

**A NEW DIAGNOSTIC METHOD TO DETECT THE HIDDEN
CAUSES OF PROBLEMS IN THE ENTERPRISE**



Hana Mat'ová

KMOSL DF

TU vo Zvolene



The main aim of this paper is introduction of new diagnostic method to detect the hidden causes of problems in the enterprise.



This new method is based on the "body therapy", the method used in psychological practise as therapy or can be used as tool in human psychoanalysis.



The main idea of this holistic approach is that the human body and mind, psyche (soul) is a single unit.





The use of methods used in human psychology for enterprise requires a certain degree of abstraction, so we imagine the enterprise as a living human being or an artificial intelligence. This "being" should have body, soul and mind.



In our work we have combined two theories, and so we see the enterprise as a human being who has body, soul, mind and voice.



For the personalized business we are able to apply the modified method used in human psychology.





Because in the real world it is impossible to work with the company as with the living being, we have to find a way how to fix this problem.



We are again inspired in psychology and we used existing projective tests, such as Draw a person test (DAP), Figure Drawing Test (FDT).



Projective tests have their origins in psychoanalytic psychology, which argues that humans have conscious and unconscious attitudes and motivations that are beyond or hidden from conscious awareness.





We decided to take advantage of projective tests and we modified them in the proposed method to detect hidden problems, possibly hidden causes of problems in the company.



The aim of this methodology is to show the company, that the problem areas are not always rational or substantive nature, but the problem could be: poor internal communication, poor identification of employees with the company etc. (soft problems, which can cause bad economic acting of the company on the market).





DRAWING THE IDENTIKIT OF THE COMPANY



The working title of the proposed method is "**Identikit of the company**".



Identikit is "a picture of a person, especially one sought by the police, reconstructed from typical facial features according to witnesses' descriptions" (8).



Our identikit of the company will cover the whole body and not just the face of corporate being.





METHODOLOGY OF D.I.C.

It will be a creative session with management of the company.



The main task for management during this session is: **Draw their enterprise as a human being!**



At the beginning of this session we will describe "company being", a part of its body and functions of those parts, and also we will present the basic rules of drawing.



The result of this session will be identikit of the company.





During analyzing the final identikit of the company, will be used the interpretation of differences in the corporate body according to human bodytherapy, which we proposed.

The results will be combined with secondary research materials available in the company.



In the following section we briefly interpret the individual features of the "corporate body" and their functions that we proposed.

Our interpretation was based on the Sedláková (2003) and her interpretations in human body therapy.

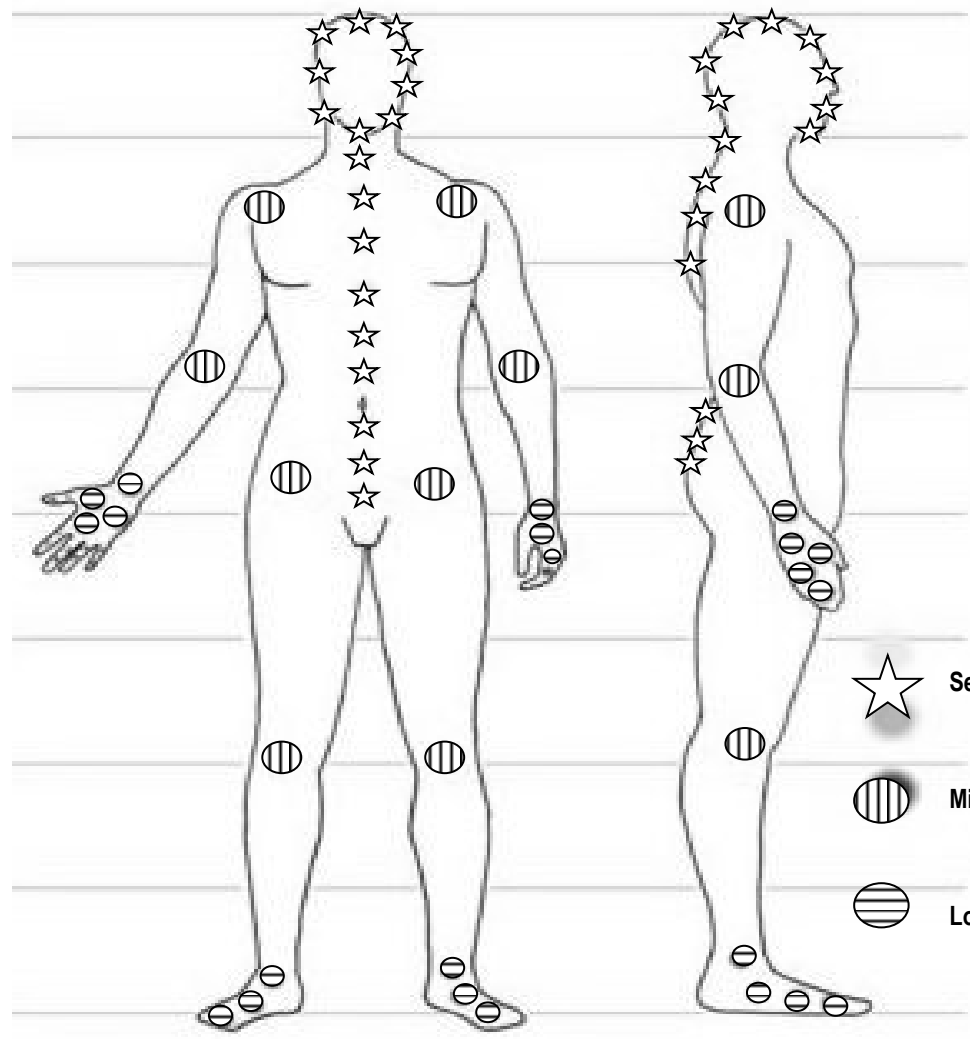


Organizational structure of the company can be seen as a skeleton.



Without the skeleton, the body collapsed. The head and spine are senior management; middle management controls upper and lower limbs and lower management control hands and feet.





- ★ Senior management
- ⊘ Middle management
- ⊙ Lower management



Upper limbs: Teams or departments, which are aimed at production and at the same time, provide the basis for contact with surroundings (through the products, services). Upper limbs functions are the production and communication. The communication function is understood in terms of the marketing department (f.e. communication through the products).



Lower limbs: perform the movements and also they may be involved in production of the products. The movements of the corporate body, in figuratively speech, we can understand as movements towards the partners of the company or towards the company sources. Lower limbs connect the company body with the ground; metaphorically, the company have to have "both feet on the ground". The lower limbs represent functions that move the enterprise in real time. They should be pillars of the company. Lower limbs, therefore, could have logistic, marketing, supply management functions etc.





The Trunk (torso) is linked to the existence, basic body functions important for survival are taking place in the trunk. The basic corporate body functions are: accounting, personnel management, legal department and the others administrative departments. The trunk is close to the control centre (the backbone, spine). The soul resides in the corporate trunk.

The head is the part of the body, which has a public nature. It has the most visual contacts with the environment and partners of the company. The corporate mind and voice resides in corporate head. Head in conjunction with the backbone represents senior management and business owner.

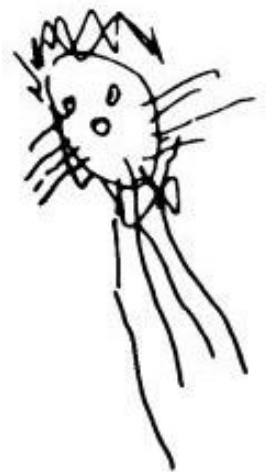
Breathing - a cash flow in the company (revenues, costs and etc.). Inhale -- a revenue, exhale - an expense.

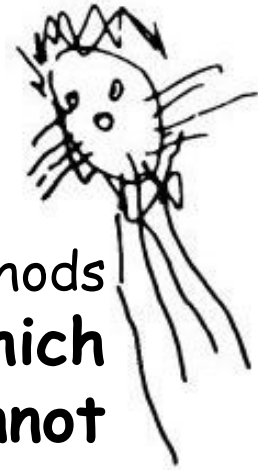
Nourishment for the company would be material (non-production material), information from the environment and energies.

Muscles - human and machine labour force. This labour force is used for production.

Nervous system would represent control data (from the external and internal environment). **The flow of data in the enterprise, we can metaphorically compare to the nervous system, which gives instructions to the muscles.** In our proposal, the Nervous system is bidirectional.

Blood represent tangible and intangible internal flows in the company. Blood is a "carrier", it carries the vital elements for the body and blood is responsible for receiving and dispensing elements in the whole body.





We expect that by using visualization methods we can reveal information which management does not want or cannot present because they need not consider these information as crucial for the company. This means that such techniques can help to detect the hidden causes of problems in the company.

We recommend using these "soft" methods as secondary methods addition to primary "hard" methods such as SWOT analysis.

Thank You!



Hana Mat'ová

KMOSL DF

TU vo Zvolene

Pokyny pre manažment podniku: „Ako nakresliť podnik ako ľudskú bytosť“

Predstavte si, že podnik, v ktorom pôsobíte, je živá ľudská bytosť (alebo umelá inteligencia). Pokúste sa nakresliť, ako ju vidíte a vnímate. Interpretáciu jednotlivých častí a funkcií tela máte k dispozícii. Pokyny prosím, dodržte.

1. Snažte sa vystihnúť kresbou prvý obraz, ktorý Vám prišiel na um.
2. Pri kreslení môžete používať ceruzku, farebné ceruzky alebo pero.
3. Postavu nakreslite spredu (pohľad do tváre) aj zozadu (pohľad na temeno hlavy) a z boku.
4. Nesústred'ujte sa na umelecké stvárnenie postavy ale na zakreslenie proporcií jednotlivých častí tela s ohľadom na funkcie, ktoré reálne plnia (ako podnik).
5. Oporou organizmu je jeho kostra - dodržte rozmiestnenie manažmentu ako je uvedené na obrázku 1.
6. Postava môže vykonávať nejakú činnosť ale aj nemusí.
7. Postavu môžete zakresliť ako muža, ženu alebo bezpohlavnú bytosť.
8. Tvár postavy by mala vyjadrovať nejakú emóciu.
9. Postavu môžete zakresliť oblečenú.
10. Postava môže byť aj deformovaná (mať handicap alebo jej môže chýbať končatina a pod.) alebo mať zdravotné problémy resp. abnormalitu.
11. Ak budete považovať za nutné, pridajte k vašej kresbe aj komentár.
12. Na vypracovanie máte 1 h.
13. V prípade otázok sa obráťte na konzultanta.



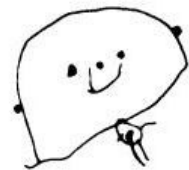
Interpretácia poznatkov z bodyterapie na „Telo“ podniku

Dýchanie -- za nádych by sme pri podniku považovali proces prijímania a za výdych proces odovzdávania, vylučovania, vydávania energie.

V našom prípade by išlo o **peňažné toky** v podniku.

Potrava pre podnik by bol **materiál** (nie výrobný materiál), **informácie** z okolia a **energie**.

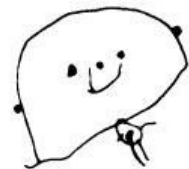
Svalstvo - Pracovná (ľudská aj strojová) sila a jej funkcie v podniku je svalstvom, ktorým sa celý organizmus hýbe a vykonáva pri tom prácu. Pomocou neho sa vykonávajú pohyby a všetky aktivity týkajúce sa produktívnej práce. Impulz na vykonanie pohybu je vedený z centrálného riadiaceho systému (vyšší manažment). Tento impulz sa deleguje na stredný manažment, ktorý má právo hýbať končatinami na všetky smery voči trupu a on ho deleguje na nižší manažment podniku, ktorý zabezpečí, aby zamestnanci vykonali daný pohyb alebo činnosť. Svalstvo (pracovná sila) k svojej práci potrebuje energiu a pracovné prostriedky, ktoré sú mu dodávané cez obehový systém. Informácie a príkazy, ktoré sú mu delegované cez nervový systém. Nervový systém je obojsmerný, prenáša impulzy aj smerom dovnútra, tzn. do centrálného riadiaceho systému prípadne len do nižších úrovní (stredný manažment).



Interpretácia poznatkov z bodyterapie na „Telo“ podniku

Nervová sústava by reprezentovala riadiace informácie (aj z externého aj z interného prostredia) a teda tok dát v podniku by sme metaforicky mohli prirovnať k nervovej sústave, ktorá dáva pokyny svalom čo majú vykonať. Nervová sústava je zberačom, analyzátorom, hodnotiteľom aj kontrolórom toho čo sa v organizme a mimo neho deje. **Krvou podniku** môžeme nazvať vnútropodnikové toky hmotné aj nehmotné. Krv je nositeľom a má na starosti príjem aj výdaj elementov v takýchto tokoch. Do krvi sa potrebné elementy dostávajú pri dýchaní a trávení.

Horné končatiny by sme mohli prirovnať k tímom alebo oddeleniam, ktoré majú za cieľ produkciu a zároveň vytvárajú základ pre kontakt s okolím podniku (prostredníctvom produktov, služieb). Mali by byť v kontakte s tými partnermi, ktorých svojou produkciou ovplyvňujú. Horné končatiny plnia funkciu produkčnú aj komunikačnú. Komunikačnú funkciu chápeme z pohľadu marketingového oddelenia, kedy sa nadväzujú kontakty na základe toho, aké produkty môže poskytnúť. Napr. pri nadväzovaní kontaktov s budúcimi odberateľmi sa predstavuje to, čo môže podnik ponúknuť k spolupráci, alebo pri vystavení produktu v predajni je tento produkt ako predĺžená ruka podniku smerom ku konečnému spotrebiteľovi.

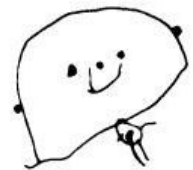


Interpretácia poznatkov z bodyterapie na „Telo“ podniku

Dolné končatiny plnia funkciu **pohybu** a tiež sa môžu **podieľať na vytváraní hodnôt**. V našom ponímaní by išlo o pohyb v prenesenom zmysle slova smerom k partnerom podniku a k zdrojom podniku. Dolné končatiny by sme mohli metaforicky nazvať aj tým, čo podnik „drží na zemi“ t. j. spája ho s realitou. Sú to oddelenia alebo funkcie, ktoré podnik posúvajú v reálnom čase a držia ho aj v aktuálnom prostredí a posúvajú k partnerom. Mali by to byť pilieri podniku. Dolné končatiny teda by mohli plniť funkciu **logistickú, zásobovaciu, odbytovú, dopravnú a pod.** v zmysle zabezpečovania pohybu.

Trup je spojený s existenciou, v trupe sa odohrávajú telesné procesy dôležité pre prežitie. Trup by niesol v našom ponímaní funkcie týkajúce sa prevádzky podniku a jeho vnútorného života, napr. **funkcie personálneho, mzdového, právneho, ekonomického oddelenia a pod.** Trup je blízko riadiaceho centra a riadiace centrum je mu aj oporou (chrbtica). Trup je akýmsi sídlom Duše podniku.

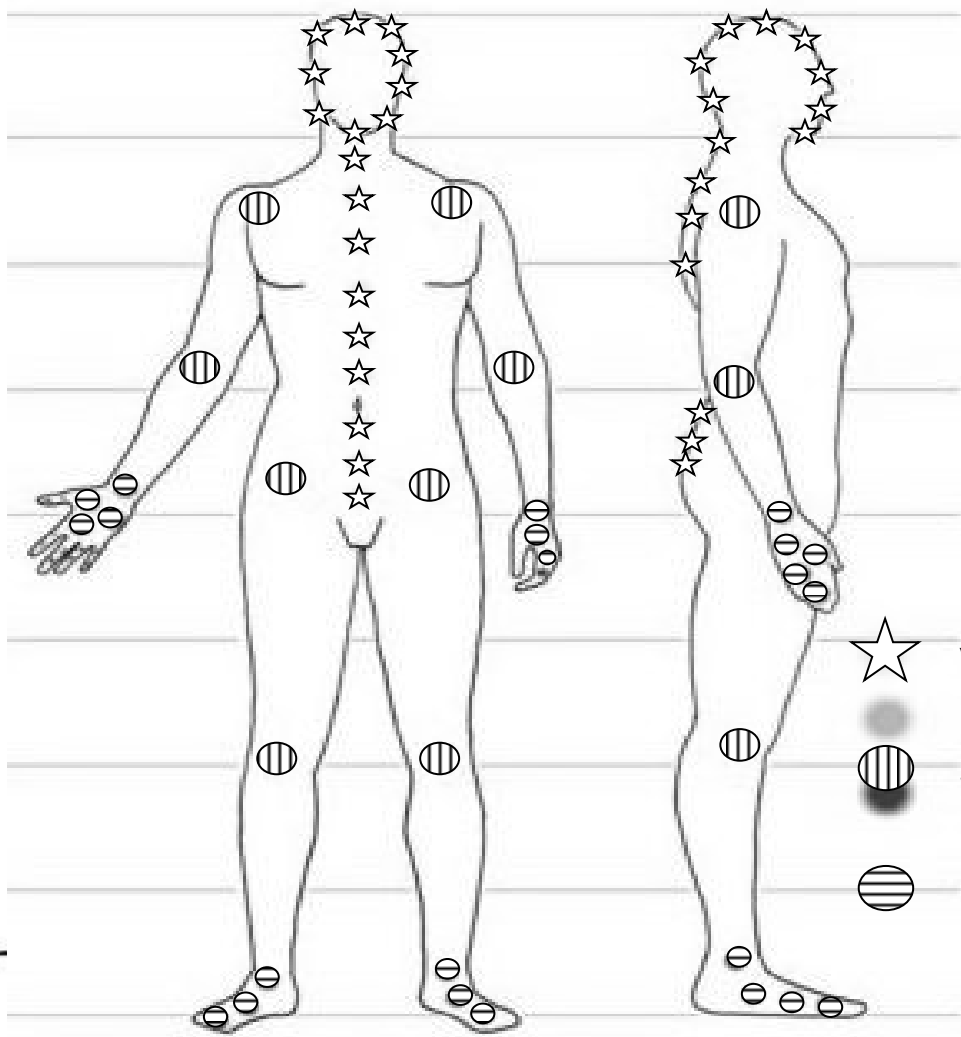
Hlava je časť tela, ktorá má verejný charakter. Má najviac vizuálnych kontaktov. Je sídlom väčšiny komponentov z Mysle a Hlasu podniku, teda plní tieto funkcie alebo ich nesie. Hlava v spojení s chrbticou reprezentuje **najvyšší manažment a majiteľa podniku.**



Interpretácia poznatkov z bodyterapie na „Telo“ podniku

Organizačná štruktúra podniku môže byť chápaná ako **kostra**, ktorá plní funkciu pohybu a opory organizmu. Bez takejto kostry by sa organizmus zrútil. Na obrázku 1 je naznačená organizačná štruktúra prenesená na človeka. Vyššiemu manažmentu zodpovedá hlava a chrbtica, stredný manažment ovláda horné a dolné končatiny a nižší manažment ovláda ruky a nohy. V danom ponímaní nejde o „sídlo moci“, ale o zodpovednosti z delegovania právomocí a povinností za vykonanie pohybu a držania opory organizmu.







Výsledkom Fázy VI v modeli II by malo byť zistenie rozdielov medzi vnímaním osobnosti podniku z troch pohľadov a výsledkami analýzy dizajnu manuálu podniku.

Kombináciou týchto rozdielov s vizualizáciou podniku (identita podniku) budeme môcť manažmentu vo fáze VII ukázať rozdiely medzi skutočnosťou v podniku, a tým ako ho vnímajú jeho partneri, manažment a zamestnanci. Bude možné určiť aj pravdepodobné príčiny rozdielov v tomto vnímaní.



Pomocou identikitu a charakterových črít podniku bude možné názorne poukázať na rozdiely medzi vnímaním z rôznych pohľadov, a tým manažmentu vysvetliť, že identita jeho podniku je tvorená nielen vizuálom ale aj inými komponentmi, ktoré doteraz nevnímal ako súčasť identity.



Takouto prezentáciou a vysvetlením dosiahneme v prvom rade vysvetlenie a pochopenie toho, že identita je tvorená rôznymi komponentmi, tiež že na imidž a reputáciu podniku (čo sú kategórie, ktoré sú výsledkom fungujúcej identity) má vplyv nielen vizuál podniku ale aj komponenty, ktoré sú napr. zmyslovo nepostrehnutelné ale aj tak vnímané, a na základe toho sa tvorí výsledný obraz podniku a jeho reputácia.



Teda v tejto fáze by sa prezentoval model identity podľa Balmera a Soenena (1999) i Melewara a Karaosmanogla (2006) a aj pomocou neho by sa zviditeľňovali tie komponenty identity, ktoré boli doteraz manažmentom prehliadané.

