

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Suradnja

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 4 / Vol. I / Jesen 2009.
ISSN 1846-9590

Izdavači:

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

COTRUGLI BUSINESS SCHOOL
Accredited by Association of MBAs
MBA **EMBA** **CEMBA**

Za izdavača: Marko Lučić / **Upravni odbor:** Ana Jergović (Cotrugli BS), Marko Kučić (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum21.net), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Marc Luyckx Ghisi (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum21.net), Mike George (Cotrugli BS), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Peter Brew (Cotrugli BS), Verna Alee (Cotrugli BS) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod:** Increatius / **Lektura:** Sanjin Lukarić / **Tisak:** Printera Grupa
Marketing i prodaja: qLife@cotrugli.eu +385.1.3667.244 +385.99.209.2002

Partneri:

 Emerald Management First

 **JOSSEY-BASS™**
An Imprint of WILEY

 **PEGASUS**
COMMUNICATIONS

 **SOL**
society for
organizational learning

 **WORLD BUSINESS ACADEMY**
Taking responsibility for the whole

Rijeka, Studeni 2009.



7

Tema broja: Suradnja
Marko Lučić

11

Pravila i metode suradnje
Russ Linden

Vremena u kojima živimo zahtijevaju od nas novo razumijevanje starih pojmova. Posebno se to odnosi na pojam "lider" razumijevanje kojega se mora značajno redefinirati.

23

Nadilaženje obrambenih navika na radnom mjestu
William R. Noonan

Svaki puta kada u kontekstu nekog problema čujete frazu "Uh, opet ista priča" vrlo ste vjerojatno naišli na određeni obrazac, odnosno uzorak ponašanja. Iskusnim sustavnim misliocima navedena je fraza poziv na dubinsko istraživanje sustava i potragu za organizacijskim strukturama koje takvo ponašanje uzrokuju.

41

Sinergija za Kreativna Rješenja i Treće Alternative
Stephen R. Covey

Autor govori o svom viđenju suradnje koju on naziva *Stvaranje sinergije*. Zalaže se za pronalaženje tzv. *Treće alternative*, odnosno "win-win" rješenja do kojeg niti jedna strana ne može samostalno doći.

47

Moć i ljubav: Složeni problemi u praksi
Adam Kahane

Ugledni poslovni savjetnik Adam Kahane u tekstu iznosi vlastita iskustva, uspjehe i neuspjehe, stečene u radu širom svijeta, na projektima rješavanja tzv. "složenih problema".

63

Intervju: Dragan Filipović
Daniela Perković, Ivan Miljan

Predsjednik uprave tvrtke *Delta Maxi* prenosi nam svoj osebniji način razmišljanja o znanosti i umjetnosti liderstva. .

75

Iskustva o ulozi dijaloga u stvaralačkim promjenama
Bettye Pruitt

Autorica u tekstu opisuje vlastita iskustva u vođenju zajednice *The Generative Change Community*, poticanju stvaralačkih promjena te značaju dijaloga u tom procesu.

83

O stanju i perspektivama hrvatskog gospodarstva
Miljenko Cimeša

Predsjednik *Društva za organizacijsko učenje* Hrvatske iznosi svoj pogled, iz posve nove perspektive sistemskog mislioca, na aktualne gospodarske probleme u zemlji.

93

Podržavanje adaptibilnosti i inovativnosti
putem spontano formiranih mreža
Tracy Huston


Konceptija *Spontano formiranih mreža* sve se više istražuje u okviru moderne znanosti liderstva. Primjeri kriznih situacija nastoje se u zaštićenim uvjetima oživiti unutar kompanija kako bi se unaprijedila sposobnost suradnje.

Odabrala većina

2/3 uspješnih poslovnih korisnika
koristi T-Mobile Mobile Internet

Dokazao
Roko Tours

Živjeti zajedno





.....T.....Mobile.....



Uvodnik

Suradnja

Marko Lučić

P očetkom rujna *Nacionalno vijeće za konkurentnost Hrvatske* u Zagrebu je predstavilo rezultate “Izvješća o globalnoj konkurentnosti 2009. - 2010.” *World Economic Forum*a prema kojem je Hrvatska zabilježila najlošiji rezultat u posljednjih osam godina koliko je prisutna u istraživanju. U odnosu na prošlu godinu kada smo bili rangirani na 61. mjestu, ove smo godine pali za 11 mjesta - na 72. poziciju. Darko Marinac, predsjednik *NVK*, okupljenima je poručio da nam “...i dalje najveći teret predstavljaju problemi na koje domaći gospodarstvenici već godinama upozoravaju: neučinkovita javna uprava, neproduktivni javni rashodi, korupcija, zabrinjavajuća povezanost plaća i produktivnosti, neusklađenost obrazovanja radne snage s potrebama gospodarstva... Tome treba pridodati i naše zaostajanje u inovativnosti.” Na njegove riječi se nadovezala članica vijeća, dr. Slavica Singer rekavši kako “...je glavni uzrok ovakvog stanja, prema njezinom mišljenju, nerazvijenost *kapaciteta za suradnju* većine dionika u hrvatskom društvu.”

“*Suradnja*”, tema kojom se bavimo u novom broju stručnog časopisa *qLife*, fenomen je koji stoga apsolutno zaslužuje našu pozornost. Još od davnih vremena kada je osmišljena poslovice “složna braća kuću grade, a nesložna je razgrađuju” ljudi su znali cijeniti vrijednosti suradnje i blagodati koje ona donosi. Bili mi svjesni toga ili ne, *suradnja* zauzima središnje mjesto u

svemu što radimo: u porodici, organizaciji ili društvu u cjelini. Čovjekova kreativnost i produktivnost gotovo uvijek ovise “o drugima”: bračnom partneru, kolegama i šefu na poslu, javnim službenicima. Navedeno je posebno istinito u današnje doba visoke razine međupovezanosti i međuovisnosti. Čini se kako pojedinac, sam za sebe, ne može ništa značajno postići.

Gotovi svi problemi s kojima se danas susrećemo, a posebice se to odnosi na one koje je spomenuo predsjednik NVK, spadaju u tzv. “teške probleme” (eng. *tough problems*). Njih obilježava:

1. Postojanje velikog broja međuovisnih varijabli, te međusobna odvojenost uzroka i posljedice u prostoru i vremenu što isključuje mogućnost parcijalnih rješenja (dio po dio),
2. Uključenost većeg broja dionika koji uslijed razlika u interesima i vrednotama isti problem interpretiraju na različite načine, pa stoga predlažu različita rješenja (npr. sindikati i poslodavci),
3. Ponekad ih se uopće ne može definirati, budući da se razvijaju na nov i nepredvidljiv način.

Moderna znanost i umjetnost liderstva već duže vrijeme ukazuje da se *složeni problemi* ne mogu rješavati uz pomoć tradicionalnog mehanicističkog pristupa, toliko omiljenog

svima nama, dakle aplikacijom gotovih teorijskih modela i na njima zasnovanih “rješenja”. Sposobnost analitičkog promišljanja, kao i posjedovanje znanja o relevantnim znanstvenim ili tehničkim teorijama (npr. makro-ekonomskim teorijama) sami po sebi nisu dovoljni.

Nova znanost već duže vrijeme radi na razvoju novih tehnologija, alata i metoda *suradnje*, primjerenih današnjim izazovima i složenim problemima s kojima se susrećemo. Iako treba naglasiti kako su one još uvijek krhke, istovremeno predstavljaju jedini put kojim valja krenuti.


Stoga u novom broju qLife-a pročitajte više o *kolaborativnom liderstvu*, *izradi scenarija*, *sistemskeom razmišljanju*, *izradi sistemskih mapa* (grafičkih prikaza funkcioniranja nekog sustava), metodi *uključivanja svih dionika*, razvoju *sposobnosti produktivne komunikacije* i razvoju *stvaralačkih sposobnosti*.

Ugodno čitanje!



Marko Lučić, Quantum21.net
urednik i član uprave

COTRUGLI Business School vrši upis na međunarodno akreditirani Executive MBA program

- 
- svjetski ugledni i priznati predavači
 - vrhunski polaznici - prvorazredan networking
 - fleksibilan program - minimalna odsutnost s radnog mjesta

COTRUGLI Business School je jedina poslovna škola u Hrvatskoj s međunarodnom AMBA akreditacijom.

AMBA (Association of MBAs) djeluje duže od 40 godina s ciljem konstantnog razvoja i podizanja kvalitete MBA programa u cijelom svijetu. Danas postoji samo 161 vrhunska poslovna škola kojima je AMBA akreditirala MBA programe, kao što su IMD (Švicarska), London Business School, INSEAD (Francuska), itd.

COTRUGLI Business School je jedna od njih.



admissions@cotrugli.eu, +385 1 3706 266, www.cotrugli.eu



Pravila i metode suradnje

Russ Linden

U 21. stoljeću morati ćemo osmisliti nova značenja za stare pojmove. Na primjer, što vam prvo pada na pamet kada se susretnete s pojmom “lider”? Vjerojatno pomislite na “heroja na vrhu organizacijske piramide” (ili na čelu tima) koji svojim “podređenima” određuje u kojem bi smjeru trebali ići te ih zatim motivira da se upravo u tom smjeru i kreću. Takva vrsta liderstva zasigurno će nam uvijek biti potrebna, međutim, kako se sve više približavamo onome što James Austin sa *Sveučilišta Harvard* naziva “vremenima saveza”, naše se poimanje fenomena liderstva mora značajno redefinirati (vidi: *Principles for Partnership*, James E. Austin, časopis *Leader-to-Leader*, No. 18, Fall 2000.). Promislite sada o sljedećim primjerima:

- Kemičar razvija ideju za proizvod koji može izliječiti ozbiljno dječje oboljenje. Iako ga njegov nadređeni podupire, lijek se ne može razviti bez uključivanja drugih odjela kompanije. Nažalost, njegov nadređeni ne može utjecati na voditelje drugih odjela.
- Tvrtke *Federal Express* i *U.S. Postal Service* odlučile su oformiti strateški savez u kojem *USPS* dostavlja pakete *FedEx*-a na domaćem tržištu, a *FedEx* dostavlja pakete pre-mijske, ekspresne i prioritetne klase *USPS*a širom svijeta. Strateški savez sjajno kombinira njihove pojedinačne konkurentne prednosti. No, od lidera i menadžera dva inače žestoka konkurenta traži razmjenu informacija i razvoj visoke razine međusobnog povjerenja.
- Nekoliko uglednih profesora s različitih škola pozvano je na prestižno sveučilište

kako bi sudjelovali u kreiranju nastavnog plana i programa pod nazivom “*Smart Growth*” (radi se o konceptu koji uravnotežuje potrebe biznisa, prirodnog okoliša te porasta populacije i transporta). Suradnja se pretvara u pravu borbu zbog njihovih različitih znanja i životnih filozofija, nedostatka moderiranja, te nedostatka formalnog priznanja za sudjelovanje na takvom interdisciplinarnom projektu.

- Upravitelj školskog okruga se zalaže za uvođenje inovativnog program edukacije djece koja su navršila pet godina starosti. Uprava okruga ne želi financirati program osim ukoliko ga lideri škola ne provode u suradnji s područnim organizacijama za osobni razvoj omladine. To znači da traže formiranje koalicije od 40-ak agencija vođenih od strane osoba kojima suradnja i zajednički rad nisu baš jaka kvaliteta, i koji se pored toga natječu za iste izvore financiranja.

Imperativ kolaborativnog liderstva

U svim navedenim primjerima traži se liderstvo, ali ne hijerarhijsko već *kolaborativno* liderstvo koje autor David Crislip opisuje kao “*vodstvo s pozicije ravnopravnosti, a ne nadređenosti.*” Kolaborativno liderstvo predstavlja umjetnost okupljanja ljudi iz različitih organizacija ili različitih sektora iste organizacije u cilju ostvarivanja zadataka koji nitko od njih ne bi mogao samostalno ostvariti. Prema definiciji, “kolaborativni lideri” ne posjeduju formalni autoritet nad osobama s kojima surađuju već su s njima ravnopravni. Stoga se u svome liderstvu moraju koristiti *uvjeravanjem, tehničkim sposobnostima, vještinama stvaranja kvalitetnih odnosa i političkim vještinama* kako bi oformili i održali koaliciju te tako ostvarili željene ciljeve.

Kolaborativno liderstvo predstavlja umjetnost okupljanja ljudi iz različitih organizacija ili sektora iste organizacije kako bi se ostvarili ciljevi koje nitko od njih ne bi mogao samostalno ostvariti

Opisana vrsta liderstva teško da predstavlja novost u organizacijskom smislu, na globalnoj razini. No, svakoga dana ona postaje sve važnija iz dobro nam poznatih razloga: pomak od hijerarhijskog prema horizontalnom pristupu organiziranju,

stanjivanje organizacijskih struktura, informacijska tehnologija koja pomaže ljudima da se lakše povezuju te općenito porast složenosti problema s kojima se organizacije susreću.

Znamo da su ovi i drugi trendovi u svijetu biznisa doveli do prave eskalacije različitih oblika partnerstva i zajedničkih ulaganja (eng. *joint ventures* - op. prev.). Također znamo da su se u praksi takvi aranžmani često pokazali neuspješnima. U izvješću tvrtke *Vantage Partners* koja već dvadesetak godina savjetuje kompanije u procesu izgradnje partnerstva se navodi kako više od 70% raznih saveza propada ili postiže samo prvobitne ciljeve saveza.

Više je razloga zbog kojih su rezultati ovako loši, a onaj najvažniji se vjerojatno odnosi na izazove liderstva u pomanjkanju formalnog autoriteta. Bilo da se radi o poduzetniku, moderatoru ili političaru, kolaborativni lideri neprestano moraju uravnotežavati skup konkurentnih i promjenjivih zahtjeva među partnerima saveza. Doista je malo ljudi sposobnih da okupe i zadrže više strana unutar partnerstva, sklonih da se podjednako bave odnosima unutar saveza i krajnjim potrebama članova. Što znamo o takvim ljudima i stilu njihovog liderstva?

“Opis posla” uspješnih kolaborativnih lidera

Predstavljate li svoju organizaciju u nekom partnerstvu ili savezu - unutar ili izvan granica organizacije - te u toj situaciji želite provoditi liderstvo na uzoriti način, vaš (nepisani) opis posla će obuhvaćati sljedeće zadatke:

1. Artikuliranje svrhe projekta koja će motivirati suradnike. Kemičaru koji je došao na ideju da stvori novi lijek prijeko je potrebna pomoć kolega kako bi ideju doveo do realizacije u praksi, ma koliko ona briljantna bila. Jer, svaka ideja započinje život kao “njegova”; da bi postala “njihova” lider mora pronaći način da motivira i inspirira druge ljude tako da se oni odreknu nekih trenutnih prioriteta i ulože svoje napore u realizaciju nove ideje.

2. Djelotvorno “okupljanje”. U ovome vam mogu pomoći stariji i iskusniji lideri. No ipak, na ljudima koji čine osnovnu upravljačku grupu saveza leži zahtjevan zadatak stvaranja poticajnog okruženja koje će privlačiti i zadržavati talentirane i posvećene pojedince kako bi se zamišljena koncepcija na kraju i ostvarila. Na primjeru iz obrazovanja, razvoj novog edukacijskog programa za djecu mlađe dobi tražio je da lideri okružnih škola osmisle način uključivanja odgovarajućih ljudi iz svake agencije. Nakon što je radna grupa oformljena, morali su pomoći sudionicima da otvoreno progovore o ključnim pitanjima:

- Zašto je ovaj projekt važan njima i njihovim klijentima?
- Na koji način svatko od njih može doprinijeti?
- Na koji se način može najbolje iskoristiti promišljanje svakog od partnera?

- Postoji li bilo što unutar projekta što bi njima ili njihovoj interesnoj skupini moglo predstavljati prijetnju?

Kolaborativni lideri pronalaze način da otvore dijalog o svim važnim pitanjima.

3. Pomaganje sudionicima da uvide zajedničke interese i koristi suradnje. U nekim slučajevima koristi projekta su svima jasne; npr. dvije tvrtke iz IT sektora ulaze u partnerstvo koje angažira pojedinačne konkurentne prednosti svake od njih kako bi zajednički krenuli u osvajanje novih tržišta. S druge strane postoje brojni primjeri kada prednosti saveza nisu baš tako jasne, već se njihova realizacija očekuje u nekom kasnijem periodu vremena. Kada je grupa uglednih profesora započela rad na projektu *Smart Growth*, nisu imali jasnu viziju o tome hoće li on uopće i na koji način pomoći društvu. Neformalni lideri morali su pronaći način da održe posvećenost grupe na visokom nivou, unatoč neprepoznatljivoj i nejasnoj koristi te visokim i stvarnim troškovima (u ovom slučaju njihovo slobodno vrijeme). Dakle, popriličan izazov!

4. Stvaranje povjerenja. Čak i kada su koristi partnerstva jasne i opipljive, “povjerenje” je gotovo uvijek problematična kategorija na koju učesnici moraju obratiti posebnu pozornost. A tako je zbog same prirode suradnje. Kada ljudi surađuju, tada proizvod suradnje više nije “moj” ili “tvoj”, već on postaje “naš”. Iako se *FedEx* i *USPS* neće spojiti u jednu organizaciju, savezništvo od njih traži da proizvode drugoga tretiraju kao svoje; kroz takvu manifestaciju performansi moraju pridobiti međusobno

Učinkoviti kolaborativni lideri dobro znaju da se partnerstvo lako može uništiti ako u pregovorima zastupaju isključivo potrebe vlastitog sektora ili tvrtke

povjerenje. Na primjeru iz javnog školstva, sudionici su razmjenjivali strategije i informacije o proračunu što nikada ranije nisu činili, kako bi mogli kreirati zajednički budžet za razvoj predloženog novog programa. Ili, kao što je jedan od njih slikovito opisao: “Suradnja je od nas zahtijevala da stavimo svoje novce na stol, a prste povučemo k sebi!”

5. Pomaganje sudionicima u dizajniranju transparentnog i vjerodostojnog procesa. Navedeno se odnosi na prividan paradoks kolaborativnog liderstva. Svrha formiranja partnerstva ili saveza jest stvaranje proizvoda ili usluge koju niti jedna strana ne bi mogla proizvesti sama za sebe. Iako su učinkovita partnerstva u velikoj mjeri vođena konačnim ciljem, taj cilj nikada ne dostižu ako netko iz grupe ne obrati pozornost na *proces* dostizanja željenog cilja:

- Imaju li svi članovi potrebite informacije za sastanak?
- Tko će voditi sastanak?
- Gdje će se sastanci održavati?
- Koja su temeljna pravila?
- Tko će osigurati inicijalne resurse?

Učesnici u novim savezima uvijek pažljivo proučavaju ovakve i slične odluke kako bi shvatili radi li se u promatranom primjeru o istinskom partnerstvu ili se sve kreće prema interesima samo jedne strane. Kada se, a to je čest slučaj u praksi, kod poslovnih ljudi pojave frustracije zbog prevelike pažnje posvećene procesu, treba ih uvijek iznova podsjećati kako “treba polako napredovati da bi se daleko doguralo”.

6. Asistiranje sudionicima u win-win pregovorima kako bi se ispunile tri povezane razine interesa. U pregovorima su različite strane obično posvećene ispunjavanju vlastitih potreba i interesa. Stoga partneri u savezu prilikom pregovaranja uvijek moraju imati na umu tri nivoa potreba:

- Potrebe svakog od partnera pojedinačno,
- Potrebe proizvoda kojeg stvaraju,
- Potrebe postojećih odnosa.

Učinkoviti kolaborativni lideri znaju da se partnerstvo može lako uništiti ako u pregovorima razmišljaju isključivo o potrebama vlastitog sektora ili tvrtke. Pregovaranje na sva tri nivoa istovremeno zahtijeva posebne vještine suradnje poput dijaloga, balansiranja propitivanja i zagovaranja, pažljivo slušanje i kolaborativno rješavanje problema.

7. Izgradnja kvalitetnih odnosa kao prioritet tima. Prema studiji tvrtke *Vantage Partners* izrađenoj na uzorku od 130 organizacija, “nesposobnost održavanja kvalitetnih odnosa” je čimbenik koji se u 52% slučajeva pokazao ključnim za propast partnerstva. “Slaba strateška usklađenost” bila je daleko na drugom mjestu s 37% odgovora. Iako su kolaborativni lideri strastveno posvećeni željenom ishodu, ne dopuštaju da njihova strastvenost utječe na izgradnju kvalitetnih odnosa. Štoviše, znaju da isključivo kroz kvalitetne odnose s drugim dionicima

mogu ostvariti svoje osobne vizije. “Takvi su lideri sposobni integrirati slušanje i zagovaranje na visokoj razini”, kaže Harvey Seifter, stručnjak za suradnju i bivši izvršni direktor *Orpheus Chamber Orchestra*. “Prije svega pažljivo slušaju jer poštuju specijalistička znanja sugovornika koja zatim integriraju u finalni proizvod.” Drugim riječima, znaju koliko su kvalitetni, otvoreni odnosi važni za konačni uspjeh projekta.

8. Osiguravanje podrške visokog vodstva. Partnerstva se obično osnivaju na inicijativu visokog vodstva koje zatim okupi radnu grupu da bi radila na zahtjevnom zadatku razvoja i implementacije projekta. Na istim su temeljima *FedEx* i *USPS* oformili svoj savez. U drugim slučajevima stručnjak ili menadžer razvija ideju te onda traži partnere iz drugih organizacija kako bi zajednički razvili novi koncept. Iako radna grupa može posjedovati energičnost, posvećenost i talentiranost potrebnu za kreiranje novog proizvoda ili programa, često ne raspolaze perspektivom visokog vodstva, autoritetom te moći da samostalno raspolaze resursima. Stoga je za uspješnost projekta neophodna podrška starijih lidera.

9. Poticanje kolaborativnog rješavanja problema i kreativnog korištenja različitih perspektiva kada se pojave razlike u gledištima. U nekim su timovima ljudi spremni prihvatiti odluke niže kvalitativne razine samo da bi postigli konsenzus; ne žele javno iskazati neslaganje pa tako značajne razlike u promišljanju ostaju zapostavljene. Navedeno je ponašanje, iako razumljivo, iznimno pogrešno. Učinkoviti kolaborativni lideri razumiju vrijednost njegovanja različitih pogleda na problematičnu situaciju jer ih pokreće želja za postignućem, a bogata kombinacija perspektiva u tome im itekako pomaže.

10. Proslavljanje malih uspjeha, odavanje priznanja za zasluge drugima. Ljudi koji su sudjelovali u nekoj vrsti partnerstva dobro poznaju osjećaj frustracije koji se najbolje može opisati rečenicom: “Hoćemo li ikada uspjeti s riječi prijeći na dijela?” Kolaborativni napori zahtijevaju mnogo izravnog rada, a budući da se partnerstvo često ne nalazi na vrhu liste prioriteta uključenih, probijanje vremenskih rokova i pomanjkanje entuzijazma relativno su česta pojava. Stoga kolaborativni lideri pomažu grupi da podijeli posao na manje cjeline, slaveći pri tome male pobjede i odavajući priznanje za doprinos kolegama.

11. Osiguravanje samopouzdanja, nade i izdržljivosti. Učinkoviti kolaborativni lideri veliki su optimisti. Iako su svjesni stotine razloga zbog kojih inicijativa može propasti, oni zrače zaraznim optimizmom. Od tehničkog savršenstva ili političke bistrine mnogo su važnije njihove kvalitete poput nepokolebljivosti, upornosti, ustrajnosti i izdržljivosti.

Sve navedeno predstavlja iznimno izazovan skup zadataka. Što znamo o ljudima koji prednjače u njihovom ostvarivanju?

Kolaborativni lideri prije svega pažljivo slušaju jer poštuju specijalistička znanja sugovornika koja zatim integriraju u finalni proizvod

Obilježja učinkovitih kolaborativnih lidera

Rezultati istraživanja koja sam provodio posljednjih nekoliko godina jasno ukazuju da učinkoviti kolaborativni lideri dijele mnogo zajednička obilježja. Obično su iznimno kompetentni na profesionalnom ili tehničkom području vezanom uz projekt. Mnogi od njih se poprilično dobro nose s rizikom te rado prihvaćaju odgovornost. Sukladno s time, znaju se nositi s promjenama i kaotičnim okruženjem. Orijentirani su na budućnost i ne dopuštaju da ih problemi ili prepreke prošlosti usporavaju na njihovom putu. Obično su dobri političari u smislu da brzo shvaćaju iz kojeg mjesta izvire moć unutar grupe, tko su potencijalni konkurenti, gdje se nalaze prepreke za pridobivanje podrške starijeg vodstva. Obično imaju razvijen istančan osjećaj za vrijeme i potrebe ključnih dionika projekta. Gotovo uvijek se radi o ljudima razvijenih interpersonalnih vještina, od kojih je za partnerstvo najvažnija “pažljivo slušanje”.

Povrh navedenih obilježja postoje još četiri važne kvalitete koje odvajaju učinkovite kolaborativne lidere od onih koji to nisu:

1. Ogromnu ustrajnost, energiju i odlučnost dobro kombiniraju s odmjerenom količinom ega. Kolaborativni lideri barataju s gotovo bezgraničnom energijom, odbijaju biti odbijeni, a da pri tome uvijek upravljaju svojim egom. (Zanimljivo je kako je autor Jim Collins opisao istu paradoksalnu kombinaciju liderskih kvaliteta u svojoj knjizi *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*). Upornost im pomaže da se nose s neizbježnim zaprekama i problemima s kojima se susreću, a njihova sposobnost kontrole ega osigurava slobodan prostor za doprinos drugih članova grupe.
2. Iznimno su strastveni u dostizanju željenog ishoda. Upravo je ta strast velikim dijelom zaslužna za njihovu ustrajnost i potragu za drugim talentiranim i kreativnim ljudima koji bi svojim idejama mogli doprinijeti projektu.
3. Kolaborativni lideri vode ljude, radije nego da na njih vrše pritisak. Prema definiciji, kolaborativni lideri ne posjeduju formalni autoritet nad članovima grupe, već su s njima, gledano s pozicije hijerarhijskog autoriteta, ravnopravni. Stoga moraju iznaći metode koje neće koristiti direktive kako bi grupu vodili u željenom smjeru. Jedna od tih metoda se odnosi na mobilizaciju unutarnjih potreba ili vrednota u drugima, te zatim na zadovoljenje tih potreba u okviru suradnje. Rijetko kada će novac dovesti talentirane ljude u partnerstvo; mnogo češće će to biti kreativne ideje, dojmrljiva svrha, strastveni lider spreman preuzeti na sebe rizik kako bi projekt odveo u željenom smjeru ili prilika da se surađuje s drugim talentiranim pojedincima.
4. Sistemsko razmišljanje jedna je od glavnih odlika kolaborativnih lidera koja im pomaže da uoče unutarnje međupovezanosti u složenim sustavima. Liderstvo u okvirima partnerstva vrlo je kompleksan i zahtjevan zadatak koji traži visoku kvalitetu sistemskog promišljanja. Učinkoviti kolaborativni lideri razumiju organizacije svojih partnera, dinamiku u njima, njihove klijente, tehnologiju kao i način njezine primjene. Poput šahista svjetske klase, sposobni su promišljati više poteza unaprijed i ispravno pretpostaviti što će drugi igrači učiniti.

U mnogim konstelacijama navedene karakteristike dovode do pozitivnih konačnih rezultata, a posebice u sredinama u kojima gotovi proizvodi moraju biti “zajedničko vlasništvo”. Mnogi utjecajni političari, što će za nekoga možda biti iznenađenje, pokazuju baš ove karakteristike.

Evo primjera: 1997. godine gradonačelnik jednoga grada na zapadnoj obali potaknuo je stvaranje uspješnog regionalnog partnerstva kroz suradnju s lokalnim dužnosnicima koji su ga u prošlosti odbijali. Jedan je promatrač primijetio kako je gradonačelnikov pristup bio ključan za prihvaćanje partnerstva: “Uvijek je bio velikodušan, tretirao druge s poštovanjem, nije dopuštao da ga ego nadvlada, pažljivo je slušao, bio nevjerojatno usredotočen i posvećen, snažan, ali ne i bombastičan... I nikada nije prihvatio ‘ne’ za konačni odgovor!” Sve ovo predstavlja klasičnu definiciju kolaborativnog liderstva.

Konačno, dolazimo i do izazova za organizacijske lidere koji se vrlo jasno može sažeti u komentaru “veterana suradnje” koji je radio u javnom i privatnom sektoru: “Ne možete nikoga prisiliti na suradnju, ali ju možete *očekivati*.” Kada organizacijski lideri vrlo jasno prenesu svoja očekivanja glede suradničkog ponašanja, te kada dosljedno podsjećaju ljude na ta očekivanja, tada obično dobiju ono što očekuju.

Pokojni John Gardner, bivši tajnik kabineta i suosnivač tvrtke *Common Cause*, jednom je prilikom rekao: “Iza ove velike buke koja se podigla oko pitanja suradnje krije se disciplina, dakle jasna pravila i metode... Kada bi se ta buka pretvorila u mikro-čip, svi bismo bili jako uzbuđeni.” Doduše, mikro-čip na području suradnje još uvijek ne postoji, što se ne može reći za jasna pravila i metode. Naš posao se sastoji u tome da iste naučimo i primijenimo.

Kolaborativno liderstvo: Alati

Možemo li stvoriti kvalitetne kolaborativne lidere? Navedeno pitanje zahtijeva posebnu pozornost u današnjim organizacijama. Očigledan i učinkovit odgovor angažiranje je pojedinaca koji su u prošlosti već iskazali vještine suradnje. Upravo je to strategija visoko učinkovitih organizacija, poput Southwest Airlinesa ili Američkih marinaca, koju oni primjenjuju već čitav niz godina. Daleko je lakše započeti proces stvaranja kolaborativnih lidera s ljudima koji žele i vole surađivati te im zatim pomoći da usavrše svoje talente nego promijeniti nekoga tko je oduvijek samostalno radio.

U nastavku teksta iznosim neke druge učinkovite prakse za razvoj kolaborativnih lidera i kulture koja ih podržava. Neke od njih su formalne, a druge neformalne prirode. Posebno je zahtjevno utvrditi koje od navedenih praksi najbolje odgovaraju vašoj organizacijskoj kulturi.

- *Uklonite administrativne i organizacijske prepreke za suradnju.* Voditelje sektora (ljudski potencijali, prodaja, financije, proizvodnja) učinite odgovornima za partnerstvo na međusektorskim projektima. Kolaborativni lideri traže popriličnu razinu fleksibilnosti, jednostavan pristup informacijama te brzi

pristup potrebitim resursima kako bi uspješno obavili zadatke. Drugim riječima, potrebne su im propusne organizacijske granice. Voditelji sektora moraju stvoriti opisane kvalitetne uvjete koji podupiru horizontalno kretanje.

- *Osigurajte treninge ključnih vještina suradnje.* Navedeno uključuje win-win pregovore; dijalog i upravljanje konfliktima; suradničko rješavanje problema; moderiranje sastanaka; podršku u radu sa složenim problemima; razgovore i ljude; kao i korištenje pozitivnih političkih vještina. Začudo, mnoge tvrtke koje se nalaze u nekoj vrsti partnerstva izvješćuju kako im nedostaju formalna sredstva za potporu suradnji.
- *Prepoznavajte i podržite kolaborativne lidere.* To obično ne znači da ih morate novčano podržati jer je konačni uspjeh njihovog projekta često njihovo najveće zadovoljstvo. Stoga im nadređeni moraju kontinuirano uklanjati barijere i jasno davati do znanja da će nagrađivati potporu suradnji i kažnjavati ometanje iste.
- *Osigurajte nešto "novca sa strane."* Savezi obično traže neka diskrecijska sredstva

za početak, dok inovativnim projektima treba vremena da iskažu svoju vrijednost.

- *Naučite i objavite najbolju praksu iz drugih partnerstava i saveza.* Kolaborativnim liderima treba pomoći, ne moraju sve učiniti sami.
- *Osigurajte iskusne mentore.* Mentori mogu ukazati na opasna "politička područja", ako postoje, pomoći u potrazi za resursima te predložiti metode upravljanja pritiskom kao što mogu pomoći u stvaranju pozitivnog ozračja prema projektu.
- *Prepričavajte pozitivna iskustva o uspješnom kolaborativnom liderstvu.* Takva iskustva u jednakoj mjeri koriste liderima koji su se već pokazali uspješnima kao i onim drugima koji se tek trebaju okušati u areni kolaborativnog vodstva. Dakle, treba pronaći načina i stvoriti platformu na kojoj će se takva iskustva moći razmjenjivati među zainteresiranim pojedincima (na raznim radionicama, putem tekstova u raznim publikacijama, na konferencijama i sl.).

Translated and reprinted by permission of Jossey-Bass, an imprint of Wiley, 2009., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *The Discipline of Collaboration* in *Leader-to-Leader* journal.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY



Russ Linden, stručnjak za liderstvo i menadžment, specijalista za područja organizacijskog učenja, suradnje i promjene. Član je *Federal Executive Institute* i predavač na *University of Virginia*. Surađivao je s mnogim kompanijama sa liste *Fortune 100* ali i onima iz javnog sektora. Autor je četiri knjige na temu unapređenja organizacijskih performansi.

Komentar

Alan Žepić

Današnje organizacije, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj, postaju sve pliće u organizacijskom smislu. Nedavno su dvije naše najveće kompanije iz sektora telekomunikacija započele sa uvođenjem opsežnih organizacijskih promjena upravo zato da ih učine plićima, efikasnijima, jeftinijima, bolje povezanim, bližim kupcima. Također, postoje najave da će *Hrvatske pošte* i *Croatia osiguranje* pokrenuti zajednički projekt prodaje osiguranja na prodajnim mjestima *Hrvatske pošte*.

Takvi zajednički projekti ili organizacijske promjene “stanjivanja” hijerarhijske strukture na kraju uvijek završavaju potrebom za horizontalnim povezivanjem ljudi u timove u svrhu kreiranja novog proizvoda ili usluge, pokretanja nove proizvodne linije i slično. U tim projektima lideri koji vode takve timove najčešće se susreću s problemom nepostojanja formalnog autoriteta, budući da nisu formalno nadređeni članovima svog novog kolaboracijskog tima. Dakle, ako ste lider kolaboracijskog tima, projekt kojeg vodite nije prioritetan niti jednom članu vašeg tima. Takva situacija može biti i te kako frustrirajuća.

Općenito gledano, u različitim kulturama ovi timovi mogu bolje ili lošije funkcionirati. Na primjer, u skandinavskim zemljama ili Velikoj Britaniji na snazi je jaka kultura individualne odgovornosti. Obzirom na tu činjenicu, u navedenim zemljama kolaboracijski timovi bolje funkcioniraju nego u Hrvatskoj. Kod nas svjesnost o individualnoj odgovornosti još uvijek nije u dovoljnoj mjeri razvijena pa kolaboracijski lideri često nailaze na probleme tipa:

1. Članovi kolaboracijskog tima ne poštuju rokove,
2. Članovi tima ne dolaze na zajedničke sastanke,
3. Članovi tima ne dijele informacije iz straha od internih konkurenata.

Sve to, naravno, narušava operativne sposobnosti kolaboracijskih timova zbog čega njihova nastojanja često završavaju neuspjehom. Russ Linden piše da je organizacija *Vantage Partners* napravila istraživanje u kojem se tvrdi da gotovo 70% partnerstava (kolaboracijskih timova) ne uspije ostvariti na početku zadane ciljeve. Glavni uzrok tome je neuspješno vođenje bez prisustva formalnog autoriteta te nemogućnost upravljanja odnosima u takvom partnerstvu (timu).

Organizacije koje su odabrale da krenu u projekte koji će tražiti stvaranje kolaboracijskih timova trebaju i te kako imati na umu potrebu kvalitetnog odabira kvalitetnih lidera koji će te timove voditi. U Hrvatskoj će biti posebno važno naglasiti podršku senior menadžera kolaboracijskim liderima

i timovima, obzirom na naš još uvijek izraženi konzervativizam u kontekstu prihvatanja (ne)formalnih autoriteta (“Slušam onoga tko mi je prvi nadređeni”). S druge pak strane kolaboracijski lideri će trebati svojim članovima tima pružiti mnogo više od pukog delegiranja zadataka. Takvi lideri će prvenstveno morati stvoriti povjerenje među članovima ali i stav da proizvod, usluga ili projekt nije “naš” ili “vaš”, nego “zajednički”. Nadalje, članove takvih timova neće biti moguće motivirati na aktivno sudjelovanje isključivo novcem, već će kolaboracijski lideri morati pronaći način da u njima potaknu strast i želju da zajednički proizvod ili projekt postigne uspjeh. Takvom timu ne možete jednostavno,

koristeći se autoritetom, narediti da izvrši zadatak (mada opisani pristup više ne funkcionira niti u klasičnim timovima), već ih trebate “povući za sobom”, u smjeru unutarnje motivacije i želje za individualnim doprinosom zajedničkom cilju.

Kao što je Russ Linden napisao, lideri kakve trebamo za vođenje kolaborativnih timova iznimno su rijetki i vrijedni. Organizacije trebaju takve ljude prije svega detektirati, a zatim pažljivo razvijati dajući im punu podršku kroz treninge, coaching, mentorstvo ili drugi oblik razvoja specifičnih liderskih osobina. Kao i u ostalim slučajevima, i ovdje vrijedi pravilo: “*Lideri se ne radaju, oni se stvaraju.*”



Alan Žepić, leadership coach, Član Udruge YES

Najčitanije poslovne dnevne novine.

Naši pretplatnici i u krizi profitiraju...

...uz godišnju pretplatu na Business.hr darujemo...



...godišnju pretplatu na qLife*, prvi stručni časopis za liderstvo i organizacijski razvoj

qLife

01 555 1 555
pretplata@business.hr
<http://business.hr>



* Vrijednost godišnje pretplate na qLife je 594,00 kn.

business.hr



Nadvladavanje obrambenih navika na radnom mjestu

William R. Noonan

Svaki puta kada u kontekstu nekog problema čujete frazu “Uh, opet ista priča” vrlo vjerojatno ste naišli na određeni obrazac, odnosno uzorak ponašanja. Iskusnim sustavnim misliocima navedena je fraza poziv na istraživanje sustava i potragu za dubljim organizacijskim strukturama koje uzrokuju navedeno ponašanje. Također, jeste li se ikada uhvatili kako u sebi govorite: “Evo ga opet! Opet ponavlja istu priču!”? Ako je odgovor potvrđan, tada je iznova u pitanju obrazac ponašanja, ali na interpersonalnoj razini.

U takvoj situaciji najvjerojatnije ste se fokusirali na već poznati oblik ponašanja ili riječi druge osobe. Tada uvijek znate što će uslijediti, a ta se vaša sigurnost ne temelji na nekakvom sveznanju ili sposobnosti da predvidite budućnosti, već na pažljivoj selekciji ponašanja iz prošlosti. Vi jednostavno predviđate da će se prošlost ponoviti. U tom trenutku se često javlja kratki bljesak rezignacije i nedostatak volje da iznova razmotrite i prihvatite ponašanje druge osobe, koje se može lako predvidjeti. Ono čega vjerojatno niste svjesni je vaš osobni odgovor koji je predvidljiv u istoj mjeri predvidljiv.

Izraz “Evo ga opet! Opet ponavlja istu priču!” odašilje poruku da problem leži u ponašanju druge osobe. No ipak, proces u tijeku se događa u sferi interpersonalnih interakcija. Određeni načini razmišljanja o drugim ljudima i odnošenja s njima se ojačavaju, stvarajući tako predvidive i štetne cikluse ponašanja koje nazivamo *obrambenim navikama*. Obrambene navike nastaju kao kombinacija ograničene svjesnosti i ljudskog ponašanja kada ne uviđamo da interakcije u kojima sudjelujemo predstavljaju samo komponentu sustava neproduktivnog ponašanja.

Ugledni stručnjak Chris Argyris opsežno je istraživao navedenu tematiku i napisao brojna djela o metodama koje dobronamjerni i pametni ljudi nesvjesno koriste za stvaranje štetnih ciklusa obrambenog ponašanja. U godinama nakon objavljivanja njegove knjige *Overcoming Organizational Defenses* 1990. godine, ova sveprisutna i pritajena

stvarnost kvalitetno je dokumentirana u radovima raznih znanstvenika i istraživača. Obrambene navike su prisutne u svim organizacijama, a ljudi se osjećaju nemoćni da ih promijene. Svakoga dana obrambene navike uništavaju organizacije, smanjuju produktivnost, demoraliziraju radnu snagu te se smatraju glavnim uzročnikom depresije i nezadovoljstva.

Što su to “obrambene navike”?

Obrambene navike su obrasci interpersonalnih interakcija koje ljudi stvaraju kako bi se zaštitili od neugode i prijetnje. Okolnosti neugode i prijetnje se javljaju kada kolege ili autoriteti unutar organizacije negativno procijene naše sposobnosti. Također se može dogoditi da se naša reputacija nađe na udaru, te se tada nađemo u situaciji u kojoj mislimo da nam je neuspjeh zapravo podmetnut ili gdje se preispituju naše percipirane ili stvarne pogreške. Mnogo je situacija u kojima postoji potencijal za neugodu i prijetnju, manju ili veću, očekivanu ili neočekivanu.

Svakoga dana obrambene navike uništavaju organizacije, smanjuju produktivnost i demoraliziraju radnu snagu. Smatraju se glavnim uzročnikom depresije i nezadovoljstva.

Bio stvaran ili zamišljen, napad se odnosi na naš osjećaj kompetentnosti. Kompetentnost je nužna ili adekvatna sposobnost da se učini ono što se treba učiniti i to na najbolji mogući način. Čovjek je produktivan samo onda kada se osjeća kompetentan. Što se onda događa kada se taj osjećaj ugrozi? Prema Argyrisu, uvijek pokrećemo karakteristični modus obrambenog rezoniranja i ponašanja.

Kako sami sebe ne smatramo nerazumnima te u sebi uvijek vidimo samo dobre namjere, u trenutku kreiramo osobne interpretacije o tome zašto drugi čine ili govore nešto što nam stvara poteškoće. Sve to zatim pripisujemo njihovim motivima i namjerama te ih držimo odgovornima za teškoće kada se nađemo u sukobu. Vlastite stavove čuvamo u privatnosti vlastitog uma, pripisujući im gotovo potpunu ispravnost. Teško je aktivno slušati kad ste uvjereni da je druga osoba potpuno u krivu. No ipak, prvi ćemo se pobuniti i situaciju ocijeniti “nepravdom” ukoliko osjetimo da nas druga osoba ne sluša pažljivo.

Sadržaj naših promišljanja nikada ne iznosimo u potpunosti involviranoj osobi. Ustvari, kada i ako se odlučimo podijeliti

naše emotivne procjene, teorije i pojašnjenja, na to ćemo se odlučiti samo u odnosu s onim pojedincima za koje smatramo da će nas razumjeti. Takvi se privatni razgovori obično odvijaju iza zatvorenih vrata, na sigurnom mjestu, a nikada na javnim sastancima. Rezultat svega su “*otvorene tajne*”, “*teme o kojima se ne govori*” ili tzv. “*slon u sobi*”.

Svatko se od nas u trenu može prisjetiti sličnih primjera često popraćenih “sočnim pričama”. Ono što se iz njih često izostavlja jest suučesništvo pripovjedača u njihovoj kreaciji. Dakle, manjka svjesnost o tome na koji su način on ili ona uključeni u stvaranje “tajne”, “teme o kojoj se ne raspravlja” ili “slona”. Opisana dinamika ubrzo postaje sastavnim dijelom organizacijske kulture kada svi ljudi iznenada postaju zarobljenici pretpostavki i očekivanja koje podržavaju predvidljive i štetne cikluse ljudskog ponašanja. Budući da obrambene navike brzo obuzimaju kulturu tvrtke, posljedice postaju sve teže i teže. Osobno sam sudjelovao u radu organizacija u kojima su se obrambene navike umnožile u tolikoj mjeri da se produktivnost rada dramatično smanjila zbog zatrovane organizacijske kulture.

Obrambene navike su toliko ukorijenjene u društvenom ponašanju da ih danas prihvaćamo kao nešto normalno, odnosno kao “način na koji stvari ovdje funkcioniraju”. Još je više očito da organizacije, projekti i timovi ne funkcioniraju onako kako svi zamišljamo da bi trebali. Nitko ne provodi u praksi ono o čemu propovijeda (eng. *walk the talk*) i svi su toga svjesni. Kada shvatimo ovu istinu, obično postajemo tužni i razočarani, osjećamo da smo na neki način iznevjereni. Ljudi mahom govore kako se osjećaju bezvoljni i potišteni. Nestaje poletnosti, animacije. Riječ “animacija”

dolazi od latinske riječi *animus* (m.) ili *anima* (f.), što u prijevodu znači duša. Isto vrijedi i za ovaj slučaj. Doslovce se radi o “gubitku duše”. Nažalost, ovdje nije kraj problema. Osjećaj gubitka često je praćen i osjećajem bespomoćnosti. Organizacijske obrambene navike se doživljavaju kao sile koje dolaze izvan područja bilo čije kontrole ili utjecaja. Svi mi sami sebe distanciramo od bilo kakvog osjećaja osobne odgovornosti. Ne razumijemo da možemo biti u jednakoj mjeri dio problema koliko i druga osoba koju optužujemo. Ne znamo kako prekinuti ciklus i započeti iznova. Ovaj štetni, samopodržavajući i kontraproduktivni proces postoji u svim organizacijama i svim organizacijskim sektorima, a dolazi na vidjelo u timovima i interakcijama *jedan-na-jedan*.

Opisana situacija je blago rečeno depresivna, ali također i mnogo češće prisutna nego što to možda mislimo. Prisutna je u organizacijama svih veličina, oblika i geografskog smještaja. No ipak, način da se ciklus prekine ipak postoji. Iako je sam proces zahtjevan, provediv je i vrijedan uloženog truda.

U knjizi *Discussing the Undiscussable: A Guide to Overcoming Defensive Routines in the Workplace* (Jossey-Bass, 2007.) naveden je praktičan vodič za otkrivanje, dijagnosticanje i ophođenje s obrambenim navikama koji uključuje:

- Promatranje onkraj komponenata; usmjerenost na međudnose komponenti,
- Ponovno procjenjivanje temeljnih mentalnih modela,
- Promišljanje u petljama (eng. *thinking in loops*),
- Rješavanje generičkih obrazaca.

Ono što je važno nisu komponente

U svojoj karijeri često nailazim na situacije kada mi se lideri organizacija žale kako ne mogu voditi kvalitetne i zahtjevne razgovore zbog “ega” suradnika u upravi tvrtke. Takvi su konflikti, stvoreni kroz obrambene navike, rezultat različitih perspektiva i konteksta kojeg sugovornici donose “za stol” prilikom rasprave o složenim pitanjima. Unatoč tome, korištenje argumenta

Lideri organizacija se često žale kako ne mogu voditi kvalitetne i zahtjevne razgovore zbog “ega” suradnika u upravi tvrtke

“ega” kako bi se opravdalo izbjegavanje konflikta nikako nije zadovoljavajuće rješenje. Fraze poput “ovdje se radi o konfliktu karaktera” ili “sve je to zbog ega” primjer su tzv. “*kauzalnih objašnjenja*” koja se koriste u praksi za uklanjanje osjećaja bespomoćnosti i opravdanje neaktivnosti. Zanimljivo je da obrambene navike i pripisati im “*konflikt karaktera*” suviše je jednostavno i površno budući da ne uzima u obzir interakciju dionika u kojoj dolazi do stvaranja nenamjeranih i neželjenih rezultata.

Disfunkcionalni timovi, napeti odnosi i zatrovano radno okruženje ne javljaju se kao posljedica organizacijskih politika i procedura, već međuljudskih interakcija gdje “*misao u pozadini*” djelovanja dovodi do pojave neželjenih rezultata. Misao predstavlja posebnu vrstu obrambenog rezoniranja kojom se štitimo od potencijalnih opasnosti i neugodnosti. Drugim riječima, odgojeni smo u društveno uvjetovanom mentalnom modelu.

Operativni mentalni model

Ugledni autor Chris Argyris je mentalni model dizajniran da zaštiti pojedinca od opasnosti i neugode nazvao “*Model Ja*”. Osobno više preferiram za taj obrazac koristiti naziv “*Unilateralni model kontrole*” koji je osmišljen u organizaciji *Action Design*. Navedeni *mind-set* je primarno odgovoran za pokretanje obrambenih navika te

predstavlja sredstvo koje nam pomaže da kontroliramo situacije kada se nalazimo pod prijetnjom ili smo suočeni s neugodom (Slika 1: “*Unilateralni model kontrole*”).

U situaciji kada se neka osoba nalazi u poziciji kontrole javlja se konzistentnost između njegove ili njezine percepcije

stvarnosti i svih ulaznih informacija. Nema interferencija. Dolazi do stvaranja osjećaja koji se najbolje može opisati sljedećim riječima: “Sve se razvija upravo onako kako sam želio. To je uvijek tako kada se nalazim u poziciji kontrole. Točno znam što činim. Osjećam se kompetentnim.”

No, kada se osoba nađe u opasnosti ili pak u uvjetima potencijalne neugode, vrlo brzo može osjetiti da gubi tu poziciju kontrole. Razmislite malo o tome što se događa kada sumnjate da su vaše riječi neispravno protumačene. Kada shvatimo da ne možemo kontrolirati interpretaciju naših riječi kod sugovornika često postajemo neugodni i inzistiramo na tome da zapravo nismo mislili ono što je druga osoba čula. Ako sugovornik kaže: “Točno si to rekao,” tada razgovor obično eskalira u scenarij “Ne, nisam!” - “Da, jesi!”

Svaki puta kada neočekivano trijumfira nad očekivanjem, velika je vjerojatnost da će netko izgubiti poziciju kontrole. Jer, kada se konverzacija kreće u neželjenom ili nenamjeravanom smjeru, uvijek osjećamo kao da nam se “tlo pomiče pod nogama”. Na primjer, zamislite da ste krenuli na sastanak s namjerom da zadobijete podršku uprave za realizaciju neke vaše ideje. Netom nakon što je sastanak započeo, oponiranje vašoj briljantnoj ideji našlo se u žarištu diskusije. Svim silama se borite da argumentima razorujete oporbu, ali nažalost bez uspjeha. Vaša se ideja počinje urušavati, a um upućuje hitan “S.O.S.” poziv.

Zatim, tu su i one situacije kada razgovore vodite na učtiv i civiliziran način, iako u pogledu sugovornika jasno uočavate da nešto nije u redu. Jasno vam je da ste nešto krivo rekli, nešto što je izazvalo reakciju kod druge osobe, iako doista nemate ideju o čemu se zapravo radi. Nadalje, možete

Slika 1: Unilateralni model kontrole

- » Ja sam u pravu, ti si u krivu,
- » Držim se položaja visokog stupnja sigurnosti,
- » Nastojim biti razuman,
- » Izbjegavam nemir,
- » Na druge ljude gledam kao na prepreke koje moram nadvladati.

se naći u situaciji da slušate drugu osobu i uhvatite se za neku njegovu riječ koja vam jasno ukazuje da sugovornik zapravo ne razumije vašu situaciju. Njegov potencijalno bezazleni komentar nenamjerno će potaknuti vaš odgovor: “Ma o čemu ti čovječe pričaš?”

Kada pokušavamo ukazati na neku problematičnost vezanu uz nešto što je druga osoba rekla ili učinila, te nam tada netko iznenada kaže da smo zapravo mi dio problema, trenutak je u kojem najmanje želimo izgubiti poziciju kontrole. Sugovornika tada vidimo kao osobu koja koristi defanzivne navike kako bi “preokrenula situaciju” i time se okoristila. Tada obje strane posežu za odgovarajućom vlastitom interpretacijom kako bi natjerale sugovornika da prihvati veći dio krivice za nastali problem.

U opisanim situacijama obično se osjećamo dezorijentirani, uznemireni i zbunjeni. Događaji u tijeku u nama evociraju prolaznu smetenost. Ne mislimo na uzajamnu korist ili moguće pozitivne ishode. O ne, takav si luksuz ne možemo dozvoliti! Jer, nalazimo se usred otvorene prijetnje; nismo više u poziciji kontrole što u nama stvara neugodu.

Svatko se voli nalaziti u poziciji kontrole. Iako posjedujemo različitu razinu tolerancije, iako nas pokreću različite situacije i emocije, svi reagiramo na isti način: čvrsto pokušavamo uhvatiti uzde kontrole. U uvjetima potencijalne prijetnje ili neugode, naša potreba za kontrolom prelazi na višu razinu. Tada pokazujemo način razmišljanja i djelovanja opisan modelom “*Unilateralne kontrole*”, a posebice onda kada su nam ugroženi sebični interesi i sama opstojnost. Prema Argyrisu, navedeno društveno uvjetovano stanje uma toliko je ukorijenjeno u nama da se čini kako se ono samo po sebi podrazumijeva.

Nalaziti se u poziciji kontrole samo po sebi nije ništa loše. Apsolutno je moguće nalaziti se u poziciji kontrole i istovremeno kvalitetno surađivati sa svim članovima tima koji također osjećaju da se nalaze u poziciji kontrole. Unilateralna kontrola se zato značajno razlikuje od opisanog stanja. Upravo pojam “unilateralna, jednostrana” ovome modelu osigurava karakteristične obrambene kvalitete. “Jednostranost” označava postojanje samo jedne linije promišljanja koja se zatim nameće ostalima. Zato je cilj “*Unilateralnog modela kontrole*” uvijek isti: pobijediti, bez obzira na cijenu, nikako ne gubiti. U razgovorima se taj cilj manifestira kao želja da se

nametnu vlastite interpretacije i “uvjere sugovornici u to da smo mi u pravu, a oni u krivu.” Kod pojave obrambenih navika nitko ne razmišlja o “*win-win*” rješenjima.

Još jedno obilježje ovog modela je cilj kojeg možemo nazvati “*ostani racionalan*” kako bi se izbjeglo stvaranje nervoze i zbunjenosti budući da tako nastaju temelji za kasniju pojavu prijetnji i neugode. U društvu u kojem živimo sramotno je pokazivati emocije, pa je stoga npr. javno iskazivanje ljutnje ponekada zastrašujuće za druge ljude. Zato takve negativne osjećaje, kada se pojave u nama, uvijek potiskujemo. U studijama slučajeva neproaktivnih razgovora učesnici često navode da razmišljaju na način poput ovoga: “*Opet ista priča! Njegov topao, veliki osmijeh koji mu služi kao odstupnica da pobjegne od problema! Moram ostati miran, duboko udahnuti i pokušati ponovo*”, ili “*Nadam se da nitko ne vidi da sve ovo postaje dosadno. Samo polako*.” Sve su ovo upute koje ukazuju na koji način se treniramo kako bi uvijek bili racionalni, dakle “na pravom putu”, odnosno kako bi u određenoj situaciji ostali smireni. Sklonost racionaliziranju čini situacije smirenima i održava na priličnoj distanci od emocija. Sami sebe uvjeravamo kako će unošenje emocija u konfliktnu situaciju samo dodatno pogoršati stanje.

Unilateralni model kontrole nije nužno negativan; zapravo, ponekad je itekako potreban. Važno je shvatiti da *Unilateralni model kontrole* nikada nije naša jedina opcija, kao što općenito nije baš najbolje rješenje kada nastojimo otkloniti ili umanjiti obrambene navike.

Sve dok sudjelujemo u obrambenom rezoniranju, naš rad i odnosi pate. Obrambene navike zamišljam kao masivni čvor sačinjen od isprepletenih osobnih odnosa, percepcije i restriktivnih kulturalnih normi. Na prvi pogled se čini nemogućim razumjeti

Cilj “*Unilateralnog modela kontrole*” je uvijek isti: pobijediti, bez obzira na cijenu. Nikako ne gubiti.

na kojem mjestu neki končić započinje, a na kojem završava. Svaki pokušaj da se povlačenjem neki od njih izvuče iz čvora samo dodatno pogoršava situaciju.

Nekada davno, dok sam još bio mladić, djed me je podučavao o čvorovima. Nakon što bih konopac čvrsto primio za krajeve i snažno povukao, djed bi me ukorio: “To nije pravi način da razvežeš čvor. Ovako samo otežavaš odvezivanje.” Tada bi uzeo čvor u svoje snažne ruke i prstima započeo masirati snop isprepletene užadi. Nježna povlačenja i otpuštanja ubrzo bi rezultirala popuštanjem jezgre. Nakon toga bi se pojavile male omče koje su sada pružale mogućnost da se čitava zamršena masa otpetlja. Isti se pristup može koristiti kada nailazimo na petlje obrambenih navika.

Doista je zahtjevno pratiti višestruku slojevitost petlje. Budući da se mnogi procesi odvijaju simultano, teško ih je sve ispravno razvrstati. Dodatni je problem zahtjevnost “tema o kojima se ne raspravlja”. Kada je ulog velik, a pitanja kompleksna, razgovor o “temama o kojima se ne raspravlja” može dovesti do pojave prijetnje i neugode što potom utječe na pojavu obrambenog rezoniranja. Javna rasprava o organizacijskim obrambenim navikama se zbog toga hitro može transformirati u potragu za krivcem kako bi se na istoga prebacila odgovornost. Stoga je neophodno ljudima omogućiti siguran pristup obrambenim navikama kako bi u zaštićenom prostoru mogli istraživati međuovisnost njihovih interakcija. To mogu učiniti tako da “razmišljaju u petlji” (eng. *thinking in loops*).

Razmišljanje u petlji

Petlja (eng. *loop*) je pojam od suštinskog značaja za sustavno razmišljanje, a odnosi se na vizualnu prezentaciju obrasca međudnosa komponenti unutar nekog sustava. Petlja interpersonalne interakcije predstavlja slijed misli i na njima utemeljenih aktivnosti između dviju strana, bilo da se radi o pojedincima, timovima ili sektorima unutar organizacije. Razumijevanje petlje kao suštinske prirode i ključnog obrasca ljudskih interakcija usporedivo je s vožnjom bicikla. Nedavno sam kupio novi bicikl s posebnim pedalama koje traže da se cipela učvrsti za njih uz pomoć malenih polukošarica. Nakon mnogo prijeđenih kilometara i više laganih padova, naviknuo sam se na to da su mi noge vezane te sam otkrio učinkovitost novog pristupa pedaliranju koje se u jednakoj mjeri koristi potiskom prema dolje (tradicionalni pristup)

kao i vučom prema gore (inovacija). Danas vozim bicikl koristeći istu silu bilo da se pedale kreću silazno ili uzlazno. Isti princip vrijedi i za promišljanje u petljama gdje kao

Petlja interpersonalne interakcije predstavlja slijed misli i na njima baziranih aktivnosti između dviju strana, bilo da se radi o pojedincima, timovima ili sektorima unutar organizacije

stručnjak uvijek pratim kako uzlazni i silazni taktovi ljudskih interakcija guraju sudionike naprijed po predvidivom uzorku misli i ponašanja.

Svaki takt predstavlja interpersonalno djelovanje vašeg razmišljanja koje izravno utječe na vaše aktivnosti, koje pak povratno utječu na moje razmišljanje. Moje promišljanje oblikuje moje postupke, a petlja se iznova ponavlja čitavo vrijeme trajanja našeg “druženja”. U toj analogiji pritisak je ravnomjerno raspoređen na obje strane i odgovoran za pokretanje ciklusa. Vaša

reakcija na moje riječi jednako utječe na mene kao što moje djelovanje utječe na vas.

Ova se vrsta petlje vizualno prikazuje kao kvadratna mapa koja oslikava međudnose razmišljanja i djelovanja pojedinih strana. Karte obrambenih navika se mogu sastojati od interpersonalnih, timskih, te međusektorskih petlji interakcija. Kvalitetna karta predstavlja neutralan i uravnotežen opis obrambenih navika čije učinkovito korištenje utječe na smanjenje ili eliminaciju tendencije okrivljavanja i osigurava kompas za navigaciju kroz složenost.

Generičke obrambene navike

Slika 2: Priča o nehotičnim protivnicima

Uobičajeni način poslovanja je da odjel prodaje potpisuje ugovore s klijentima. Klijenti, naravno, očekuju redovan dotok proizvoda koje zatim koriste za svoje potrebe. Budući da broj klijenata raste, povećava se pritisak na odjel proizvodnje da zadrži urednu dostavu u sve složenijem rasporedu. Pretrpani raspored zahtijeva višu pouzdanost postrojenja kako bi se osigurala regularna dostava, manje je fleksibilan te slabo tolerira neočekivane situacije.

Kada se takve neočekivane situacije ipak dogode, dolazi do velikih poremećaja u rasporedu dostave. Odjel proizvodnje smanjuje rizik za opremu i ljude produljenjem vremena potrebnog za

popravke, što dovodi do daljnjih kašnjenja u isporuci dobara. *Iz perspektive proizvodnje*, trenutna kašnjenja u isporuci proizvoda dugoročno će utjecati na povećanje pouzdanosti cijelog postrojenja. *Iz perspektive prodaje*, što više dostava kasni, to su veće šanse da tvrtka izgubi klijente. U želji i nastojanju da ne izgube klijente, odjel prodaje sve više pritišće proizvodnju da se drže utvrđenog rasporeda. Pritom zaboravljaju da bi veći broj neočekivanih kvarova uzrokovao potpuni slom sustava. Kako se takva situacija sve više približava, prodaja sve jače okrivljuje proizvodnju za gubitak klijenata, dok proizvodnja sve jače krivi prodaju za pomanjkanje vremena neophodnog za adekvatne popravke.

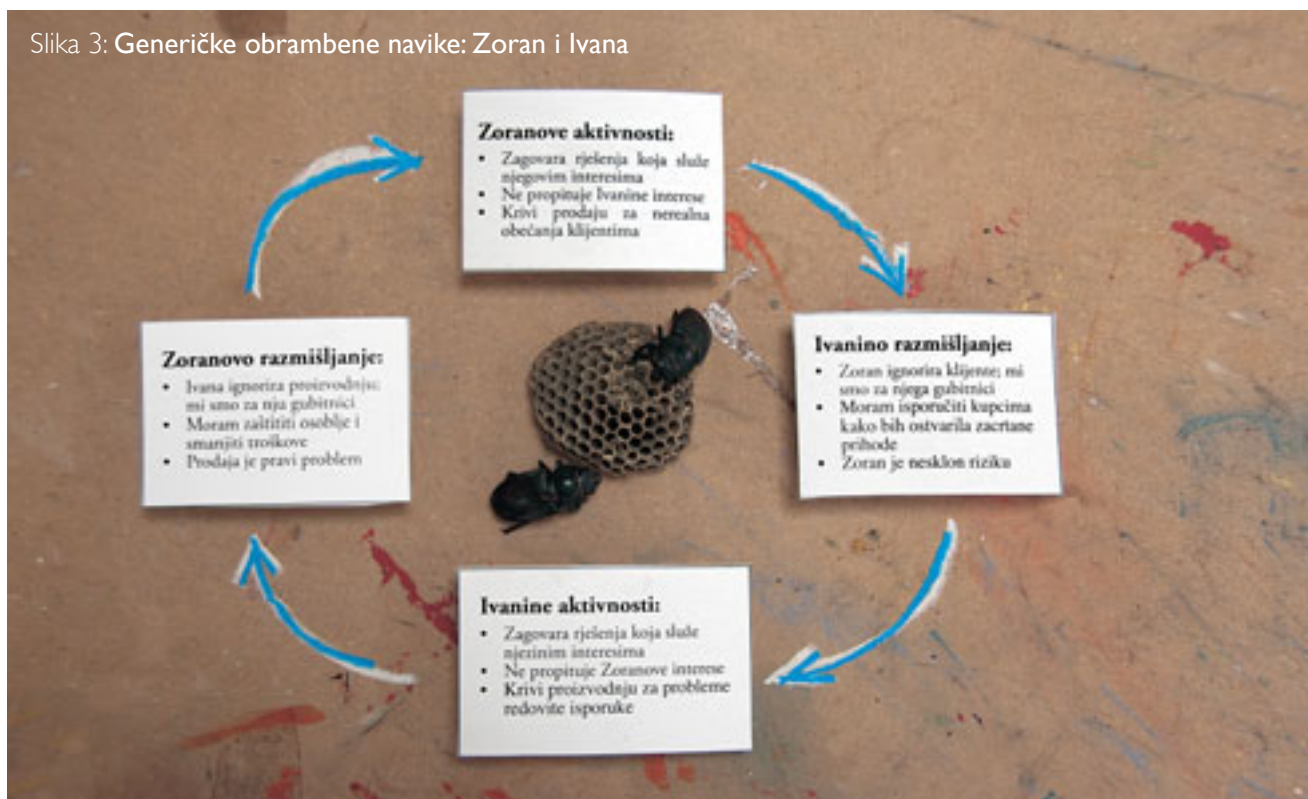
Poput *sistemskih arhetipova*, u svakoj organizaciji postoje i generičke obrambene navike imanentne interpersonalnim, timskim i međusektorskim interakcijama. Proanalizirajte sljedeći slučaj: Zoran, operativni direktor proizvodnog postrojenja tvrtke i Ivana, direktorica prodaje, zatekli su se u konfliktu na osobnoj razini. Organizacijska struktura tvrtke im osigurava arenu u kojoj se odigrava njihova interpersonalna drama. Zoran i Ivana su voditelji sektora koji bi trebali surađivati jedan s drugim. Nažalost, pretvorili su se u tzv. “*nebotične protivnike*”. Slika 2: “*Priča o nebotičnim protivnicima*” kratki je opis jedne vrste međuljudskih obrambenih navika.

Na poslovnim sastancima Zoran i Ivana se jedan prema drugome odnose na vrlo sličan način. Oboje nameću svoje stavove, prepiru se, čvrsto zagovaraju svoju

perspektivu, glasno i na visokoj razini apstrakcije. Ne istražuju perspektivu drugoga. Kako se razgovor zagrijava, sve češće “lupetaju” iznoseći paušalne, emotivno nabijene procjene.

Iako su im stavovi suprotstavljeni, Zoran i Ivana slično gledaju na situaciju koja ih je snašla kao i na vlastiti položaj u konfliktu. Svaki od njih smatra kako je onaj drugi “u krivu” te na njega gleda kao na prepreku koju je potrebno svladati. Svaki drži da je njegovo mišljenje ispravno, razumno i očigledno. Zoran se brine za svoje ljude i postrojenje, dok Ivana na isti način brine za njezino osoblje iz prodaje i kupce. Iako oboje očigledno štite interese tvrtke, dovode u pitanje motive drugoga. Zoran i Ivana su taoci istog mind-seta: *Unilateralnog modela kontrole*.

Slika 3: Generičke obrambene navike: Zoran i Ivana



Način na koji su Zoran i Ivana izazvali jedan drugoga oslikan je na slici 3: “*Generičke obrambene navike: Zoran i Ivana*”. Korištenje neutralne, generičke terminologije pomaže nam pokazati kako njih dvoje u suštini razmišljaju i funkcioniraju na sličan način.

Kada se dvoje ljudi zaglavi u nekoj vrsti obrambene navike, rezultati se mogu lako predvidjeti. Radni odnos Ivane i Zorana biva narušen, problemi se ne mogu riješiti a odlučivanje počinje sve više kasniti.

Iako misle da je sadržaj njihove percepcije jedinstven, obrazac razmišljanja Ivane i Zorana odražava generičke obrambene navike na koje nailazimo u bilo kojoj neproduktivnoj konverzaciji kada suprotstavljene strane zagovaraju unilateralno gledište. Radi se o opće poznatom “*da, ali...*”

načinu suzdržanog poslovnog komuniciranja. Obje strane na svoje pozicije gledaju kao na ispravne, dok druge smatraju neispravnima. Tada se sugovornik automatski transformira u prepreku koju je potrebno nadjačati. Perspektive drugih se tek ponekad propituju, dok se istovremeno vlastite nameću silom i vikanjem.

Izradom vizualne mape ili narativnog opisa petlje sudionicima se pruža prilika za reflektiranje kako bi došli do uvida: “*Bože, pa ja drugoj osobi činim upravo ono za što istu optužujem da čini meni?*”. Nova razina svijesti se tada može iskoristiti za promjene. No ipak, čak i u takvoj situaciji promjenu odnosa u okvirima uzavrele debate nije lako ostvariti. Osobno se koristim jednostavnim mjerama koje uvijek imam na umu kako bih utjecao na smjer konverzacije (slika 4: “*Mjere*”).

Slika 4: Mjere

1. Prekinite djelovanje

Zastanite u trenutku kada osvijestite da s drugom osobom razmjenjujete apstraktne zaključke. Šanse za prekidanje djelovanja rastu ako ste u mogućnosti otkriti mentalne i fizičke signale koji vam ukazuju da ste se zaglavili u “*razgovoru suprotstavljenih strana*”.

2. Postanite znatiželjni

Znatiželja o drugačijem načinu razmišljanja vam može pomoći da usvojite različiti mind-set. Znatiželja se potkrepljuje sljedećom činjenicom: “Ono što je drugome očigledno, ne mora biti očito i meni” ili “Ono što je meni očito, ne mora biti očito drugima.”

3. Prihvatite razlike

Priznajte razlike tako što ćete ih javno imenovati. Parafrazirajte položaj druge osobe tako da zahvatite puninu njezinog razmišljanja i temeljne probleme. Suzdržite se od pridodavanja vlastitih zaključaka. Neka vas znatiželja vodi prema otkriću nepoznatih perspektiva sugovornika ili sadržaja koji nedostaje u vašem razmišljanju.

4. Slijedite liniju istraživanja

Vješto postavljajte pitanja koja će pomoći sugovorniku da razotkrije vlastitu “*ljestricu zaključivanja*” i izade na kraj s novim, dodatnim informacijama. Osmislite primjere i metafore te ohrabrite druge da propituju vaše mentalne modele.

Odstranite korov iz vrta

Istraživanja ukazuju da ne postoji organizacija u kojoj nećemo naići na neku vrstu obrambenih navika. O njima danas razmišljam kao o “korovu u vrtu” modernih tvrtki. Korov je neizbježna pojava u svakome vrtu. Raste tik uz kulture koje uzgajamo. Njegovo prisustvo lišava zdrave, produktivne nasade neophodnih hranjivih tvari. Budući da korov nikada nije toliko lijep kao biljke koje smo svjesno posadili, kada ga u vrtu ugledamo, naša prva i neposredna reakcija kreće se u smjeru čupanja i uništavanja.

Unatoč tome, sterilizacija tla jakim pesticidima ostaje jedini siguran način kojim se možete riješiti svih korova u vrtu. Nažalost, ako to učinite vrlo je vjerojatno da na takvom tlu ništa više neće rasti. Sterilno okruženje bez imalo ljepote i vrijednosti biti će jedini rezultat vaših napora. Alternativa ovakvom pristupu je usmjerena aplikacija pesticida pažljivim nanošenjem uz svjesno posađene nasade u vrtu. Premala količina brzo će se pokazati neučinkovitom, a prevelika količina pesticida naštetit će vegetaciji i onima koji je konzumiraju. S druge strane, ako ništa ne poduzmete, vrt će vrlo brzo zarasti u korov. Čini se kako on uvijek raste mnogo brže od ostalih biljaka.

Pitanje koje se nameće je sljedeće: Koju strategiju bi trebalo odabrati? Osobno smatram, a tako se i sam ponašam, da korov treba “držati na oku” tijekom sezone, a pesticide koristiti samo u onim područjima u kojima želite potpuno zaustaviti rast. Nadalje, potrebno je odrediti “prihvatljivu” količinu korova koja će uvijek nastanjivati

vrt. Kada se takva “prihvatljiva” količina otrgne kontroli i zaprijeti preuzimanjem terena, moramo zasukati rukave i primiti se posla jer se nekontrolirani rast neće zaustaviti sam od sebe.

Na isti način razmišljam i o organizacijskim obrambenim navikama. Iako možemo raditi na umanjivanju njihovog negativnog utjecaja na organizacijsku produktivnost, one nikada neće u cijelosti nestati. Uklanjanje obrambenih navika nije nekakav mehanički popravak, već se prije odnosi na osobnu obvezu i posvećenost osobnom razvoju.

Angažman u “borbi” protiv organizacijskih obrambenih navika sa sobom uvijek povlači određenu dozu rizika. Iskrena spremnost na njihovo javno prokazivanje, na razgovor “*o slonu u sobi*”, ne znači da automatski raspoložemo znanjem koje će problem riješiti. Razboritost nas poziva da najprije razvijemo vještine koje će nam pomoći da se s njima nosimo, prije negoli neoprezno zakoračimo u raspravu o “*temama o kojima se ne raspravlja*” u nekoj organizaciji.

Uklanjanje i umanjivanje negativnog utjecaja obrambenih navika u organizacijama proces je koji se sporo odvija. Pored toga, potrebno je napustiti iluziju da će one ikada biti u potpunosti iskorijenjene. Osobno se samo nadam da ćemo se u budućnosti svi mi više posvetiti ovoj temi, dublje o njoj promišljati, manje se brinuti o tome “što drugi rade” i čvršće krenuti putem unutarnjeg otkrivanja svoje vlastite osobnosti.

Slika 5: Strategija za promjenu razmišljanja

1. Sami sebe uhvatite “na djelu”. Ako se nađete u situaciji da u sebi izgovarate npr. “Zašto je to učinila? Ona se brine samo za sebe” ili “Ponovno je u nekom svom filmu”, tada znajte da u odnos unosite negativne namjere.

2. Prihvatite svoju “sljepoću”. Iako se vaše reakcije čine ispravne i jasne, u stvarnosti nikada ne možete biti sigurni u namjere drugih ljudi bez da ih o tome izravno ne upitate.

3. Učinite promjenu. Prihvatite alternativnu pretpostavku da ne možete znati koje su prave namjere drugih.

4. Odvojite namjeru od utjecaja.

Pretpostaviti da druga strana ima pozitivne namjere ne znači da moramo odbaciti ono što je izrečeno ili učinjeno. Činjenica je da ponašanje druge strane na neki način utječe na vas. Stoga se o tom utjecaju treba razgovarati, a ne ga odbaciti pod krinkom “pozitivnih namjera”.

5. Registrirajte utjecaj. Zabilježite vidljivo ponašanje koje je na vas utjecalo; dakle, parafrazirajte ono što je druga osoba rekla ili učinila. Izbjegnite zaključivati na temelju tih parafraza. Zatim opišite na koji način je sve to na vas utjecalo.

Translated and reprinted by permission of Pegasus Communications Inc., 2007., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Overcoming Defensive Routines in the Workplace* in *The Systems Thinker* magazine.



William R. Noonan, predavač i savjetnik s međunarodnim iskustvom u moderiranju, vođenju radionica i dizajniranju obrazovnih programa. Suradivao je s vodećim “učecim organizacijama” poput *Federal Expressa*, *Hewlett Packarda*, *Sbella* i *Herman Millera*. Autor je bestselera *Discussing the Undiscussable: A Guide to Overcoming Defensive Routines in the Workplace*.

Komentar

Davor Krivski

Test prvorazredne inteligencije je sposobnost imati na umu dvije oprečne ideje u isto vrijeme, a još uvijek zadržati sposobnost djelovanja. - F. Scott Fitzgerald

Gotovo svakom od nas, manje ili više, poznate su karakteristike, “lik i djelo” jedne fantastično smjele, uporne i otporne životinjske vrste pod nazivom “carski pingvin”. Htjeli ili ne, u više navrata smo se susreli s njima simpatizirajući ih uživo ili u pokretnim slikama. Vrijedni divljenja, carski pingvini uvijek nas iznova opčine svojom ljepotom i gordim držanjem, svojom požrtvovnosti prema mladuncima, svojom snalažljivošću, mudrošću i fleksibilnošću u najekstremnijim životnim uvjetima. Za one koji nisu imali prigode doživjeti ih na taj način, najsazetiji a najpotpuniji doživljaj navedenog po meni pruža Oscarom nagrađeni dokumentarac “Carsko putovanje” koji prikazuje nimalo carsko, već više surovo, a po svemu izuzetno putovanje kroz ledena bespuća *Antartike*. Kao što to i sam činim, često ga na treninzima vještina koje provodim preporučam prodavačima svih profila, struka i hijerarhijskih razina. Izvrsna “mentalna terapija” i prava perspektiva za sve nas koji početkom svake godine, iznova i od “nule”, krećemo ka željenom cilju i rezultatu. Priča jedne takve, posebne skupine carskih pingvina, zanimljiva je i za ovu prigodu. Ide ovako...

Klanac

“Dobro nam je ovdje, u ovom klanacu”, razmišljali su pingvini već duže vrijeme.

“Zaštićeni smo od svih bočnih vjetrova. A i sunce nas tu najviše i najjače obasjava. Stvarno nam je dobro, ovdje, u ovom klanacu”, razmišljali su pingvini i dalje. No, ne zadugo.

Vjetrovi koji su udarali po obroncima, daleko iznad njihovih glava, iznenada su promijenili smjer i počeli puhati baš kroz klanac. I tako bijaše prvi, pa drugi, pa zatim treći dan i noć. “Nema nam druge nego krenuti dalje”, zaključe pingvini i krenu duž klanca, dalje i dublje, sklanjajući se od vjetra. Vjetru i prošlosti okrenuše leđa da bi zaštitili lice, a lice okrenuše budućnosti. Neki od njih su

negodovali zbog napuštanja “zone ugodne” za njihove uvijek gladne želuce, zbog napuštanja otvora u ledu koji im je osiguravao lagan i obilan ulov svježih ribe.

No, iskusniji među njima su znali da svaki klanac završava dolinom. A dolina je značila zaštitu, toplinu i sigurnost - ledene gudurere štatile su dolinu od vjetra dok je istovremeno tijekom cijeloga dana bila izložena suncu. Naravno, ispod nogu je bio led, a ispod leda more i novo obilje svježih ribe.

No, ovoga puta je napredovanje klancom niz vjetar bilo nešto drugačije. Posebno zbog potmule buke, lomljenja i urušavanja snijega, negdje u dubini na njihovom putu. Što su više napredovali, klanac je postajao sve dublji, sunca i topline bilo je sve manje,

a vjetar je bivao sve jači - sada im nije puhao samo u leđa već i u lice. Obično bi jači vjetar u leđa značio da su bliže ulazu u dolinu. No, situacija u kojoj su se našli mogla je značiti samo jedno.

Zid

Situacija u kojoj su se našli mogla je značiti samo to da se na kraju klanca nalazi zid. Bijel i leden. Bili su na kraju svoga puta, na kraju klanca, šibani vjetrom, u dubokom, uskom klanecu bez tračka sunčevih zraka. Ispred njih je bio samo zid i visoki obronci sa strane. Nije trebalo dugo da se pojave glasovi. Očaja. Kritike. Beznađa. Optuživanja. Slabosti.

“Nismo ni trebali otići. Tamo je barem bilo sunca. I ribe. Sunce bi nam tamo pomoglo da nekako prebrodimo vjetar. Ovdje se sada smrzavamo. Tko je uopće predložio da odemo? Krenimo što prije natrag, dok još nije kasno!”

“Stanite”, zaorilo se klancem, a onda u jeci i drugi put, pa treći, pa četvrti i peti. “Sunce je tu gore, na vrhu klanca. Iste je jačine kao i tamo odakle smo krenuli. Lakše ćemo se popeti gore nego vratiti natrag. Uostalom, što smo više to nam je toplije jer smo bliže suncu. Također, što smo više to će nas manje u lice tući ovaj surovi povratni vjetar. A tko zna, možda je i dolina blizu, s druge strane...!”

Negotovanje je prešlo u podmuklost: “Tko će izdržati do gore. Takve ideje su nas i dovele tu gdje jesmo. Koga mi to uopće slušamo? Kome mi vjerujemo? Kuda sada opet? Zar nam jedna ovakva lekcija nije dovoljna?” Srećom, podmuklost je nadjačala želja da se nešto učini: “Buka koju smo čuli prije neki dan, lomljava i urušavanje... Možda je baš tako stvoren zid pred nama. Možda bi

trebali proći kroz zid, kopati iz sve snage i vidjeti dokle ćemo stići. Jer, sigurno se ‘nešto’ nalazi sa drug strane.”

“A što ćemo ako se uopće ne radi o zidu? Što ako pokušavamo probiti planinu?”, javio se glas razuma koji se zalagao za penjanje. “Kretanje prema suncu je uvijek bilo uspješno. Pored toga, odozgo se bolje vidi što se nalazi s druge strane.”

I tako pingvini započnu penjanje. Mučno i naporno, ali u isto vrijeme i gordo. Požrtvovno, snalažljivo, mudro i fleksibilno, u najekstremnijim životnim uvjetima. Posrtanje i padanje samo je dodatno poticalo njihovu odlučnost da se uspnu do vrha. Kad su jednom tamo stigli, toplina sunca im je rastopila inje s lica. Odmrznuti, osviješteni i oživljeni suncem ugledaše i pod svojim nogama osjetiše taj isti zid.

Klanac (ne)sigurnosti i (ne)ugode

Mnogi od nas su vrlo često spremni i sami, poput pingvina iz naše priče, dugo ostati u klanecu. Toplo je. Sunce nas grije. Riba ima u izobilju, tik ispod naših nogu. Klanac nam pruža mogućnost sigurnog, ugodnog i predvidljivog kretanja. U njemu ne pušu hladni vjetrovi. Isti nas mimoilaze i fijuču iznad naših glava prolazeći vrhovima našeg utočišta. I tako bude sve dok ne stignu do nas, udare nas svom svojom silinom i ne pretvore “utočište” u “bježište”. Sigurnost, ugoda i sloboda tako se u trenu pretvore u nesigurnost, neugodu i ograničenost.

(Ne)sigurnost i (ne)ugoda nas potiču na promjene od kojih se branimo “obrambenim navikama” ili “unilateralnim modelom kontrole” (kako ga naziva g. Noonan u svom članku *Nadilaženje obrambenih navika na radnom mjestu*).

Racionalan, samopouzdan i smiren stav uz uvjerenje “*Ja sam u pravu, ti si u krivu*”, koji se pojavljuje u osnovi unilateralnog modela kontrole, u samim začecima promjene (od koje se netko brani) posve je prirodan, pa čak i poželjan. Iako navedeni model ne utječe na otpor i strah od promjene, pa ni na samu promjenu, može osigurati niz prednosti za njezino konstruktivno pokretanje. Između ostalog, “*branjeniku*” od promjene unilateralni model kontrole:

- “čuva” integritet u provedbi promjene,
- omogućava da doživi i osjeti sigurnost i ugodu, nužno potrebnu kao čvrsti oslonac za svoj iskorak ka novom, nepoznatom, za njega nesigurnom, a nužnom za njegov budući dugoročni integritet,
- omogućava da iznese argumente tj. “razloge”, “opravdanja”, “obrazloženja” i “isprike” kojima “brani” svoju “nemogućnost” da bilo što promjeni u danom trenu.

Također, *onome tko provodi promjenu* unilateralni model kontrole “branjenika” između ostalog:

- daje do znanja da se “branjenik” osjeća “napadnutim” što mu sugerira da komunikaciju prilagodi “branjeniku” po principu “komunikacija kojom se obraćaš je komunikacija koju dobivaš”,
- osigurava povratnu informaciju o tome u kojoj se fazi “branjenik” u procesu promjene nalazi, i to kroz njegove argumente tj. “razloge”, “opravdanja”, “obrazloženja” i “isprike”,
- pruža priliku da kroz “rana upozorenja” i sam spozna koje od promjena u ovom trenu nisu optimalne, nužne, potrebne i moguće za “branjenika”, a možda i za sustav u cijelosti.

Ignoriranje gore navedenog u provođenju promjena često dovodi do stvaranja prepreka u čemu sudjeluju sve “strane”. Paradoksalno je što stvorene prepreke istovremeno mogu biti kako “grobari” tako i katalizatori željene promjene.

Zid nerazumijevanja

“*My way or highway!*” (u slobodnom prijevodu “*Tako ili nikako!*”) sintagma je isključivosti od koje ponekad teško uzmaknemo provodeći promjene. No, zašto onda u održivim promjenama vrijedi uzrečica “*My way or highway, is not the way!*” (u slobodnom prijevodu “*Tako ili nikako’ nije način*”)?

Prema članku g. Noonana, napisana su brojna “...djela o metodama koje dobro namjerni i pametni ljudi nesvjesno koriste za stvaranje štetnih ciklusa obrambenog ponašanja”. Iz kojeg razloga uopće “dobro namjerni i pametni ljudi” pomišljaju na pokretanje obrambenih navika?

U načelu, radi se o otporu, tj. o reakciji kontra-pritiskom “branjenika” na pritisak kojim ponekad (*pre*)brzo želimo provesti promjene. U takvoj situaciji svatko “pritišće” na svoju stranu, najčešće u strahu od gubitka nečeg osobnog, profesionalnog ili zbog jake želje i nemogućnosti da ju ostvari. No, kako smo najčešće u međuzavisnom odnosu sa “stranom” s kojom se nalazimo u “sukobu”, potrebno je prije svega razumjeti njenu perspektivu i istovremeno jasno iznositi svoju. Stoga je u samom startu važno razjasniti vlastite stvarne interese, biti iskreno znatiželjan za interese druge strane te biti mudar i fleksibilan kako bi se osmislila suradnja u skladu s obostranim interesima. U suprotnom, kao što je slučaj u primjeru “nehotičnih protivnika” Ivane i Zorana, najčešće stvaramo beskonačni energetske dren koji poput “crne rupe” usisava stvaralačku energiju rješenja, suradnje i suživota te ju odvlači u rušilačku energiju konflikta, sabotiranje promjene i u okončanje bilo kakvog daljnjeg konstruktivnog odnosa.

Zid kao most

Taj isti zid, koji se činio preprekom, u trenu je pingvinima postao most preko surovog klanca koji je vodio na drugu stranu do utočišta u dolini. A dolina je bila upravo savršena! Okružena niskim ledenim gudurama pružala je potpunu zaštitu od vjetra, a njena prostranost i širina jamčila im je toplinu tijekom cijeloga dana. Naravno, ispod leda, u moru, nalazilo se i obilje svježih ribe. Pored svega, zid kojeg su prešli je štitio od novog vjetra, te im je osiguravao prolaz, u slučaju potrebe, do neke nove doline.

Zid nerazumijevanja kao most prihvaćanja

Jedan od mnogih nepoznatih a mudrih autora naglasio je kako *“za svaku složenu situaciju postoji jednostavno rješenje koje je najčešće pogrešno.”* Često se u rješavanju složenih generičkih obrambenih navika poseže za brzim i jednostavnim rješenjima. Milom ili silom ruše se zidovi nerazumijevanja sa željom da se kroz njih što prije dođe na drugu stranu - do prihvaćanja. No, rušenjem zidova nerazumijevanja često nepovratno potkopavamo i mostove do prihvaćanja. U takvim slučajevima gubici svih vrsta resursa i štete obično su neprocjenjivi, baš kao što bi bili i za naše pingvine da su probijali ledeni

zid. Uostalom, kako znamo da ne rušimo planinu preko koje je jednostavnije prijeći?

Jedan od načina je da se popnemo iznad zida i uvidimo novu perspektivu te tako “zid nerazumijevanja” pretvorimo u “most prihvaćanja”. Preduvjet za to je pravovremenost, prije nego zid postane veći i viši od jaza kojeg želimo premostiti. Zid nerazumijevanja koji gradimo zajedno s “drugom” stranom naizgled nas razdvaja i sprječava prolaz. No, istovremeno on može biti most koji povezuje dva razdvojena vrha klanca i stvara neke nove putove koje svojim nesvjesnim sinergijskim djelovanjem stvaraju naoko opozicijske strane.

Na ovaj način, penjanjem iznad zida, uzdizanjem iznad nerazumijevanja, lakše je proširiti vlastitu perspektivu i djelovanje nego ljude s oprečnim stajalištem pridobiti da prošire svoju. Tako sve “strane” možemo vidjeti i doživjeti kao dio jednog sustava. Tako možemo vidjeti i doživjeti važnost stabilnosti, promjene, prodaje, proizvodnje, osoblja, klijenata, troškova, prihoda, klanca, doline, zida kao prepreke i zida kao mosta do blago položenog i pitomog utočišta u nekoj novoj savršenoj dolini.

Tako možemo nadići i obrambene navike snagom “T” razmišljanja - pretvarajući zidove nerazumijevanja u mostove prihvaćanja.



Davor Krivski, voditelj razvoja poslovnih odnosa u tvrtki *Vernar Adria*, trener i coach na područjima razvoja prodajnih, leadership i coaching vještina te osobnog rasta i razvoja. Davor je završio *Executive MBA* program na *COTRUGLI Business School* kao jedan od najboljih polaznika na svojoj generaciji.

MojPosao koristi preko
20 000 tvrtki.

Doseg do 93%* aktivnih
tražitelja posla, dobar je
razlog.

Pronađite najbolje zaposlenike u svim segmentima poslovanja:



www.MojPosao.net
Centralno mjesto tržišta rada

*putem interneta, prema istraživanju MEDIApuls, studeni 2007.



Sinergija za Kreativna Rješenja i Treće Alternative

Stephen R. Covey

Suradnja za postizanje sinergije

U knjizi *Sedam navika visoko učinkovitih ljudi* Steven Covey govori o svom viđenju suradnje, koju on naziva “*Stvaranje sinergije*”. Što dakle znači stvaranje sinergije? To znači doći do najboljih rješenja ili ideja kroz proces kreativne suradnje. To zahtijeva pristup “ne moj način, niti tvoj, nego bolji od oba - *treća alternativa*”. Kada ljudi stvaraju sinergiju, oni su sposobni slušati, razumjeti i ostati otvoreni za pronalaženje “*win-win*” rješenja do kojih niti jedna strana ne može sama doći.

Sinergija je posebno važna u situacijama visokih uloga, sukoba ili neslaganja. Često preporučujem ljudima da drugoj osobi ili grupi, kada su suoče sa sukobom ili važnim izazovom, kažu: “Jeste li spremni razgovarati o ovoj temi, istražiti problem tako da osvijestimo najbolju ideju ili treću alternativu - nešto što je bolje od bilo čega drugoga što je itko od nas samostalno mogao osmisliti?” *Sinergija, gledana Coveyevim očima, rezultat je procesa koji započinje ispravnim stavom kojeg sljedi razvijena vještina.*

Koje vještine su nam potrebne?

Da bismo stvarali sinergiju, moramo raditi na svojim vještinama. Moramo znati empatijski slušati, što, kako Covey kaže, nadilazi slušanje ušima i

prelazi u domenu slušanja srcem. Ako su uključene strane voljne stvarati sinergiju, jedno načelo, odnosno set vještina, smatram

presudnim za konačni uspjeh: “Prvo nastoj shvatiti, a tek potom biti shvaćen”. Ova se navika svodi na empatijsko slušanje i nastojanje da shvatimo ostale sa hrabrošću i uvažavanjem.

Prihvćamo da svatko ima pravo na svoje mišljenje i da mi mišljenja drugih ljudi smatramo važnima.

Postoji li rješenje?

Čovjek ima dva uha i jedna usta pa ih shodno tome treba i koristiti - više slušati, a manje govoriti. Slušanje je vjerojatno komunikacijska vještina koju je najteže savladati. U školi nas odmalena uče verbalnim vještinama i vještinama pisanja. Ali rijetko se događa da se nekoga formalno educira ili trenira za slušanje.

Prije više godina bio sam pozvan da sudjelujem na zasjedanju odbora američkih starosjedilaca. To je iskustvo snažno utjecalo na mene. Dobio sam prekrasno izrezbaren Indijanski *Govornički Štap* i bio poučen njegovoj moći i primjeni. Na okupljanju ili zasjedanju svaka osoba čeka svoj red da dobije *Govornički Štap*, što joj zatim

Jeste li ikada prisustvovali razgovoru ili sastanku na kojem se činilo kao da nitko ne sluša nikoga? Počinjete li gubiti interes i povjerenje, ili vam smeta kada je slušanje prekinuto? Na kraju se obično dogodi da puno ljudi priča istovremeno - ponekad se pri tome i prepiru - a da nitko nikoga ne sluša. Tada dolazi do stvaranja suparničkih i ratobornih odnosa.

omogućuje da kaže sve što nosi na srcu ili umu. U određenom trenutku samo je jedna osoba nositelj štapa i za to vrijeme, osim pitanja za pojašnjenje od strane ostalih, samo ta osoba može govoriti. Osoba je nositelj štapa tako dugo dok iznosi svoj stav te, što je još važnije, dok se ne osjeti shvaćenom.

Toga dana sam naučio moćnu a u isto vrijeme jednostavnu metodu istinskog slušanja. Osoba nositelj *Indijanskog Govorničkog Štapa* sigurna je da je nitko neće prekinuti ili joj se suprotstaviti. Okupljeni ljudi trebaju je slušati empatijski - prvo nastojati shvatiti, a tek potom biti shvaćeni - znajući da njihovo vrijeme za govor (držanje štapa) tek predstoji.

Empatijsko slušanje

Da bi gradili povjerenje, integritet i sinergiju, ljudi moraju jedni druge slušati i iskreno stremiti razumijevanju. Empatijsko slušanje ključ je istinskog razumijevanja. To ne znači da se vi slažete sa sugovornikom - to jednostavno znači da pokušavate shvatiti duboki smisao, osjećaje i informacije koji se iskazuju iz perspektive drugoga. Gledano iz te točke, radi boljeg shvaćanja, u mogućnosti ste tražiti pojašnjenje misli i osjećaja druge osobe. U stanju ste iskreno reći: “Pomogni mi da shvatim tvoju situaciju”.

Ovaj način slušanja zahtijeva da slušatelj otpočetak *preispita svoj ego*. No, jednom kada se sugovorniku iskaže poštovanje, kada ga se pažljivo sasluša i kada osoba uvidi da ju netko istinski želi razumjeti, tada se zidovi ruše a nova vrata otvaraju pa dolazi do učinkovite komunikacije i utjecaja. Sva ljudska bića čeznu za razumijevanjem. Potreba da se bude shvaćen nužna je kao i potreba za kisikom. Jednostavno rečeno, kada nekoga nastojimo shvatiti osiguravamo mu “*emocionalni kisik*”, što zatim njemu omogućuje da nam uzvratu istom mjerom.

Kada se sljedeći put nađete usred razgovora ili sastanka na kojem je potrebno razviti sinergiju sjetite se *Indijanskog Govorničkog Štapa*. Potaknite ljude da koriste *Govornički Štap* i prosljeđuju ga od osobe do osobe.

Vizualizirajte štap ili ga zamijenite olovkom ili nekim drugim predmetom iste simbolike. Isprva se može učiniti teškim ne prekidati i ne iznositi svoje stavove. No, tek ćete tako naučiti kvalitetnije slušati.

Promjena navika traži promjenu paradigme

“*Prvo nastoji shvatiti?*” traži temeljitu promjenu paradigme jer ljudi u načelu prvo nastoje biti shvaćeni. Većina nas ne sluša s namjerom da bi shvatili, već s namjerom da “primjereno” odgovorimo. Kako često se zateknete da u tijeku komunikacije već pripremate odgovor, radije nego što slušate osobu s kojom razgovarate?

Empatijsko slušanje predstavlja nastojanje da se otkriju mentalni modeli sugovornika. Nastojimo vidjeti iz perspektive druge osobe i pokušavamo razumjeti njihove emocionalne i intelektualne poruke. To je mnogo više od pukog registriranja, odražavanja ili čak razumijevanja izgovorenih

riječi. Štoviše, komunikacijski stručnjaci procjenjuju da samo 10% komunikacije otpada na izgovorene riječi. Sljedećih 30% se odnosi na ton i boju glasa, a 60% na govor tijela. Kod empatijskog slušanja, čovjek sluša ušima, očima i srcem istovremeno. U jednakoj mjeri osluškuje osjećaje koliko i njihovo značenje.

Stoga prihvatite izazov i obratite pažnju na način na koji slušate. Prvo nastojite shvatiti, a tek potom biti shvaćeni. Čineći tako otkriti ćete nove mogućnosti za otvorenu i iskrenu komunikaciju vrijednu povjerenja, što će zatim dovesti do novih prilika za istinsko razumijevanje, utjecaj, suradnju i sinergiju.

Suradnja i liderstvo

Istinski lideri moraju stvoriti suradnju unutar i između među timova. Jedan od gorućih problema s kojim se kompanije danas suočavaju je tzv. “*silos efekt*”. Naglo smo prešli iz *Industrijskog Doba u Doba Znanja* - sa svim dubokim posljedicama koje takav prijelaz sa sobom povlači. Suočavamo se s raznim izazovima i problemima, u svojim privatnim životima, obiteljima i organizacijama, nezamislivima još prije jednog ili dva desetljeća. To nisu samo izazovi novog poretka ili veličine, već su oni posve različiti i po vrsti.

Nažalost, naši trenutačni modeli liderstva i menadžmenta još su uvijek zatočnici

Industrijskog Doba u kojem se na ljude gledalo kao na “sredstvo za proizvodnju”, za izvođenje pojedinih operacija, gdje je menadžment nastojao povećati produktivnost isključivo kroz brži i efikasniji ljudski rad. U današnje *Doba Znanja* ljudi su ti koji donose znanje, kreativnost, talenat, inovativnost, ideje i sposobnost implementacije da se sve zamišljeno na kraju i ostvari. Zadatak lidera se stoga odnosi na oslobađanje kapaciteta i snage unutar svakog pojedinaca, te zatim na stvaranje sustava, struktura i procedura koje će omogućiti i optimizirati njihovu izvedbu. Pa ipak, još se uvijek čvrsto držimo arhaičnih modela koji kontroliraju i “upravljaju” ljudima.

Pronalaženje istinskog glasa

Pravi lideri moraju pomoći ljudima da pronađu svoj jedinstveni glas, sponu strasti, potrebe, svrhe i talenta. Drugim riječima, ljudi moraju pronaći područja koja u njima bude strastvenost, koja bude njihove urođene talente, svrhu kojoj mogu i žele služiti, potrebe koje mogu ispuniti. Moraju doprijeti do svojeg glasa - otkrivenja tko su, u što vjeruju i kako mogu ostvariti svoj jedinstveni doprinos. Sve je ovo istinito na obje razine - individualnoj i organizacijskoj.

Duboko sam uvjeren da gotovo svaki pojedinac posjeduje urođenu žudnju da nešto znači, da pripada nečem većem od sebe

sama, da ostvari neki doprinos, da bude utjecajan - da se izdigne iznad ograničenja koja život pred njega stavlja. Glas je vaš jedinstveni osobni smisao. On je poveznica talenta (vaše prirodne nadarenosti i talenta), strasti (onoga što vas nadahnjuje), potrebe (koja mora biti ispunjena i koja vas financijski podržava) i savjesti (tihan glas koji vas potiče da u životu budete ispravni). U svima nama postoji ta žudnja da pronađemo svoj glas - a kada ga pronađemo, uzdižemo druge i dostižemo širu svrhu. *Istinski lideri se uzdižu do izvrsnosti, pomažu drugima da se uzdignu i samo se u njima nalazi "mjesto" iz kojeg izvire istinska snaga koja se širi kroz organizaciju.*

Tekst je ureden i objavljen u suradnji s Gentis d.o.o., ovlaštenim zastupnikom FranklinCovey, jedne od vodećih svjetskih organizacija za poslovni razvoj. Za više informacija o treninzima i kompaniji možete pristupiti web stranici www.franklincovey.hr



Stephen R. Covey u javnosti je poznat kao jedna od najutjecajnijih osoba u Americi.

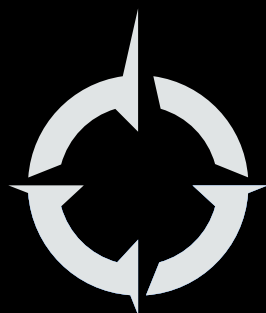
Cijeli svoj život ljudima ukazuje na univerzalne istine: da svaka osoba uistinu može upravljati vlastitom sudbinom ako svoje djelovanje temelji na dubokom, jasnom vodstvu prema univerzalnim načelima.

Autor je bestselera *7 Habits of Highly Effective People*.



Prilagodila:

Dubravka Ferrara de Mirković, magistar znanosti, članica Uprave *FranklinCovey Adriatic*, osnivač i vlasnik *Gentisa*, tvrtke za razvoj poslovnih rješenja.



FranklinCovey®

Powered by Gentis

ignite *your* potential

FranklinCovey potiče uspjeh organizacija,
tako da oslobađa snagu koja se krije u
pojedincima i omogućava im da se usredotoče
i kontinuirano ostvaruju prioritete.

CERTIFICIRANI PROGRAMI:

7 navika uspješnih ljudi

Fokus - postizanje vaših najviših prioriteta

www.franklincovey.hr



Moć i ljubav: Složeni problemi u praksi

Adam Kahane

U proteklih 15 godina svoju pozornost sam usmjerio samo na jedno pitanje: “Na koji način ljudi mogu surađivati kako bi mirnim putem riješili složene probleme s kojima se susrećemo u sve širem obimu?” Jer, takve je probleme jednostavno riješiti nasilnim putem - upotrebom moći, autoriteta ili materijalnih sredstava kako bi učinili da sve bude točno onako kako mi želimo. Također je jednostavno “ostati miran” i pustiti da situacija ostane onakva kakva jest. Stoga me je oduvijek zanimalo na koji se način društveni sustavi u kojima živimo i radimo mogu doista promijeniti, ali ne uz pomoć sile već uz pomoć suradnje koja će ljude uzdignuti na novu razinu. Na koji način možemo surađivati kako bi zajednički stvorili novu stvarnost?

Danas, nakon višegodišnjeg angažmana, polako nazirem neočekivani odgovor na postavljeno pitanje. Želimo li naše složene društvene probleme riješiti u miru, mi, ljudska bića, moramo se naučiti *dvojezičnosti*. Paradoksalno, moramo naučiti tečno govoriti dva potpuno različita jezika: *jezik moći* i *jezik ljubavi*. Pod pojmom “moć” ovdje podrazumijevam poriv za djelovanjem,

ispunjenjem svrhe, postizanjem istinskih promjena u realnom svijetu. Pod pojmom “ljubav” podrazumijevam poriv za novim povezivanjem, jednih s drugima, sa svijetom i prirodom u kojoj živimo te s onime što svijet i priroda od nas traže. Iskustvo mi govori kako nećemo moći stvarati tu novu stvarnost sve dok ne budemo mogli ujediniti moć i ljubav - prakticirati moć s ljubavlju.

Neki projekti rješavanja složenih problema u praksi pokazali su se iznimno uspješnima. Neki su pak bili potpuni promašaj.

Proteklih sam godina surađivao s liderima i njihovim timovima iz različitih sektora, organizacija i zajednica, na složenim društvenim problemima koje nitko od njih nije mogao riješiti sam. Te su timove sačinjavali poslovni ljudi i političari, generali i gerilci, državni

Moć u Južnoj Africi

U poslu kojeg trenutno obavljam našao sam se poprilično neočekivano. Odrastao sam u Montrealu, teorijsku fiziku sam studirao na Sveučilištu McGill, da bih zatim edukaciju nastavio na Sveučilištu Berkeley, na katedri za energetske ekonomiku. Godine 1988. preselio sam se u London kako bih prihvatio posao voditelja Odjela za izradu globalnog društveno-političko-ekonomskog scenarija u multinacionalnoj kompaniji *Royal Dutch Shell*.

Uživao sam raditi za *Shell* jer sam uživao u moći. Volio sam biti kotačić tog velikog stroja koji je sposoban u trenu rasporediti ideje, ljude i novac širom svijeta kako bi ostvario svoju svrhu. Obožavao sam taj praktični kapacitet kompanije za stvaranje nove stvarnosti.

službenici i sindikalisti, aktivisti i dužnosnici *Ujedinjenih naroda*, svećenici i umjetnici. S njima sam, pored ostalog, surađivao na tranziciji društva i ukidanju aparthejda u Južnoj Africi, poslijeratnoj obnovi Gvatemale, osporavanjem izborima u Filipinima, građanskoj obnovi SAD-a, reformi pravosuđa u Argentini, zbrinjavanju gladne djece u Indiji, povećanju razine zdravstvenih usluga starosjedilačkih zajednica u Kanadi te globalnim klimatskim promjenama. Neka su nastojanja bila izuzetno uspješna, a neka nisu.

Stečena iskustva su me naučila na koji se način treba nositi s “teškim problemima”. U nastavku teksta ću pokušati prenijeti svoja saznanja kroz pet različitih primjera s pet različitih kontinenata. Na temelju iznesenih primjera predložiti ću pet dvojezičnih pristupa za koje smatram da bi vam mogli koristiti u rješavanju složenih problema s kojima se i vi susrećete.

Nakon tri godine u *Shellu* jednoga dana smo u londonskom uredu zaprimili neočekivani telefonski poziv. Grupa ljevičarskih aktivista povezana sa strankom *African National Congress* Nelsona Mandele poručila nam je kako namjeravaju iskoristiti *Shellovu* metodologiju izrade scenarija za razvoj strategije napuštanja režima aparthejda te su zamolili za metodološku potporu u tom procesu. Tako se dogodilo da sam u rujnu 1991. doputovao iz Londona u Cape Town, a svijet promatranja i teoretskih razmatranja zamijenio stvarnim angažmanom.

U Južnoj Africi je tada vladao režim uz pomoć kojega je kolonijalna manjina bijelaca ostvarivala vlastitu svrhu i istovremeno negirala prava crnačke većine da također ostvare

svoju svrhu. Do kraja 1980-ih je postalo jasno kako bjelačka vlada neće moći još dugo održati aparthejd na snazi, kao što je također bilo jasno da oporba nema moć da samostalno svrgne vladu. Tako je vlada 1990. oslobodila Mandelu iz zatvora, a ljudi su se počeli, po prvi puta u povijesti, sastajati i razgovarati o tome kako da promijene sustav u kojem su živjeli: u biti, nastojali su postići dogovor o tome “tko će imati koju vrstu moći koju će zatim upotrijebiti za postizanje koje svrhe”.

Nakon dolaska u konferencijski centar *Mont Fleur* nadomak Cape Towna, odmah sam primijetio da grupa za izradu scenarija nije sastavljena onako kako sam očekivao: pored dužnosnika *Afričkog nacionalnog kongresa* sačinjavali su je i predstavnici konkurentnih oporbenih stranaka, sindikata i akademije te poslovni ljudi i lideri bjelačkog establišmenta. Bio sam veoma impresioniran budući da sam osjetio kako okupljeni ljudi doista žele iskoristiti svoje različite izvore moći kako bi stvorili novu stvarnost u Južnoj Africi.

Tijekom godine koja je uslijedila sastali smo se četiri puta i došli do novog seta razumijevanja o tome kako se nositi s promjenom pozicije moći, a posebice s promjenom pozicije ekonomske moći. Na kraju se pokazalo kako su upravo zaključci s tih sastanaka odigrali značajnu ulogu u uspjehu tranzicije u Južnoj Africi, a posebno u neočekivanom uspjehu ekonomske tranzicije.

U to vrijeme u kuloarima se prepričavala pošalica na naš račun kako suočeni s iznimno složenim problemima zapravo imamo samo dvije opcije na raspolaganju: praktičnu i čudesnu! Praktična opcija je podrazumijevala da kleknemo na koljena i molimo anđele da riješe probleme umjesto nas. Čudesna opcija je podrazumijevala da nastavimo s radom, razgovaramo jedni s drugima i sami riješimo probleme. Srećom,

u ovoj su prilici Južnoafrikanci odabrali i ostvarili čudesno rješenje.

Kada sam kasnije promišljao o događajima iz *Mont Fleura* shvatio sam da projekt nije samo potpomogao čudesnu tranziciju Južne Afrike već je postao svijetli primjer drugima. *Mont Fleur* mi je jednom za svagda pokazao da ljudi, koji svoju moć koriste za postizanje neke svoje svrhe - koji su u opoziciji, pa čak i nasilnoj - mogu ujediniti svoju kolektivnu moć kako bi ostvarili zajedničku svrhu. Južnoafrikanci su uspjeli okupiti prave ljude, sposobne da složeni problem riješe na miran način. Jedan od članova *Mont Fleur* grupe o tome je rekao: “Grupa je zacrtala put svima nama koji smo bili posvećeni tim putem ići naprijed.” Uspjeli su stvoriti konkretne, praktične promjene u društvenom sustavu na način koji je ljude uzdigao na novu razinu umjesto da ih “zdrobi”.

Događaji kojima sam svjedočio u Južnoj Africi posebno su me dirnuli. Zavelo sam novi pristup rješavanja složenih problema a da uopće nisam znao da postoji. Zaljubio sam se u tu prelijepu zemlju. I u ženu koja je bila koordinator projekta. Nakon svega, podnio sam ostavku u *Shellu* kako bih se preselio iz Londona u Cape Town.

Mont Fleur mi je jednom za svagda pokazao da ljudi, koji svoju moć koriste za postizanje neke svoje svrhe - koji su u opoziciji, pa čak i nasilnoj - mogu ujediniti svoju kolektivnu moć kako bi ostvarili zajedničku svrhu

Moć bez ljubavi u Kanadi

Godine 1993. preselio sam se u Južnu Afriku te s kolegama Josephom Jaworskim i Billom O'Brienom pokrenuo međunarodnu savjetničku tvrtku koja je prerasla u *Generon Reos LLC*. Počeli smo razvijati opisani “*Mont Fleur*” pristup okupljanja lidera svih komponenti sustava kako bismo uz pomoć njihove “glave, srca i duše” proveli transformaciju. Radili smo na projektima širom svijeta, u Africi, Europi, Aziji, Sjevernoj, Srednjoj i Južnoj Americi. Posao je bio izazovan i uzbudljiv, a možda bi ga se najbolje moglo opisati pojmom “pionirski”. Iako se je metodologija koju smo koristili često pokazala uspješnom, ponekad su rezultati bili poražavajući.

Sustavni mislilac Louis van der Merwe podučio me je kako su “*sustavi savršeno dizajnirani da proizvode točno takve rezultate kakve upravo proizvode*”

Drugi primjer o kojem vam želim govoriti odnosi se na situaciju kada se naš pristup angažiranja kolektivne moći pokazao potpuno neučinkovitim. Dogodilo se to u Kanadi, mojoj rodnoj zemlji.

U vremenima nakon *Mont Fleura* pratila me je skrivena pretpostavka da dolazim iz zemlje koja se oduvijek uspješno nosila sa

svojim složenim problemima. Stoga sam na sastanku u Ottawi, gdje se raspravljalo o stanju lokalnog starosjedilačkog stanovništva, doživio pravi šok. Nisam mogao pretpostaviti težinu problema: stope siromaštva, oboljelih i nasilja koje su značajno nadilazile nacionalni prosjek; situacija iz Trećeg svijeta usred jedne od najrazvijenijih zemalja svijeta!

Sustavni mislilac Louis van der Merwe u prošlosti me je podučio kako su “*sustavi savršeno dizajnirani da proizvode točno takve rezultate kakve upravo proizvode*”. U tom je smislu kanadski sustav, a ja sam bio jedna od njegovih komponenti, bio “savršeno podešen” za proizvodnju stravičnih rezultata. Temeljni aspekt toga sustava mentalni je model koji na starosjedilačko stanovništvo gleda kao na “neodgovorne divljake”. Ovakvo je razmišljanje institucionalizirano u trajni obrazovni sustav koji je djecu odvajao od njihovih roditelja da bi ih zatim educirao u okvirima crkve ili drugih državnih institucija. Osnivač trajnog školskog sustava svoj je pristup znao opisati kao “uništavanje Indijanaca kako bi se spasio čovjek”. Posljednja takva škola u Kanadi je zatvorena tek 1998. godine - replicirajući tako moćnu povezanost urođenika i onih koji to nisu bili iz generacije u generaciju.

Nakon sastanka u Ottawi počeo sam surađivati s malim timom kojeg su sačinjavali predstavnici vlade, urođenika i drugi čelnici kako bi organizirali proces transformacije ove zaglavljene situacije. Nakon četiri godine velikih napora jedva da smo išta postigli. Štoviše, primijetio sam da smo tijekom te četiri godine unutar naše male grupe stvorili identičan obrazac onome kojeg smo pokušavali promijeniti. Čelnici vlade i dalje

su nastojali ostati u poziciji kontrole kako bi “riješili problem” starosjedilaca. S druge strane njihovi lideri nisu željeli da ih bilo tko kontrolira. Kolege iz dobrotvornih zaklada, nevladinih udruga i savjetničkih tvrtki u procesu su sudjelovali po principu “mi samo želimo pomoći”. Svatko u grupi je igrao drugačiju ulogu, drugačije razmišljao s drugačijom svrhom. Nikada se nismo uspjeli približiti jedni drugima.

Za razliku od iskustva u Južnoj Africi, mi Kanadani se nismo pokazali sposobnima u rješavanju naših složenih problema. Nismo mogli angažirati snagu kolektiva kako bismo dostigli zajedničku svrhu. Upravo suprotno, svatko od nas je koristio osobne moći za promicanje i obranu osobne svrhe koja je uvijek proturječila i blokirala svrhu ostalih sudionika.

Ljubav u Gvatemali

Tijekom čitavog ovog perioda u kojem sam počeo tečno govoriti “jezikom moći”, sve sam više primjećivao kako u timovima s kojima sam surađivao postoji i neki drugi, posve drugačiji jezik. Tako dolazimo do teme moje treće priče koja se odigrala u Gvatemali.

Povijest Gvatemale je obilježena najdužim i najbrutalnijim građanskim ratom u Americi trajanje kojega se proteže od 1960. do 1996. godine. Za vrijeme rata je ubijeno više od 200.000 ljudi, a milijuni su raseljeni iako sveukupna populacija broji tek 7 milijuna žitelja. U nekoj sam knjizi pročitao kako su argentinski instruktori torture, angažirani od gvatemalske vojske, bili zaprepašteni sa situacijom koju su tamo zatekli. Društvena struktura Gvatemale u to je vrijeme bila potpuno uništena. (1)

Jednom prilikom sam slušao propovijed rabina Moshe Waldocksa iz Bostona o Noi i velikom potopu. U židovskom kalendaru priča o Noi se uvijek čita tjedan dana nakon priče o Adamu i Evi. Waldocks je tada upitao prisutne: “Što možemo naučiti iz činjenice da smo prošli tjedan čitali o Božjoj kreaciji svijeta, a ovaj tjedan o Božjem uništenju tog istog svijeta? Možemo naučiti da je čovjek stvoren na sliku i priliku Boga te da u sebi čuva kako sposobnost stvaranja tako i sposobnost uništavanja.”

Upravo sam to doživio u Kanadi. Lice i naliječje vlasti; jedno stvaralačko, a drugo razarajuće. Stoga se na ovome mjestu nameće novo pitanje: “Što to utječe na životnu silu čovjeka da se ona jednom manifestira kao stvaralačka, a drugi put kao rušilačka?”

Nakon potpisivanja mirovnog sporazuma 1996., te nakon što su doznali o procesu u *Mont Fleuru*, grupa gvatemalskih lidera je organizirala sličan projekt nazvavši ga

Čovjek je stvoren na sliku i priliku Boga te u sebi čuva kako sposobnost stvaranja tako i sposobnost uništavanja

Visión Guatemala tim je na jedan impresivan način uspio potaknuti svoju kolektivnu stvaralačku moć

Visión Guatemala. Tim koji je okupljen u Gvatemali bio je još raznovrsniji a sačinjavali su ga predstavnici još viših društvenih slojeva od tima u Južnoj Africi; uključivao je sve ministre vlade, predstavnike bivše gerile, poslovne ljude, novinare, studente i lidere starosjedilačkog stanovništva - Gvatemala je država s najvećim omjerom starosjedilačkog i novopridošlog stanovništva u Americi koji doseže omjer 50% prema 50%. Okupljeni su na projektu surađivali duže od dvije godine te su znatno utjecali na promjenu stvarnosti u toj zemlji:

1. Na političke platforme četiriju vodećih političkih stranaka,
2. Provedbu mirovnog sporazuma,
3. Fiskalnu politiku i sporazume,
4. Osmišljavanje i provedbu strategije za borbu protiv siromaštva,
5. Akademske programe,
6. Regionalnu i lokalnu razvojnu politiku.

Visión Guatemala također je uvelike pomogao da se promijeni njihov osebujni način rješavanja problema - a ozbiljnih problema im nije manjkalo - od isključivog autoritarizma prema inkluzivnom dijalogu.

Visión Guatemala tim je na impresivan način uspio potaknuti svoju kolektivnu stvaralačku moć pa sam se stoga zapitao: “U čemu je tajna njihovog uspjeha?” Kolege s MIT-a i SoL-a pod vodstvom gospođe Katrin Kaeufer intervjuirali su članove tima nekoliko godina po završetku projekta pitajući ih upravo to pitanje. Mnogi od njih su odgovorili na identičan način ukazujući na jedan nepredviđeni događaj koji se dogodio na njihovom prvom sastanku.

Jednoga dana nakon večere članovi tima su se okupili kako bi jedni drugima prenijeli osobna iskustva doživljena posljednjih desetljeća u gvatemalskoj stvarnosti. Čovjek po imenu Ronalth Ochaeta, inače aktivist za ljudska prava katoličke crkve, progovorio je o posjeti selu Maya kako bi svjedočio ekshumaciji masovne grobnice u kojoj su pokopane žrtve masakra. Nakon što je s površine uklonjena zemlja, uočio je veliki broj malenih kostiju te je zbunjen upitao prisutne forenzičare jesu li to možda prije ili tijekom masakra žrtvama lomljene kosti. Nažalost, ovi su mu odgovorili kako se radi o kostima fetusa.

Nakon što je Ochaeta završio s pripovijedanjem, u grupi je zavladao potpuna tišina. Nikada ranije nisam doživio takvu tišinu. Bio sam potpuno nijem. Sljedećih pet minuta nitko nije progovorio. Nakon toga smo nastavili s radom.

Opisana je epizoda ostavila duboki trag u ljudima. Mnogi su kasnije kazali kako je snagu neophodnu za uspješno dovršenje posla tim crpio baš iz tih pet minuta tišine.

Jedan od njih je rekao istraživačima:

“U iznošenju osobnog svjedočanstva Ochaeta je bio iskren, miran i uzvišen. U njegovom govoru nije bilo ni traga mržnji. To je na neki način ‘usmjerilo’ tišinu koja je, po mojem sudu, trajala najmanje pet minuta.

Zastrašujuće iskustvo! Dirljivo za sve nas... Ako upitate bilo kojeg tamo prisutnog čovjeka, vjerojatno će vam reći kako se radilo o trenutku 'pričesti'."

Drugi je o svemu rekao:

"Na kraju dana, a posebice nakon što sam čuo Ochaetovu priču, shvatio sam i u srcu osjetio što se zapravo tamo zbilo. U meni se rodio osjećaj da moram dati sve od sebe kako bih spriječio da se nešto slično ne ponovi."

U riječima ovih ljudi čujem i prepoznajem "jezik ljubavi". Pod ljubavlju ovdje mislim na djelovanje usmjereno na novo povezivanje nekad ujedinjenih entiteta koji su kasnije razdvojeni. Kada su članovi tima, u katoličkoj Gvatemali, događaj opisali kao "trenutak pričesti" zapravo su mislili na tehničko značenje tog obreda: biti jedno tijelo u Kristu. A kada su govorili o "osjećaju da moraju dati sve od sebe kako bi spriječili da se nešto slično ne ponovi", mislili su na duboko saznanje o tome koliko je nakaradan sustav u kojem su živjeli bio - te na to da jednostavno moraju u tom smislu nešto poduzeti.

Ljubav nas usmjerava na kolektivnu svrhu. Ljubav čini moć stvaralačkom.

Pri kraju *Visión Guatemala* projekta, organizatorica i mentorica Elena Diez Pinto spomenula mi je kako sveta knjiga Maya, pod nazivom *Popol Vuh*, sadrži tekst sljedećeg sadržaja: "Mi nismo ujedinili naše ideje, već našu svrhu. Prvo smo se usuglasili, a potom odlučili." Ljubav je ta koja nas usmjerava na kolektivnu svrhu. Ljubav čini moć stvaralačkom.

Ljubav bez moći u Indiji

Nakon Gvatemale i u suradnji s kolegama dodatno sam se posvetio razvoju tehnologije međuljudskih odnosa koja bi još kvalitetnije podupirala stvaranje nove stvarnosti kroz djelovanje iz "mjesta" ponovnog povezivanja i ljubavi. Bill O'Brien, bivši predsjednik kompanije *Hanover Insurance Company*, osoba koju Peter Senge u knjizi *Peta disciplina* spominje u kontekstu "uzoritog liderstva", podučio nas je kako u korporativnom kontekstu stvaralački lider

"uzdiže kolege na nove razine" te da se ljubav u tom smislu odnosi na "pomaganje drugim ljudima da postanu cjelovite osobe."⁽²⁾

Iako je naš pristup često bio uspješan, ponekad bi posve zakazao. Četvrta priča se odnosi na još jedan slučaj kada je naša inovativna tehnologija posve zakazala u praksi, i to na jednom ambicioznom projektu u Indiji. Indija, pored mnogih pozitivnih

osebujnosti, poznata je i po najvišoj stopi pothranjene djece u svijetu koja je viša čak i od one u sub-saharskoj Africi: 50% indijske djece mlađe od pet godina umjereno je ili ozbiljno pothranjeno, a 40% sveukupno pothranjene djece u svijetu živi u Indiji. Nakon što smo započeli s provođenjem projekta, gotovo svugdje smo nailazili na *“jezik ljubavi”*. Gdje god bi se obratili, indijskoj vladi, vodećim poslovnim liderima, predsjednicima vodećih političkih stranaka i nevladinih organizacija, svugdje smo nailazili na odobravanje: “Naravno da ćemo sudjelovati. Moramo pomoći toj jednoj

Ignoriranjem problem moći nikada ne nestaje. Samo ga guramo u dubine hraneći tako njegovo destruktivno djelovanje.

djeci.” Sastavili smo tim od četrdesetak ljudi koji se okupio kako bi svakodnevno, u periodu od tri mjeseca, surađivao na složenom problemu. No, iako smo se svojski trudili povezati lidere iz cijelog sustava jedne s drugima, s vodećim praktičarima na problematičnom području, sa zajednicom i polugladnom djecom, iako smo u procesu generirali posve novi set značajnih i inovativnih rješenja, učinili smo jednu veliku pogrešku: zanemarili smo moć.

Sustav kojeg smo stvorili bio je obilježen ogromnim statusnim razlikama i izraženom dinamikom borbe za kontrolu nad

grupom. Osnovnu strukturu našeg projekta sačinjavala je vjerojatno najveća razlika u latentnoj moći na svijetu: između nas, dobro stojećih profesionalaca srednje klase, i pothranjene, siromašne djece kojoj je naše djelovanje trebalo koristiti. I ne samo to. Velike su razlike, u indijskoj kulturi koja njeguje statusnu odvojenost, postojale između vlade i nevladinih organizacija, između stručnjaka i novaka, između financijera i primatelja, šefova i osoblja, muškaraca i žena te između nas, stranih savjetnika i Indijaca. Nažalost, te smo razlike prešutno zanemarili pa stoga nismo mogli o njima raspravljati. Jednoga dana, kada je tijekom dijaloga unutar grupe buknuo snažan sukob, najviše pozicionirani vladin službenik u timu je izjavio kako “on ne vidi nikakav sukob!” I to je bilo to, problem je hitro skinut s dnevnog reda. Dakle, kao grupa smo mogli dobro govoriti *“jezikom ljubavi”*, ali nismo bili sposobni komunicirati *“jezikom moći”*. A ignoriranjem problem moći nikada ne nestaje; samo ga guramo u dubine hraneći tako njegovo destruktivno djelovanje.

Krajem intenzivnog tromjesečnog perioda predložili smo upravnom vijeću projekta, dakle nositeljima stvarne moći, kojeg su sačinjavali šefovi članova tima, rješenja koja smo smatrali hrabrima, važnima i inovativnima. No, svi su naši prijedlozi hitro i u cijelosti odbijeni budući da su se izneseni prijedlozi suviše razlikovali od uobičajenih rješenja, odnosno nisu u dovoljnoj mjeri uključivali lokalno stanovništvo pa stoga nisu bili pogodni za implementaciju. Tako je tim ubrzo raspušten, a rezultati rada napušteni.

Indijsko iskustvo posve me je zbunilo i oneraspoložilo. Upoznao sam stvaralačko lice moći, sposobnost ostvarenja svrhe, kao i njezino drugo, rušilačko lice. Upoznao sam moćno lice ljubavi, novog povezivanja, kao i njezino drugo, nemoćno lice. Najgore

od svega, sva ta lica - stvaralačko, rušilačko, moćno i nemoćno – pronašao sam u sebi. Stoga, što se tu može učiniti?

U jeku mojih trauma naišao sam na pisani govor Martina Luthera Kinga, velikog američkog lidera i borca za ljudska prava, iz 1967. godine. Ostao sam šokiran nakon spoznaje u kojoj je mjeri King u svojem govoru, održanom samo šest mjeseci prije nego što je ubijen, artikulirao napetosti s kojima sam se toga trenutka borio:

“Ispravno shvaćena, moć ne predstavlja ništa drugo doli sposobnost ostvarivanja svrhe. Moć je snaga potrebna za provođenje društvenih, političkih i ekonomskih promjena.... Stoga je gledanje na koncepcije ljubavi i moći kao na suprotnosti - diametralne suprotnosti - tako da je ljubav poistovjećena s povlačenjem moći a moć s negiranjem ljubavi, jedan od najvećih povijesnih problema čovječanstva. Došao je trenutak da shvatimo... Kako je moć bez ljubavi nerazborita i zlonamjerna, a ljubav bez moći sentimentalna i anemična... Upravo je taj sraz nemoralne moći i nemoćne moralnosti glavni izvor krize našega vremena.” (3)

Budući da sam u Kanadi shvatio u kojoj je mjeri moć bez ljubavi nerazborita i zlonamjerna, a u Indiji u kojoj je mjeri ljubav bez moći sentimentalna i anemična, riječi

Moć i ljubav: Sustainable Food Laboratory

Peto i posljednje iskustvo donosi odgovor na prethodno postavljena pitanja. Taj se odgovor sastoji u sintezi pet načela za koje smatram da čine dio koda, odnosno DNA obećavajućeg integralnog pristupa u rješavanju složenih problema na miran način.

Ispravno shvaćena, moć ne predstavlja ništa drugo doli sposobnost ostvarivanja svrhe. Stoga je gledanje na koncepcije ljubavi i moći kao na suprotnosti jedan od najvećih povijesnih problema čovječanstva.

Martina Luthera Kinga učinile su mi se posve istinitim. U njima sam pronašao sebe - ponekad nerazboritog i zlonamjernog, a ponekad sentimentalnog i anemičnog.

Zato se moramo zapitati:

1. Na koji način možemo riješiti veliku krizu našega doba?
2. Na koji način možemo izbjeći dvostruku zamku, moći bez ljubavi i ljubavi bez moći?
3. Na koji način možemo prakticirati moć i ljubav zajedno?
4. Na koji način možemo mirnim putem riješiti složene probleme u praksi?

Ta se načela podudaraju s pet razina u *Teoriji* U autora Clausa Otta Scharmera. (4)

Peto iskustvo se odnosi na situaciju od prije šest godina kada smo Hal Hamilton, ja i još nekolicina drugih kolega pokrenuli

Došao je trenutak da shvatimo kako je moć bez ljubavi nerazborita i zlonamjerna, a ljubav bez moći sentimentalna i anemična.

Upravo je taj sraz nemoralne moći i nemoćne moralnosti glavni izvor krize našega vremena.

globalnu inicijativu pod nazivom *Sustainable Food Laboratory* (5). Problem smo postavili prema sljedećim pretpostavkama:

1. Trenutni svjetski sustav za proizvodnju hrane proizvodi ogromne količine hrane,
2. Hrana je jeftina bogatima, ali skupa siromašnima,
3. Proizvedena hrana uglavnom nije zdrava,
4. Proizvodnja hrane farmerima ne osigurava dostatna sredstva za pristojan život,
5. Proizvodnja negativno utječe na tlo, vode i atmosferu.

Lideri moraju razviti međusobno otvoreni i iskreni dijalog kako bi uz pomoć različitih perspektiva uspjeli shvatiti cjelinu sustava

Osim navedenog, za ostalo možemo reći kako jako dobro funkcionira! Ako znamo da je sustav “savršeno dizajniran za proizvodnju rezultata koje upravo sada proizvodi, u *Food Labu* smo se zapitali: Na koji način ga možemo transformirati kako bi u većoj mjeri stvarao ekonomski, društveno i ekološki održive rezultate?

Inicijativu smo započeli potragom za liderima različitih komponenti sustava koji su dobro poznavali funkcioniranje cjeline te su htjeli promijeniti situaciju na bolje. Na kraju smo okupili čelnike iz preradi-vačke industrije, maloprodaje, financijskih institucija, nevladinih organizacija, vlade, sindikata i građane koji nisu pripadali niti jednoj od navedenih skupina. Okupili smo tim koji se sastojao od četrdeset i pet odlučnih i utjecajnih ljudi s prostora Europe, SAD-a i Latinske Amerike, dakle reprezentativnu minijaturnu verziju globalnog društvenog sustava kojeg smo htjeli promijeniti. Tako smo došli do prvog načela koje glasi: “*Okupite mikrosvijet vodstva promatranog sustava.*” Navedeno je načelo “dvojezično” budući da nam u kontekstu “*jezika moći*” govori da moramo angažirati lidere sa stvarnom moći i kapacitetom za promjenu sustava. Rečeno “*jezikom ljubavi*”, ovo načelo nam govori da moramo angažirati lidere kojima je doista stalo da se situacija u sustavu unaprijedi.

Ključna posljedica okupljanja mikrosvijeta lidera sustava kojeg nastojimo promijeniti proizlazi iz činjenice da tek tada, uspiju li lideri razviti međusobno otvoreni i iskreni dijalog, mogu vidjeti cjelinu sustava, iz različitih perspektiva, u svoj njegovoj složenosti i sa svim, u njega ugrađenim, kontradikcijama. Tada se dinamika cijelog sustava - pa tako i dinamika moći - replicira unutar sobe za sastanke čime postaje svima vidljiva i jasna. Grupa *Food Lab* je upravo

to učinila da bi zatim napustila tu sobu kako bi se otisnula u seriju “edukacijskih putovanja” u Brazil, gdje je cjelina sustava i njegove komponente - ruralna i urbana, primitivna i moderna, održiva i neodrživa - bila najbolje vidljiva u praksi. Na taj su način članovi tima izgradili zajedničku sliku sustava za proizvodnju i distribuciju hrane, njegovog funkcioniranja i uzroka koji su doveli do toga da proizvodi baš takve rezultate. Stoga drugo načelo glasi: “*Uronite, čim dublje možete, u složenost sustava.*” Rečeno jezikom moći, ovo načelo nam govori da se usredotočimo na razumijevanje i shvaćanje principa funkcioniranja sustava te pronalazjenja pravih poluga za njegovu transformaciju u praksi. Rečeno jezikom ljubavi, ovo načelo nam govori da se usredotočimo na izgradnju povezanosti i međuljudskih odnosa unutar sustava u cjelini.

Kako posvećena i utjecajna grupa sve dublje i dublje uranja u stvarnost sustava da bi ga mogla razumjeti i promijeniti, tako njezini članovi sve više počinju zamjećivati vlastitu ulogu u održavanju sustava onakvim kakvim jest u sadašnjem trenutku. U 1960-im godinama veoma je bio popularan slogan sljedećeg sadržaja: “Ako nisi dio rješenja, tada si zasigurno dio problema.” No, kako mi je jednom prilikom kolega Bill Torbert objasnio, navedeni slogan zapravo propušta ključnu poantu u kontekstu promjena: “Ako nisi dio problema, tada zasigurno ne možeš biti dio rješenja.”

Ako nismo sposobni uvidjeti na koji način naše djelovanje ili nedjelovanje doprinosi stvaranju trenutačne situacije i trenutačnom funkcioniranju sustava, tada nemamo osnova za promjenu tih rezultata - osim ako na sustav ne djelujemo izvana, dakle nasilnim putem. No, ako lideri mogu napraviti korak unatrag, povući se iz složenosti sustava kojeg su dio i reflektirati o svemu

što se događa, pa tako i o njihovoj vlastitoj ulozi, tada će uvijek znati što moraju učiniti. Nakon šest mjeseci rada na projektu, članovi Food Lab tima su se povukli u osamu koja je trajala 72 sata, u tišini, u pustinju Arizone. Nakon povratka iz pustinje, jednostavno su znali što moraju učiniti - baš kao što su na primjeru Gvatemale članovi tima točno znali što moraju učiniti nakon što je Ochaeta završio svoj iskaz. Stoga dolazimo do trećeg načela koje glasi: “*Povucite se i pronađite utočište u izvoru mudrosti i posvećenosti.*” Rečeno jezikom moći, ovo načelo nam govori da se povežemo s najdubljim izvorom vlastite svrhe i posvećenosti. Rečeno jezikom ljubavi, ovo načelo nam govori da se povežemo s onim što sustav treba od nas, a ne suprotno, s onim što mi trebamo od sustava.

Slogan “*ako nisi dio rješenja tada si zasigurno dio problema*” nekada je bio veoma popularan. Zapravo, ispravno je reći: “*Ako nisi dio problema tada zasigurno ne možeš biti dio njegova rješenja.*”

Kada se tim poveže s izvorom mudrosti i posvećenosti, unutar, između i uokolo sebe, sposoban je doslovce “premjestiti planinu”. Tek što su se vratili iz pustinje, članovi Food Lab grupe su se usuglasili oko inovativnog seta od šest ambicioznih inicijativa na kojima su surađivali tijekom tri godine i koje su trebale dovesti do stvaranja novog, u mnogo većoj mjeri održivog, prehrambenog opskrbnog lanca. Te inicijative uključuju:

Food Lab tim je postupno i organski izgradio potpuno novo tijelo odnosa, saveza i standarda za održive prehrambene opskrbe lance

1. Povezivanje trgovaca u Europi i SAD-u s malim ribarima i poljoprivrednicima u Africi i Latinskoj Americi,
2. Povezivanje bolnica, škola i drugih javnih institucija s lokalnim proizvođačima zdrave hrane,
3. Povezivanje kupaca hrane i bio-goriva s uzgajivačima i proizvođačima koji se bave “održivom” proizvodnjom i uzgojem.

Sve to ne znači da je rad grupe, jednom povezane s vlastitim izvorom mudrosti i posvećenosti, od tada pa nadalje uvijek bio jednostavan i uspješan. Proces spajanja nam je utoliko pomogao što smo dobili snagu i hrabrost da se suočimo sa svijetom i učinimo upravo ono što smo trebali učiniti: uvijek iznova nastaviti pokušavati, učiti iz pogrešaka, sve dok ne dostignemo postavljeni

cilj. Četvrto načelo stoga glasi: “*Uvodite i isprobavajte sustavne inovacije.*” Rečeno jezikom moći, ovo nam načelo ukazuje da moramo učiti iz djelovanja, vlastitog rada, a ne teoretizirati, planirati i drugima govoriti što da čine. Rečeno jezikom ljubavi, ovo načelo nam govori da te aktivnosti trebamo provoditi u partnerstvu s drugim dionicima iz cjeline sustava.

Sve ovo nam govori na koji način možemo rješavati složene probleme mirnim putem. Sve ovo nam govori na koji način možemo poticati praktične, mudre i održive inovacije i promjene. Na koji način izgrađivati kvalitetniju društvenu infrastrukturu. Nakon godina pokušaja i pogrešaka, *Food Lab* tim je postupno i organski izgradio potpuno novo tijelo odnosa, saveza i standarda za održive prehrambene opskrbe lance. Mreža ambicioznih, vrhunskih, unakrsno-institucionalnih inicijativa proširila se diljem Europe, Afrike, Azije i Amerike. *Food Lab* je postao utjecajan prostor za učenje i za institucionalizaciju naučenog u živuće primjere najbolje prakse. Stoga peto i posljednje načelo glasi: “*Razvijajte ekosustave novih praksi.*” Rečeno jezikom moći, ovo načelo nam govori da nikada ne zaboravimo na nagrade koje proizlaze iz uspješnog stvaranja nove i kvalitetnije stvarnosti, ne u teoriji nego u praksi. Rečeno jezikom ljubavi, ovo načelo nam govori da nikada ne zaboravimo na nagrade koje proizlaze iz stvaranja nove stvarnosti mirnim, nenasilnim putem.

Tablica 1: Načela za rješavanje složenih problema mirnim putem

Načelo:	Rečeno "jezikom moći"	Rečeno "jezikom ljubavi"
1 Okupiti mikrosvijet vodstva promatranog sustava	Angažirati lidere sa stvarnom moći i kapacitetom za promjenu sustava	Angažirati lidere kojima je doista stalo da se situacija u sustavu unaprijedi
2 Uroniti, čim je dublje moguće, u složenost sustava	Usredotočiti se na razumijevanje i shvaćanje principa funkcioniranja sustava te pronalaženje pravih poluga za njegovu transformaciju u praksi	Usredotočiti se na izgradnju povezanosti i međuljudskih odnosa unutar sustava kao cjeline
3 Povući se i pronaći utočište u izvoru mudrosti i posvećenosti	Povezati se s najdubljim izvorom vlastite svrhe i posvećenosti	Povezati se s onim što sustav treba od nas, a ne suprotno, s onim što mi trebamo od sustava
4 Uvoditi i isprobavati sustavne inovacije	Učiti iz djelovanja i vlastitog rada za razliku od teoretiziranja, planiranja i ukazivanja drugima što da čine	Aktivnosti provoditi u partnerstvu s drugim dionicima iz cjeline sustava
5 Razvijati ekosustave novih praksi	Ne zaboraviti na nagrade koje proizlaze iz uspješnog stvaranja nove i kvalitetnije stvarnosti, ne u teoriji već u praksi	Ne zaboraviti na nagrade koje proizlaze iz stvaranja nove stvarnosti mirnim, nenasilnim putem

Zaključak

Inicijativa *Food Lab* kontinuirano napreduje u svojoj misiji stvaranja živućih primjera održivih prehrambenih lanaca te tako sama postaje živući primjer mirnog rješavanja složenih problema. Peter Senge za laboratorij kaže kako predstavlja "najveći projekt sustavnih promjena koji je ikada vidio." Kroz pokušaje i pogreške postepeno učimo na koji način zajednički stvarati novu stvarnost.

Tehnologija rješavanja složenih problema mirnim putem koju sam opisao u ovom tekstu nedavno je napunila petnaestu godinu života što znači da se još uvijek nalazi u problematičnoj tinejdžerskoj dobi. Stoga će biti veliki izazov učiniti je pouzdanom kako bi je mogli primjenjivati u promjenama složenih društvenih sustava. Jer, mirno riješiti takve probleme sve je samo ne jednostavno. Sve je lakše nego koristiti moć

i ljubav zajedno. Psiholog Jungove struje, Robert Johnson, o tome je napisao kako "...par suprotnosti koji vjerojatno najviše uznemiruje jesu ljubav i moć. Ova dihotomija razdire naš moderni svijet... U pokušaju da ih spojimo, mnogo smo češće neuspješni nego uspješni." (6)

Ovaj tekst je trebao pokazati kako ne postoje gotovi recepti, osiguran uspjeh ili jasan put do cilja. Kao što je filozof Immanuel Kant rekao: "*Iz iskrivljenog debla čovječanstva nikada ništa čestito neće izrasti.*" (7) No, osobno vjerujem kako u ovom slučaju postoji nagrada vrijedna svake borbe na strmom i zavojitom putu: nagrada bolje metode za stvaranje boljeg svijeta. To je borba kojoj sam osobno predan. To je borba kojoj se radujem i nastavljam je u suradnji i zajedništvu s Vama.

Bilješke:

- (1) Elena Diez Pinto, "Vision Guatemala, 1998-2000: Building Bridges of Trust", *Civic Scenario - Civic Dialogue Workshop*, Bettye Pruitt. (New York: United Nations Development Programme Regional Bureau for Latin America and the Caribbean: 2000).
- (2) Bill O'Brien, *Character and the Corporation* (Cambridge: Society for Organizational Learning, 2002).
- (3) Martin Luther King Jr., "Where Do We Go From Here?", *A Testament of Hope: The Essential Writings and Speeches of Martin Luther King, Jr.* (New York: HarperCollins, 1991).
- (4) C. Otto Scharmer, *Theory U: Leading from the Future as it Emerges* (Cambridge: Society for Organizational Learning, 2007).
- (5) www.sustainablefoodlab.org
- (6) Robert Johnson, *Owning Your Own Shadow: Understanding the Dark Side of the Psyche* (New York: HarperCollins, 1993).
- (7) Citirano u Isaiah Berlin, *The Crooked Timber of Humanity: Chapters in the History of Ideas* (Princeton: Princeton University Press, 1990).

Translated and reprinted by permission of SoL, Society for Organizational Learning, 2008., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *The Language of Power and the Language of Love* in *Reflections* journal.



Adam Kahane, partner u tvrtci *Generon Reos LLC* (www.reospartners.com) koja se bavi savjetovanjem na području inovacija u kompleksnim društvenim sustavima. Autor je knjige *Solving Tough Problems: An Open way of Talking, Listening and Creating New Realities* (2004.).



PRINTERA
GRUPA

KRATIS + GIPA + BAUER





Intervju: Dragan Filipović

Daniela Perković
Ivan Miljan

Dragan Filipović je rođen 1968. godine. Poslovnu karijeru je započeo 1993. godine kao pripravnik u kompaniji DELTA Maxi, nakon stjecanja diplome na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Od tada pa do danas prošao je mnoge liderske pozicije u tvrtkama Delta Holdinga, jedne od 500 najvećih korporacija u središnjoj Europi. No ipak, priznaje kako mu dužnost generalnog direktora DELTA MAXI Grupe, međunarodnog trgovačkog lanca s više od 14.000 zaposlenika nekako "najviše leži". Oženjen je i ima dvoje djece. U prosincu 2003. godine dobio je nagradu "Menadžer godine za poslovnost i kreativnost" u organizaciji Kluba privrednih novinara Beograda.

IM: *Po struci si ekonomist. Da li ti je Delta bilo prvo radno mjesto?*

DF: Ekonomski fakultet završio sam u travnju 1993. a u studenom te godine zaposlio sam se u *Delti*. To mi je bio prvi posao. Došao sam u Deltu tražiti posao povodom oglasa u novinama koji sam vidio u rujnu. U oglasu su se tražili “mladi ljudi, s fakultetom, bez iskustva”. *Delta* je prije toga postojala dvije godine i tražila je ljude “*tabula rasa*”, potencijal koji bi trebalo usmjeriti u pravcu u kojem je predsjednik tada vidio tvrtku, ljude i njihovu budućnost.

Prvih tjedan dana bio sam potpuno zbunjnjen. Nisam znao gdje da se okrenem. Znači: “Dečko, popuni virman, pusti faks i odnesi mjenice tamo i tamo”. Ništa ja nisam znao, osim pitati: “Gdje stoje virmani i kako se popunjavaju, kako da pustim faks, kakve mjenice i kome da ih odnesem?” Prvi tjedan protekao je u drami i pitanjima: “Što sam ja na fakultetu radio četiri godine? Zar sam sve ono učio samo da bih stekao diplomu?” No, brzo sam to prebrodio i sam sebi rekao: “Čekaj, polako, da nije bilo te diplome ne bi danas uopće bio ovdje, ne bi ispunio jedan od tražena tri uvjeta. Ostavi sada sve sa strane i uči što ti se kaže.”

Rastao sam s *Deltom*, od pripravnika, i sazrijevao, učio se poslu od početka. Sve sam morao obavljati u trku - raditi, učiti, sazrijevati i ispunjavati svoje zadatke. Odgojen sam da pitam kada nešto ne znam. Ako ne pitam neću nikada znati. Ako pak pitam, “sramota” traje samo pet sekundi nakon čega postoji šansa da i ja nekome pomognem. Takvo razmišljanje me je vodilo tada i danas, jer, što je pet sekundi prema cijelom životu? Pitaš, ideš naprijed i gotovo. Tako sam po prvi puta unaprijeđen, vodio sam odjel od četiri čovjeka...

IM: *Dakle, mlad si počeo raditi u sustavu i baviti se “operativnim problemima”. Kako si unaprijeđen, kako si prvi put “dobio svoje ljude”?*

DF: Voditelj odjela sam postao 1995. godine, dvije godine nakon završetka pripravničkog staža. Kako je firma rasla, tražila je ljude za kadrovske praćenje rasta, za vođenje novih odjela. Išlo se na mlade ljude, bez iskustva, kojima je *Delta* rekla: “Imate godinu ili dvije da se kalite. Oni koji se pokažu sigurno će dobiti šansu.” 1995. u *Delti* sam bio već dvije godine - što je u firmi koja je postojala četiri godine već bilo “polu života” - tako se na to gledalo. Rekli su mi: “Ok, vidimo da si savladao osnove. Do sada si odgovarao samo za sebe, a sada ćeš dobiti mogućnost da odgovaraš za tim ljudi.” I dali mi da vodim odjel koji je počeo trgovati s robom široke potrošnje.

Meni je to bio vrh svijeta! Bio sam izvan sebe, mislio sam da je to nešto najviše što u životu mogu postići. Pet ljudi umjesto jednog čovjeka! Sam sebi sam govorio: “Vidi, netko mi je dao šansu da vodim računa o pet ljudi, a ne samo o sebi... Jao... Što je ovo? Vrh svijeta!”

DP: *Dakle, nisi imao onaj stav “predodređen sam da budem predsjednik uprave”?*

DF: Ne, nisam!

IM: *Nisi imao takvu ambiciju, nego si bio zabavljan što su ti dali i tu odgovornost, za tih pet ljudi?*

DF: Lagao bih kad bi rekao da sam došao u *Deltu* s namjerom da “naučim par trikova, pa zatim hitro ispreskačem sve ove ljude jer imam toliko ambicije da ću se odmah izboriti do vrha”. Nema šanse! Ne.

Prije dvije godine naišao sam na jednu kinesku poslovicu koju do tada nisam čuo, a

sa kojom se jako dobro mogu poistovjetiti. Poslovice kaže: “*Ono što je tvoje, doći će po tebe*”. Kad sam to pročitao, pomislio sam: “Pa ja sam uvijek ovako razmišljao!” Uvijek mi je nešto u meni govorilo “ti si takav i tako se ponašaj, a doći će ono što treba doći... Ni više ali ni manje”.

S tim stavom sam došao u *Delta* na intervju za zaposlenje, zajedno s gomilom drugih mladih ljudi, svi s fakultetom i u odijelima. Gospođi sam rekao sve ono što mi je bilo na srcu: “Privlači me dinamičan i kreativan posao, ne mogu sjediti u uredu čitavo vrijeme, hoću da se vide rezultati moga rada, mojeg doprinosa organizaciji i mogućnost da napredujem kad to i zaslužim”. Ljudi s druge strane stola su me začuđeno gledali. Možda su drugi kolege isto tako osjećali, ali se zbog straha i pitanja kako bi to bilo prihvaćeno nisu jasno izrazili. Pokazalo se kao pun pogodak.

IM: *Možeš li opisati svoj liderski razvoj?*

DF: Kada sam '95. prvi puta dobio tim, vodila me ideja - kad mi je to već dano, trebam onda i dokazati da mogu to raditi. Razmišljao sam u sebi: “Ok, ispunio si uvjete da budeš kvalitetan referent. Ali opet si jedan od milijun referenata u zemlji i nisi baš nešto uspio u životu. Što to znači, ‘jedan od milijun’? Sad si dobio 5 ljudi! Sada si sigurno u mnogo užem krugu ljudi odgovornih za više od jednog čovjeka! To je nešto pomalo nestvarno! Napraviti ćeš nešto tek kada uspiješ sve to koordinirati kako treba.”

Imao sam stvarno dobar tim prema kojem sam bio “*takav kakav jesam*”. Znao bih im reći: “Ljudi, pogledajte. Mi smo na istom zadatku. To što vas ponekad kritiziram, kad nešto doista nije u redu, zapravo kritiziram rezultate svega onoga što smo zajedno radili. Znači, ako je nešto loše, krećem od

Prije dvije godine naišao sam na jednu kinesku poslovicu koju do tada nisam čuo, a sa kojom se jako dobro mogu poistovjetiti. Poslovice kaže: “*Ono što je tvoje, doći će po tebe*”.

sebe - ili sam ja loše upravljao vama, loše vam dao da nešto radite, loše vas uputio, ili vam loše dozvolio slobodu. Znači, krećem od sebe. A sad vi meni recite, kako vi vidite zašto je rezultat takav? Ako ništa drugo, recite: ‘Direktore u pravu ste jer ste nam dali slobodu. Mi te stvari nismo odradili, ali znamo da postoji prostor pa ćemo ih i riješiti.’”

Polako sam sazrijevao s tih petero ljudi da bi se onda '96. godina pretvorila u nezamislivu “odskočnu dasku”, u prvi pravi, veliki izazov u *Delta*. Tada nisam vidio dalje od tih pet ljudi, mislio sam “to je sve”. Kada je *Delta* dobila zastupništvo *Fiata* osobno me je pozvao predsjednik kompanije, Mišković. To je bio prvi slučaj, poslije tri godine rada, da me on osobno pozove. Tada mi je rekao: “Dragane, predložen si za direktora sektora automobila. Imam dvije mogućnosti. Jedna je da dovedem gotovog čovjeka iz *Zastave*, koji zna sve o automobilskom biznisu i koji preko noći može stvoriti organizaciju. Druga je da nastavim sa svojom politikom da mladim kadrovima iz *Delte* koji zaslužuju napredovati pružim šansu. Opredivio sam se za drugu opciju.”

Predsjednik me savjetovao: "Ako u novim uvjetima ostaneš 'operativan' kao do sada, nećeš uspjeti. Moraš shvatiti da organizacija od 50 ili 100 ljudi traži lidera koji posjeduje sposobnost da se 'uzdigne'. Gleda i vidi dalje od papira."

DP: Znači skok je bio sa pet ljudi na... Koliko?

DF: Na oko stotinu ljudi.

DP: I potpuno nova organizacija?

DF: Tako je, biznis koji u životu nisam vidio niti sam znao o čemu se radi. Drhtao sam u sebi dok sam razgovarao s predsjednikom. Sjedio sam i slušao, a kad mi je iznio prvu i drugu opciju znao sam da me nije zvao da mi kaže "odabrao sam... prvu opciju", samo da me ubije u pojam. To je bilo '96. godine i tada sam imao 28 godina. Zatim je nastao: "Savjetovat ću te. Ako u novim uvjetima ostaneš 'operativan' kao do sada, nećeš uspjeti. Moraš shvatiti da organizacija od 50 ili 100 ljudi traži lidera koji posjeduje sposobnost da se 'uzdigne'. Gleda i vidi dalje od papira. Nećeš moći postati istinskim liderom ako budeš 'živio u papirima'. Dajem ti slobodu, organiziraj ljude, pitaj za savjet, pitaj za pomoć. U tebi vidimo čovjeka koji može kvalitetno voditi posao."

U *Fiatu* sam ostao tri godine, od '96. do '99., baš u vrijeme procvata. Tada je to već bila velika organizacija, s više od stotinu ljudi - u prodaji, post-prodaji, logistici, skladištu. Zahtijevala je moj osobni razvoj,

u liderskom i menadžerskom smislu. Dobro je bilo što sam prošao "prijelazni skok" u vođenju ljudi, s 1 na 5. Da sam odmah prešao s 1 na 100, mislim da bih imao više problema. U najmanju ruku, mislim da bi mi trebalo puno više vremena da se prilagodim jer bi od bavljenja samim sobom odmah prešao na bavljenje s mnogim ljudima, strategijom tvrtke i porukom predsjednika da "moram gledati i vidjeti dalje". Već me je prvo voditeljsko mjesto nagnalo da razmišljam najmanje o prvom sljedećem mjesecu i rezultatima koje ću postići.

DP: Kažeš da ti je predsjednik savjetovao da "gledaš i vidiš dalje". Na koji način si njegov savjet preveo u praksu?

DF: Pola radnog vremena sam trošio na to da svoje znanje operacionaliziram i proširim. Drugu polovicu vremena sam provodio s *Fiatovim* ljudima, učio od njih i razmišljao. Jednog od njih sam direktno pitao: "Recite mi, taj vaš direktor za regiju C, mogu li ja njega upoznati?" Želio sam učiti od njega. Bio sam uporan, tražio sam načine. Bilo bi me sram da predsjedniku, koji mi je rekao da "gledam i vidim dalje", dođem i kažem kako "ne vidim baš ništa, ni prst pred nosom!?" Stalno sam učio od ljudi iznad mene, kojima je Agnelli također možda jednom rekao: "Dečko, gledaj i vidi dalje!" Smatrao sam da je to najbolji put da pomognem sebi. Učio sam najviše od nadređenih, i to iz druge tvrtke. Budući da su obnašali visoke dužnosti znao sam da je sigurno nekad netko i njih uputio da "razmišljaju na drugačiji način".

Nakon tih razgovora sjeo bih sa svojim ljudima i radio onako kako sam naučio. Od podređenih sam crpio znanje iz tog posla, a od ljudi iznad mene način na koji trebam gledati na stvari. Tako sam uspijevaao pokrenuti i transformirati stvari.

IM: Što se dešavalo nakon *Fiata*, kako si dalje napredovao?

DF: U tom periodu od 6 godina dovršavao sam dodijeljene mi zadatke i odlazio na neke nove uloge i funkcije, koje su uvijek bile izazovnije od prethodnih. Nakon *Fiata* počeo sam se baviti brokerskim biznisom i zaljubio se u taj posao. To je bio kraj '99. i početak 2000. godine. Radi se o tzv. *bedge ugovorima*, kupovini i prodaji ugovora za kavu koja putuje brodom. Ne trguje se fizički, već se kupuju i prodaju opcije. Uložite novce, kupite ugovor i pratite burzu, dakle virtualno zarađujete. Kava krene iz Indije ili Brazila i putuje za Kopar. Za vrijeme putovanja broker istu kavu preprodava 6-7 puta. Nešto slično tada u Srbiji nitko nije radio. Na tom sam poslu stekao jako lijepo iskustvo, zapravo, posve sam se zaljubio u njega. Mislio sam da ću ga cijeli život nastaviti raditi. Nisu bitni novci, izgube se i potom opet zarade. Ali je škola velika. Tada sam, na primjer, uspio izgubiti prve velike novce. Nisam mogao zbog toga spavati... Naravno, predsjednik me poslije ohrabrio: "Zbog toga nisi spavao?! A što misliš, da se samo zarađuje u životu? Što ti je, opusti se. Nismo firma ako samo zarađujemo i idemo naprijed a nemamo i promašaje i gubitke. Što je s tobom? Pa ne možeš tako razmišljati, diži se!"

U konačnici mi to nije smanjilo entuzijazam nego sam zaključio: "Aha, to je još jedna novina o kojoj u budućnosti moram voditi računa." Nastavio sam poslije raditi i u tom biznisu. Na kraju smo bili u velikom plusu.

Biznis s kavom nikada nije zaživio, predsjednik mi je dodijelio drugi zadatak i rekao: "Ne brini se za to, to će netko drugi nastaviti raditi. Bitno je da sada znamo gdje su izvori snabdijevanja a biznis ćemo nastaviti samo ako izgradimo pržionicu kave.

Inače, trgovanje s kavom ili valutama na burzi nije naš 'core business', to nam ne treba."

IM: Čime si se bavio nakon tog "coffee breaka"?

DF: Tvornicom deterdženata. Projekt je u početku bio samo hala i oprema koja se tek trebala montirati. Trebalo je sve napraviti, definirati brendove, pokrenuti proizvodnju i prodaju. Sve se zaokružilo na jednom mjestu. Sve što sam do tada radio bili su parcijalni poslovi. Bio sam referent, ili sam prodavao uvezenu robu. Ovo je bio prvi put da samostalno odlučujem o nabavi, marketingu i prodaji. I to me je baš jako motiviralo. Rekao sam sebi: "E, sad je ovo pravo. Sada je sve u tvojim rukama. Nemaš više prostora da u nekog upireš prstom. Sad se pokaži! O tebi ovisi koliko si sposoban nabaviti sirovine. Kriva ti je cijena? Nema problema, izbori se za bolju nabavnu i odredi si bolju prodajnu. Ne možeš se žaliti, ne prodaješ tuđe pa da kažeš 'skup proizvod'. Znači da sam sebi kažeš 'skup proizvod'. Loše te prati marketing? Osmisli si bolji marketing, tko ti je kriv? Sad se pokaži - pukovnik ili pokojnik".

Posao je lijepo napredovao što me činilo jako sretnim. No, jednog četvrtka na večer predsjednik me pozvao da mi kaže: "Od sutra prelaziš u *Maxi*. Predstavljamo te kao novog direktora." Te noći ponovo nisam spavao, uopće, niti malo.

U početku nisam bio nimalo oduševljen što idem raditi u maloprodaju, nisam o tom poslu ništa znao, a nisam ni imao neko veliko mišljenje. Danas kad me netko pita reći ću mu da nema kreativnijeg posla od maloprodaje. *Delta Maxi* sam preuzeo kada smo imali deset prodavaonica u Srbiji a danas ih imamo preko 500 u čitavoj regiji.

Ovaj posao sa sobom nosi mnoge probleme, stres i nervozu jer dnevno imate na umu 14 tisuća ljudi i stotine milijuna potrošača godišnje. Mislim da me moj pozitivan pogled na život, na rješavanje problema, na suradnju s ljudima, misao vodilja kako "uvijek postoji rješenje, kakvo-takvo, bori se", drži na životu pa stoga nisam opterećen mislima kako su iza ugla uvijek samo neki problemi. Jer, postoje i lijepe stvari koje izviru kroz rješavanje tih problema. Svojim ljudima znam reći: "Ljudi, mi vodimo" - ne kažem *ja vodim*, nego *mi vodimo* - "najveću tvrtku u prvom holdingu Srbije. Kad bi funkcionirali sami za sebe, vodili bi tvrtku koja je peta po veličini u Srbiji. Ili, među 15 najvećih u jugoistočnoj Europi. Samo to imajte na umu. Neka vam ova činjenica bude misao vodilja."

DP: *Kako si pripremao svoje ljude za trenutnu krizu?*

DF: Okupio sam ih i slikovito pojasnio situaciju sljedećim riječima: "Mi smo poput košarkaškog tima koji je do sada pobjeđivao tako što je davao 95 koševa na utakmici, a primao 90 koševa. Došlo je vrijeme kad ćemo definitivno pobjeđivati samo ako spustimo primljene koševe na 70. Što to gospodo znači? Primljeni koševi su troškovi. Postignuti koševi su prihodi. Dok smo lagano pobjeđivali, rijetko smo se bavili analizom: 'Treneru, a da probamo malo stegnuti obranu, da primimo još manje koševa?'"

Ljudi su shvatili poruku: "Stvarno dobra usporedba, doista stoji." A ja sam nastavio: "Htjeli mi to ili ne, pitanje je kakav će biti daljnji razvoj. Zbog krize, situacija ne ovise samo o nama, već o bankama i koječemu drugome. Postoji šansa da više nećemo moći davati 95 koševa po utakmici već samo 80. Što zbog nas samih, a što zbog jače obrane protivnika. Ako nastavimo primati 90

koševa, sigurno gubimo utakmicu. Da li se slažete? Moramo pojačati obranu. Ne znam točno kako i tu očekujem vaše sugestije. No, siguran sam da ćemo zajednički pronaći pravo rješenje kako bi nastavili pobjeđivati sa samo 80 postignutih koševa po utakmici."

S te strane mi je sport puno pomogao jer sam jednostavno, u pet minuta, ljudima objasnio što nam je cilj. I svi smo se oko tog cilja okupili. I dan-danas u žargonu znaju reći: "Treneru, spustili smo primljeno ispod..." A ja im odgovorim: "Dobro, dobro... Samo nemojte da dobijemo tricuju u zadnjoj minuti, ne dajte..."

DP: *Na koji način konkretno, vlastitim primjerom, vodiš ljude?*

DF: Stalno se vraćam na temelje biznisa: "Ljudi, netko je uložio novce u ovaj biznis. Ne možete se ponašati na način da razmišljate kako to 'nije moj problem'. Želim da se i vi osjećate kao da je to vaše. Ne možete jednostavno reći: 'Ja sam menadžer koji prima plaću.' Ne možete. Tvrtka s punim pravom može reći: 'Plaće će biti isplaćene samo ako profit bude iznad razine povrata na uloženo u banci.' S punim pravom to može reći. Evo, ja ću prvi stati iza toga."

Uvijek počinjem od sebe. Kada donosim odluke sebe uvijek stavljam ispred njih. Jer tada dijelim njihovu sudbinu, tada se nisam izdvojio od njih, izmjestio. Može netko reći da je to populistički pristup - briga me. Ali puno će ljudi reći "I on je s nama u istome košu". Kad ne bi tako bilo, s pravom bi mogli reći: "Njega nije briga, nismo u istome timu." Uvijek u svojem umu vrtim neke mantre, a jedna od njih tvrdi kako lider uvijek kaže "za mnom", a menadžer "naprijed". Budući da mi je navedena mantra uvijek na umu, trudim se da ju živim svojim primjerom. Ne mogu samo čitati i da mi se

sviđa to što čitam. Moram svoje ponašanje uskladiti s time. A to je malo teže postići.

Opisano razmišljanje uporno nastojim prenijeti svojim kolegama. Kad završimo sastanak, stalno ponavljam: “Molim vas, širite dalje. Propast ćemo ako samo nas pedeset sve ovo razumije i živi. Morate to prenijeti dalje. Da smo najbolji na svijetu, propast ćemo ako priču ne budemo širili dalje kroz organizaciju.” Čuo sam od drugih kolega, eksperata u maloprodaji, da top menadžment uvijek “udiše čisti zrak”. Neću to, hoću onaj isti zrak kojeg dišu moji ljudi.

DP: *Na koji način rješavaš taj problem “čistog zraka”, odvojenosti od stvarne situacije u tvrtki?*

DF: Stalno provjeravam koja je “prava realnost” za tvrtku. Kad na sastanku uprave upitam da li uredno isporučujemo robu i pri tome dobijem odgovor: “Direktore, 97% uspješno, *Walmart* nam nije ravan”, znam da to može ali i ne mora biti točno. Ako čujem samo pozitivno a osjetim da negdje nešto “škripi”, onda provjeravam. Odem na teren, u prodavaonicu, prošetam i pitam: “Gdje su djelatnici danas. Što je bilo?” Na to znam dobiti odgovor: “Četvero ih je bolesno, nisu došli.” - “A jesu li javili da neće doći?” - “Jesu, jutros.” - “A nisu mogli javiti jučer?” - “Pa ne znam, valjda su se tek jutros razboljeli.” - “Aha, a kako se to čovjek razboli? Probudi se ujutro pa se razboli?”

Iz kojih bi knjiga to naučio, s kim bih to trebao razgovarati da mi sve to kaže, kada ne bi bio u kontaktu s ljudima u organizaciji? Od onih koji sjede pored mene, do najudaljenijih. Sve polazi od toga da uvijek dajem 100% sebe, posvetim se tome, živim za to i tada mi ideje dolaze same po sebi. Sljedeći korak je tu energiju prenijeti na ljude. A što je organizacija veća, sve je teže prenijeti ju do kraja.

IM: *Što radiš u slučajevima kada su ljudi demotivirani?*

DF: Razgovaram s njima. Kad uočim da je netko u takvom stanju, a to se lako primijeti, pozovem ga na razgovor. Nekad netko i sam navrati da mi kaže: “Nešto sam demotiviran, malo mi je dosadno, ja bi nešto drugo radio.” Onda procijenim, ako je osoba kvalitetan kadar, nikad na prvu loptu ne kažem ništa već pokušavam pokrenuti razgovor: “Hajde da vidimo radi čega, što, kako...?” Znam da su male šanse da ga uvjerim, čim je došlo dotle da mi otvoreno govori da bi nešto promijenio. Nije mu to došlo danas, vjerojatno se lomi u sebi duže vrijeme, mjesecima i sad kad se slomio došao mi je reći.

Sve polazi od toga da uvijek dajem 100% sebe. Posvetim se cilju, živim za njega i tada mi ideje dolaze same po sebi. Sljedeći korak je tu energiju prenijeti na ljude. A što je organizacija veća to je prenošenje teže izvedivo.

Dakle, male su šanse da ga mogu uvjeriti u bilo što. Iako si ostavljam 20% mogućnosti, odmah razmišljam što i kako dalje. Zatim ga upitam: “Imaš li ti neki prijedlog? Gdje vidiš sebe? Htio bi da tvrtka dobije čovjeka koji će cijelog sebe dati na nekoj dužnosti. Nekad se kockice slože, a nekad se ne slože. Nekad uspije, nekad ne uspije. Ne mogu svi biti trkači, ali ne smije biti ni previše šetača jer će uspavati sve ostale. Mora se znati “tko kosi a tko vodu nosi” i da organizacija uvijek motivira ljude da idu naprijed.

DP: *Ljudi često misle da je funkcija predsjednika uprave oslobođena pritiska koji postoje na svim pozicijama ispod nje. Na nju se gleda kao mjesto na kojem se "lakše diše" jer nema pritiska odozgo.*

DF: Ako vidim da netko tako razmišlja, često mu kažem: "Hajde molim te, daj da se zamijenimo. Daj mi da radim to što ti radiš mjesec dana, a ti sjedni na moje mjesto mjesec dana. Zamoliti ću predsjednika da prihvati eksperiment. Ti ćeš biti primjer svima ostalima. Poslije ćemo napraviti intervju da vidimo kako si se snašao na novom mjestu, koliko ti je bilo lijepo i tako dalje. A ja ću zamoliti predsjednika da se prema tebi ophodi na isti način kao prema drugima, sugerira, podržava ali i kritizira. Da ti kaže što se od tebe očekuje, ali da te ne upućuje više nego što upućuje bilo koga od nas. Svi mi imamo operativnu slobodu da sami vodimo biznise. Jedva čekam da preuzmem tvoje usko dvorište, sa tvojih sedam ljudi pa da počnem kukati kao što ti kukaš meni. Pa da se nakon mjesec dana vratimo i iskreno pričamo."

Svi mi u upravi se neprestano trudimo da osobnim primjerima i ponašanjem pokažemo da "ovima gore nije bas lako". Tako nešto može misliti jedino površna osoba.

Intuicija mi je jako bitna. To je neki poseban osjećaj, nešto u meni što mi govori da tu nešto nije kako treba biti ili s druge strane, da je baš to pravi put.

DP: *Jedan od ranih ideala zapadnog menadžera je bio uvijek smiren, relativno bladan i distanciran čovjek. Smatralo se da time odaje samopouzdanje i samouvjerenost. Koliko su za tebe emocije i intuicija bitni u poslu i koliko ih koristiš?*

DF: Intuicija mi je jako bitna. To je neki poseban osjećaj, nešto u meni što mi govori da tu nešto nije kako treba biti, ili s druge strane, da je baš to pravi put. Ako me pitate kako to osjetim, neću vam moći odgovoriti. Jednostavno osjetim i slušam impuls. Što se tiče emocija - kako sam satkan, tako ih koristim. Nisam čovjek koji plane "na prvu loptu", skoči, drekne, ali kad doživim da nešto nije kako treba itekako znam brzo reagirati. Emocije ne držim u sebi, uvijek ih izbacujem iz sebe ali možda na smireniji način nego što bi to netko drugi uradio. Kad se s nečime ne slažem onda to otvoreno i kažem. Otvoreno pokazujem npr. tugu: "Ljudi, totalno sam razočaran." Isto tako bi mogao planuti i derati se: "Razočaran sam!!! Kako ste mogli, jeste li normalni!!!"

Ako je učinkovit, onda svakako treba koristiti "normalniji" način ophođenja. Osobno preferiram pristojan, ljudski pristup, ali isto tako se ne sputavam učiniti drugačije. Kada moja prva opcija, prirodno prva, ne bi urodila plodom, itekako bih se promijenio. Ponašao bi se drugačije i napravio drugačiju atmosferu, onakvu kakva je potrebna da se postigne učinak.

IM: *Kako prolaziš kroz teške situacije u poslu, udarce koje ti život daje?*

DF: Često sebi znam reći da mi je "ostalo" još samo 30 godina rada, dakle, duplo više nego što sam do sada radio. Stoga ova-ko razmišljam: "Dragane, trideset godina, znaš li koliko još toga trebaš naučiti?!" I stalno mislim o tome kako imam još puno

prostora za napredovanje, kako ću doživjeti još tisuću uspjeha i padova, dobrih i loših situacija, jer je ispred mene duplo duži period za stvaranje nego onaj što je iza mene ostao. Kada je situacija sjajna, onda sebi kažem: “Znaj da je to samo djelić onoga što te još čeka”. A kad je nešto loše, ispravim to što je loše i opet idem naprijed. Kolike su šanse da mi u narednih trideset godina to bude posljednje “dobro” ili “loše”? Nikakve, uvijek mora biti i jednoga i drugoga. To me stalno vuče da radim na sebi i da u glavi budem miran. Mislim da su sve pogreške koje se u životu događaju životno

važne, da nas nečemu uče i da se uvijek mogu ispraviti. Mislim da uvijek mogu nešto dobro napraviti i ostvariti, samo kada vjerujem u ciljeve koje sam si postavio.

Važno mi je da svaki čovjek s kojim radim shvati da samo radom na sebi i stalnim podizanjem vlastitih ciljeva može izgraditi sebe kao osobu i doprinijeti organizaciji.

DP: *Dragane, hvala ti na ugodnom razgovoru.*

DF: Hvala vama! Veliki pozdrav svim čitateljima *qLife*-a!



Daniela Perković, executive coach, predavač na *Academy of Executive Coaching* u Londonu i suorganizator *Intermediate Programme in Executive Coaching* u Hrvatskoj, Srbiji i Sloveniji, savjetnik i trener na području liderstva, osobnog i organizacijskog razvoja.



Ivan Miljan, poslovni savjetnik, executive coach i trener iz područja osobnog i organizacijskog razvoja, usmjeren na praktično povezivanje najnovijih spoznaja iz tehničkih, prirodnih i društvenih znanosti s umijećem razvoja organizacija.

LOVOR-drvo preobraženja

Jednog svježeg ožujskog jutra krenuli smo šetalištem Lungo mare od Lovrana prema Villi Astri i Ičićima prolazeći ispod palmi i hrastova, pored ladanjskih kuća iz njihove habsburške prošlosti. U ovom finom kutku Jadrana još je bilo prerano za divlje šparoge ali ne i za snagu sunca...

Lovran je dobio ime prema lauriani, lovorovom stablu koje je simbol preobraženja i vječnog života. Značenje svog imena duguje legendi o Apolonu i Dafne, djeci grčkih bogova koje razdvojiše zle Kupidove strelice. Dafne je bježala od Apolonove ljubavi i bila preobražena u lovorovo drvo. Unatoč tomu, Apolon se zakleo na vjernost te se, kako zabilježi Ovidije, od tada započeo odijevati u lovor. “Budući da sam ja vječno mlad, ni ti, zimzeleno lišće, nikada nećeš izbljediti.”

Prije stotinu godina talijanski je plemenitaš Nicolo Guerra stigao u Lovran. Njegovo prezime znači rat, ali on je u Lovranu pronašao mir. Dok se jednom u zavjetrini Učke skitao od Opatije prema Lovranu, otkrio je neku posebnu energiju i odlučio izgraditi neogotičku ljepoticu, današnju *Villu Astru*. Kao prije njega venecijanski velikaši i bečki građani, bacio je pogled na Kvarnerski zaljev, duboko udahnuo i osjetio čarobni miris lovora.

Danas Nicolo Guerra svog prirodnog nasljednika ima u Vjeki Martinku, koji je tu, u Lovranu, obnovio upečatljive građevine i pogostio nas vrsnim jelima od kestena, trešanja, šparoga i škampa. Tu je pronašao i svoj mir. Poput njegovih gostiju koji u Lovranu uvijek pronalaze zeleno stablo preobraženja.

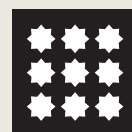
Te smo večeri sjedili uz more, u pristaništu Lovrana i gledali kako posljednje zrake sunca obasjavaju pučinu oko Cresa. Iako smo tek stigli, iz gradske vreve i stresa, već smo disali punim plućima, slobodni, spremni za ljubav. Preobraženi.

Odjeci u medijima:

“Oaza dobrih osjećaja... Raj za individualiste...
Probuđena uspavana ljepotica... Čista romantika...
Jedno od 100 najboljih mjesta na svijetu... Luka u gode...
Kulinarski hram Kvarnera... Biser Kaiserove stare Rivijere...
Odmor za dušu i tijelo... Obnovite balans...
Oaza življenja u punini”

2008 | Bild, Falstaff, Figaro, Wiener, Raum und Wohnen,
Wienerin, Reisen, Kulinarium Kroatien, Food and Travel,
Suite Benessere, Bild, Freundin

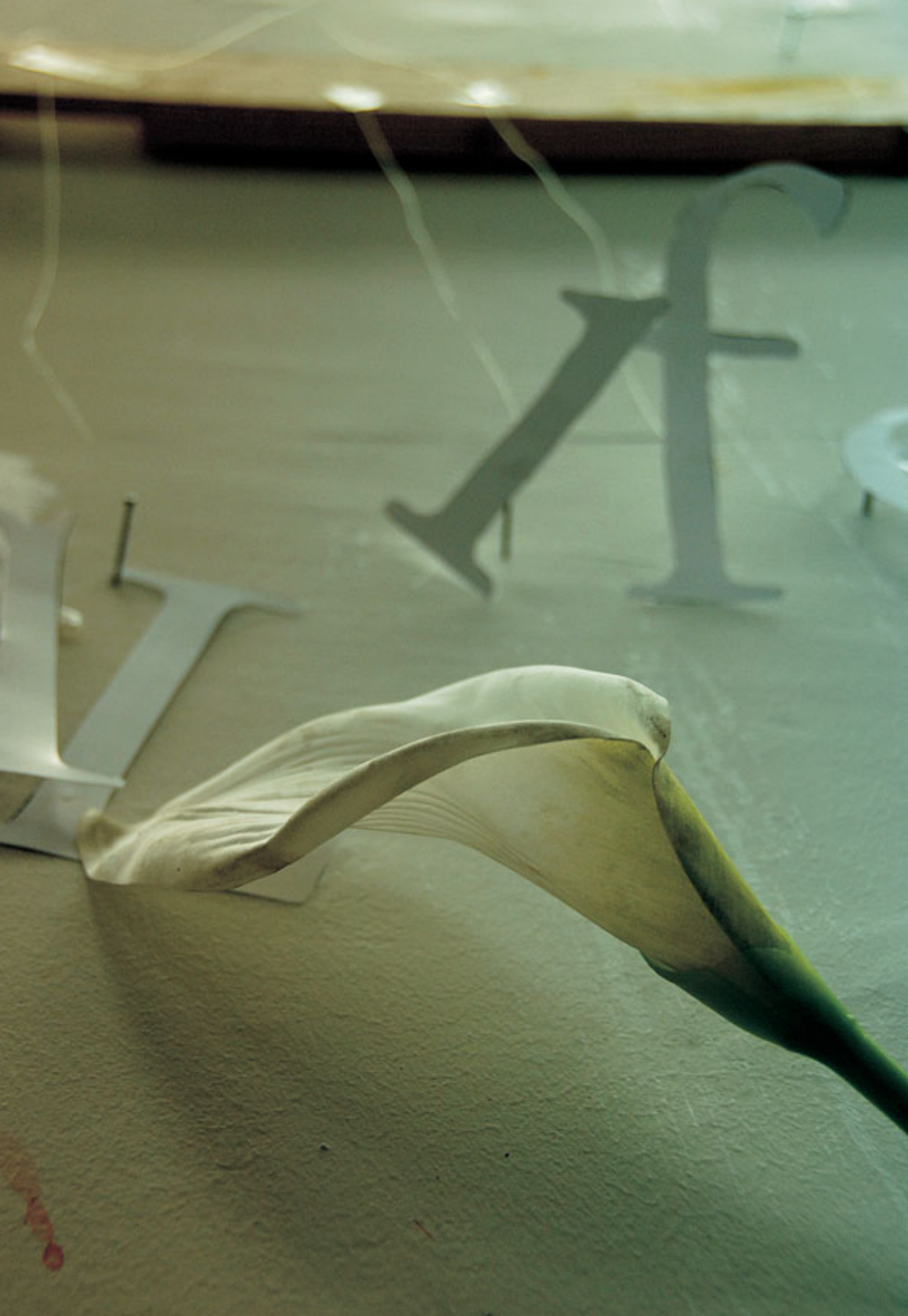
2009 | Genuss Magazin, SPAinside, Reiseblick, Gourmet reise,
Adria Zeitung, Playboy, Putovanja in stil, The Sunday Times Travel
Reiseblick, Genuss Magazin, Badische Neueste Nachrichten
Il Gazzettino, Süddeutsche Zeitung



villa astra
HISTORIC SPA HOTEL

Lovran, V. C. Emina II
T/F: 051 - 294 400/600
event@lovranske-vile.com
www.lovranske-vile.com
Lovranske vile d.o.o.





Iskustva o ulozi dijaloga u stvaralačkim promjenama

Bettye Pruitt

The *Generative Change Community* (GCC) globalna je zajednica koja se bavi njegovanjem i promicanjem procesa dijaloških stvaralačkih promjena u svrhu poticanja pravednosti i održivosti u svijetu. Zajednica nastoji uz pomoć dijaloga i drugih inicijativa integrirati pojedinačnu, organizacijsku i društvenu transformaciju.

GCC u stvarnosti sačinjava tim uglednih stručnjaka koji su u svojoj karijeri postigli zavidne rezultate na raznim projektima mišenja, posredovanja u pregovorima, medijacije i multi-dioničkog dijaloga na raznim područjima kao što je to npr. izgradnja globalne povezanosti, inter-sektorska i međusektorska suradnja, prevencija konflikata i poticanje demokracije. Zajednica je osnovana u listopadu 2003. pod nazivom *Generative Dialogue Project*, a od svibnja 2007. nosi naziv GCC koji kvalitetnije reprezentira

raznolikost aktivnosti njezinog stručnog članstva.

Osim SoL-a, *Society for Organizational Learning*, aktivnosti društva podržavaju i druge ugledne organizacije i asocijacije: *Asian Institute of Management* - Mirant Center for Bridging Societal Divides, *Fetzer Institute*, *GAN-Net*, *Generon Consulting*, *Metanoia Fund*, *Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD)*, *REDEH*, *Network for Human Development in Brazil*, *Swedish Foreign Ministry*, *Synergos Institute*, *Third Millennium Foundation* i UNDP.

Definiranje procesa stvaralačkih dijaloških promjena

U procesu vlastitog razvoja, jezgra GCC grupe je u jednom trenutku shvatila kako mora unaprijediti zajedničko razumijevanje pojma “*proces stvaralačke dijaloške promjene*”. Stoga su pokrenuli niz tele-konferencija o toj temi koje su se uvijek bavile konkretnim i specifičnim slučajevima pa su tako u prvoj polovici 2006. godine održali četiri dijaloga o tri praktična primjera:

1. Multi-dionički dijalog o razvoju projekta navodnjavanja u Nepalju kojeg je vodio Jim Woodhill,
2. Tzv. “*Posrednički dijalog*” (eng. *shuttle dialogue* - op.prev.) u Sjevernoj Irskoj kojeg je vodila Sue Williams,
3. Inicijativa kontinuiranog dijaloga u regiji Sulu na Filipinima pod nazivom “*Prevladavanje društvenih podjela u Sulu regiji*”, vođena od strane Ernia Garilaoa, člana *The Asian Institute of Management*.

Na početku svakog dijaloga postavljeno je ključno pitanje: “Što u promatranom procesu možemo smatrati ‘stvaralačkim?’” Odgovori su bili izuzetno konzistentni, te su ukazivali na prilično jednostavnu definiciju: **Dijaloške promjene možemo nazvati ‘stvaralačkim’ kada sudionici dožive promjenu svijesti... U kontekstu svojih odnosa prema drugim učesnicima ili prema razmatranom problemu... A takva im promjena omogućuje da sami su-kreiraju pozitivne rezultate za sebe i ljude koje predstavljaju.**

Ova je definicija u skladu s poznatom izrekom Alberta Einsteina kako se “problemi nikada ne mogu riješiti na istoj razini svijesti koja ih je stvorila”. Svaki nam je primjer, iako su poprilično različiti, pomogao da razumijemo što to zapravo znači u konkretnim situacijama. Detaljnije izvještaje možete pronaći na web stranici www.generativedialogue.org.

Problemi se nikada ne mogu riješiti na istoj razini svijesti koja ih je stvorila

Promjena svijesti u odnosu na druge učesnike

Promjena kvalitete međusobnih odnosa sudionika važno je obilježje svakog pojedinog slučaja. Primjerice, kod dijaloga o projektu navodnjavanja u Nepalju promjena se manifestirala u vidu iznenadnog povjerenja među članovima grupe, iako su dolazili iz različitih društveno-ekonomskih klasa. Energija koja je stvorena za vrijeme dijaloga mogla bi se najbolje opisati riječima: “Svi su učesnici svaku izjavu smatrali legitimom, bez obzira na društveni status predlagatelja.” Dosegnuti visoki stupanj promjena, prema procjeni Jima Woodhilla, rezultat je velikog angažmana svih učesnika, a posebice stručnjaka koji su se svojski trudili uključiti u proces nepismene poljoprivrednike i poslušati im dobre i loše strane projekta.

U slučaju “posredničkog dijaloga” u Sjevernoj Irskoj, Sue Williams je istaknula da bi se promjene najbolje mogle opisati kao “kontinuirani mali pomaci”, radije negoli “prijelomne transformacije”. Doista, kod ovog primjera sudionici nikada nisu izravno međusobno razgovarali, već se komunikacija isključivo odvijala preko posrednika. Unatoč tome, grupe koje se nikada nisu susrele s izravnim oponentima postale su u mnogo većoj mjeri svjesne na koji način njihovi čvrsti stavovi mogu biti percipirani od strane drugih. Svoju je ulogu moderatora u procesu Sue ovako opisala: “Pokušavala sam pomoći da jedna strana ne bi podsvjesno i nenamjerno uvrijedila drugu.” Prema njezinom mišljenju, upravo

je taj trenutak prepoznavanja “druge strane” kao legitimnih ljudskih bića koja bi se opravdano mogla uvrijediti zbog neprimjerenog rječnika ona vrsta promjene koja se neizbježno mora dogoditi ako se u konfliktnim situacijama želimo pomaknuti u stanje “istinskog dijaloga”.

Zatim je Ernie Garilao iznio što se je zapravo događalo na radionicama “Prevladavanje društvenih podjela u Sulu regiji” koje bi uvijek započele s osobnim refleksijama sudionika, predstavnika sukobljenih strana u Sulu regiji:

“Pripremili smo se na visoku razinu animoziteta [i] oštrem međusobne osude. Međutim, u trenucima dok su pojedinci unutar malih grupa prepričavali svoje osobne životne priče - o tome što su od koga naučili, koja je osoba, knjiga, film ili putovanje na njih najviše utjecalo - stvorila bi se energija *iskrene zainteresiranosti*. U tom su procesu shvatili koliko su zapravo slični jedni drugima budući da su više-manje sanjali i nadali se istome. Možemo zaključiti da je proces potaknuo sudionike da prepoznaju *zajedničku čovječnost* što je samo po sebi uklonilo prepreke među njima. U dijalogu koji je uslijedio, predstavnici civilnog sektora više nisu na vojsku gledali kao na ‘okupatore’ što me je veoma iznenadilo. Svoje su stavove sada iznosili na mnogo suptilniji način, u okviru dijaloškog procesa, tako da se o njima može otvoreno raspravljati.”

Promjena svijesti u odnosu na problem

Sušтина ove promjene odnosi se na prepoznavanje prirode povezanosti pojedinca s promatranim problemom, te u najboljem slučaju na prihvaćanje odgovornosti istog za dostizanje pozitivnog ishoda. Okvir za vođenje dijaloga korišten na primjeru Sulu regije izričito naglašava potrebu da se postigne takva promjena: prepoznati povezanost pojedinca s problemom te poticati sudionike da prihvate osobnu odgovornost, kako za nastajanje problema tako i za njegovo uspješno rješavanje. Pored navedenog, moderator je posebno naglasio kako je diferenciranje individualnog i zajedničkog odgovora na problem ključni dio dizajna dijaloškog procesa:

“Na plenarnoj sjednici moguće je vidjeti cjelinu... Stoga sudionici mogu vidjeti na koji su način njihova pojedinačna rješenja povezana s cjelinom; mogu shvatiti na koji su način odgovorni za nastajanje problema te na koji način je moguće stvoriti novu viziju stvarnosti. Dijalog ih dovodi u poziciju da sami sebi postave pitanje: Čime mogu doprinijeti da bi se problem uspješno riješio? Kako mogu surađivati s drugim sektorima da bi se postigao cilj i ostvarila zajednička vizija?”

Za izuzetne rezultate *Sulu dijaloga* podjednako je zaslužno:

1. Stvaranje zajedničke vizije grupe,
2. Prihvaćanje osobne odgovornosti za promjene od strane ključnih učesnika.

Iako također značajni, promjene i rezultati “posredničkog dijaloga” u mnogo su manjoj

mjeri bili dramatični. Sue je posebno naglasila koliko je važno da sudionici ostvare kontakt sa svojim unutarnjim potrebama kako bi konflikt unutar zajednice mogli kanalizirati u smjeru tih potreba, a ne kako to obično biva, u smjeru suprotnom od potreba druge strane. Proces se je stoga u promatranom slučaju pokazao transformacijskim “za obične ljude”, dok su politički i paravojni lideri na sukob nastavili gledati isključivo kao na politički problem. Navedeno se prije svega odnosilo na roditelje s obje strane, koji su prepoznali potrebu “*da zašтите svoju djecu*” što im je zatim omogućilo da se usprotive liderima i inzistiraju na rješavanju problema. “Doista me je iznenadila spremnost roditelja da se nametnu i preuzmu kontrolu u konfliktu”, rekla je Sue.

Primjer ovakve vrste promjene u kontekstu “*Projekta navodnjavanja*” u Nepal u primarno se odnosi na stručnjake u dijaloškoj grupi. Budući da su se u prošlosti već susreli s propustima u dizajniranju navodnjavanja, kao i kod Sulu regije ključni su akteri prilikom ulaska u dijalog već bili u nekoj mjeri otvoreni za promjene. No ipak, njihova neugoda i skepticizam prema participativnom pristupu kojeg je radionica zagovarala u početku su bili jasno izraženi. “Stručnjaci su naviknuti da u svojim nastupima publici govore ‘kako stoje stvari’”, primijetio je Jim. No ipak, u ovoj su situaciji uspjeli svoju “ulogu eksperta” ostaviti po strani, angažirati se u procesu i značajno doprinijeti “fundamentalno drugačijem” nacrtu projekta navodnjavanja koji se sada temelji na sustavnom pristupu.

Su-kreacija pozitivnih rezultata

Svaka od navedenih dijaloških inicijativa proizvela je rezultate koje organizatori drže “značajnima”. Uprava *Asian Development Bank*, sponzora projekta u Nepal, bila je toliko zadovoljna postignutim rezultatima da je donijela odluku po kojoj se “svi budući projekti moraju dizajnirati na istim načelima participacije i otvorenosti.” U slučaju “*posredničkog dijaloga*” u Sjevernoj Irskoj, prihvaćen je legitimitet potreba obiju strana u sukobu, posebice potrebe za sigurnošću. Iz rasprave je uklonjeno nekontrolirano neslaganje što je dovelo do mirnije koegzistencije. Radionica “*Prevladavanje društvenih podjela u Sulu regiji*” rezultirala je dokumentom “*Smjernice za pomirenje*” i nekim posve nenadanim partnerstvima koja su udružila vojsku, policiju, pobunjeničke skupine i organizacije civilnog društva s ciljem uklanjanja kriminala iz tog područja, monitoringa

policijskih aktivnosti nad pobunjeničkim skupinama te osiguravanja transparentne i pravedne raspodjele resursa za razvoj ljudskih potencijala.

Ernie je najsnažniju epizodu su-kreacije u primjeru Sulu regije opisao izuzetno “živim” metaforama: “Grupa je ušla u stanje ‘*strujanja*’ i ‘*posebne usklađenosti*’ kada je razina međusobnog prihvaćanja i razumijevanja dosegla razinu na kojoj su jedni drugima mogli dovršiti započete misli; zakoračili su u ‘*polje*’ - kolektivnu svijest koju su svi sudionici osjećali na intuitivnoj razini.” Jim je također uočio takve posebne trenutke energetske su-kreacije u Nepal. Čini se da opisana stanja *kolektivnog strujanja* i *povezivanja s poljem* najbolje opisuju pojam “stvaralačkog dijaloga” te kako on izgleda u praksi.

Ukratko, stvaralačke promjene mijenjaju ljude:	
Od	Prema
Gledanja na druge kao na “odvojene” i “drugacije”, određene njihovom ulogom i pozicijom u razmatranom konfliktu...	gledanju na druge ljude kao na “bližnja ljudska bića” s kojima smo “zajedno u problemima”; svaki pojedinac može značajno doprinijeti.
Gledanja na sebe kao na entitet “izdvojen” iz problematične situacije, koji zahtijeva promjenu od drugih kako bi se situacija riješila...	gledanju na sebe kao na entitet koji podržava situaciju, koji je dio problematičnog sustava i stoga prihvaća odgovornost prvenstveno za promjenu sebe kako bi se situacija riješila.
Prekinutih odnosa unutar problematičnih sustava...	stvaralačkim odnosima potkrijepljenim zajedničkim idejama za rješavanje sporova.
Prihvaćanja disfunkcionalnih društvenih struktura i sustava...	posvećenosti u promicanju zdravih društvenih struktura i sustava.

Zaključak

Naravno, ovi i drugi slučajevi iz prakse koji se izučavaju unutar GCC zajednice otvaraju mnoga nova pitanja, izvan domena navedenih u ovome tekstu. Utvrđivanje temeljne definicije stvaralačkog dijaloga samo je prvi korak u dubokom i jasnom razumijevanju metodologije procesa kao i načina na koji se on može koristiti u uvođenju društvenih promjena na globalnoj razini - za stvaranje "pravdnog i održivog svijeta" kako i glasi misija zajednice.

Zadiranje u sve aktivnosti, stvaranje okvira za učenje iz djelovanja (eng. *action learning* - op.prev.), dijeljenje znanja i informacija te međusobno podržavanje čine ključne sastavnice strategije, glavni program rada zajednice i rigorozno korištenje protokola GCC (eng. *GCC Process Inquiry Protocol* - op.prev.).

Središnji program djelovanja i izučavanja GCC zajednice usmjeren je na:

1. Vezu između promjene na razini pojedinca, grupe i cjelokupnog društva,
2. Potencijal procesa generičkih dijaloških promjena za ostvarivanje dubokih promjena svugdje u svijetu.

GCC Process Inquiry Protocol predstavlja okvir za kolektivno propitivanje, odnosno prilagođeni procesni alat za razotkrivanje i artikuliranje teorija promjene. "Teorija promjene" predstavlja konceptualni alat koji se koristi na raznim područjima i u raznim situacijama za podršku planiranju, izvršenju, vrednovanju i učenju iz iskustva u okviru različitih inicijativa za promjene. Krajnji je cilj GCC-a da uz pomoć navedenog protokola kreira kvalitetnu platformu za kolektivno učenje koja će biti u dovoljnoj mjeri: *sveobuhvatna* (dakle, bit će sposobna nadilaziti ograničenja specifičnih pristupa, disciplina i područja), *duboka* (na nivou detalja koji omogućavaju smislenu analizu) i *rigorozna* kako bi se ostvario značajan iskorak u ljudskom razumijevanju procesa generičkih dijaloških promjena te njihovog utjecaja na toliko potrebite promjene u svijetu.

Translated and reprinted by permission of SoL, Society for Organizational Learning, 2008., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *The Generative Change Community* in *Reflections* journal.



Bettye Pruitt, doktorica znanosti, povjesničarka društvenog razvoja koja se posvetila razvoju alata i prakse za kolektivno učenje. Koordinator je zajednice *Generative Change Community* i članica UNDP projekta *Democratic Dialogue Project*. Koautorica je knjige *Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners* (2007.) dostupne za besplatno preuzimanje na <http://www.democraticdialoguenetwork.org/index.pl>.



LJEVAK

BIBLIOTKA 180 STUPNJEVA → IZABERITE SVOJ SMJER!

BESTSELERI KOJI RUŠE STEREOTIPE NA ZABAVAN I POUČAN NAČIN



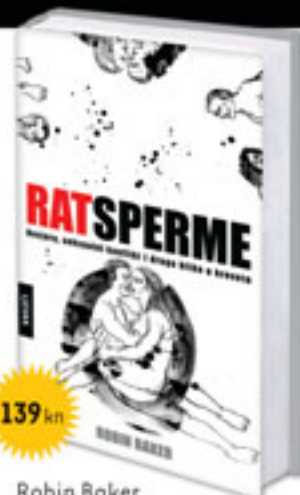
110 kn

John C. Parkin
J... MI SE
Najuzvišeniji duhovni put



149 kn

Rob Walker
KUPUJEM SE
Tajna veza između onog što kupujemo i onog što jesmo



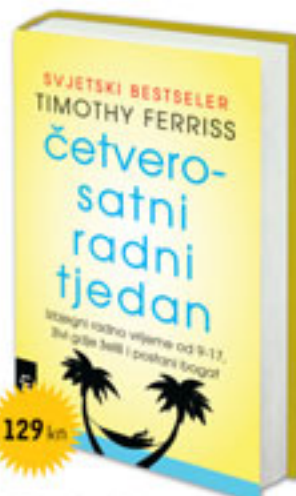
139 kn

Robin Baker
RAT SPERME
Nevjera, seksualni konflikt i druge bitke u krevetu



139 kn

U SUSRET 2012.
Otkrijte što predviđaju najpoznatiji vizionari, pisci, filozofi i novinari u 2012. godini



129 kn

Timothy Ferriss
ČETVEROSATNI RADNI TJEDAN
Izbjegni radno vrijeme od 9-17, živi gdje želiš i postani bogat



110 kn

Robert Twigger
PRIRUČNIK ZA PRAVE MUŠKARCE
94 opasne stvari za razmatranje

Kupon vrijedi za kupnju bilo kojeg gore navedenog naslova direktno od nakladnika na tel.: **01 3888 258** ili e-mail: prodaja@naklada-ljevak.hr • www.naklada-ljevak.hr
Akcija traje do 31.12.2009.

business.hr qLife

KUPON
50 kn



okati

Porezi na
Plaće

Iz druge perspektive

O stanju i perspektivama hrvatskog gospodarstva

Miljenko Cimeša

Tijekom posljednjih nekoliko mjeseci domaća je javnost suočena sa nekoliko vrlo ozbiljnih upozorenja o stanju i perspektivama hrvatskog gospodarstva. Najnovije od njih je *“Izvješće Svjetske banke o konvergenciji Hrvatske s EU: Ostvarivanje i održavanje viših stopa gospodarskog rasta”*.

Nalazi

Sukladno naslovu, Izvješće se bavi načinom ostvarivanja i održavanja viših stopa rasta po stanovniku u Hrvatskoj i ubrzavanju ekonomske konvergencije s gospodarstvima EU. S tim u svezi autori ukazuju na dvije ključne činjenice:

1. Sadašnja razina rasta dohotka po stanovniku je preniska,
2. Ozbiljne vanjske neravnoteže pokazuju kako trenutni obrazac gospodarskog rasta u Hrvatskoj možda nije održiv:

- Glavni pokretač ekonomske ekspanzije u razdoblju 2001.-2008. bila je domaća potražnja, koja je rasla po stopi višoj od šest posto godišnje,
- Manjak vanjskog tekućeg računa se udvostručio između 2001. i 2008. godine, kada je dosegao 9,4 % BDP-a,
- U istom razdoblju bruto vanjski dug je sa 60% porastao na preko 94 % BDP-a.

Prema autorima Izvješća gospodarski rast ovisi o:

1. Doprinosu radne snage,
2. Ukupnoj produktivnosti proizvodnih čimbenika,
3. Razini ulaganja.

U nastavku ovog teksta u središtu pozornosti će biti analiza doprinosa radne snage. S tim u svezi u Izvješću se konstatira kako su “...*kronično niska razina sudjelovanja radne snage kao i neusklađenost stečenih znanja i vještina s potrebama u gospodarstvu ključni izazovi i prepreke povećanju doprinosa radne snage rastu. Hrvatska ima jednu od najnižih stopa sudjelovanja u tržištima rada među europskim zemljama, i drugu po redu najveću stopu nezaposlenosti među zemljama EU-a*”

Mirovinski sustav u Hrvatskoj potiče rano ‘povlačenje’ radne snage, tj. prijevremeno umirovljenje

Uzroke takvoga stanja autori pronalaze u:

- Socijalnoj skrbi i mirovinskom programu koji destimuliraju pojedince da sudjeluju u tržištima rada,
- Visokoj stopi nezaposlenosti,
- Rastućem jazu u znanjima i vještinama koji sprečava potražnju za radnom snagom;
- Krutim radnim propisima koji u tvrtkama otežavaju prilagodbu veličine radne snage poslovnim ciklusima.

Hrvatski *sustav socijalne skrbi* destimulira sudjelovanje na tržištu rada prije svega svojom administrativnom neučinkovitošću. Npr., za peteročlanu obitelj u kojoj su oba roditelja niskih kvalifikacija evidentirani kao nezaposleni, bolje je živjeti od naknada socijalne skrbi nego se uključiti u službeno gospodarstvo.

Mirovinski sustav u Hrvatskoj potiče rano ‘povlačenje’ radne snage, tj. prijevremeno umirovljenje. Tome pridonosi više čimbenika:

1. Politika prijevremenog umirovljenja koja se provodila u devedesetim godinama,
2. Niska službena dob za umirovljenje do 2008.,
3. Niski čimbenik obračunavanja mirovine, koji implicira da kasnije umirovljenje nije dovoljno nagrađeno.
4. Visoke stope zamjene za određene kategorije radnika (policija, vojska i branitelji).

Visoka stopa nezaposlenosti rezultanta je sljedećih čimbenika:

1. Visokih troškova radne snage koji su posljedica:
 - nekonkurentnog utvrđivanja plaća u još uvijek velikom javnom sektoru,

- krute zaštite zaposlenja koje daje insajderima, radnicima koji imaju sigurne poslove, jaku pregovaračku moć,
- snažne prisutnosti sindikata (osobito u javnom sektoru),
- umjereno visokih poreza na plaću i drugih poreza na rad.

2. Rigidnog radnog zakonodavstva, budući da su “proceduralni i monetarni troškovi otpuštanja visoki prema

međunarodnim standardima”. Osim toga sudovi pokazuju jaku sklonost prema radnicima i u većini slučajeva otpuštene radnike vraćaju na posao,

3. Neusklađenosti stečenih znanja i vještina s potrebama gospodarstva, na što upućuje izuzetno visoki udio dugotrajno nezaposlenih u ukupnoj nezaposlenosti (u Hrvatskoj je to 60% dok je u mnogim zemljama 30%).

Preporuke

U zaključnom dijelu Izvješća navode se sljedeće preporuke:

Preporuka 1: U svrhu smanjenja dohodovnih odstupanja i ubrzanja gospodarske konvergencije zemljama EU, Hrvatska treba povećati zapošljavanje i ubrzati rast produktivnosti,

Preporuka 2: Vlada bi mogla provesti različite politike u svrhu povećanja fleksibilnosti tržišta rada, rasta produktivnosti rada i ponude radne snage:

- Ograničavanje pregovaračke snage osoba iz sustava smanjivanjem zaštite

zaposlenika u radnom odnosu na neodređeno vrijeme,

- Popuštanje zakonodavstva za zaštitu radnoga odnosa kako bi usmjerenje ja snije išlo prema radnicima, što je inače poznato i pod nazivom “fleksibilnost uz sigurnost” (flexicurity) ili “zaštićena mobilnost”,
- Reforma sustava socijalne zaštite kako bi se umanjili poticaji za rano povlačenje radne snage i ugradile sigurnosne mjere za ograničavanje zlorabe naknada odobrenih braniteljima, invalidima i nezaposlenim poljoprivrednicima pojedincima.

Komentar

Ključni dojam o Izvješću je pozitivan. Riječ je o dokumentu koji nudi niz vrlo relevantnih uvida u sadašnjost hrvatskog gospodarstva, te pruža niz dragocjenih uvida u uzroke postojećeg stanja. Stoga predstavlja vrlo dobru podlogu za pokretanje javnog dijaloga o naslovnoj temi.

No, nakon čitanja ovog dokumenta neminovno se otvaraju tri ključna pitanja:

1. Mogu li predložene mjere omogućiti ostvarivanje potrebnih promjena?
2. Tko će ostvariti te promjene?
3. Kako, na koji način će se one ostvariti?

AD 1.

U traganju za odgovorom na prvo pitanje polazi se od misli Michaela Junga: “*Problem svih pokušaja rješavanja trenutanih društvenih kriza leži u činjenici da svi oni obično započinju sa pogrešnom dijagnozom. Upravo se na to mjesto trebamo vratiti.*” Sukladno tome u nastavku se pozornost posvećuje dijagnozi problema.

Prema uglednom autoru C. Ottu Scharmeru, moguće je razlikovanje četiri vrste problema:

1. Jednostavni ili tehnički. To su problemi kod kojih su uzroci i posljedice međusobno blisko povezani u prostoru i vremenu, odnosno problemi za koje postoje gotovi teorijski modeli i na njima zasnovana rješenja. Suočavanje sa takvim problemima traži sposobnost analitičkog razmišljanja, posjedovanja znanja o potrebnim znanstvenim i tehničkim teorijama (u konkretnim primjerima riječ je o poznavanju makro-ekonomskih teorija),

2. Dinamički kompleksni. To su problemi koji u sebi sadrže velik broj međuvremenskih varijabli. Uzroci i posljedice međusobno su odvojeni u prostoru i vremenu, te se ne mogu parcijalno rješavati (dio po dio). Suočavanje sa dinamički kompleksnim problemima zahtijeva razvoj sposobnosti “*sistemskega razmišljanja*” i izrade “*sistemskih mapa*” (grafičkih prikaza funkcioniranja nekog sustava) kako bi se ostvarilo razumijevanje sustava kao cjeline,

3. Socijalno kompleksni. To su problemi koji utječu na veći broj dionika. Uslijed razlika u interesima i vrednotama, dionici isti problem interpretiraju na različite načine,

te predlažu različita rješenja (npr. sindikati i poslodavci). Stoga takve probleme ne mogu uspješno rješavati eksperti ili institucije vlasti. Suočavanje sa socijalno kompleksnim problemima zahtijeva *uključivanje svih dionika*, te razvoj *sposobnosti suradnje* (posebice produktivne komunikacije) među njima,

4. Generativno kompleksni. To su problemi čija definicija nije jasna, koji se razvijaju na nov i nepredvidljiv način, čije rješenje nije poznato kao što nisu poznati niti ključni dionici. Suočavanje sa ovim problemima zahtijeva razvoj *stvaralačkih sposobnosti* (npr. kreiranja vizije i djelovanja u skladu s njome).

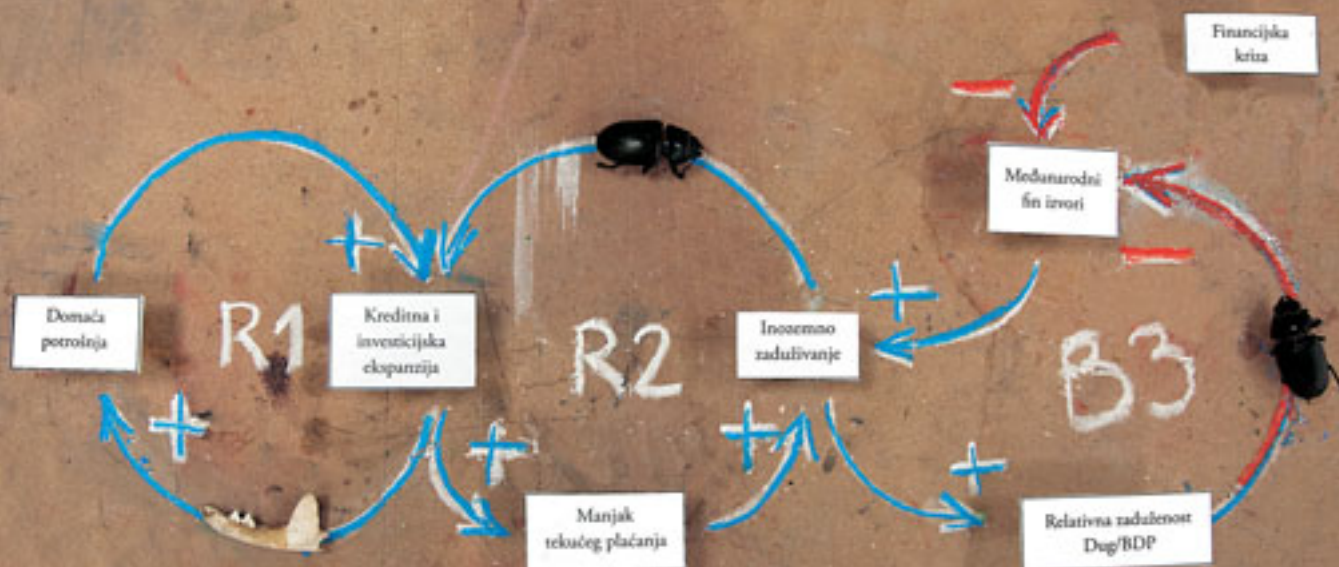
Prema istom autoru, također je moguće razlikovati četiri razine problema:

1. tehnički,
2. tehnički + dinamički kompleksni,
3. tehnički + dinamički + socijalno kompleksni,
4. tehnički + dinamički + socijalno + generativno kompleksni.

Stječe se dojam da autori Izvješća polaze od implicitne postavke da se radi (samo) o tehničkim problemima (tj. problemima 1. razine). Tako se u njemu citiraju i koriste neki ekonomski modeli na temelju kojih je izvršena analiza i predložena rješenja.

No, pažljivija analiza *Izvješća Svjetske banke* ukazuje na to da se zapravo radi o problemima 3. i 4. razine! U nastavku teksta će se navedena teza ilustrirati izradom systemske mape obrasca rasta opisanog u Izvješću kao argument u prilog tezi da je riječ o *dinamički kompleksnom* problemu:

Slika 1: Obrazac rasta



Gornja slika nam ukazuje na postojanje:

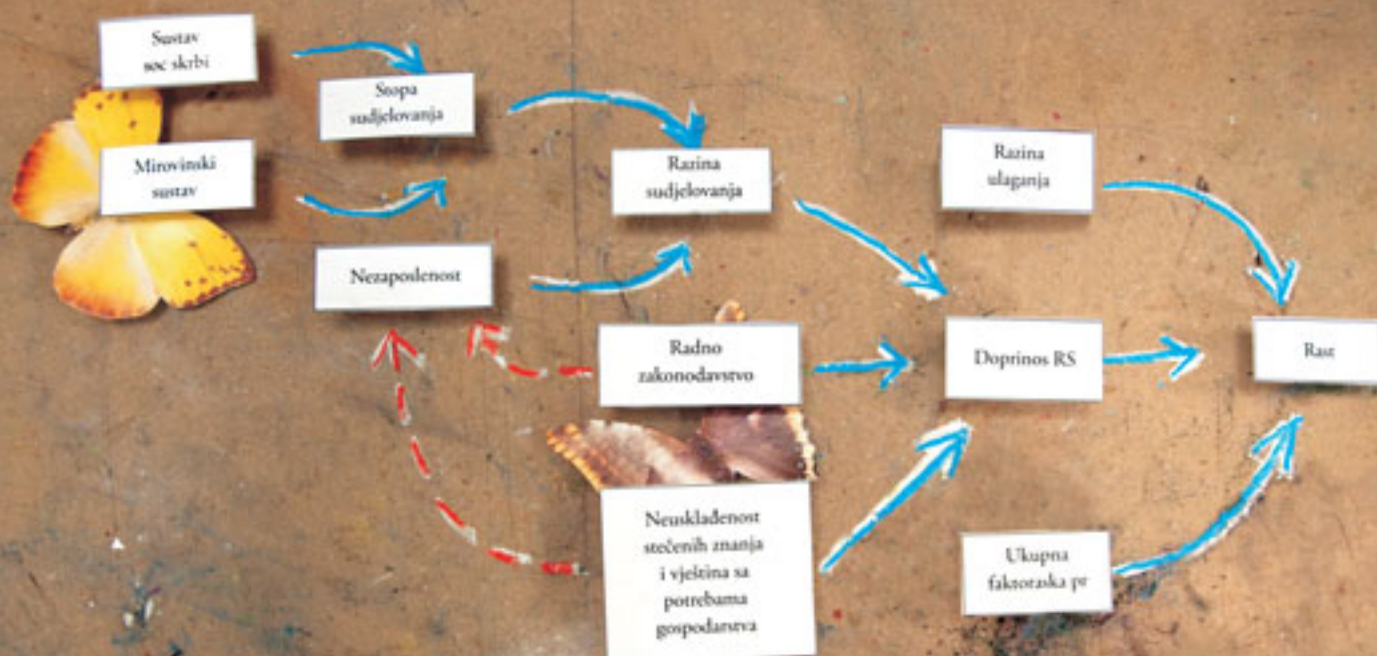
- “motora rasta” hrvatskog gospodarstva (R1 i R2),
- dva potencijalno ograničavajuća čimbenika (relativna zaduženost i financijska kriza).

Podaci o visokoj relativnoj zaduženosti (94% BDP-a) potvrđuju zaključak autora o tome da je dosadašnji obrazac rasta dosegao

gornje granice (ili je vrlo blizu njih). Stoga autori Izvješća sa pravom predlažu da bi “trebalo napraviti pomak prema obrascu rasta temeljenom na produktivnosti i izvozu”.

U cilju ostvarivanja boljeg razumijevanja cjeline sadašnjeg sustava u nastavku teksta se prezentiraju još dvije systemske mape. Prva od njih se odnosi na prikaz pokretača rasta, a druga na prikaz sustavne dinamike u temeljima postojeće nezaposlenosti.

Slika 2: Prikaz pokretača rasta



Iz gornje slike vidljivo je postojanje tri ključna generatora rasta:

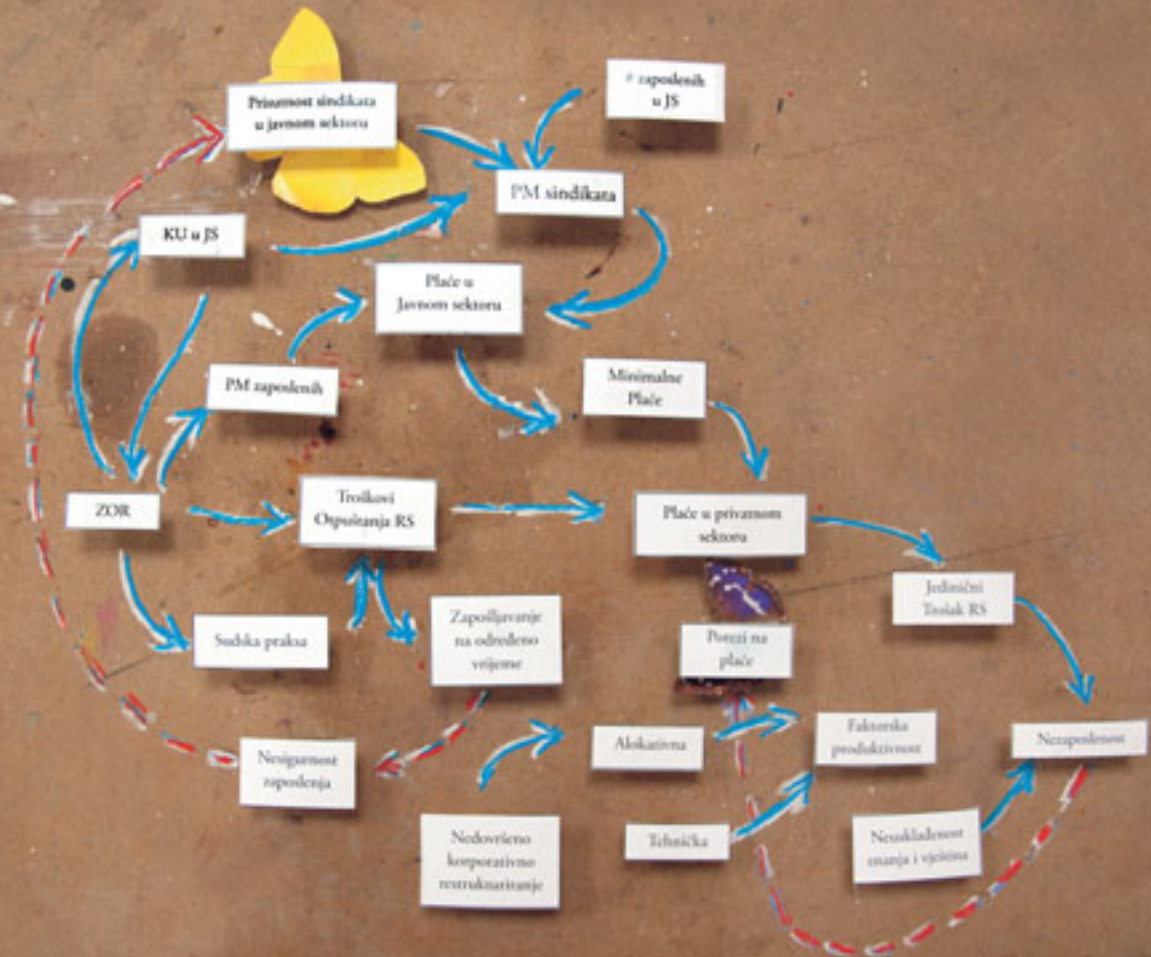
1. *Doprinos RS* - koji ovisi o razini sudjelovanja, radnom zakonodavstvu i (ne) usklađenosti ponude i potražnje RS. Razina sudjelovanja pak ovisi o stopi sudjelovanja i nezaposlenosti. Stopa sudjelovanja ovisi o utjecaju socijalnog i mirovinskog sustava. Iz Izvješća, nažalost, nisu vidljivi dublji uzroci koji su utjecali na postojeći način strukturiranja socijalnog i mirovinskog sustava,

2. *Faktorska produktivnost rasta*,

3. *Razina ulaganja*.

Slika 3: *Sustavna dinamika nastanka nezaposlenosti* kauzalne veze koje proizlaze iz teksta Izvješća prikazuje punim linijama dok isprekidane linije odražavaju mentalni model autora ovog teksta. Na slici je dodana samo jedna nova varijabla - “nesigurnost zaposlenja” - zato što ona omogućava dublji uvid u stvarnu prirodu interakcija između menadžmenta i zaposlenika (razrada ove teze izlazi van okvira ovog teksta).

Slika 3: Sustavna dinamika nastanka nezaposlenosti



Tezu o *socijalnoj kompleksnosti* potvrđuju vijesti o razlikama u stajalištima vlade, poslodavaca i sindikata glede promjena *Zakona o radu*. Kao što je već spomenuto, suočavanje sa socijalno kompleksnim problemima zahtijeva uključivanje svih ključnih dionika u proces rješavanja istih, kroz razvoj njihovih sposobnosti suradnje temeljene na produktivnoj komunikaciji (opširnije o tome vidjeti u tekstu W. R. Noonana i Betty Pruit u ovom broju *qLife-a*).

Prema procjenama stručnjaka ukupna količina znanja u svijetu udvostručuje se svake 3,5 godine. Kako znanje, posebno ono koje se opredmećuje u tehnologijama, ima sve veću ulogu u gospodarskom razvoju, tako ilustrirana dinamika upućuje na zaključak kako se radi i o *generativno kompleksnim* problemima.

U članku Tracy Huston (v. *qLife* u nastavku) ukazuje se na četiri razine odgovora na probleme:

1. **Reagiranje.** Pod time se podrazumijeva da nastavimo “raditi ono što smo uvijek radili”. Riječ je o taktičkim odgovorima, simptomatskim i kozmetičkim rješenjima koja ne zahvaćaju duboke uzroke problema,
2. **Restrukturiranje.** Ovaj tip intervencija usmjeren je ka promjeni strukture sustava (npr. promjena zakonskih odredbi),
3. **Preoblikovanje.** Intervencije ovog tipa usmjerene su na prepoznavanje i promjenu postavki/načina razmišljanja, odnosno svjetonazora (opširnije o ovoj temi vidjeti u prethodnom broju stručnog časopisa *qLife*).
4. **Stvaranje novog.**

Ako se pođe od gore iznesene ocjene kako je problem hrvatskog gospodarskog rasta zapravo problem 3. i 4. razine, tada se logično nameće zaključak da odgovori moraju biti na istoj razini! Za razliku od toga, preporuke *Svjetske banke* nude odgovore na razini restrukturiranja.

AD 2.

Potrebite duboke promjene mogu ostvariti samo predstavnici sva tri sektora društva. Stoga je nužno inicirati okupljanje pojedina iz sva tri sektora. Ključni kriterij izbora tih osoba trebali bi biti *otvorenost za prihvaćanje drugačijih ideja i spremnost na suradnju*.



Miljenko Cimeša, poslovni savjetnik, predsjednik *SoL Hrvatska*. U fokusu pozornosti su mu pitanja vođenja dubokih organizacijskih i društvenih promjena. U svom radu nastoji povezati metode strateškog upravljanja sa novim kompetencijama kao što su sistemsko razmišljanje, produktivna komunikacija i kreiranje vizije.

Premda bi bili predstavnici različitih sektora, oni bi u procesu trebali sudjelovali u prvom redu kao fizičke osobe.

AD 3.

Odgovor na treće pitanje proizlazi iz prethodnog teksta: Promjene se mogu ostvariti samo odgovorima 3. i 4. razine, dakle preoblikovanjem načina razmišljanja i stvaranjem novog.

Zaključak

Problemi na koje se ukazuje u Izvješću posljedica su primarno internih uzroka. Riječju, stvorili smo ih svi zajedno, kako svojim činjenjem tako i nečinjenjem. Stoga ih možemo riješiti samo zajedno, razvojem i primjenom novih ključnih kompetencija sistemskog razmišljanja, suradnje i kreiranja vizije poželjne budućnosti!

P.S. U skladu sa svojom misijom *SoL Hrvatska*, (Society for Organizational Learning) inicira javni dijalog o navedenim temama. Stoga vas pozivamo da svoje primjedbe i ideje pošaljete na našu e-mail adresu: **info@solcroatia.org**. Sve pristigle ideje biti će analizirane i korištene kao podloga za naše naredne aktivnosti.



www.increatus.hr



Podržavanje adaptibilnosti i inovativnosti putem spontano formiranih mreža

Tracy Huston

U kompaniji *Nissan* već se duže vrijeme bavimo istraživanjem različitih metoda koje bi mogle pomoći, kako pojedincima tako i timovima, kvalitetnije reagirati u uvjetima stalnih promjena i neizvjesnosti. Cilj nam je “*neprestano unapređivati kolektivnu sposobnost kreiranja željene budućnosti.*” Predviđeni ciljevi našeg rada prije svega se odnose na uvećanje sposobnosti prilagodbe novim uvjetima i inoviranju kako bi stvorili značajnu novu vrijednost u kontekstu novih, promijenjenih uvjeta. Naše aktivnosti se temelje na pretpostavci kako sposobnost prilagodbe i inoviranja zahtijeva i osobnu i organizacijsku transformaciju u čemu mnogo pomaže korištenje novog promišljanja o prirodi sustavnih promjena. Problem se primarno nalazi u prevladavajućim strukturama i sustavima - te ulozi liderstva unutar njih - koji često postavljaju nepremostive prepreke za adaptibilnost i inovativnost. Hijerarhijske strukture i praksa liderstva u kompaniji *Nissan* - ali i u većini današnjih velikih organizacija - temelje se na mehanicističkom svjetonazoru proizašlom iz Industrijske revolucije, dakle na vremenu i kontekstu potpuno različitom od današnjeg. Ovdje moramo naglasiti da su hijerarhijske organizacijske strukture, u svojoj suštini, dizajnirane kao fiksni sustavi za osiguranje stabilnosti i kontrole; a ne za promjenu, adaptibilnost i inovacije. Iako većina lidera u današnje vrijeme prepoznaje potrebu da na svoje organizacije gleda kao na “živuće sustave”, te potrebu odmicanja od zapovjednih, komandno-kontrolnih formi upravljanja prema stvaralaštvu i samo-organizaciji, hijerarhijske strukture i dalje su usađene u organizacije čime blokiraju kako pojedinačne tako i skupne performanse.

Slika 1: Dinamika promjena



Članovi SoL-a, *Society for Organizational Learning* (Društva za organizacijsko učenje - op.ur.) također su već duže vrijeme angažirani na istraživanju hijerarhijskih i samo-organizirajućih struktura, kao i na traženju alternativa za iste. Jedna od takvih inovativnih struktura jesu i “*Spontano formirane mreže - SFM*” (eng. *Hastily formed network*, HFN - op.ur.). Pojam je osmišljen u okviru *Naval Postgraduate School - NPS* kako bi se opisale multi-organizacijske grupe koje se okupljaju i koordinirano djeluju u kriznim situacijama, poput krize izazvane uraganom *Katrina*, tsunamija u prosincu 2004. godine ili pak napada na *WTC* 11. rujna 2001. Ove višeslojne grupe - vatrogasci i policajci, vojska i lokalne vlasti, civili i nevladine organizacije - moraju se hitro mobilizirati kao bi na pravi način odgovorile na krizu.

Zajednički izazovi za sve SFM jesu:

1. Različite grupe koje sudjeluju u odgovoru moraju biti u stanju provoditi “koordinirane akcije” na *kolektivnoj razini*,
2. Moraju se prilagoditi i inovirati u brzo promjenjivim i neizvjesnim uvjetima,
3. Prilagodba i inovacije se događaju bez prisustva *središnjeg autoriteta*,
4. Prilagodba i inovacije se događaju u uvjetima pomanjkanja uobičajenih informacija, vještina, protokola i procesa.

Iako organizacije koje sudjeluju u kriznim operacijama dosta dobro funkcioniraju unutar vlastitih hijerarhijskih struktura, analiza aktivnosti reakcija u katastrofičnim situacijama otkriva da je suradnja među njima često neučinkovita ili nepostojeća. Prilagođavanje na iznenadnu katastrofu samo je jedan od primjera kada

više organizacija zajednički mora odgovoriti na izazov; SFM se također pojavljuju u mnogim drugim prilikama - uvijek kada unakrsno povezani timovi, sektori ili čitave organizacije moraju poduzeti neki oblik “koordinirane akcije” kako bi odgovorili na novi, nepoznati izazov i stvorili inovaciju koja će im osigurati uspješno rješenje. Stoga je ključno pitanje za lidere *Nissan*-a ali i članove *SoL* zajednice sljedeće: “Što možemo naučiti iz alternativnih struktura i stilova liderstva razvijenih unutar SFM-a kako bi

kreirali adaptivne, inovativne i koordinirane aktivnosti unutar i izvan naših organizacija?”

Na temelju opsežnih istraživanja u NPS-u i unutar *SoL* zajednice, Poglavlje I. ovoga teksta iznosi više hipoteza o pristupu SFM izazovima uz pomoć *Teorije-U*. Poglavlje II. se naslanja na istraživanja provedena u NPS-u i *Nissanu* o korištenju različitih koncepcija i metoda improvizacije u svrhu razvoja prilagodljivih, inovativnih i samo-organizirajućih struktura.

POGLAVLJE I.

Proučavanje spontano formiranih mreža uz pomoć Teorije-U

Hipoteza

Krajem 2005., *SoL* “časnici za vezu” (eng. *SoL Liaison Officers*) - predstavnici organizacija članica *SoL* mreže - okupili su se kako bi započeli suradnju na temu problema i prilika SFM-a, te u isto vrijeme poduprli misiju NPS, dakle “povećanje kvalitete odgovora u katastrofičnim situacijama” i razvili nove modele za eventualno unapređenje multi-dioničke suradnje unutar i između institucija iz kojih su dolazili. U pripremi sastanka održanog u ožujku 2006. članovi “organizacionog odbora” na temelju NPS-ovog i vlastitog iskustva započeli

su s proučavanjem zadatka i s njime povezanih problema. Tijekom mnogobrojnih dijaloga pojavio se osjećaj kako bi trebali istražiti “nove načine postojanja” koji bi mogli na kvalitetniji način poduprijeti koordinirane aktivnosti među raznorodnim, multi-dioničkim grupama, posebice u situacijama odgovora na krizu ili nove i nepoznate uvjete, kada tekuća infrastruktura, pravila i uloge iznenada prestaju funkcionirati. Za polaznu točku naše potrage za inovacijama koje će poboljšati učinkovitost SFM-a postavljeno je više hipoteza:

Hipoteza 1: Minimalističke strukture bolje podržavaju samo-organizaciju i koordinaciju; stvaralački sustavi posjeduju sposobnost transcendiranja konteksta.

Sustav (u smislu skupa pojmova, uloga, struktura, procesa i prakse kojima se organizira pojedinačno i kolektivno djelovanje) može zatajiti ako mu nedostaju ključni

elementi, npr. u slučaju uništenja infrastrukture u prirodnom nepogodama ili prilikom korištenja i kombiniranja “izvanjskih” pod-sustava, ali tako da funkcioniraju nezavisno

Helikopteri *New York Police Department* uočili su znakove fizičkog raspada konstrukcije na Sjevernom tornju WTC-a te su odmah izdali naredbu o hitnoj evakuaciji policajaca. Nažalost, o tome nisu obavijestili vatrogasce koji su ostali u zgradi i na kraju nastradali.

jedni o drugima - dakle u situaciji fragmen- tiranih aktivnosti i pomanjkanja šire slike o potrebama cjeline. Tragičan primjer navedenog je opisan u članku Petera Denninga “O SFM-u”, u kojem autor analizira katastrofičnu situaciju nakon napada na WTC: helikopteri *New York Police Department* koji su letjeli iznad tornjeva uočili su znakove fizičkog raspada konstrukcije na sjevernom tornju te su odmah izdali naredbu o hitnoj evakuaciji policajaca; nažalost, o tome nisu obavijestili vatrogasce koji su ostali u zgradi i na kraju nastradali. Nema sumnje da napore *NYPD* i vatrogasaca možemo okarakterizirati “herojskima”, i to u mjeri koja se većini nas čini nestvarnom. Također je moguće ustvrditi da su hijerarhijski, komandno-kontrolni sustavi zapovijedanja parcijalnih sustava poprilično dobro funkcionirali i učinkovito upravljali svakim od njih. Međutim, opisana situacija nas navodi na pitanje o tome na koji je način moguće neovisne aktivnosti povezati u međuovisnu suradnju različitih grupa u pomanjkanju *superstruktura (nadstruktura)* koje bi takvu suradnju podržavale. Isto se pitanje odnosi na korporacije gdje kompleksne mreže odnosa među različitim dionicima utječu na oblikovanje, proizvodnju i distribuciju

proizvoda i usluga tražeći pri tome visok stupanj inovativnosti kako bi se upravljalo s čestim, naglim i opsežnim promjenama u tehnologiji, propisima, potrošačkim preferencijama ili dinamici konkurentnosti.

Fiksne strukture bez sumnje osiguravaju *jasnoću i uredenost*, no samo u okvirima ograničenog konteksta za kojeg su iste i bile dizajnirane; lako nas mogu iznevjeriti kada se pojave katastrofični ili bilo koji drugi novi uvjeti. Za fiksne strukture stoga možemo ustvrditi da su “*kontekstualno zatvorene*”. Kao što su to mnogi od nas u svijetu biznisa već iskusili, konteksti poput npr. “globalizacije” predstavljaju stalno nastajuće i visoko kompleksne izazove s kojima se tradicionalne centralizirane strukture jednostavno ne mogu nositi. Također možemo ustvrditi kako fiksne strukture obično koriste centralizirani, hijerarhijski autoritet; u slučajevima koji traže multi-dionički pristup takav “središnji autoritet” ne postoji što cjelinu čini mnogo manje učinkovitom. Pokušaji kreiranja *superstruktura (nadstruktura)* koje bi upravljale tim multi-dioničkim grupama nisu se pokazali uspješnima, kao što smo vidjeli na primjeru *US Federal Emergency Management Agency - FEMA* i njezinim naporima da koordinira različite agencije tijekom katastrofične situacije izazvane uraganom *Katrina* - koji su rezultirali u nevjerojatnim propustima, zakašnjoj pomoći i nepotrebno izgubljenim ljudskim životima. Iako se *superstrukture* poput *FEMA* svakako mogu unaprijediti, ostaje osjećaj da će inherentna ograničenja hijerarhijskih struktura i dalje ometati multi-dioničke odgovore. Dakle, čini se kako su upravljanju u kriznim situacijama mnogo primjerenije *minimalističke strukture* poput improvizacijskih sustava u umjetnosti koje mnogo bolje podupiru samo-organizaciju i adaptibilnost unutar novog konteksta nego što to čine nametnute *superstrukture*.

Hipoteza 2: Poboljšanje performansi multi-dioničkih sustava izvire iz poboljšanja na pojedinačnoj i kolektivnoj razini.

Navedena hipoteza implicira da sustavna transformacija ovisi o osobnoj transformaciji. Oslobođanje od starih uloga, struktura i pravila kako bi se omogućilo nastajanje novih zahtijeva duboku osobnu posvećenost i hrabrost, kao i nove načine postojanja unutar zajednice jer su naši mentalni modeli, pa posljedično tome i naše akcije, uvjetovani mehanicističkim svjetonazorom koji nas prati još od najranije školske dobi, cijelu profesionalnu karijeru. Stoga je naše ponašanje postalo duboko ukorijenjenom navikom što osobnu transformaciju čini izuzetno teškom. U tom smislu će nam trebati nove tehnologije kako bi se uspjeli “*demehanizirati*” te zatim sudjelovati u opsežnom i dinamičnom polju stvaralačkih promjena.

Pored odgovora na katastrofične situacije, navedene hipoteze možemo testirati u bilo kojem drugom kontekstu u kojem:

- velike, razorne promjene dovode do trenutnih promjena uvjeta koji utječu na cjelinu sustava, iziskujući hitan i koordiniran odgovor multi-dioničkih grupa



Transformacija sustava prije svega ovisi o osobnoj transformaciji, o oslobađanju od starih uloga, struktura i pravila kako bi se omogućilo nastajanje novog što predstavlja iznimno zahtjevan proces

(npr., štrajk radnika *Longshoremen's Union* koji je u jednom trenu zatvorio sve luke na zapadnoj obali SAD-a),

- se traži visoka razina samo-organizacije kako bi se generirale potrebite inovacije, neophodne za rješavanje složenih problema ili pak za iskorištavanje novih tržišnih prilika, bez presedana u povijesti (npr., munjeviti razvoj napredne tehnologije, kao što je to učinila *Toyota* kada je u samo 18 mjeseci razvila prvi automobil na hibridni pogon),
- su potrebne značajne promjene strukture ako sustav želi preživjeti u novim okolnostima (npr., prijelaz s tradicionalne na e-distribuciju i nove IP modele u glazbenoj industriji),
- su potrebne značajne promjene kulture kako bi se razvilo prilagodljivo i inovativno ponašanje unutar sustava (poput raznih programa za razvoj liderstva i organizacijskog učenja kod mnogih kompanija).

Primjena Teorije-U na SFM

Iako opseg i veličina izučavanih primjera uvelike variraju, SoL “časnici za vezu” su spoznali kako SFM nastaju prirodnim putem na mnogim mjestima, od samo-upravljivih radnih timova do velikih sustava poput opskrbnog lanca. Čini se kako je svim SFM zajedničko to da moraju razriješiti strukturalne i odnosne aspekte duboke promjene

neophodne za stvaranje prilagodljivijeg, stvaralačkog sustava. “Teorija-U” obuhvaća takve strukturalne i odnosne, ali i osobne i sustavne aspekte transformacije, te osigurava kvalitetan okvir za testiranje i daljnje istraživanje hipoteza. Stoga su članovi SoL tima počeli istraživati izazove i mogućnosti SFM-a kroz okvir predložen u “Teoriji-U”.

Teorija -U

Teorija-U je nastala kako rezultat višegodišnjih istraživanja C.O. Scharmera, P. Sengea, J. Jaworskog i drugih uglednih stručnjaka na području liderstva te je prvi puta publicirana u knjizi *Presence: Human Purpose and the Field of Future*, Senge, Jaworski, Scharmer, Flowers. (Prijevod na Hrvatski: *Prisustvo - Ljudska svrha i polje budućnosti*, SoL Hrvatska, 2008. - op. ur.).

U-Teorija opisuje tri temeljne domene, “*prostora*” za transformaciju te skup “*sposobnosti*” potrebnih za učinkovito kreiranje i participiranje u tim domenama.

Napredovanje “U” krivuljom ujedinjuje osobne sa sustavnim aspektima transformacije, generirajući htijenje, viziju i konkretne inovacije koje nastojimo stvoriti kroz stvaralačko polje promijene. Danas se Teorija-U koristi u mnogim organizacija širom svijeta u procesu razvoja lidera i unapređenje organizacijskog učenja, pa tako i u kompaniji *Nissan*.

Detaljniji prikaz možete pronaći u knjizi *Theory-U*, C. Otto Scharmer, SoL, 2007.

SFM-U

U primjeni Teorije-U na SFM izazov počinjemo hotimičnim istraživanjem različitih razina odgovora na promjene koje teorija predlaže (prikazano i opisano u nastavku teksta). Polazeći od dvije postavljene hipoteze odredili smo set ključnih pitanja unutar "U krivulje", kao sukcesivno dubljih slojeva istraživanja i postojanja.

RAZINE ODGOVORA NA PROMJENE

Reagiranje

Koji su odgovori u prošlosti dobro ili loše funkcionirali ?
U kojim se okolnostima to odvijalo?
Koje su okolnosti uzrokovale uspjehe i neuspjehe?

Restrukturiranje, Redizajn

Na koji način mogu članovi skupina različitih dionika dosljedno doprinosti zajedničkom cilj bez prisustva centraliziranog autoriteta ili hijerarhijskog vodstva? Koje strukture mogu najbolje podržavati prilagodljive, samo-organizirajuće, a ipak koordinirane aktivnosti?

Ponovno oblikovanje

Na koji način prelazimo iz "solo" modusa razmišljanja i djelovanja u "cjelinu"?

Ponovno stvaranje

Na koji način istovremeno održavamo i izgrađujemo cjelinu?

Reagiranje se javlja onda kada na nove uvjete odgovaramo na isti način kao i uvijek do tada; zasniva se na naučenom u prošlosti. Predstavlja taktički odgovor, često kratkoročne prirode. Ponekad daje dobre rezultate; međutim, kada izazovi ustraju, potrebna nam je dublja razina odgovora.

Ponekad se uvjeti mijenjaju na način koji od nas zahtijevaju duboke promjene u strukturi sustava. Odgovoriti na promjene **Restrukturiranjem i Redizajnom** od nas zahtijeva zahvate na skrivenim procesima i organizacijskim strukturama u pozadini ponavljajućih obrazaca koje su neophodne kako bi se osiguralo učinkovito funkcioniranje u novom kontekstu.

Organizacije koje su se neki period vremena održale na tržištu uglavnom su se izvježbale u stručnom **Reagiraju** te **Restrukturiranju i Redizajnom**. Međutim, a tako pokazuju i istraživanja, čak 70% intervencija koje svodimo pod pojam "**Restrukturiranje**" ne uspijeva! Zašto je tako? Scharmer i drugih vodeći mislioci nam sugeriraju kako je neophodno doseći dublju razinu odgovora, **Ponovno oblikovanje**. Odgovor na promjene "ponovnim oblikovanjem" uključuje propitivanje naših duboko usađenih pretpostavki, naših mentalnih modela čime produbljujemo naše razumijevanje sila na snazi. Nakon što osvijestimo te zatim preispitamo pretpostavke, možemo se otvoriti novim perspektivama i pogledima na problematičnu situaciju čime povećavamo mogućnost harmonične prilagodbe novonastalim uvjetima.

Iako proces **Ponovnog oblikovanja** može u mnogome produbiti spoznaje, te time poboljšati kvalitetu naših misli i akcija, Scharmer i ostali sugeriraju kako se značajna i održiva promjena može dogoditi samo kao rezultat pronađene dublje svrhe, aspiracija i htijenja. **Ponovno stvaranje** (alternativno nazvano i "**Prisustvo**") je proces ponovnog povezivanja lidera s Izvorom takvih aspiracija te time sudjelovanjem u širem polju promjena.

Unutar kompanije *Nissan* usvojili smo praksu oblikovanja ključnih pitanja pomoću “*U-krivulje*” što nam je pomoglo da uvidimo različite aspekte promjene koju smo htjeli provesti; iako se kontekst različitih ključnih pitanja razlikuje, disciplina reflektiranja o svakoj sukcesivnoj razini odgovora ostaje ista.

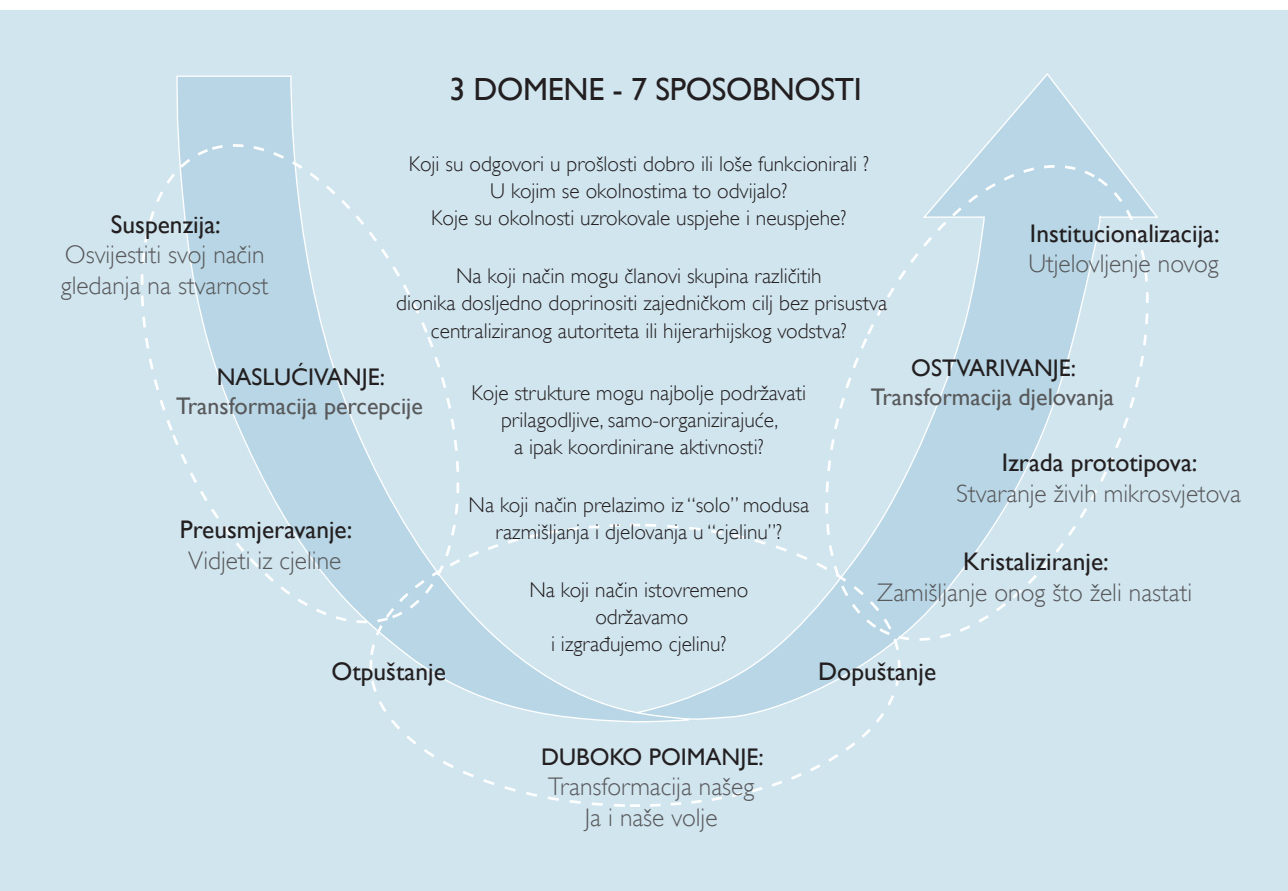
Za testiranje i dublje istraživanje SFM hipoteza SoL grupa je započela promišljati o “*U-krivulji*” i pri tome se propitivati:

- Na koji način pristupiti SFM izazovu a da se povežu pojedinačne i kolektivne potrebe?

- Na koji način ćemo promijeniti mentalni model “*moram znati*” kako bi bili zadovoljni sa “*ne znam*”, uz i dalje prisutnu neizvjesnost?

- Što je uključeno u sadržaj procesa “*Otpuštanja*” kako bismo “*Dopustili*” dolazak novih načina bivstvovanja?

Kako bismo se “spustili” na dublje razine postojanja, ključnim pitanjima smo pristupili kroz tri domene za transformaciju “*Teorije-U*” koristeći neophodne sposobnosti za kreiranje i sudjelovanje u svakoj od tih domena.



Oblikovanje ključnih problema nas je dovelo do sljedećeg pitanja: “Koje nam temeljne metode, praksa i vještine trebaju za razvoj *U-sposobnosti*, i to tako da unaprijedimo učinkovitost SFM-a?” Iako u praktičnoj primjeni egzistira više metoda na koje bi se mogli osloniti, obzirom na nepredvidivost konteksta u kojemu SFM tfuncioniraju, te potrebu za adaptibilnim minimalističkim strukturama, pokušali smo se osloniti i učiti iz tehnika improvizacije koje se koriste u umjetnosti.

Tehnike improvizacije korištene u scenskoj umjetnosti kombiniraju sposobnost *naslućivanja*, *dubokog poimanja* i *ostvarivanja* u nešto što bi mogli nazvati “*poljem inovacija*”.

Navedene tehnike se mogu koristiti za:

1. Pripremu pojedinaca i grupa za rad u samo-organizirajućim, multi-dioničkim kolektivima,
2. Izradu prototipa stvaralački izrađenih minimalističkih struktura koje se mogu koristiti za poboljšanje koordinacije djelovanja.

Sljedeće poglavlje ovog teksta istražuje načela i metode scenske improvizacije koja bi se mogla primijeniti prilikom susreta s SFM izazovima, unutar različitih organizacijskih i multi-dioničkih konstelacija.

POGLAVLJE II.

Scenska improvizacija kao metafora za učinkovite SFM

Zašto nam je scenska improvizacija potrebna?

Većina današnjih velikih, složenih sustava u praksi se oslanjaju na:

- Fiksne strukture za upravljanje procesima i odnosima,
- Hijerarhijski komandno-kontrolni autoritet za upravljanje odlučivanjem,
- Unaprijed definirane uloge u “opisu radnog mjesta” i često usko definirane zadatke,
- Linearne i spore procese prvo planiranja, a zatim izvršavanja fiksnih planova (u sofisticiranijim sustavima se na posebne točke u procesu pridodaju reflektiranje i učenje).

Navedena obilježja velikih sustava u očitoj su suprotnosti s inovacijama, samo-organizacijom i stvaralačkim promjenama, kao i

spremnosti na brze, široko-opsežne i multi-dioničke odgovore.

“Scenska umjetnost se odnosi na sposobnost ljudskih bića da se promatraju u akciji. Ljudska bića su sposobna promatrati sebe u aktu promatranja, promišljanja o svojim emocijama, biti ganuti vlastitim mislima. Mogu sebe vidjeti na jednom mjestu i zamisliti se na nekom drugom. Mogu se vidjeti u sadašnjosti i zamisliti u budućnosti. To je razlog zašto su ljudi mogu identificirati, a ne samo prepoznati, sebe i druge... Identificirati znači biti sposoban ne samo prepoznati unutar ponavljajućeg konteksta već i ekstrapolirati se u neke druge kontekste; vidjeti onkray vidljivog očima, čuti onkray čujnog ušima, osjećati onkray dodira i promišljati onkray pukog značenja riječi.” - Augusto Boal

Improvizacijske tehnike scenske umjetnosti razvijene su izvan krutih mehanicističkih sustava velikih institucija. Dizajnirane su kako bi istovremeno njegovale potrebe pojedinca i zajednice, podupirale samo-organizaciju i kontinuiranu inovaciju te omogućile kvalitetnu suradnju u službi šire svrhe. Umjetnička improvizacija predstavlja, u svojoj suštini, grupno učenje i proces otkrivanja koji nije ograničen fiksnom strukturom niti ovisi o hijerarhiji. Stoga se nameće sljedeće pitanje: “Što možemo naučiti iz tehnika improvizacije kako bi utjecali na ograničenja multi-dioničkih sustava i njihove tipično mehanicističke strukture?”

Improvizaciju bi najbolje mogli opisati kao “putovanje u nepoznato”, bez utvrđenog plana, kako bi otkrili “što je to što želi nastati kroz naša bića”

Improvizacija se u scenskoj umjetnosti temelji na skupu *međuovisnih načela* koja reguliraju pojedinačno i kolektivno djelovanje. Neka od tih načela, bitna za istraživanje SFM hipoteze i ključnih pitanja koje nastojimo razriješiti jesu:

- Situacija (za razliku od strukture),
- Uloga i namjera (za razliku od zadatka),
- Cjelina (za razliku od hijerarhijskog ili središnjeg autoriteta),
- Otkrića (za razliku od planova),
- Prostor (fizički, odnosni i spiritualni)

Principi i prakse koji podupiru navedena načela mogu se prilagoditi za korištenje u kompleksnim, multi-dioničkim sustavima kako bi se utjecalo na neka njihova ograničenja. Gledano u cjelini, navedena načela osiguravaju:

- Model za samo-organizaciju i minimalističke strukture koje transcendiraju kontekst,
- Skup praksi koje se mogu koristiti kako bi se razvile sposobnosti pojedinaca i grupa za učinkovito funkcioniranje unutar novih struktura.

Pored toga, budući da je dno “*U-krivulje*” naš pravi interes, tehnike improvizacije nam mogu osigurati nove metode za razvoj sposobnosti “*dubokog poimanja*”. Improvizaciju bi mogli najbolje opisati kao “*put u nepoznato*”, putovanje bez utvrđenog plana kako bi otkrili “*što je to što želi nastati kroz naša bića*”, odnosno kako bi su-kreirali budućnost. Metode kojima se koriste glumci sjedinjuju htijenje pojedinca sa širim poljem promjene koja izranja na površinu tijekom procesa improviziranja. Pri tome se jednaki naglasak stavlja na osobnu transformaciju i grupu u cjelini, dakle sve glumce koji sudjeluju u ostvarivanju predstave. Improvizacija nas po svojoj prirodi prisiljava na konfrontaciju sa samim sobom i s drugima, na pozornost prema svakom trenutku i budućnosti u nastajanju. Također nas prisiljava da istražujemo detalje svake konkretne aktivnosti kao načina da pristupimo i oblikujemo cjelinu.

U nastavku teksta se zasebno opisuju navedena načela kao i primjeri eksperimenata u njihovoj primjeni. Pri tome je potrebno naglasiti da ih svatko može koristiti - prethodno glumačko iskustvo nije neophodno!

Situacija (za razliku od strukture)

U istraživanju SFM hipoteza središnja tema su “*minimalističke strukture*” kao sredstvo za podržavanje samo-organizacije u odsustvu središnjeg autoriteta. U skladu s time, minimalističke strukture moraju biti fluidne, a ne fiksirane (odnosno, ne smiju biti “umanjena inačica” prvobitne hijerarhijske strukture), tako da se različiti sudionici SFM-a mogu prilagoditi nepoznatim i brzo promjenjivim uvjetima. Navedeni izazovi naveli su nas na istraživanje prvog načela u okvirima improvizacije, gdje situacija sama po sebi, a ne neka predodređena i fiksna struktura, predstavlja ujedinjavajuću i usmjeravajuću silu. Primjerice, kada se glumci okupljaju na probi predstave, napisani scenarij postavlja relativno fiksiranu strukturu, fleksibilnu samo u kontekstu interpretacije; s druge strane, scenska umjetnost poznaje i neke druge forme potpune improvizacije kada takav scenarij uopće ne postoji. Interakcije glumaca u takvoj konstelaciji odnosa nisu vođene bilo kakvom fiksnom strukturom, već isključivo trenutnom *situacijom*. Situacija sama po sebi nastaje, a glumci je zatim koriste za su-kreiranje događaja i ishoda, su-kreirajući tako cijelu predstavu. Situacija je ta koja određuje kontekst i razloge uključivanja pojedinca i grupe: Iako su problem i mogućnosti jasne, scenarij ili plan za angažiranje ne postoji kao što ne postoje prethodno postavljene strukture koje bi angažman podupirale. Možemo dakle zaključiti kako sustav definiran po principima improvizacije nije “*kontekstualno zatvoren*” bilo kakvom strukturom - on je potpuno slobodan da se prilagodi svakoj novoj situaciji u nastajanju, u dinamičkom stvaralačkom procesu.

Prilikom improviziranja, situacija je u jednakoj mjeri *kontekstualna* i *odnosna*. Kod nekih

improvizacija jedna situacija se dodjeljuje svim sudionicima, iako se svakome potajno pridodaju specifične namjere, dakle ono što on ili ona “žele postići”. U takvoj vrsti improvizacije sudionici ulaze u pojedine situaciju bez saznanja o tome što drugi likovi zapravo “žele postići”. Improvizacija se tada pretvara u “*proces otkrivanja*” u kojem svaki sudionik djeluje prema trenutnoj situaciji te se prilagođava aktivnostima drugih - što nerijetko dovodi do sukoba. *Na taj se način strukturira izvedba u nastajanju i usklađuje sa “svetim sporazumom” po kojem učesnici moraju angažirati jedni druge (bez obzira na konfliktnu namjere) na takav način da stvaraju smislenu “dramu”.* Opisana dva čimbenika su ključni za proces samo-organizirajuće, stvaralačke izvedbe u odsustvu fiksne strukture.

Tipični pristup: Sudionici se podučavaju da očekuju i sudjeluju u dinamičnom situacijskom kontekstu kao grupa. Taj proces uključuje *otkrivanje* ali i mnoga druga načela objašnjena u nastavku teksta, prihvatanje nepoznatog i ne-znanja, kao i potrebu stvaranja “budućnosti” - drame u nastajanju.

Improvizacija se pretvara u “*proces otkrivanja*” u kojem svaki sudionik djeluje prema trenutnoj situaciji te se prilagođava aktivnostima drugih - što nerijetko dovodi do sukoba

Primjer improvizacije:

U malome gradiću braća ulaze u banku s namjerom da je opljačkaju. Obojica su naoružani pištoljima. U banci se nalaze naoružani zaštitar, više klijenata i zaposlenika banke. Pljačkaš A namjerava uzeti novac i pobjeći. Ne želi biti uhvaćen. Pljačkaša B je stariji brat prisilio na sudjelovanje. Njegova je namjera drugačija: Pobrinuti se da nitko ne nastrada.

Navedeni je primjer tipičan za “minimalističke strukture”. Unatoč tome što je sudionicima poznata isključivo situacija u koju ulaze; unatoč tome što ne znaju kako će se ona odvijati, a još manje kako će završiti, unatoč tome što nemaju jasan plan kojeg bi se pridržavali, oni svejedno “ulaze u igru”.

Za razumijevanje i produblјivanje vlastite percepcije situacije glumci koriste proces koji zahtijeva sposobnost “naslućivanja”: kao prvo “*vidjeti svoje viđenje*”, osvijestiti svoj način gledanja na stvarnost, kako bi uočili vlastite namjere i stavove u odnosu na situaciju i druge ljude u njoj, a zatim otvoriti sebe za “*viđenje iz cjeline*”. U navedenom primjeru, glumac koji igra ulogu “Pljačkaša B” mora osvijestiti svoju namjeru da ljude,

pa tako i sebe i svoga brata, zaštiti od stradanja, da bi tada, možda, “*vidio svoje viđenje*” bratovog očajničkog nastojanja da dođe do novca - po svaku cijenu. Obzirom da svaka aktivnost u improvizaciji predstavlja iznenađenje, potrebno je kontinuirano provoditi proces *motrenje - djelovanje* jer si učesnici ne mogu priuštiti luksuz da prvo promatraju, zatim reflektiraju a onda djeluju - budući da se radi trajnoj dinamici. Isto se odnosi i na “*viđenje iz cjeline*”: glumci se moraju kvalitetno uskladiti sa situacijom u nastajanju. U navedenom primjeru, u trenutku kada traže novac, razbojnici moraju uočiti i prilagoditi se reakcijama zaštitara i službenika u banci. “*Naslućivanje*” je stoga aktivan proces, niz aktivnosti *motrenje - djelovanje* koje glumac poduzima unutar kontinuirano evoluirajuće kontekstualne i odnosne dinamike. Glumci su osposobljeni za brzo reagiranje na svaku novu “aktivnost”, na koju se nastavljaju ili joj pak mijenjaju smjer u nekom novom pravcu - rečeno “*U-terminologijom*”, osposobljeni su za brzo prototipiranje.

SFM djeluju u sličnim uvjetima. Situacija nikada nije ista - oštećenja infrastrukture nikada nisu ista, učesnici raspoložu različitim vještinama ili resursima, itd. Iako su namjere dovoljno jasne (npr., spašavanje ljudi iz srušene zgrade), akcije koje poduzima svaki pojedini “glumac” obično su ograničene njihovim vlastitim “*viđenjem*” kao što se to dogodilo u slučaju NYPD u katastrofi WTC-a. Potreba za razvojem sistemskog razmišljanja nije nikakva novost. No ipak, možda bi se tehnike improvizacije mogle iskoristiti kako bi se ljudi osposobili za hitro “*viđenje iz cjeline*” dinamičkih situacija.

U Nissan-u je tako naučiti “*vidjeti*” situaciju u smislu evolucije biznisa i društvenog konteksta postalo presudno za naš uspjeh - bilo

U Nissan-u smo shvatili kako je naučiti “*vidjeti*” situaciju u smislu evolucije biznisa i društvenog konteksta postalo presudno za uspjeh

da se radi o ulasku na nova tržišta, promjenama na postojećim tržištima ili jednostavno reagiranju na niz drugih izazova - shvatili smo kako nam je neophodno potrebna sposobnost hitrog razumijevanja suštine i uključivanja u novonastajuće situacije. Naše čvrste, jasno definirane hijerarhijske strukture samo održavaju privid stabilnosti i kontrole - pojedinci i čitavi timovi ne uspijevaju poduzeti prikladne mjere kako bi se uskladili sa situacijom u nastajanju. Pa ipak, postojeće strukture i dalje održavaju “stroj” u pokretu, kako je to i predviđeno “planom”. Stoga pravi odgovor na realnost situacije u nastajanju i harmonična prilagodba zahtijevaju:

1. Hrabrost,
2. Novi skup vještina,
3. Novi način bivstvovanja.

Da bismo razvili sposobnost uključivanja u dinamičke novonastajuće situacije, usredotočili smo se na sposobnost “naslućivanja” te smo se pri tome koristili različitim

U okviru Programa za razvoj lidera želimo osloboditi prirodnu radoznalost, ljudi kako bi mogli prihvatiti nesigurnost i neizvjesnost

metodama: izradom scenarija, “praćenjem kolega” (eng. *peer shadowing* - op.ur.) te putovanjima poduzetim radi učenja. Općenito gledano, željeli smo osloboditi prirodnu radoznalost, prihvatiti nesigurnost i neizvjesnost, i to tako da lagano počnemo mijenjati kulturu od one koja cijeni “*znati*” prema onoj koja nagrađuje *učenje* i *kolektivno otkriće*.

Uloga i namjera (za razliku od zadatka)

Prilikom istraživanja druge SFM hipoteze i istraživanja same prirode osobne transformacije koja bi mogla osloboditi nove načine bivstvovanja unutar minimalističkih struktura SFM-a, *uloga* i *namjera* su nam se učinile ključnim kategorijama. U scenskoj improvizaciji, namjera je također središnja kategorija koja osigurava temelje za sve aktivnosti, dakle manifestacije pojedinačnih uloga. Npr., u scenskoj improvizaciji glumcima se obično unaprijed dodjeljuju uloge (ti si “Pljačkaš A”, ja sam “Pljačkaš B”, netko treći glumi zaštitara, itd.). Iako ponekad pojedini “opisi uloge” uključuju detalje o karakteristikama lika, njegovom svjetonazoru, osjećajima prema situaciji i drugim likovima u njoj, *nikada ne*

propisuju konkretne aktivnosti ili dužnosti kao što je to slučaj u tradicionalnom “opisu radnog mjesta” ili “opisu hijerarhijske pozicije” koje obično susrećemo u kompanijama. Umjesto toga, glumci u improvizaciji sudjeluju samo na temelju jasne namjere: što je to što on ili ona žele, u kontekstu trenutne situacije. Pojam *namjera* se u scenskoj umjetnosti zapravo koristi naizmjenično s pojmom *volja*. Namjera je temelj volje, kako se to i vidi u vidljivim aktivnostima - akcija uvijek proizlazi iz namjere, a ne iz nekog fiksnog procesa ili definirane uloge. Stoga namjera definira ulogu glumca, upravo zato što definira aktivnosti koje on poduzima u okviru te uloge.

Svaki lik ima svoju *dominantnu volju*,
ono što on ili ona želi, te *protu-volju*,
suprotnost ili prepreku izražavanju
dominantne volje

Augusto Boal, pionir u primjeni tehnika scenske improvizacije na društvene promjene, definira *volju* na sljedeći način: svaki lik ima svoju *dominantnu volju*, ono što on ili ona želi, te *protu-volju*, suprotnost ili prepreku izražavanju dominantne volje. Dominantna volja je ta koja definira "osobnost". Na primjer, "pljačkaš B" se želi pobrinuti da nitko ne nastrada (dominantna volja). On također želi otuđiti novac (protu-volja), ali dominantna volja prevladava, upravljajući njegovim kasnijim aktivnostima - on će radije žrtvovati novac i pobjeći kako bi izbjegao mogućnost da nekoga ozlijedi. Svaki čovjek se suočava s unutarnjim sukobima koji proizlaze iz protu-volje; sve dok se oni ne razriješe, aktivnosti su neusmjerene i nedjelotvorne. Izazov se stoga odnosi na povezivanje s nečijom namjerom, zatim na usredotočenost na tu namjeru na osnovi dominantne volje, te na kraju dopuštanje da iz svega proizađu aktivnosti (kako je navedeno u slici). Na taj se način "uloga" koju je netko prihvatio temelji na dubokoj osobnoj namjeri i volji, a ne na propisanoj definiciji koja pojedincu obično malo ili ništa znači. Uloga koja je definirana namjerom radije nego zadatkom također se lakše prilagođava novonastaloj situaciji, što osigurava

veću fleksibilnost, adaptibilnost i slobodu za samo-organiziranje - aktivnosti se provode bez hijerarhijske ili središnje kontrole, a ipak su vođene potrebom da se doprinese situaciji u nastajanju u kojoj participiraju svi "glumci".

Namjere se izražavaju kroz djelovanje; aktivnosti bez jasne namjere nemaju nikakvo značenje u kazališnoj predstavi i ne doprinose njezinoj kvaliteti (Koliko samo aktivnosti obavljamo na radnom mjestu bez neke jasne namjere?) Međutim, namjere glumaca se uvijek formiraju u kontekstu cjeline - predstave ili prirode trenutnog stanja, te u odnosu na druge sudionike. Glumac s besmislenom namjerom ne bi mogao sudjelovati u improvizaciji - zato što ne bi mogao poduzimati aktivnosti (ili bi morao igrati ulogu "luđaka"). U kontekstu SFM-a to nas potiče na sljedeće pitanje: *Na koji način u kontekstu krize razviti jasne namjere, usmjerene na dominantnu volju, i uključiti sve sudionike tako da se osiguraju koordinirane aktivnosti za adaptaciju na promjenjive uvjete.*

Tipični pristup: Glumci predstavi ili improvizaciji pristupaju tako da prvo istražuju situaciju, a potom namjere likova unutar



nje: Što on/ona želi? Zašto to želi? Što pokušava ostvariti? Koje su to prepreke u njemu samome (protu-volja)? Čak i kada se glumac koristi tekstem scenarija, dijalogu i scenskim postavama ne pristupa zato da bi razumio zadatak ili propisanu aktivnost, već namjeru - *zašto?* (Zamislite planirani sastanak koji funkcionira na istim principima). Kako bi razumio namjeru, glumac istražuje ulogu u cjelini, dinamiku situacije, njegov svjetonazor u odnosu sa svjetonazor drugih uključenih te što je to što bi on sam želio “stvoriti” utječući na druge sudionike ili na događaje kako bi promijenio tijek situacije. Svaka uloga u sebi krije sveobuhvatnu namjeru (dominantna volja) koja se odigrava kroz nizanje konkretnih aktivnosti, iz trena u tren. Aktivnosti se prilagođavaju i razvijaju putem angažmana s drugim likovima u predstavi te u odnosu na situaciju u nastajanju (npr., putem kontinuiranog učenja).

Kada se namjera promijeni, što se naravno može dogoditi, prirodno se mijenjaju i vidljive aktivnosti. Da bi se povezao s namjerom uloge, glumac se oslanja na svoje sebstvo. Proces povezivanja namjere sebstva s ulogom i situacijom, rečeno “U-terminologijom”, zahtijeva “*duboko poimanje*”. Budući da svako ljudsko biće posjeduje beskonačne sposobnosti - sposobnost da voli i mrzi, spašava i ubija - namjera postaje izbor koji definira sebstvo, tko mi zapravo jesmo i koje aktivnosti hoćemo ili nećemo u skladu s time poduzeti.

U Nissan-u smo se usredotočili na razvoj metoda i tehnika za otkrivanje *namjere* i *volje* naših lidera - osoba koje donose značajne odluke o biznisu. U okvirima “Programa za razvoj lidera” uspješno smo kreirali prostore “*tišine i mirnoće*” kako bi im osigurali nesmetano reflektiranje koje, zbog užurbanih

shi znači “zaustaviti se, odahnuti, uzeti vremena za sebe”, a *kan* znači “meditirati” kako bi transcendirali svoje malo *Ja*, zakoračili u šire stvaralačko polje i započeli novo

dnevnih aktivnosti, nikada do tada nisu prakticirali. Kasnije se pokazalo kako su ti rijetki trenuci potpune smirenosti iznjedrili mnoga duboka otkrića, kako za njih same tako i za njihovu zajednicu u cjelini. Čini se kako je namjera uvijek prisutna, potreban joj je samo prostor za nastajanje; rad u grupi uopće nije bio težak niti kompleksan, već sasvim prirodan. Međutim, shvatili smo da je pojedincima teško održati svoje namjere “živima”, jednom kad se vrate u vrevu svakodnevnog rada, među konkurentne ili nejasne namjere drugih. Stoga smo nastavili, uz pomoć *executive coachinga* i “*mreže kolega*” (eng. *network of peers* - op.ur.) podržavati prostor potreban za održavanje intencije. U Japanu su druge grupe unutar matične organizacije također prihvatile našu misiju i uvele *Zen* praksu *shi kana*. Grubo prevedeno, *shi* znači “zaustaviti se, odahnuti, uzeti vremena za sebe”, a *kan* znači “meditirati” kako bi transcendirali svoje malo *Ja*, zakoračili u šire stvaralačko polje i započeli novo. Zajednička svim tim različitim pristupima je jasna želja da se osvijesti šira svrha i poveže volja s širim poljem promjene. Energija koja proizlazi iz tih reflektivnih, “*duboko poimajućih*” praksi posve je opipljiva.

Cjelina (za razliku od hijerarhijskog ili središnjeg autoriteta)

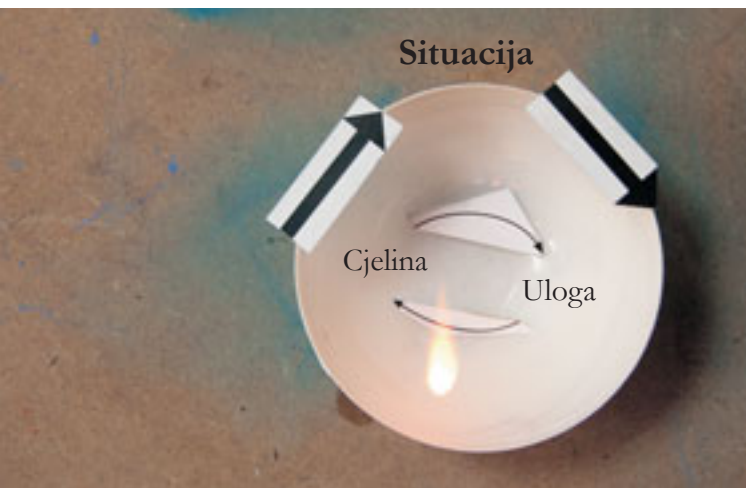
U istraživanju odgovora SFM-a ključno pitanje se i dalje odnosi na koordiniranje djelovanja različitih dionika u situaciji kada nema središnjeg autoriteta. Stoga nam se učinilo nužnim potražiti odgovor na pitanje: *Što je to potrebno kako bi se napravio pomak od solo djelovanja (npr. NYPD i vatrogasci) prema zajedničkom djelovanju sudionika u odgovoru?*

Iako predstave i grupe za improvizaciju obično organizira neka vrsta središnjeg autoriteta, dakle direktor, pojedine grupe funkcioniraju kao samo-organizirana cjelina. Kada se koristi direktor, tada se radi o ulozi određenoj funkcijom a ne hijerarhijom; direktor ne može definirati izvedbu pojedinog umjetnika na isti način kao što menadžer ne može definirati izvedbu pojedinog djelatnika. Razlika je u tome što u kazalištu nitko niti ne očekuje “kontrolu glumaca”. Navedeno predstavlja posve različiti mentalni model liderstva i zajedničkog rada od iskustva komandno-kontrolnog upravljanja u većini tradicionalnih organizacija. Da bi funkcionirali kao samo-organizirajuća cjelina, glumci se moraju osloniti na zajednički jezik, metode i ciljeve. Štoviše,

moraju se osloniti jedni na druge, unatoč različitim namjerama i ulogama. Povezani su potrebom da glume, unutar i na temelju jedinstvene situacije. U scenariju predstave (ili bilo kojoj drugoj visoko strukturiranoj situaciji), relativno je jednostavno izvoditi pojedine uloge bez “viđenja” drugih ili cjeline; netko može prolaziti kroz kretnje svojih redovnih zadataka ne vodeći previše računa o tome što se oko njega događa, a struktura će svejedno održavati “stroj” u pokretu. Upravo se zato događa da dobro utvrđene strukture prikriju namjeru i one-moguće povezivanje s drugim učesnicima u sustavu. Neuspjeh NYPD-a da se uzdigne preko svoje solo uloge tragičan je primjer ograničavanja cjeline putem hijerarhijskih struktura.

Proces improvizacije sam po sebi nameće cjelovitost budući da u sebi ne sadrži predodređene strukture što znači da bez suradnje scena ne može napredovati. Iako se namjere često sukobljavaju - štoviše, sukob je u osnovama drame i komedije - improvizacija od svakog člana cjeline zahtjeva potpuno istraživanje namjera i aktivnosti drugih, odgovor na njih, te na kraju pokušaj da se utječe na nove odgovore. *Posvećenost dinamičnom međusobnom utjecaju različitih namjera kojima se mijenja situacija ono je što čini izvedbu uspješnom – a ne neke upute s “vrha piramide”!*

Tako dolazimo do pitanja: “Je li ‘pristup cjelovitosti’ ostvariv u okvirima opsežnih, multi-dioničkih odgovora na krizne situacije?” Već smo ranije ustvrdili da u takvom kontekstu nema središnjeg ili hijerarhijskog autoriteta koji pomaže koordinirati aktivnosti različitih uključenih skupina. Što se onda može napraviti da svaka od njih nauči funkcionirati kao cjelina?



U *Nissan*-u smo shvatili da je prijelaz s pojedinačnog na kolektivno djelovanje postao ključni imperativ modernog biznisa - probijanje na nova tržišta uz istovremeno nastojanje da se održi primjerena učinkovitost zahtjeva mnogo višu razinu unakrsno-funkcionalne, unakrsno-regionalne te svakog drugog oblika *suradnje* unutar tvrtke od one na koju su djelatnici do sada bili naviknuti. Iako naša hijerarhijska struktura na "kraju priče" uvijek poveže sve ljude preko "vrha", agilnost potrebna za navigaciju kompleksnim teritorijem globalizacije zahtijeva značajan pomak: Moramo otpustiti ideju o liderstvu kao "vođenju carstava" i prihvatiti ideju su-kreacije unutar cjeline. Stoga smo započeli kreirati posebne prostore u kojima će lideri svih razina organizacije su-stvarati kao cjelovita zajednica, a ti se prostori odnose na:

1. Program razvoja globalnog liderstva,
2. Posebne forume,
3. Društvene mreže unutar *Nissana*,
4. Poveznice s drugim institucijama.

Mreže koje su nastale u tim prostorima, iako još uvijek u ranoj fazi razvoja, nastavile su napredovati, što je sjajan pokazatelj da nije prisutna samo teoretska već i stvarna želja da se podigne stupanj "cjelovitog djelovanja". S druge pak strane, obzirom na mnoge sustavne izazove povezane s pomakom od solo prema izvedbi cjeline, nastavljamo istraživati potpuno nove pristupe.

Tipični pristup: Glumci treniraju da bi razvili svoje osobne vještine i poboljšali kvalitetu djelovanja "iz cjeline" - zamislite da jedan MBA program učini nešto slično! Njihova edukacija započinje izučavanjem jezika i temeljnih tehnika glume (upoznaje ih se sa "scenom", "ritmom" na sceni, "akcijom" ili "bojom", kako istražiti ulogu i djelo,

itd). Tako uče surađivati, zajednički raditi. Težište je na interakciji sa suradnicima, na aktivnostima koje nastaju kao ekspresije namjera svakog pojedinca te na tome što se događa kada se prihvate različite namjere kako bi se utjecalo na situaciju u cjelini. Budući da se namjere temelje na širem kontekstu, situacija funkcionira kao mikrokozmos cijelog sustava, kao predstava u nastajanju.

Formiranje kvalitetnog ansambla težak je proces kojeg ometaju mnoge sile (Zapravo, početni tečajevi glume često se prvo usredotočuju na monolog; tek se napredniji tečajevi bave scenskim radom gdje se traži timsko djelovanje). Unatoč tome, kada se glumci okupe na prvoj probi nove produkcije ili nove improvizacije a da nikada prije nisu upoznali jedni druge, zajednički jezik i metode im omogućuju da se hitro uključe u koordinirane aktivnosti bez uputa središnjeg autoriteta.

Djelovanje u okvirima ansambla zahtijeva visok stupanj pojedinačnih vještina. Stoga većina glumaca nikada ne prestaje s izučavanjem tekstova scenarija i njihovih izvedbi te nikada ne prestaje usavršavati vlastitu tehničku izvedbu. Svaki novi "proizvodni" proces počinje s probom - zapravo, s učenjem. Improvizacija se često upotrebljava za istraživanje scenarija ili uloga u tom scenariju u svrhu podržavanja nastajanje cjeline kroz predstavu - što je zapravo proces u kojem se uči "vidjeti iz cjeline" (sposobnost "Preusmjeravanja" rečeno *U-terminologijom*). Predstave se uvijek uvježbavaju na probama, kako bi se osigurao prostor za duboko istraživanje uloge, suradnika i same predstave - prije javnog nastupa. Kada bi se u kazalištu koristio poslovni, korporativni pristup, tada bi glumci pročitali scenarij, proučili dopise direktora i suradnika što bi bilo dovoljno da se pojave na premijeri!

Otkrivanje (za razliku od planova)

Osnovna razlika između pojedinca koji životu i radu pristupa kao “umjetnik” te onih drugih, koji životu i radu pristupaju kao “sudionici” ogleda se u:

1. Potrebi za stvaranjem,
2. Dubokoj radoznalosti, o sebi i svojoj pravoj prirodi, svijetu, te svojoj ulozi u tom svijetu.

Čini se kako *radoznalost* i *stvaranje* idu ruku pod ruku s dinamičnim procesom *otkrivanja*. Budući da je kontekst u kojemu SFM moraju funkcionirati promjenjiv i nesiguran, sposobnost otkrivanja (kao suprotnost oslanjanju na fiksne planove) postaje kritički čimbenik unapređenja njihove učinkovitosti.

U kazališnoj improvizaciji plan ne postoji. Dakle, postoji samo proces otkrivanja. Taj se proces može usporediti s putovanjem kroz sedam sposobnosti “*U - krivulje*” samo što se odvija u brzim ciklusima iteracija. Ovakva vrsta performansa omogućava djelovanje koje dolazi iz duboko intuitivnih razina a ovisi o glumčevoj želji i sposobnosti da otpusti predrasude i stare navike kako bi dopustio stvaranje “*onoga što želi nastati*”. Vještine “*otpuštanja*” i “*dopuštanja*” rezultat

su vježbanja, ali i participacije u sredinama koje njeguju i podržavaju razinu rizika ovakvog pristupa, te sa zadovoljstvom u njemu sudjeluju.

Priroda “*otkrivanja*” u procesu improviziranja u velikoj se mjeri zasniva na pokušajima i pogreškama - glumac nastoji dobiti ono što želi ili pak utjecati na druge glumce ili situaciju pokretanjem raznih aktivnosti. Kada poduzeta aktivnost ne dovede do željenog rezultata, od glumca se očekuje da pokuša nešto novo; od ostalih članova ansambla se također očekuje da ulože napor u pokretanje scene. Situacije u kojima poduzete aktivnosti ne vode do željenih rezultata glumci ne percipiraju “neuspjehom”, već upravo suprotno, vjeruju kako se zabava sastoji baš u tome, u uvijek novom pokušavanju. Posebno im je zabavno kada im se ostali glumci pridruže u iznenađnim nadahnutim koordiniranim aktivnostima. *Improvizacija predstavlja kontinuirani proces otkrivanja u kojemu je svatko nadahnut da istražuje druge sudionike i predstavu, kao i “Ono što nastaje” kroz njega samoga.*

U kontekstu SFM-a problem proizlazi iz nepostojanja središnjeg plana koji će koordinirati djelovanje među grupama, iako svaka od njih posjeduje svoj parcijalni plan djelovanja. Zaključak je da se učesnici u odgovoru moraju trajno angažirati u procesu otkrivanja. Stoga se nameće pitanje: Na koji način možemo razviti te vještine?

Tipični pristup: Kako bi se uključio u proces otkrivanja, svaki glumac mora posjedovati izražene sposobnosti *slušanja* i višedimenzionalne *opservacije*. U “otkrivanju” nije moguće participirati bez istinskog razumijevanja drugih učesnika i situacije, kakva je bila, kakva jest i koja nastaje. Navedeni proces uključuje:

Improvizacija predstavlja kontinuirani proces otkrivanja u kojemu je svatko nadahnut da istražuje druge sudionike i predstavu, kao i “*Ono što nastaje*” kroz njega samoga

1. “Vidjeti naše viđenje” (osvijestiti vlastiti svjetonazor, ali i svjetonazor drugih),
2. Vidjeti sebe i druge iz perspektive drugih (kako drugi gledaju na mene),
3. “Vidjeti iz cjeline” u nastajanju (primijetiti situaciju u nastajanju, sile koje je oblikuju i smjer u kojem se “želi” kretati).

Pored toga, glumci u sebi moraju nositi poriv za eksperimentiranjem te zatim reflektiranjem nad ishodima ponavljajućih aktivnosti - što zapravo predstavlja proces kontinuiranog brzog prototipiranja.

Međutim, “vidjeti” i “slušati” uopće nisu jednostavne vještine; ljudski um prirodno filtrira osjetilne informacije neophodne za izvođenje čak i najjednostavnijih aktivnosti što s vremenom rezultira u stvaranju posebnih obrazaca ponašanja koji obično ograničavaju percepciju stvarnosti. Otto Scharmer sugerira kako je “nesposobnost da uvidimo” najveća prepreka rješavanju današnjih složenih problema. Frank Barrett, profesor na *Naval Postgraduate School*, sugerira pristup jazz glazbenika za svjesno prekidanje obrazaca ponašanja kako bi se potaknula inovativnost. Boal predlaže korištenje pojedinačnih i grupnih vježbi dizajniranih za “de-mehanizaciju” uobičajenog opažanja, za svjesno inhibiranje fizičkih i osjetilnih navika kako bi se um i tijelo otvorili novim načinima percipiranja, dakle, postojanja.

Prostor (fizički, odnosni i spiritualni)

Neki ugledni stručnjaci smatraju kako je “kvaliteta prostora” najvažniji pokretač inovacija - fizički prostor, te pored toga *odnosne* i *spiritualne* dimenzije prostora (profesor Ikujiro Nonaka, ko-autor kapitalnog

Svaka ljudska aktivnost, pa tako i ona najjednostavnije - npr. hodanje - iznimno je složena operacija, ostvariva samo zbog sposobnosti odabira osjetila; iako osjetila prikupljaju sve doživljaje, u svijesti ih predstavljaju prema točno definiranoj hijerarhiji, a taj se proces filtriranja neprekidno ponavlja u našim svakodnevnim životima... Opisani proces odabira i strukturiranja uvijek stvara neku vrstu “mehanizacije” jer, suočena sa sličnim okolnostima, osjetila uvijek odabiru na isti način... Iz tog razloga moramo započeti sa “de-mehanizacijom”, s novim podešavanjem (ili novim usklađivanjem) aktera (osoba koja poduzima određenu aktivnost)... Akteri moraju iznova naučiti percipirati emocije i doživljaje jer su izgubili sposobnost uočavanja. - Augusto Boal

Navedene metode za “de-mehanizaciju” i stvaranje cjelovitosti koriste se u raznim multi-dioničkim kontekstima, pa tako i u biznisu. U *Nissanu* smo disciplinu svjesne de-mehanizacije uključili u program razvoja liderstva i praksu organizacijskog učenja kako bi se kontinuirano otvarali prema novim percepcijama, interpretacijama te stoga i novim načinima postojanja. Neke od metoda su više usmjerene na de-mehanizaciju tijela dok su druge više usmjerene na poticanje maštovitosti kroz dijaloške radionice. No ipak, sve one ujedinjuju:

1. Duboko pripitivanje pojedinačnih i kolektivnih mentalnih modela,
2. Želju za učenjem od drugih, unutar i izvan našeg sustava,
3. Želju da započnemo zajednički promišljati.

djela *The Knowledge-Creating Company*, jedan iz uskog kruga vodećih svjetskih stručnjaka na području liderstva i menadžmenta je takav “prostor” sa svojim fizičkim, odnosnim i spiritualnim kvalitetama nazvao “Ba” - op.ur.).

Neke tvrtke, poput *Mattela* (Projekt Platypus), *Toyote* (razvoj Priusa) i *IDEO* (savjetničke tvrtke koja uz pomoć dizajna potiče inovacije) svoju kulturu i praksu u velikoj mjeri temelje na stvaranju točno takvog, višedimenzionalnog prostora na tri razine koji omogućava inoviranje proizvoda i procesa, smanjenje vremenskih ciklusa, unakrsno funkcionalnu suradnju te bolju povezanost s klijentima - s iznenađujuće pozitivnim rezultatima. U istraživanju potreba SFM-a Denning naglašava potrebu stvaranja “prostora za razgovor”. Dakle, stvaranje kvalitetnih odnosa od posebne je važnosti za unapređenje koordinacije djelovanja.

U kazalištu se “scenografija” pomno osmišljava kako bi se potaknule određene aktivnosti i interakcije. Rekviziti se često koriste kako bi dodatno potaknuli specifične aktivnosti - razmotrite različitost osjećaja nakon što vam netko u ruke stavi mač, *Martini* ili cvijet. Čak i u fizički praznom prostoru, glumci stvaraju “prostor” kroz energiju odnosa. Kada je izvedba uspješna, opisani osjećaj “prostora” transcendirira granice pozornice da bi obuhvatio publiku. U rijetkim prilikama može se dogoditi da obuhvati mnogo šire kolektivno polje. To je cilj svake kazališne predstave, da

u *jednoti* dosegne najviše spiritualne prostore, u *prisustvu* cjelokupne zajednice.

Tipični pristup: Detalji uvijek na kraju vode do velikih razlika. Uzmite primjer *World Café*-a (tehnika za poticanje inovativnosti - op.ur.) i stvaranje konteksta sličnog ispijanju kave s prijateljima; zajedničko generiranje ideja i njihovo ocrtavanje na papiru položenom preko stola za kojim se sjedi (nasuprot korištenju flip charta) ili pak *Mattelovo* korištenje zasebnog, svjesno dizajniranog prostora za “igru” u okviru projekta *Platypus*; dijaloške razgovore “u krugu”; započinjanja dijaloških razgovora “*uključivanjem*” i slično.

U *Nissan*-u zato svakodnevno radimo na uvođenju “*Ba*” koncepcije i metoda, a također i na uvođenju inovativne prakse *Mattela* i tvrtke *IDEO* kako bismo stvorili alternativu tradicionalnom kreiranju fizičkih, odnosnih i duhovnih dimenzija prostora, a sve sa ciljem transformacije kulture kako bi se kvalitetnije poticala inovativnost. Neki timovi unutar organizacije (posebice inženjeri) samoinicijativno su nastavili razvijati pristup i prilagođavati ga svojim vlastitim potrebama, pa su tako samoinicijativno posjetili *IDEO* i redizajnirali fizički prostor u kojem svakodnevno borave.

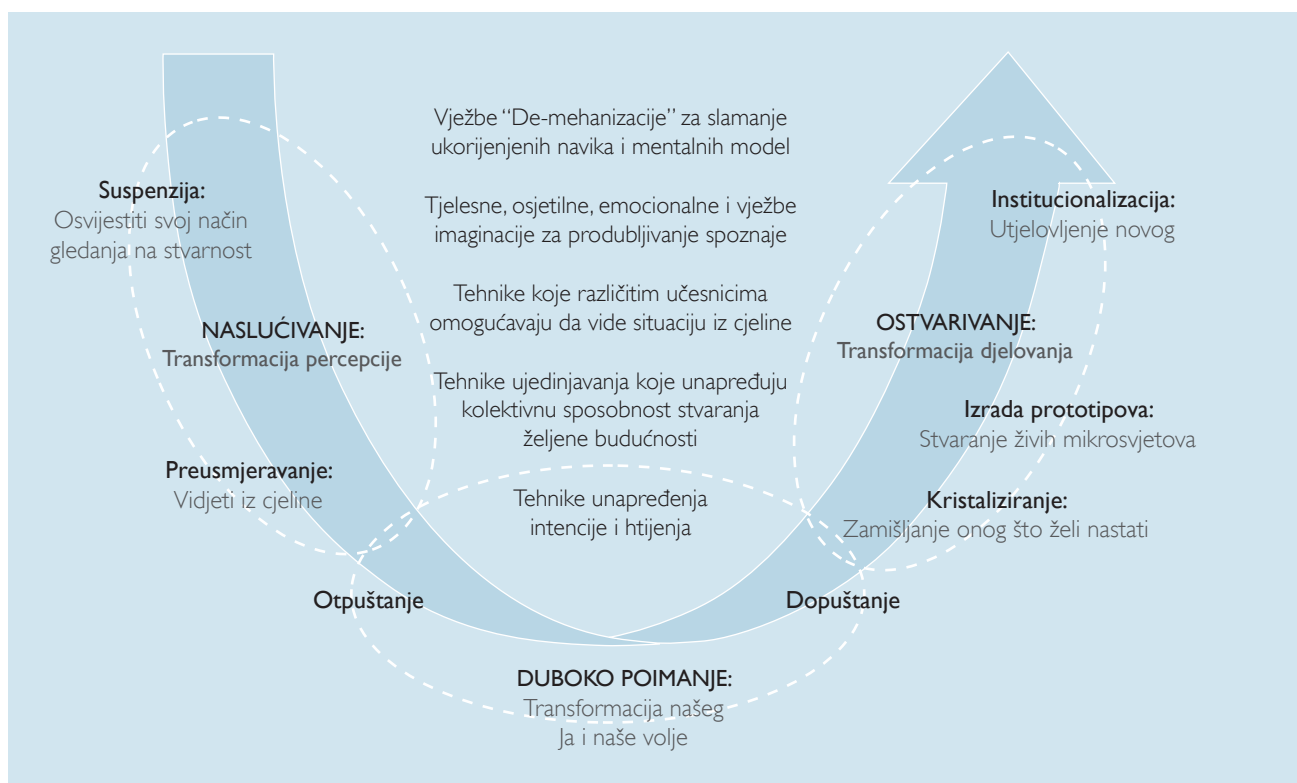
Metode improvizacije i vještine istraživanja

Budući da izazov SFM-a podrazumijeva vrlo opsežne i hitre odgovore na krizu, pretpostavka je kako razvijanje pojedinačnih i kolektivnih vještina koje se koriste u improvizaciji može osigurati višu kvalitetu odgovora kad se kriza i dogodi (tj., SFM “glumci” bi trebali razvijati svoje vlastite “instrumente”). Osim toga, načela i metode improvizacije se mogu primijeniti u

kontekstu organizacijskog razvoja:

1. Za izradu minimalističkih, adaptibilnih struktura,
2. Za podržavanje ne-hijerarhijskog liderstva.

Na temelju prethodno iznesenih načela improvizacije, tehnike za razvoj potrebnih sposobnosti bi trebale uključiti:



Kroz proces eksperimentiranja, u Nissan-u nastaju nove metode i tehnike koje nam osiguravaju bolje razumijevanje strukturalnih i liderskih izazova SFM-a, te općenito,

izazova kreiranja organizacijske kulture koja će u većoj mjeri poticati i podržavati adaptibilnost i inovativnost. Naravno, otvoreni smo za razmjenu ideja s drugima!

Translated and reprinted by permission of SoL, Society for Organizational Learning, 2008., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Hastily Formed Networks: Collaboration in the Absence of Authority* in *Reflections* journal.



Tracy Huston se priključila *Nissanu* 2002. godine kako bi kreirala program *Globalnog razvoja lidera*. Njezin je rad poseban zbog inzistiranja na stalnom eksperimentiranju i uvođenju u program inovativnih metoda i prakse učenja. Prije ulaska u korporativni svijet Tracy je radila u kazalištu.

Komentar

C. Otto Scharmer

Članak “*Podržavanje adaptabilnosti i inovativnosti putem spontano formiranih mreža*” istražuje samu suštinu današnje znanosti i umjetnosti liderstva: Na koji se način nositi sa kriznim situacijama i lomovima postojeće strukture i infrastrukture? Navedeno pitanje se ne odnosi samo na katastrofične situacije već i na sve ostale situacije iz područja liderstva i menadžmenta kada nam znanje o tome što je funkcioniralo u prošlosti ne može pomoći da se snađemo u trenutnoj situaciji. Situacija se dodatno komplicira kada u krizi ili određenoj izazovnoj situaciji sudjeluje više dionika iz različitih institucija ili organizacija.

Autorica Tracy Houston ističe dva načina za poboljšanje performansi SFM-a: razvoj minimalističkih struktura koje potiču i podržavaju samo-organizaciju te uvježbavanje novih vještina na pojedinačnoj i kolektivnoj razini. Pri tome *U-proces* služi kao svojevrsan okvir za testiranje ideje po kojoj nam tehnike improvizacije iz scenske umjetnosti mogu poslužiti prilikom uvježbavanja novih vještina u pripremi za krizne situacije. One nas također mogu podučiti decentraliziranom i fleksibilnom, dakle nehijerarhijskom liderstvu.

Proces učenja uglavnom se temelji na “*Kolbovom ciklusu učenja*” koji sugerira da se učenje treba temeljiti na reflektiranju o iskustvima prošlosti. Međutim, u kriznim situacijama takav pristup obično ne funkcionira. Odluke se moraju donijeti odmah i na licu mjesta; aktivnosti se obično moraju oslanjati na intuiciju jer pouzdani set podataka koji bi pomogao u njihovom izvođenju ne postoji. Iskustvo koje sam stekao kroz suradnju sa različitim grupama lidera, iz različitih sektora i industrija, govori mi da se ljudi obično ne mogu nositi sa trenutnim izazovima

isključivo oslanjanjem na iskustava prošlosti. To me je navelo na traganje za dubljim procesom učenja koji bi se temeljio na svjesnosti o “*onome što nastaje*” radije negoli na iskustvu iz prošlosti. Stoga sam učenje utemeljeno na “*budućnosti u nastajanju*” nazvao “*Prisustvo*”. Prisustvo je novi pojam koji je iskovan iz druga dva pojma, “*sadašnjost*” i “*naslućivanje*”. Odnosi se dakle na proces naslućivanja i dovođenja u sadašnjost najvećeg mogućeg potencijala budućiosti - koja se ostvaruje kroz naše aktivnosti.

Temeljna ideja *U-procesa* i *prisustva* je učenje, ali ovoga puta učenje iz “*budućnosti u nastajanju*”. Umjetnički rad najbolji je primjer za navedeno, a taj se rad može sagledati iz najmanje tri perspektive. Možemo se usredotočiti na rezultate kreativnog procesa - npr. na sliku; možemo se usredotočiti na sam proces slikanja; ili pak možemo promatrati umjetnika kako stoji ispred praznog platna. Drugim riječima, umjetničko djelo možemo promatrati nakon što je nastalo (stvar), tijekom stvaranja (proces) ili prije nego što započne sam čin stvaranja (prazno slikarsko platno).

Isto se može primijeniti i u znanosti liderstva. Možemo se usredotočiti na liderove rezultate. Možemo promatrati sam proces kojim se on ili ona koriste za postizanje tih rezultata. Također, njihov rad možemo sagledati iz “*perspektive praznog platna*”: iz kojeg to Izvora lider djeluje kako bi postigao rezultate?

Proces aktivacije opisanog dubljeg izvora liderstva i učenja odvija se u tri koraka:

1. Promatraj, promatraj, promatraj: otvori se i spoji s onime što se događa vani,
2. Dopusti unutarnjem znanju da izroni: otvori se i spoji s onim što nastaje,
3. Djeluj u trenu: uvedi novinu u stvarnost budući da se ona sama želi “ostvariti”.

Vještine improvizacije koje se koriste u kazalištu i na koje nas autorica Houston upućuje vrlo su učinkovite za uvježbavanje praktičnih vještina neophodnih za kvalitetno funkcioniranje iz dubljih razina znanja u određenoj situaciji. One pomažu pojedincima i grupama da nauče aktivirati kvalitetu “*obraćanja pažnje*” koja:

1. Prekida obrasce “downloadiranja” starih mentalnog modela (vježba demehinizacije),
2. Izgrađuje vještinu opservacije, fizičke, osjetilne i emocionalne (vježbe imaginacije),

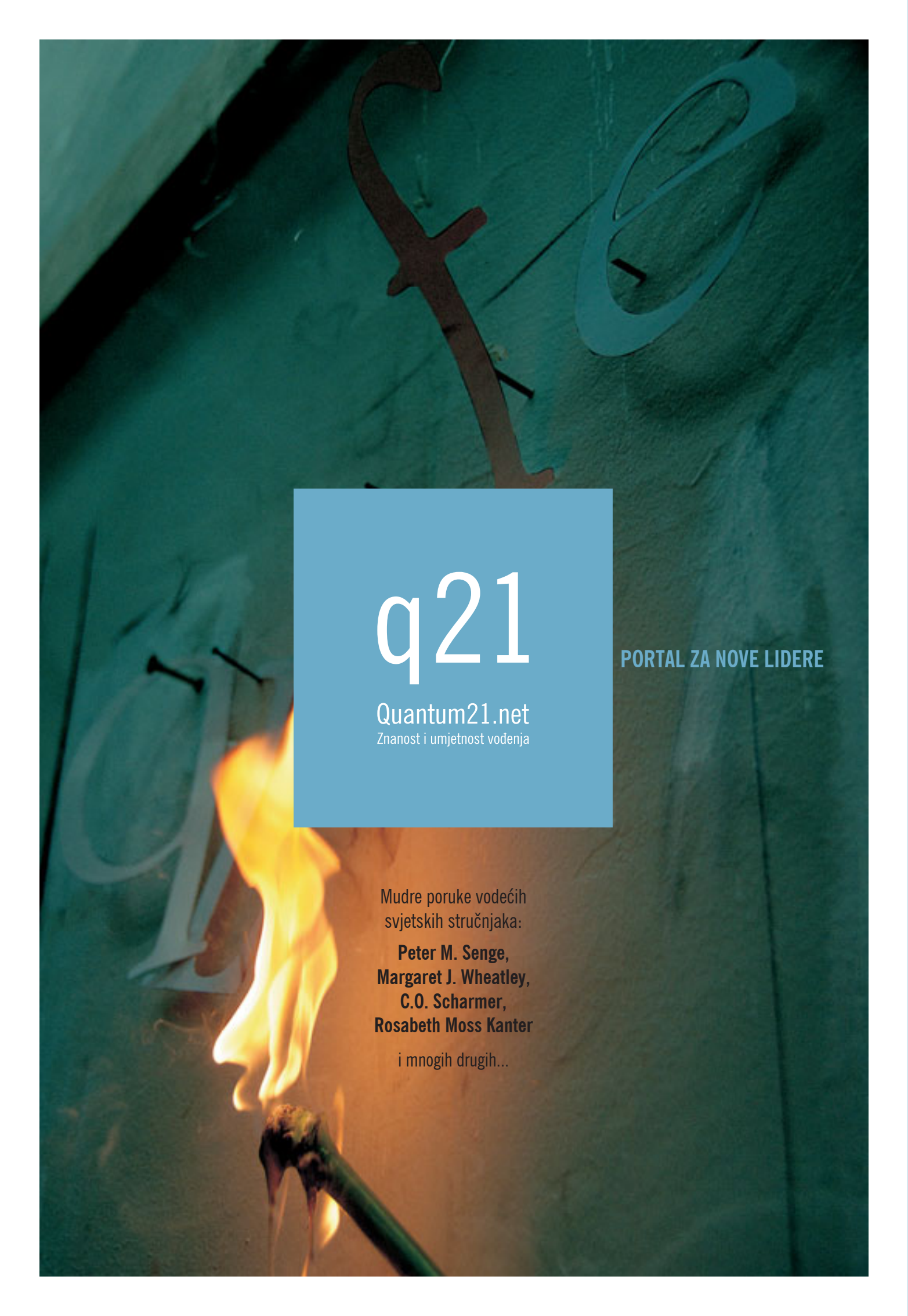
3. Dopušta izranjanje unutarnjeg znanju (tehnik u kazalištu omogućavaju različitim glumcima da “vide” situaciju sa stajališta cjeline) te da na temelju toga hitro djeluju (vježbe ansambla, situacijske, tehnike namjere i voljne tehnike).

Istraživanje SFM-a sa stajališta *U-teorije* i improvizacije u scenskoj umjetnosti mnogo obećava u smislu budućih istraživanja i buduće primjene. Novoformirani “*Presencing Institute*” (koji djeluje u okviru krovne organizacije SoL) okupio je grupu istraživača pod nazivom *Social Presencing Theatre* koja istražuje ovaj i slične probleme. Nedavno sam ugostio Bostonsku kazališnu družinu *Ariel* na radionici u okviru programa razvoja liderstva jednog globalnog proizvođača automobila. Njihove tehnike i način funkcioniranja pomogli su liderima organizacije razviti autentično *prisustvo* i unaprijediti komunikacijske vještine. Uspjeh ovog programa samo je jedno od mnogih iskustava koje sam stekao u prošlim nekoliko godina, a koja podržavaju osnovnu hipotezu koja se provlači kroz članak Tracy Houston: *učenje utemeljeno na kreativnoj praksi umjetnika pomaže nam da učinkovito odgovorimo na najteže izazove liderstva danas.*

Bez svjesnog njegovanja dubokih kreativnih potencijala imanentnih svakom ljudskom biću i svim sustavima u svim situacijama, nećemo moći razviti vještine *disperziranog liderstva*, toliko potrebne u borbi s gorućim problemima čovječanstva.



Otto Scharmer, redoviti profesor na *MIT Sloan School of Management* i izvanredni profesor pri *Center for Innovation and Knowledge Research Helsinki*. Suosnivač SoL-a i ELIAS-a, programa za razvoj liderstva pri UN Global Compact. Autor je kapitalnog djela *Theory-U: Leading from the Emerging Future*.



q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih
svjetskih stručnjaka:

**Peter M. Senge,
Margaret J. Wheatley,
C.O. Scharmer,
Rosabeth Moss Kanter**

i mnogih drugih...

www.quantum21.net
www.cotrugli.eu

