdo in kaj je središče njihovega dela, na osnovi kakšnih predpostavk delujejo in kateri notranji procesi krepijo njihove vrednote. S tem pa se odpirajo tudi nove možnosti za konstruktivno soočanje s spremembami; ko podjetje in njegovi ljudje niso več pasivni opazovalci, postanejo njihovi aktivni soustvarjalci.

Za ohranjanje prožnosti in odzivnosti se mora podjetje znati prilagajati spremenjenim okoliščinam.

Kdaj je torej dobro (ali celo nujno) razmišljati o vrednotah, poslanstvu, viziji? Kdaj začeti razpravo o teh vprašanjih? Na nujnost razprave lahko opozarjajo različni pokazatelji. Med najbolj očitna opozorila, da podjetje nima jasne vizije ter razjasnjenih vrednot in poslanstva in zato tudi ne strateških usmeritev, ki bi spodbujale višjo učinkovitost in uspešnost, sodijo:

Ko podjetje in njegovi ljudje niso več pasivni opazovalci sprememb, lahko postanejo njihovi aktivni soustvarjalci.

- občutki *zasičenosti, monotonije, izgorevanja*;
- občutki, da se je podjetje ujelo v *začaran krog*, iz katerega ne vidi izhoda;
- občutki *pomanjkanja smisla*, pritožbe o *premajhnem izzivu*, delu, ki ne izpolnjuje;
- glasen ali tihi *pesimizem* glede prihodnosti, ki lahko preraste v odkrit *cinizem*;
- »*ujetost*« v *rutine in navade*, težavno prilagajanje novim zahtevam in spremembam;
- *občutki neuskklajenosti* s trendi, duhom časa, okoljem;
- občutki, da ljudje v podjetju *ozko sledijo* neposrednim navodilom in nalogam, v