

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Afirmativno
propitivanje

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 4 / Vol. III / Zima 2011.
ISSN 1846-9590



A School with a View

25
YEARS

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

business.hr

Za izdavača: Marko Lučić / **Upravni odbor:** Alan Žepić (AoEC), Danica Purg (IEDC), Daniela Miljan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Marko Lučić (Quantum21.net), Amir Šibić (Business.hr) / **Uređivački odbor:** Ivan Milijan (IBP), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Čurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inceatius, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Lidija Šimrak (Business.hr)

Prodaja: Alenka Radović Pevec (Quantum21.net) qlife@quantum21.net +385.51.453.605 +385.98.981.0756

Partneri:

Emerald Management First

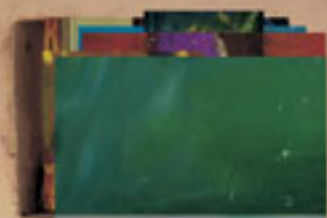
JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

WORLD BUSINESS ACADEMY
Taking responsibility for the whole

Rijeka, Prosinac 2011.



9

Tema broja: Afirmativno propitivanje

Marko Lučić

13

Duhovno iskustvo umjetnosti liderstva

David Cooperrider, Frank J. Barrett

Želite li kao lider i menadžer kvalitetno obavljati svoj posao, tada se morate upitati: Koja je uloga duhovnog iskustva u humanističkim znanostima? U kojem odnosu stoje proživljena iskustva svetog i naše sposobnosti propitivanja, divljenja, čuđenja, istraživanja, otvorenosti i učenja? Što doista mislimo kada kažemo "u duhu... (propitivanja, istraživanja, vremena i slično)?"

27

Uvod u AP pristup

David L. Cooperrider & Diana Whitney

Ugledni autori, zaslužni za "najveću inovaciju na području organizacijskog razvoja posljednjih desetljeća" naziva *afirmativno propitivanje*, uvode nas, korak po korak, u tajne metode koja organizacijama širom svijeta pomaže unaprijediti performanse.

41

Mogućnosti umjesto problema

Lindsey N. Godwin

Jeste li se ikada zapitali što je zajedničko transportnoj kompaniji vrijednoj 4 milijarde US\$, telekomu s liste "500 najvećih" časopisa *Fortune*, jednoj od najbrže rastućih tvornica kave u svijetu i najvećem karipskom maloprodajnom lancu mješovite robe? Svi oni u svom svakodnevnom poslu usredotočeni su na *pozitivno*, na "ono što doista funkcionira", čime ostvaruju izuzetne poslovne rezultate.

55

Pogreške i promašaji afirmativnog propitivanja

Ivan Miljan

Kao i uvijek u životu, istina je negdje u sredini. U tekstu Ivana Miljana, hrvatskog stručnjaka za liderstvo i organizacijski razvoj naići ćete na "drugu stranu medalje", na pogreške i promašaje koje je AP metoda do sada iskazala u praksi.

65

Nove kompetencije lidera

Chris Laszlo, Nadya Zhexembayeva

Istina je da su nam tradicionalne sposobnosti kojima smo godinama vjerovali u poslovnom svijetu, tzv. "sposobnosti lijeve moždane polutke", još uvijek važne. Međutim, navedene sastavnice poslovnog uspjeha više nisu dovoljne. Ono što nam danas treba novi je set kompetencija, primarno povezanih s desnom moždanom polutkom koja pokreće svijet umjetnosti, inovativnosti i kulturnog stvaralaštva.

85

Liderstvo služenjem: intervju s Ivanom Parlov

Alan Žepić

Nakon završenog studija Ivana Parlov odlučila je volontirati u Tanzaniji. Potaknuta životom i djelom Majke Terezije, hrvatska profesorica se upustila u neizvjesnu afričku avanturu sa samo jednom željom: "Pomagati ljudima u potrebi, gdje god se oni nalazili". Duboko dirnuta afričkom stvarnošću, a posebno teškim životom afričke djece, s navršениh 26 godina života odlučila je sagraditi sirotište.

97

Revolucionarni pristup strateškim promjenama

Ronald Fry, Edward H. Powley

Tekst nam pojašnjava na koji su način velike kompanije poput *British Airwaysa*, *Avona* i *Roadway Expressa* koristile AP pristup u procesu strateškog planiranja i koje su rezultate postigle.

113

AP praksa u Hrvatskoj

Jasenska Gojšić, Maša Magzan

Autrice iznose vlastita iskustva korištenja AP metode u hrvatskih organizacijama. Na kraju teksta predstavljaju se studije slučajeve primjene AP metode u hrvatskoj podružnici *Siemens*a, *Društvu arhitekata Zagreba*, *Zagrebačkoj školi ekonomije i menadžmenta* te na radionicama *Pokretanje pozitivnih promjena*.

Poželite u svojem uredu internet i računalo uz blagdanske popuste...



-40%
na vrhunsku
opremu



**Stolno računalo
All in one HP**

- Intel Core i3-550 Processor (3,20 GHz)
- 21,5" WLED (1920x1080)



**Prijenosno računalo
HP EliteBook 2740p**

- Intel Core i7-620M Processor (2,66 GHz, 4 MB L3 cache)
- LCD 12,1 WXGA UWVA LED



-50%
na mobilni i
fiksni internet

... i odaberite fiksni i mobilni internet te vrhunsku opremu za svoje poslovanje.

Poželite li ovog Božića opremiti ured **vrhunskim prijenosnim i stolnim računalima**, a uz to i osigurati **neograničen pristup internetu**, nema problema. Odlučite se za našu blagdansku ponudu i vaše poslovanje postat će još učinkovitije uz:

- 50% popusta na mjesečnu naknadu za MAXadsl
- 50% popusta na mjesečnu naknadu za Mobile Internet L i Mobile Internet XL
- 40% popusta na mjesečnu naknadu za odabrana prijenosna i stolna računala uz uslugu **ICT Oprema i održavanje**

Ponuda opreme vrijedi do isteka zaliha.

Za više informacija nazovite **0800 9100** ili posjetite www.bozicnacarolija.com

Živjeti zajedno

 Hrvatski
Telekom

NE POŠTUJTE
PRAVILA
ODREDITE SVOJA

Sila potrošnje goriva (litri/100km) CITROËN DS4 (dizel) CEE 1959-1004 od 3,9 do 9,0l/100km CO₂ (g/km) od 112 do 149g

CITROËN DS4

Vi postavljate svoja pravila igre. Vi ne pristajete na kompromise. Upravo zato je stvoren CITROËN DS4 koji odgovara Vašoj osobnosti. Beskompromisan povišeni kupé s četvorim vratima koji će Vas navesti da po prvi puta kažete DA. DA automobilu drugačijem od ostalih.

CRÉATIVE TECHNOLOGIE



CITROËN



Uvodnik

Afirmativno propitivanje

Marko Lučić

Mnogi se ljudi u određenom periodu života nađu u milosti Univerzuma kada pobijede na izborima, postanu izvršnim direktorima, ministrima, direktorima sektora, dekani- ma, predsjednicima sportskih klubova i raznih drugih ljudskih zajednica. U želji da drugima i sebi opravdaju imenovanje, preuzimajući novu funkciju razmišljaju kako moraju “hitno identificirati probleme, kvalitetno ih analizirati te na kraju *odlučiti* o izboru najboljeg rješenja”, poput liječnika koji pacijentu određuje terapiju. Ništa čudno. Navikli smo na stvarnost gledati kroz prizmu “problemskog svjetonazora”...

Pošto se opisani proces posve stopio s našom kolektivnom svijesću, ne opažamo kako s njime nešto suštinski nije u redu. Da je tome tako pokazuje nam vrlo jednostavna vježba, više puta isprobana u edukaciji menadžera, koja traži od sudionika da na jednom listu papira napišu obilježja *najgoreg* tima, a na drugom *najboljeg* tima u kojem su sudjelovali. Zatim ih se zamoli da “analiziraju identificirane probleme” i ponude “rješenja za njihovo ispravljanje”. Rezultati su uvijek isti: uklanjanje ili ispravljanje “lošeg” ne jamči nam “dobro”. Primjerice, identificiranje “loših međuljudskih odnosa” u timu malo nam govori o tome kako ćemo potaknuti *strast* i *posvećenost*. U najboljem slučaju nam pomaže stvoriti sustav koji “nije loš”. A u današnjem svijetu, posebno u doba krize i nesigurnosti, sustav koji “nije loš” jednostavno nije dovoljno dobar!

Tradicionalne sposobnosti kojima smo godinama vjerovali, tzv. “sposobnosti lijeve moždane polutke”, još uvijek su važne. I dalje trebamo pouzdanu analizu, precizno mjerenje i jasno planiranje. Međutim, navedeni aspekti uspjeha, sami po sebi, jednostavno više nisu dovoljni. Želimo li se uspješno nositi s kompleksnim izazovima modernog svijeta, danas nam je potreban novi set kompetencija, primarno povezanih s *desnom moždanom polutkom* koja pokreće svijet umjetnosti, inovativnosti i kulturnog stvaralaštva.

Afirmativno propitivanje (eng. *appreciative inquiry*) predvodnik je skupine novih, u svijetu sve popularnijih pristupa sustavnim promjenama koji se uspješno koristi u mnogim uglednim organizacijama javnog, profitnog i nevladinog sektora poput

Ernst&Younga, Walmarta, Mc Donald'sa, British Airwaysa, Avona, U.S. Navya, Save the Children ili grada Obia.

AP pristup otkriva nam jednu novu stvarnost tvrdeći da se *propitivanje i promjene simultano dešavaju* te da pitanja automatski potiču promjene, čak i ranije nego što se formalni odgovori pojave. Temelji se na pretpostavci kako svaki sustav u sebi nosi stanovite *pozitivne aspekte* koji su hranili njegovu životnost u razdobljima posebne efikasnosti i uspješnosti, postavljajući ih potom u središte svakodnevnih interesa. Specifičan je po tome što angažira "sustav u cjelini" na tzv. *AP samitu* okupljajući na trodnevnoj radionici reprezentativne predstavnike svih hijerarhijskih razina i dijelova sustava kojima pridružuje predstavnike zainteresiranih interesnih grupa (dionike) čime na jednom mjestu okuplja stotine, a ponekad i tisuće sudionika u nastojanju da se priključe na "pozitivnu jezgru", dohvate skrivenu *kolektivnu mudrost*, zamisle budućnost onakvom "kakva bi mogla biti" i osmisle inovacije kojima će istu ostvariti.

Zamislite sada da se u Hrvatskoj desi nešto slično. U vašoj organizaciji. Ili da nova vlada "na jednom mjestu", na višednevnom samitu okupi 900 makroekonomista, novinara, profesora, voditelja nevladinih

udruga, radnika, uspješnih poduzetnika, sindikalista, menadžera, bankara, voditelja nevladinih udruga, studenata i ministara koji aktivno sudjeluju u procesu radi nacionalnih, a ne osobnih interesa, kako bi tragali za *snagama i skrivenom mudrošću* ovog društva te zajednički stvorili viziju Lijepa Naše kao "Kalifornije Europe", "regionalnog lidera društva znanja" ili nečeg trećeg, što već oni procijene važnim. Osjećate li energiju i posvećenost potaknutu takvim zajedništvom?

Premijer Zoran Milanović izjavio je po završetku parlamentarnih izbora: "Razgovarat ćemo... *moramo* se dogovoriti... *moramo* Hrvatsku izvući iz krize!" Pitanje je samo tko se krije iza riječi (mi) "moramo"? Vjerujem da je novom premijeru savršeno jasno kako ne smije ponoviti fatalnu pogrešku svojih prethodnika koji su pod "(mi) moramo" mislili na sebe i uski tim suradnika, izabrane od naroda zato jer "imaju odgovore na sve naše probleme". Iskreno se nadam da će se odvažiti, usprkos navikama i uvriježenim mišljenjima, na korištenje *društvenih inovacija* u vidu *novih društvenih tehnologija* te da će njima zamijeniti potrošeni model upravljanja kako bi mnoštvo sjajnih perspektiva domaćih stručnjaka ujediniu u koherentnu cjelinu i dohvatio *kolektivnu mudrost nacije*. Jer, jedino nas ona može odvesti u bolju budućnost.



Marko Lučić, *Quantum21.net*
urednik i član uprave

AN INNOVATIVE CURRICULUM THAT ENRICHES YOUR CURRICULUM VITAE.

Executive MBA Programs

Upgrade your career with our One-Year Executive MBA, Two-year Executive MBA or Presidents' MBA programs without leaving your job. We offer you a learning process that stretches the mind, expands your managerial repertoire, and prepares you for future business opportunities. Build on your experiences by learning from leading international faculty and under the mentorship of successful business leaders.

For more information please visit www.iedc.si



A School with a View



Duhovno iskustvo umjetnosti liderstva

David L. Cooperrider, Frank J. Barrett

Tajanstveno, zagonetno, misteriozno... Najsijetlije je iskustvo koje čovjek može doživjeti. Zapravo, radi se o fundamentalnoj emociji, kolijevci istinske znanosti i umjetnosti. Tko zaboravlja ovu istinu, tko zaboravlja na divljenje, čuđenje i zapanjenost, živi je mrtvac, ugašena svijeća. - Albert Einstein

Koja je uloga duhovnog iskustva u humanističkim znanostima? U kojem odnosu stoje proživljena iskustva svetog i naše sposobnosti *propitivanja, divljenja, čuđenja, istraživanja, otvorenosti i učenja*? Što doista mislimo kada kažemo “u duhu... (propitivanja, istraživanja, vremena i slično)?” Shvaćamo li ozbiljno pojam “duha” ili ga tek tako koristimo, ponavljajući staru

naviku? Ako je odgovor pozitivan, na koji način? Primjerice, što se događa kada osoba zadužena za intervjuiranje pristupi svome poslu kao nekoj vrsti svetoga poziva ili, još i bolje, s istinskim osjećajem zahvalnosti koji je zbližava s drugim ljudskim bićem kao s plemenitom dušom umjesto da koristi klasični, bezlično-tehničko-birokratski pristup? Mislite li da kvaliteta

pristupa utječe na dijalog i rezultate intervjua? Kako će se sve to odraziti na dobivene informacije? Kako će se sve to kasnije odraziti na čitatelje?

Koji je pravi razlog tome da je naša zapadnjačka kultura jezičnu terminologiju duhovnog iskustva uobičajeno ograničila na religiozne ljude i mistike, iako u biografijama legendarnih znanstvenika poput Einsteina i Newtona često pronalazimo citate sufijskog mistika i pjesnika Rumija ili pak zvonke poruke milosrđa Njegove Svetosti Dalaj Lame?

Ovdje se počinjemo propitivati: *nije li zadatak lidera i menadžera, dakle znanstvenika u području društvenih znanosti, objektivno i nepristrano prikazivati i reflektirati društvena zbiljanja u svijetu koji nas okružuje?* Ako je odgovor negativan, koji je onda smisao našeg posla? Je li moguće da kroz naše pretpostavke, izbor tema i pitanja u velikoj mjeri sami stvaramo svijet kojeg kasnije otkrivamo? Živimo li - svatko ponaosob - u svijetu stvorenom vlastitim promišljanjem? Je li moguće da društveni sustavi rastu, izgrađuju se i evoluiraju upravo u smjeru najčešćih, upornih i iskreno postavljenih pitanja? Ako je tome tako, o kojim se pitanjima radi?

Najvažnije obilježje odnosno suština koja najbolje opisuje područje djelovanja lidera i menadžera ogleda se upravo u “duhu propitivanja”.

Na isti smo način promišljali o organizaciji s kojom smo kao poslovni savjetnici surađivali. Bi li zaposlenici *Roadway Expressa*, jedne od najvećih prijevozničkih tvrtki SAD-a, danas razgovarali o kompletnom redizajnu organizacije izgrađene na temeljima McGregorove *Teorije Y* da se on i Abe Maslow, nekada davno, nisu usudili dirnuti u tradicionalno znanje i iznijeti pred javnost novi misaoni koncept, teoriju koja je tada definitivno bila “ispred svoga vremena”? Zašto se dešava da u svijetu suštinski oblikovanom mentalnim modelima, pretpostavkama, idejnim sustavima, kulturološkim konstrukcijama i raznim raspravama tako rijetko nailazimo na plodne teorije poput McGregorove i Maslowljeve? Još i važnije, što možemo sami napraviti kako bi potaknuli potrebnu *strastvenost, uzbuđenje, inspiraciju, hrabrost i duhovnost* na radnom mjestu i prevladali konvencionalne barijere u procesu transformacije?

Naša je pretpostavka sljedeća: najvažnije obilježje odnosno suština koja najbolje opisuje područje djelovanja lidera i menadžera ogleda se upravo u “duhu propitivanja” o kojem su Edgar Schein i Warren Bennis pisali još davne 1965. godine.

U nastavku teksta iznosimo refleksije o tome što to nama danas znači kao i eventualne metode kojima je “duh propitivanja” moguće oplemeniti. Oslanjamo se na iskustva stvarnog života stečena u praksi korištenjem specijalnog akcijsko-istraživačkog pristupa kojeg nazivamo *afirmativno propitivanje* (eng. *Appreciative inquiry*, Cooperrider, Barrett i Srivastara 1995.). Opis uključuje konkretne primjere iz našeg osobnog iskustva, a izrasta iz jednostavnih pitanja: “Kada smo se, u kojem vremenskom periodu, osjećali istinski živima? Postoji li možda način da se to ‘nešto’ svjesno i aktivno kultivira u našem poslovnom i privatnom životu?”

Zavoljeti pitanja

U nastavku teksta iznosimo priču koja ilustrira što smo naučili o njegovanju “duha propitivanja”.

Hotel *Park Plaza* bio je posve zapušteno odmoriste s jednom zvjezdicom kojeg su upravo preuzeli novi vlasnici u namjeri da se upuste u zahtjevni pothvat njegove posvemašnje rekonstrukcije. Nova uprava ovog jeftinog i loše vođenog hotela relativno pristojnih prihoda suočila se sa zastrašujućim zadatkom. Naime, matično poduzeće novog vlasnika željelo je brzo podignuti kategorizaciju s jedne na četiri zvjezdice i brzo stvoriti pozitivan rejting kod klijenata. Stoga su u uređenje fizičkog prostora, mramorne podove, egzotični namještaj, nove sobe i slično odmah po preuzimanju uložili 15 milijuna US\$. No, ništa nisu učinili u kontekstu zaposlenika. Zbog toga se godinu dana kasnije ništa suštinski nije promijenilo pa nas je nova uprava angažirala zatraživši da provedemo opsežno istraživanje koje je trebalo uključiti sve dionike u proces *kolaborativnog dijagnosticiranja* i *kreiranje akcijskog plana* kako bi hotel dostigao željeni status. Ovdje je važno napomenuti da su se ljudi veoma plašili otkaza; u ovakvim vrstama preuzimanja uvijek postoji mogućnost tzv. “generalnog čišćenja”.

Iako je priča u cjelini dosta komplicirana, desio se jedan poseban trenutak iz kojeg smo mnogo naučili. U fazi procjene stanja predložili smo da se iz svih dijagnostičkih pristupa i analiza izbaci *problemski svjetonazor* – doslovno smo uveli moratorij na sve vrste deficitarnih analiza niskog morala, komunikacijskih nesporazuma, nepovjerenja i birokratskih poremećaja. Nažalost, u početku nismo pridobili generalnog direktora. Nije nam vjerovao da će se organizacijske

promjene odvijati puževim koracima ako sustav budemo tretirali i definirali na osnovu “problemskog” svjetonazora, dakle kao “problem kojeg treba riješiti”.

Što bi se dogodilo, upitali smo, kada bi u proces propitivanja uključili sve dionike ali na osnovama drukčijeg svjetonazora? Direktor se jedva suzdržao da ne pukne od smijeha kada smo mu prezentirali naš svjetonazor po koje su organizacije “centri beskonačnih odnosnih potencijala”, živi sustavi bezgranične imaginacije, otvorene, neograničene te u konačnici, u kontekstu budućnosti, *zagonetne*. Jedan od “problema” dotičnog hotela odnosio se primjerice na nevjerojatno pomanjkanje odgovornosti prema gostima i sveprožimajuću “kulturu nebrige”. Stoga smo mu predložili eksperiment.

Posebnu grupu zaposlenika zamolili smo da samostalno dijagnosticiraju organizacijske probleme. Na pripremnim radionicama “naoružali” smo ih klasičnim analitičkim alatima pomoću kojih su došli do klasičnih, problemsko-orijentiranih pitanja:

U fazi procjene stanja predložili smo da se iz svih dijagnostičkih pristupa i analiza izbaci *problemski svjetonazor*.

1. S kojim se važnim preprekama susrećete u poslu?
2. Koji su uzroci drastičnog pada odgovornosti prema gostima?

Drugu skupinu zaposlenika zamolili smo isto, ali smo njihov rad organizirali po načelima metode “afirmativnog propitivanja”. Od njih smo zatražili da promišljaju o sljedećoj *postavi*: kapacitet za brižnost i služenje već sada postoje u vašoj organizaciji. Već je bilo situacija u prošlosti kada ste entuzijastično obavljali posao, napustivši uske okvire “opisa posla” i služili s posebnom strašću učinivši time goste hotela iznimno zadovoljnim. Sudionici su zatim samostalno došli do sljedećih pitanja :

Iznimna razina usluge gostima odnosi se na izvjezdane trenutke hotela kada smo doista bili dobri, kada smo nadmašili uobičajene standarde kvalitete i očekivanja gostiju. Pretpostavljamo da ste i vi bili dio toga, možda čak i više puta. Želimo čuti vaše mišljenje, a potom i vašu viziju naše budućnosti.

1. Prisjetite se trenutaka kada ste sudjelovali u uspješnim, čak i iznimnim trenucima odgovora na želje i potrebe klijenata, kada ste vi i drugi ljudi iz vašeg tima nadmašili očekivane potrebe? Detaljno opišite takve situacije. Što je doprinijelo radikalno

Kapacitet za brižnost i služenje već sada postoje u vašoj organizaciji.

drugacijem osjećaju? Tko je sve bio uključen? U čemu se očitovala drugačija kvaliteta interakcije? Kakvi su bili rezultati i koristi koje ste iskusili?

2. Sada, nakon što ste prenijeli osobna iskustva, zamislimo da se jedne večeri nakon posla vratite kući, legnete u krevet i zaspite na deset godina. Tijekom višegodišnjeg snivanja dogodi se pravo čudo i pretvori hotel baš u takvu organizaciju kakvu želite. Mnogo se dobroga u međuvremenu desilo. Mnogo pozitivnih promjena. Probudili ste se iz sna, godina je 2021. Vraćate se na svoje radno mjesto. Što se to dešava u hotelu, novo i bolje nego prije?

Po završetku obje radionice zamolili smo radne grupe da odvojeno intervjuiraju različite djelatnike hotela. Međutim, ni u kojem trenutku nismo im spomenuli suštinske razlike u programima i pristupu. Također im nismo dopustili da razgovaraju o sadržaju radionica kako bi pitanja do kojih su došli sačuvali za sebe. Svaka pojedina grupa trebala je obaviti 30 intervjua te po završetku istih pripremiti pismeni izvještaj o rezultatima. Prvi zajednički sastanak dogovoren je za petnaestak dana.

Do dana predaje izvještaja sve je teklo posve glatko. Na zajedničkoj radionici “AP radna skupina” prva se javila za izlaganje. Na licima članova skupine jasno se očitavala uzbuđenost. Oko sebe su širili zaraznu pozitivnost. Potom je slijedila njihova dijagnoza: *svaki zaposlenik s kojim su razgovarali želi se posvetiti ostvarenju vizije uspješnog hotela*. Po njima, “razgovori su bili iznimno pozitivni i produktivni, protkani brojnim primjerima iznimne uslužnosti kada su očekivanja klijenata, posjetitelja njihovog hotela, očigledno premašena”. Osim toga, kontinuirano su spominjali dojmrljive slike budućnosti i citirali inspirativne misli kolega s kojima su razgovarali. Predstavnici “problemske radne skupine” nepomično su ih slušali.

Po završetku izlaganja žestoko su kritizirali prvu grupu: “O čemu vi to pričate? S kim ste vi to razgovarali? S ljudima koji rade u ovom problematičnom hotelu zacijelo niste! Uozbiljite se i prestanite izmišljati...”

Odnosi su se tada stubokom promijenili. Morali smo se uključiti u svađu: “Hej, stanite malo! Pričekajmo da druga grupa podnese izvještaj”. Potom je drugi tim predstavio okupljenima nalaze do koji su oni došli u svojim istraživanjima (preciznije rečeno, dok je jedan govorio drugi su nijemo sjedili). Na zidnoj ploči ubrzo se našla lista pedesetak “ozbiljnih” problema: “loša kontrola i supervizija”, “frakcije među odjelima” i “veoma loši pokazatelji zadovoljstva klijenata”. Njihova je vizija budućnosti bila turobna i prepuna prijetnji. Mnogi od njih smatrali su kako je “čišćenje” osoblja neizbježno i neophodno. Neki su čak razmišljali o tome da se hotel zatvori. Tada se u rad iznova uključila prva grupa oštro kritizirajući autentičnost podataka: “Nemoguće! O čemu vi to pričate? Ovako nešto nismo čuli tijekom intervjua”. Obje grupe bile su vidno zbunjene.

Tada smo zatražili od sudionika da razmijene naputke za intervjuiranje te iznova pročitaju pitanja čime je stvorena platforma za najkvalitetniji dijalog o konstrukciji društvene stvarnosti kojem smo ikada prisustvovali: govor i realnost, utjecaj analize na osjećaje motiviranosti i straha, utjecaj ljudskog propitivanja na razvoj odnosa, kultura i naracija, reflektivnost i efekt “prosvjetljenja” prilikom propitivanja te odnos propitivanja i promjene teme su o kojima je grupa razgovarala.

Prisutnima smo zatim postavili vrlo pragmatično pitanje: “Prema vašem mišljenju, u kontekstu provođenja pozitivnih promjena, koji će nas set pitanja istinski

Živimo u svijetu stvorenom našim pitanjima... pitanja kojima se bavimo strukturiraju *Ono* što kasnije otkrivamo.

ujediniti u težnji da stvorimo budućnost kakvu želimo?”

Priča o hotelu dramaturški je završila. Uprava je odlučila upustiti se u četverogodišnji *AP proces* koji je “završio” (budući da se radi o kontinuiranom procesu, ne može se govoriti o klasičnom “završetku”, op. ur.) transformacijom cjelokupnog sustava i dostizanjem željenog statusa, naravno, bez ikakvih otkaza. Doktorska disertacija kojom smo popratili proces pokazala je kako razgovor prethodi promjenama u strukturi, sustavima, politikama pa čak i svjesnosti. *Academy of Management* nagradila je teoriju u radu kao “najbolju u toj godini” (Barrett i Cooperrider, 1990.).

Dvije spoznaje zaslužuju da im se posveti posebna pažnja. Prva se odnosi na koncept po kojem “živimo u svijetu stvorenom našim pitanjima... pitanja kojima se bavimo strukturiraju *Ono* što kasnije otkrivamo”. Potom *Ono* što otkrijemo postaje osnovom konverzacije i dijaloga, a sve zajedno se zatim promiče u temelje naše imaginacije, svrhovitosti, smislenosti, teoretiziranja, promišljanja te u konačnici izgradnje zajedničke budućnosti. Svrha pitanja mnogo je opsežnija od pukog prikupljanja



SMISLITE DETALJE...

RIO i Zegna, u leaderskoj sinergiji, iznjedrili su posebni brand - RIO CLUB HAND MADE - šivanje po mjeri prema vašim željama, u posve individualnom pristupu. Pronađite između mnogih tkanina Ermenegildo Zegna onu koja najbolje odgovara vašem ukusu. Isto tako, neka po vašem izboru bude i model odijela ili sakoa. A na kraju smislite detalje.

SALONI ŠIVANJA PO MJERI

Zagreb, A. Cesarca 5, tel. 01 481 6571
Rijeka, Izviđačka 13, tel. 051 262 231

www.rio-rijeka.hr



informacija. Propitivanje utječe: usredotočuje pažnju i usmjerava energiju, osigurava slobodan prostor za neograničenu ekspanziju važnih sadržaja, učvršćuje veze, unapređuje odnose i definira planove uzdižući na površinu ono što se smatra važnim. Pored toga potiče kulturu dijaloga utemeljenu na simbiotičkom odnosu dva ključna elementa govora, intrinzičnom odnosu pitanja i odgovora (Goldberg 1997.).

Promislite o razlikama. Prvi menadžer započinje tjedni sastanak pitanjima: “Zašto još uvijek nismo riješili goruće probleme? Zašto tako često griješite? Što mislite, s kojim ćemo se otporima susresti? Drugi se ljudima obraća na drugačiji način: “O

kojim mogućnostima još nismo razmišljali? Koja će nam promjena donijeti najveće koristi? Postoji li neka druga perspektiva situacije u kojoj se trenutno nalazimo?”

Sveprisutnost pitanja i njima urođenog potencijala evociranja posve novih svjetova satkanih od bezbrojnih mogućnosti vodi nas do druge, još važnije spoznaje u kontekstu ovog istraživanja. Otkrili smo da se i *mi*, u našim životima, također krećemo - emocionalno, odnosno i duhovno - u smjeru postavljenih pitanja. Propitivanje stoga *utječe* na dva načina, odnosno u dva smjera: “ovdje i sada”, “tamo i onda”. Drugim riječima, pitanja koja postavljamo dvostruko su važna.

Cijeniti čudo i mističnost života

Način *poimanja* društvenog života povezan je s formama koje “otkrivamo” u svijetu. Osim toga, kroz rekonstrukcije i interpretacije, podržava ih u nastajanju. U tom kontekstu menadžeri, poput znanstvenika u drugim područjima, svome poslu pristupaju oslanjajući se na unaprijed predodređene pretpostavke i vokabular: čime se bavimo, što je to što tražimo, zašto se propitujemo, način govora, posebna terminologija itd.

Arenom primijenjenih istraživanja dominira jedna metafora - bilo da se radi o medicini, akcijskim istraživanjima, procjenjivanju zajedništva, organizacijskoj analizi ili menadžmentu. Štoviše, u mnogim slučajevima, ako ne i uvijek, javnost drži kako ona predstavlja *realnost*, a ne metaforu! Radi se zapravo o tome da se na institucije našeg društva gleda kao na “problem koji treba riješiti”. Ne radi se dakle o tome da

organizacije imaju stanovite probleme, već o tome da su organizacije, same po sebi, “problem”. Posljedično tome, propitivanje nije ništa drugo doli “rješavanje problema”; kvalitetno propitivanje podrazumijeva rješavanje “stvarnih problema”.

Na institucije našeg društva gleda se kao na “problem koji treba riješiti”. Ne radi se dakle o tome da organizacije imaju stanovite probleme, već o tome da su organizacije, same po sebi, “problem”.

Tako dolazimo do naše hipoteze: “Organizacije *nisu* problem koji treba riješiti”. Ni jedna organizacija nije osnovana kao problem koji će se tijekom vremena riješiti već suprotno, one su osnovane kao *rješenja* za pojedine probleme. Stoga se nameće pitanje: “Može li drugačija metafora - metafora ‘rješenja’ - na bilo koji način izmijeniti proces propitivanja i istraživanja?” Nakon provedenih eksperimenata shvatili smo da smo ukalupljeni u vokabular problemskog pristupa, zarobljeni u univerzumu razumijevanja u kojem se realnost svijeta *a priori* definira deficitarnim svjetonazorom. “Rješenje”, tada smo to shvatili, još uvijek implicira postojanje “problema”.

Što bi se desilo s našim propitivanjem i istraživanjem kada bi napravili zaokret primijenivši posve drugačiji svjetonazor na priče (interpretacije) koje sami sebi pričamo o nama samima: da organizacije nisu “problem koji treba riješiti” već da su radije životni centri međuljudske povezanosti, neograničenih kapaciteta, prepune neosvijestjenih vrijednosti u smislu kreativnih i odnosnih kapaciteta. Stoga bi *divota*, *čudo* i *misterioznost* unutarnjeg bića možda ipak mogli poslužiti kao metafora za nepresušno ishodište beskrajnog niza pitanja od globalnog značaja za ljudsko društvo.

Organizacije *nisu* problem koji treba riješiti. Ni jedna organizacija nije osnovana kao problem koji će se tijekom vremena riješiti već suprotno, one su osnovane kao *rješenja* za pojedine probleme.

Propitivanje započeto na drugačijem polazištu, onom koje *pozdravlja nepoznato*, priziva izranjanje posve novog razumijevanja, odbacivanje starih uvjerenja i ulazak u zonu misterioznosti.

Od samih početaka primjene AP pristupa sazrijevala je spoznaja o tome kako ćemo dokazati o ispravno provedenom procesu pronalaska u osjećajima strahopoštovanja koje iskusimo, kada smo sposobni uvažavati, cijeliti i poštovati, makar i u manjoj mjeri, čudo života na ovoj planeti. Propitivanje je mistično iskustvo koje mijenja naše živote.

AP pristup *afirmativnog propitivanja*, suštinski gledano, odnosi se na znanost i umjetnost postavljanja pravih pitanja koja ojačavaju sposobnost poimanja, anticipiranja i intenziviranja pozitivnih potencijala sustava – tako što ljude povezuje s “pozitivnom jezgrom” njihovih prošlih, sadašnjih i budućih uspjeha. Provedena istraživanja evidentno su i neupitno ukazala: *društveni sustavi rastu u smjeru vlastitog propitivanja, odnosno onoga o čemu se često i uporno propituju*. Navedena se sklonost pojačava kada su sredstva i ciljevi propitivanja pozitivno korelirani.

Kako bi dodatno pojasnili navedene teoretske pretpostavke, iznosimo još jednu studiju slučaja.

U ranim 90-im, za prvog posjeta Jeruzalemu, Njegova Svetost Dalaj Lama izjavio je: “Kada bi lideri svjetskih religija bolje upoznali jedni druge... svijet bi postao drugačijim, boljim mjestom”. Temeljem njegova poziva na različitim lokacijama širom svijeta potom je zakazano više sastanaka, od Washingtona do Jeruzalema, a posljednji je nedavno održan u *Carter Areni* u Atlanti. Sastanci su održani sa svrhom stvaranja sigurnog, intimnog i relativno neformalnog okruženja kako bi se liderima osigurao

prostor za međusobnu konverzaciju i upoznavanje, na načelima međusobnog uvažavanja, kako bi u opuštenoj atmosferi slobodno raspravljali o gorućim svjetskim pitanjima, a da nisu pod utjecajem i u obvezi prema institucijama koje predstavljaju. AP pristup izabran je za službenu metodologiju skupa sa zadatkom da okupi ljude i prikupi informacije neophodne za pospešivanje *skreiranje*, sve u nadi da će se predstavnici različitih religijskih zajednica uz takav pristup bolje upoznati - u nekim ekstremnim slučajevima pojedine zajednice nisu međusobno razgovarale posljednjih 400 godina.

Sastanci su se, prema svim pokazateljima, pokazali veoma uspješni. Pritom vjerujemo kako su uspjehu veoma pridonijela pitanja postavljena na uvodnim AP intervjuima. Nakon što je Dalai Lama podijelio svoju inspirativnu viziju budućnosti s okupljenima, dijaloške intervju nastavili smo u nasumce

odabranim parovima - da bi se potom opet vratili na dijalog unutar cijele skupine.

Od uvodnih intervju sve do grupnog dijaloga nametno se jedan novi uvid - u formi "iznenadnog prijateljstva" koje je izviralu *keru* iskrenu i uvažavajuću izmjenu - međusobnu razmjenu iskustava i potragu za razumijevanjem istinske svrhe života i ljudskih vrлина. U ovoj fazi procesa nisu nam bile važne zajedničke vrednote, vizije ili projekti do kojih bi lideri eventualno došli u razgovorima, budući da bi tako nešto, vrlo vjerojatno, teško bilo postići u suradnji primjerice predstavnika Vatikanske rimokatoličke crkve i pravoslavne radne grupe. Unatoč tome, rodilo se nešto isto tako važno, nešto što možemo nazvati "pozitivnom kemijom" interakcije. Dakle, ne radi se samo o efektu međusobnog upoznavanja, već o povezivanju na višim duhovnim razinama, svojevrsnom ushitu radi novih poznanstava.

Pitanja s dijaloških intervju

I. Posebno životno iskustvo.

Općenito se smatra kako je najvažnije životno postignuće čovjeka otkrivanje, definiranje i realiziranje vlastite životne misije.

- Možete li podijeliti s nama neki posebni trenutak ili vremenski period jasnog razumijevanja životne misije - primjerice, trenutak kada ste osjetili poziv, kada ste doživjeli osviještenje, značajno učenje, životno iskustvo ili viziju?
- Što vam govore vaši osjećaji o tome što biste još trebali napraviti do kraja života?

2. Uvidi i spoznaje s važnih međureligijskih susreta, istraživanje kvalitete osobnih susreta i prijateljstava među ljudima, pripadnicima različitih religija.

Susreti s ljudima drugih religija i duhovnih tradicija svakoga od nas promijenili su na neki način, prije svega u smislu gledanja na realnost. Kao lider, u vašoj ste karijeri vjerojatno doživjeli jedan, dva ili više takvih susreta s ljudima drukčije tradicijske kulture koji su se pokazali posebno značajni za vaš život.

- Možete li s nama podijeliti neko iskustvo, neki susret izvan utvrđenih granica "sigurne zone" koji vas je ostavio u čuđenju, zaprepaštenju, poniznosti? Ili neko iskustvo iscjeljenja i nade, izvornog suosjećanja, radosti, ljubavi i prijateljstva?

- Osim same težine susreta, što vas je najviše dojmilo kod te osobe, u njegovoj religiji i duhovnoj praksi?

3. Posebne kvalitete koje ovakvim susretima osiguravaju značaj i korisnost.

Vjerojatno već znate, temeljem godina iskustva, koje su to kvalitete koje bi susret lidera svjetskih religijskih zajednica učinile vrijednim, svrsishodnim i učinkovitim.

- Koje bi kvalitete odnosa pomogle da se tako nešto ostvari?
- Koje kvalitete davanja vi i vaša religijska tradicija donosite na ovakve susrete?
- Što je to što bi sastanke ovakvog tipa učinilo vrijednim?

4. Događaji i trendovi u svijetu proteklih 100 godina.

Koraci u cilju stvaranja trajnog dijaloga među liderima religijskih zajednica zasigurno se ne događaju u vakuumu. Pokušajte se prisjetiti pet najvažnijih povijesnih događaja u posljednjih 100 godina – na globalnoj ili lokalnoj razini - i trendova koji u vama bude osjećaje urgentnosti i spremnosti pozivajući na djelovanje u ovakvom okruženju.

- Koje trendove i izazove ocjenjujete najvažnijima? Navedite primjere?

5. Novi međureligijski odnosi u nastajanju.

“Enciklopedija svjetskih problema i ljudskih potencijala” iz 1996. godine (*The 1996 Encyclopedia of World Problems and Human Potential*) donosi listu od 15.000 globalnih problema. Primjerice, knjiga iznosi podatak kako se polovica oružanih sukoba u svijetu ranih devedesetih odvijala među grupama različitih religijskih opredjeljenja, a ne među državama. U pozadini mnogobrojnih svjetskih problema i konflikata egzistiraju iskustva koja pokazuju što je sve moguće ostvariti kada se okrenemo miru umjesto ratovanju, suradnji umjesto predrasudama, održivosti umjesto degradaciji okoliša i ugnjetavanju ljudi.

Stoljeće nakon povijesnog okupljanja u Chicagu 1993. godine - *Parliament of World Religions* - svjedočili smo značajnom proširenju međuvjerskog dijaloga, međureligijske molitve i meditacije, hodočašćima, zajedničkim aktivnostima te izučavanju drugih duhovnih tradicija. Sve to dovelo je da na globalnoj razini doista osjećamo duboku potrebu za trajnom, gotovo dnevnom suradnjom među pripadnicima različitih vjerskih skupina kako bi se postigao trajni mir i služilo, u prisustvu svetog, prosperitetu čovječanstva. Kao lideri koji djeluju upravo na tom području, što je to što nas čini ponosnima? Što je to što nas najviše rastužuje?

- Promislite o ključnim događajima, prekretnicama, dostignućima i infrastrukturnim pothvatima na lokalnoj i globalnoj razini koje ste doživjeli. Što vas čini najviše ponosnim?
- S druge strane, promotrite li reagiranja svjetskih religijskih lidera, i vas osobno, na aktualne svjetske događaje i trendove, što vas najviše rastužuje ili, još i važnije, što bi trebalo biti drugačije?

6. Vaša vizija boljeg svijeta, posebni zadaci i značaj svjetskih religija u novom stoljeću.

Bivši Glavni tajnik UN-a Dag Hammarskjöld jednom je prilikom izjavio: "Ne nadam se trajnom miru u svijetu. Pokušali smo... i doživjeli teški neuspjeh. Ne dogodi li se duhovni procvat i preobražaj, svijet je osuđen na propast. Rečeno je kako će slijedeće stoljeće biti stoljeće duhovnosti. Tome bih dodao: ...ili ga [slijedećeg stoljeća] uopće neće biti!"

Promislite o budućnosti, tridesetak godina unaprijed. Iako je budućnost nepredvidiva, želja nam je zajedno vizualizirati svijet kojeg smo pozvani stvoriti; bolji svijet u kojem doista želimo živjeti. Kako izgleda vaša vizija? Što u njoj vidite?

- Specificirajte tri glavne promjene u odnosu na sadašnjost? Što se to dešava u svijetu za tridesetak godina, pozitivno i drugačije? Kako znate da su promjene pozitivne? Kako se osjećate kada se navedene promjene doista ostvare?

7. Vaša vizija odnosa svjetskih religija i njihovih lidera.

Sudionici su pozvani na sastanak pod pretpostavkom da u današnjem kompleksnom i iznimno povezanom svijetu mora postojati neka vrsta kontinuiranog dijaloga među liderima svjetskih duhovnih zajednica. Jednostavna hipoteza glasi: svijet će radi toga postati drugačije, bolje mjesto. Iako je uvidjeti vrijednost ovakvog pristupa. Ili možda nije?

Zamislite ljestvicu od 1 do 10. Ocjena 10 odnosi se na *idealni tip odnosa* među liderima svjetskih duhovnih zajednica koji običnog čovjeka čini ponosnim. Svojim su ponašanjem postali primjer mladim ljudima cijeloga svijeta.

- Opišite kako izgleda vaša "desetka"? Opišite kvalitetu odnosa, kontakata i komunikacije?
- Pretpostavimo da su lideri svjetskih religija konačno odlučili "upoznati jedni druge". Stvoren je siguran, intiman, povjerljiv, kontinuiran i neformalan forum. Koje su koristi takvog okupljanja za svijet u cjelini? Koje su koristi za vašu duhovnu zajednicu ili organizaciju?

8. Sljedeći koraci

Iznova se projicirajmo u budućnost. Pretpostavimo da smo kvalitetno i uspješno organizirali forum, platformu za kontinuirani dijalog. Radi se o sigurnoj i povjerljivoj sredini visoke razine gdje lideri i njihovi izaslanici međusobno razgovaraju o gorućim svjetskim problemima.

- Pokušajte zamisliti što bi se na takvom forumu trebalo desiti da se postigne *win-win-win* situacija iz koje bi svi profitirali: svijet, pojedine tradicije i međureligijski odnosi?
- Što bi, po vašem mišljenju, forum učinilo uzbudljivim, značajnim i svrsishodnim?
- Koje lokacije predlažete za sljedeći sastanak?

Usvojimo li doista AP modus rada, oko nas se otvaraju vrata posve novih svjetova. Ući u njih – pomoću dijaloga – ne bi bilo moguće bez pravih pitanja. Osjećaji začuđenosti i divljenja popratna su pojava. A da ispravno provodimo proces znamo po tome što na kraju dana jasnije i snažnije osjećamo prisustvo pozitivnog duha.

Suština naše teorije i prakse ogleda se u:

- važnosti metafora,
- svjesnoj i aktivnoj izmjeni tih metafora koja slični promjeni položaja brodskih jedara kako bi se vjetar najbolje iskoristio,
- tome da propitivanje *jeste* mistično iskustvo koje nas mijenja ojačavajući osjećaj začuđenosti fenomenom života na ovoj planeti,

• tome da je posve praktično, želimo li se doista otvoriti novim mogućnostima, promijeniti pristup poslu na način koji će njegovati naše osjećaje strahopoštovanja, ljubavi, začuđenosti i znatiželje.

Je li to jednostavno? Ili su navedene kvalitete rezervirane samo za velike mistike i posebne genijalce, poput Maslowa, koji je izjavio kako “znanost ne samo da počinje s čuđenjem, već s njime i završava”.

Shvatili smo da nam motiviranost, nada i radost jačaju sa svakim novim iskustvom i svakim novim dragocjenim poznanstvom. Riječju, “duh propitivanja” aktivno se može njegovati tek češćim korištenjem.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of *SoL, Society for Organizational Learning*, 2002., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *An Exploration of the Spiritual Heart of Human Science Inquiry in Reflections* magazine.



David L. Cooperrider, profesor na *Weatherhead School of Management*, bivši predsjednik *Sekcije za organizacijski razvoj* pri *National Academy of Management*, gostujući predavač na *Harvardu*, *Stanfordu*, *University of Chicago*, *Katholieke University u Belgiji*, *MIT-u* i *Cambridgeu*. Autor je 15 knjiga i 50-tak stručnih članaka. Savjetnik je uprave tvrtki *Boeing Corporation*, *Fairmount Minerals*, *Green Mountain Coffee Roasters* i *McKinsey*.



Frank J. Barrett, doktor znanosti, profesor menadžmenta na *Graduate School of Business and Public Policy*, Monterey, Kalifornija i gostujući profesor na *Harvard Business School*. *Academy of Management* nagradila ga je 2003. godine nagradom *Best Paper Award* za najbolji stručni članak godine u svijetu na području organizacijskog razvoja.



Theta Healing

THETA TEHNIKOM

DO POSLOVNE USPJEŠNOSTI

Poput drugih ljudi, vjerojatno se često propitujete:

Zašto mi se na poslu i u privatnom životu učestalo ponavljaju određene životne situacije?

Zašto uvijek reagiram na ovakav, a ne na neki drugi način?

Zašto se kontinuirano “vrtim u krug”, iako se iskreno trudim promijeniti okolnosti?

Odgovor leži u podsvjesnim programima pohranjenim u ljudskom umu kao zbir proživljenih iskustava, dubokih vjerovanja, uspomena, trauma te kolektivne svijesti koji vas potiču da uvijek iznova prolazite slične životne obrasce.

Jednostavna i moćna THETA HEALING tehnika pomaže da se ti programi brzo i učinkovito otkriju i odstrane kako biste mogli:

Izmijeniti način na koji mislite i osjećate radi oslobađanja svojih punih liderskih potencijala

Osvijestiti obrasce koji koče naš osobni rast i razvoj

Otkriti i uskladiti se sa svojom životnom misijom i vizijom

Ukloniti podsvjesni strah od uspjeha

Dopustiti sebi primiti ono što vam je namijenjeno

Harmonizirati odnose s ljudima koji vas okružuju

Unaprijediti kreativnost i suradnju

Uskladiti se sa strujom života i sukreirati ono do čega nam je najviše stalo

www.thetaway.com

Theta Way



Uvod u AP pristup

David L. Cooperrider, Diana Whitney

Pristup AP – *afirmativno propitivanje* (eng. *Appreciative inquiry*) opisan je na više načina:

- kao radikalno pozitivistički pristup promjenama koji u potpunosti napušta “problemski” upravljački svjetonazor,
- kao najveći napredak na području akcijskih istraživanja u posljednjem desetljeću,
- kao kamen temeljac filozofije organizacijskog razvoja.

Sažeti AP u jednu misao doista je teško – može se reći kako se radi o nekoj vrsti filozofije znanja, metodologiji upravljanja promjenama ili specifičnom pristupu vođenju i osobnom razvoju. U nastavku slijedi definicija AP pristupa orijentirana na njegov praktični aspekt:

AP se, prije svega drugoga, odnosi na zajedničku potragu za onim najboljim u ljudima, njihovim organizacijama i svijetu u kojem žive. Podrazumijeva sustavno otkrivanje “pokretača” organizacije

– onoga što je čini “životnom” u trenucima njezine najveće efektivnosti i sposobnosti u ekonomskom, ekološkom i ljudskom smislu. AP podrazumijeva umjetnost i praksu (eng. “the art and practice”) postavljanja pitanja koja osnažuju sposobnost sustava za otkrivanje i jačanje pozitivnih potencijala.

AP pokreće propitivanje isključivo pomoću pozitivnih pitanja na radionicama koje često uključuju stotine, a ponekad i tisuće ljudi. AP metodom intervencije se zamjenjuju imaginacijom i inovativnošću, a negacije, kritičizam i dijagnosticiranje

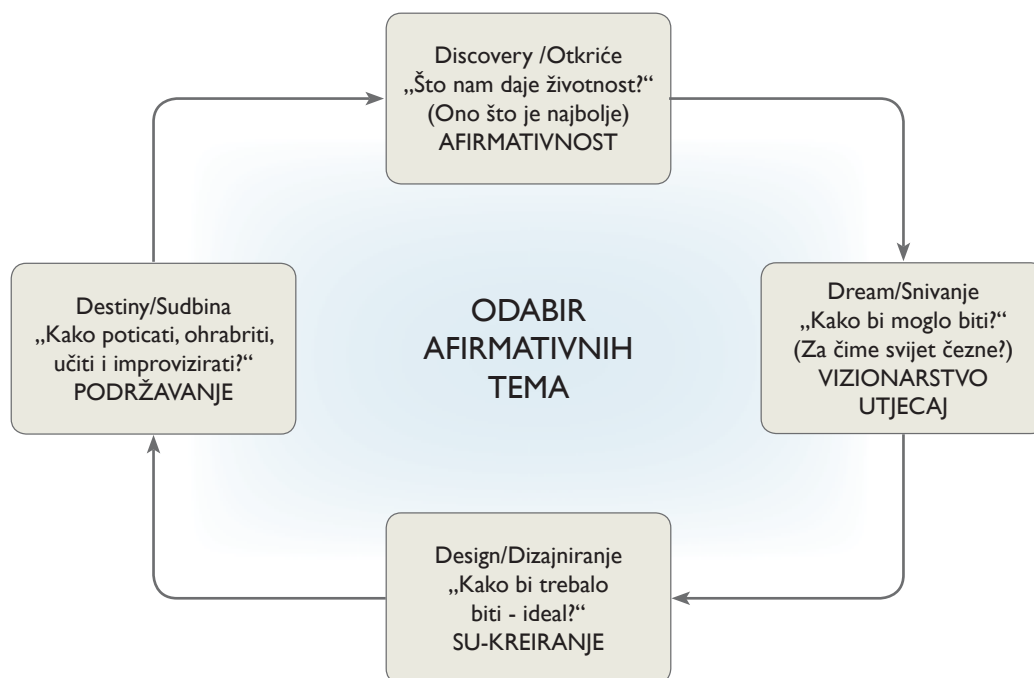
zanimljivim otkrićima, snivanjem i dizajniranjem. AP pretpostavlja da svaki živući sustav u sebi posjeduje netaknut, bogat i inspirativan izvor pozitivnog. Također pretpostavlja da direktnim povezivanjem te "pozitivne jezgre" s bilo kojim programom promjena automatski potičemo njihovo nastajanje i to na način koji ranije nismo mogli ni zamisliti.

U spomenutoj "jezgri pozitivnih promjena" krije se najveći, a ujedno i najmanje korišteni potencijal na kojeg se lideri i menadžeri mogu osloniti prilikom provođenja promjena. Najvažnija spoznaja do koje smo došli pomoću AP pristupa, sve do danas, ogleda se u tezi: *društveni sustavi rastu i razvijaju se u smjeru najčešćeg propitivanja*. Iz toga se zaključuje kako je postavljanje "jezgre pozitivnih promjena" u središte života organizacije najvažnija aktivnost bilo koje

grupe, poduzeta s ciljem oslobađanja ljudskog duha i svjesnog konstruiranja bolje budućnosti.

4D ciklus

Organizacija AP procesa može teći u dva smjera: *bitrine* i *neslužbenosti*, poput razgovora s prijateljem ili kolegom, ili pak posve drukčije, *formalnosti* i *opsežnosti* koja uključuje sve dionike. Iako neka posebna formula za provođenje AP procesa ne postoji, organizacijske promjene obično se provode kroz tzv. *4D ciklus* (vidi sliku 1). Svaki pojedinačni AP proces svojevrsni je "kućni uradak" same organizacije stvoren da se uhvati u koštac s jedinstvenim izazovima dotične organizacije ili industrije.



Slika 1: 4D ciklus

AP dijalog središte je AP metode. Njegova jedinstvenost i snaga proizlaze iz fundamentalno pozitivnog usmjerenja. AP razotkriva što je to što nekoj organizaciji, odjelu ili zajednici osigurava životnost kad egzistira u svom punom potencijalu. Razotkriva posebne trenutke osobnih i organizacijskih uspjeha, ono što je ljudima istinski vrijedno, za čim čeznu, čemu se nadaju i što žele, kako bi unaprijedili društvenu, ekonomsku i ekološku vitalnost organizacije.

Otkriće

Faza otkrića AP procesa nastoji odgovoriti na ključno pitanje o tome gdje se u organizaciji nalaze pozitivne kompetencije. AP putem razgovora pobuđuje “propitivačko-istraživački duh” u ljudima. Kada nas pitaju o tome koliko bi ljudi trebalo proći kroz proces intervjuiranja, uvijek iznova kažemo: “Svi!” i to radi toga što proces, polako ali sigurno, probuđuje u zaposlenicima usnulu sposobnost *divljenja, čuđenja i inspiracije*. Specifičnost AP pristupa u ovoj fazi jesu isključivo pozitivna pitanja. Usporedo s povezivanjem ljudi kroz sustav – radi traganja za primjerima pozitivne jezgre, uz međusobno poštivanje i uvažavanje – vjera zajednice u “bolje sutra” zarazno se širi.

Od otkrića do snova

Umjetnik nadahnuće crpi iz inspirativnih elemenata svijeta i života, a ne iz potrage za onim “što ne valja na ovoj slici”. Zamjećivanje nas usmjerava prema životnosti, pokreće naše osjećaje, radoznalost te inspirira vizionarski um. Faza snivanja i maštanja koristi sadržaje otkrivene intervjuiranjem. Aktivnim slušanjem pojedinačnih priča, sudionici zajednički prolaze

posebne trenutke “životnosti” organizacije. Kroz slike i vizije, isprepletene sa sadašnjim iskustvima, nova budućnost polako se počinje nazirati.

Dizajniranje

Jednom kada su strateški ciljevi ili snovi artikulirani (vizija boljeg svijeta, moćna pokretačka svrha ili dojmljivo priopćenje o strateškim namjerama), pažnja se usmjerava na kreiranje “idealne organizacije”. Specifičnost koja AP pristup odvaja od drugih metodologija planiranja ogleda se u *slikama budućnosti koje izvire iz pozitivnih iskustava prošlosti*. Pozitivni i sretni primjeri koriste se za oblikovanje potencijalnih propozicija koje poput mosta povezuju najbolje od “onoga što jeste” s kolektivnim težnjama onoga što bi “moglo biti”. Ljudi propituju *status quo* i temeljne pretpostavke dizajna u osnovama organizacije. Bave se istraživanjem: “Kako bi izgledala naša organizacija kada bi se dizajnom maksimalizirao utjecaj pozitivne jezgre i ubrzavalo ostvarivanje naših snova?” A jednom kad se zarazi “velikom vizijom”, svaka organizacija osjetit će se pozvanom dizajnirati nešto posve novo.

AP dijalog središte je AP metode. Njegova jedinstvenost i snaga proizlaze iz fundamentalno pozitivnog usmjerenja.

Organizacijske promjene trebale bi više sličiti kakvom inspirativnom unutarnjem pokretu nego pažljivo kreiranom i upakiranom proizvodu.

Sudbina

Četvrtu smo fazu nazivali “ostvarivanje” (u izvornom tekstu *delivery* kao četvrto “D” iz *4D ciklusa*, op. ur.). Time smo željeli naglasiti važnost planiranja i rješavanja konvencionalnih izazova implementacije. Zatim smo otkrili kako impuls za ostvarivanje promjena i dugoročne održivosti jača s *distanciranjem* od klasične ideje “ostvarivanja” koja podrazumijeva “nadziranje napretka” te “osmišljavanje implementacijskih strategija”. Umjesto toga, pažnju smo usredotočili na *proširivanje* kruga ljudi uključenih u AP proces te se potom povukli i pratili zbivanja. Prema našem mišljenju, organizacijske promjene trebale bi više sličiti kakvom inspirativnom unutarnjem pokretu nego pažljivo kreiranom i upakiranom proizvodu. Stoga smo fenomen nazvali “pozitivističkim protestom” i “strategijom pozitivističke subverzije” koji se, jednom pokrenut, teško zaustavlja.

Primjena 4D ciklusa

Trenutno su na snazi dva posve drugačija pristupa primjeni 4D ciklusa u AP procesu.

Prvi pristup, nazvan *AP samit*, zahtijeva uključivanje cijelog sustava u proces. Drugi pristup više sličí društvenom pokretu pozivajući na “izlazak” iz ograničenog prostora u okruženje kako bi se proces samoorganizirao pomoću mrežne povezanosti. Radi se dakle o svojevrsnoj autopoietičnoj strukturi unutar šire birokratske.

Uloge, dužnosti i odnosi

Uloga uprave pojedine organizacije ogleda se u *kataliziranju pozitivnih promjena* - ne bi trebali ništa više činiti doli posijati sjeme AP-a te mu zatim dozvoliti da se razvija na vlastiti način, onako kako njemu najbolje odgovara.

Lideri su pozvani participirati u razgovorima na istoj razini važnosti svakog drugog sudionika. Aktivno slušajući o kreativnim idejama, nadanjima i snovima svojih kolega i drugih dionika organizacije, lideri polako oblikuju svoje novo, veliko zaduženje: *maknuti im se s njihovoga puta*. Jednom kada “revolucija pozitivnosti” započne, u organizaciji uvijek traži *afirmaciju, jasno usmjerenje i slobodne prostore* za eksperimentiranje i inoviranje. AP proces spada u skupinu visokoparticipativnih pristupa koji se, jednom započet, razvija za osobit i zapanjujući način vodeći sustav do izvanrednih rezultata.

U AP procesu konzultant ima ulogu *zastupnika propitivanja koja uključuje četiri važna aspekta*:

1. Podupiratelja svjetonazora koji organizacije vidi živućim duhovno-društvenim sustavima s urođenim sposobnostima mističnog stvaranja koje treba njegovati i afirmirati, radije negoli “problema” kojeg treba riješiti mehanicističko-znanstvenim alatima,



“

Sandra Posavec, glavna urednica časopisa Hausbau

Časopis qLife smatram neophodnom literaturom svakog lidera i menadžera. Svojim inspirativnim, stručnim, jasnim i suvremenim tekstovima omogućava nam dodatnu edukaciju i bolje razumijevanje činjenice kako smo u poslovnom sustavu svi međusobno povezani i da jedni na druge utječemo. Osim toga, potiče prije svega osobnu, a zatim i organizacijsku transformaciju, toliko neophodnu za izgradnju zdravijeg, obzirnijeg, odgovornijeg i kvalitetnijeg društva. ”



“

Ljerka Puljić, starija izvršna potpredsjednica za Strategijske poslovne grupe i marketing te Poslovnu grupu poljoprivreda, Agrokor d.d.

qLife pravo je osvježanje i iznenađenje na tržištu. Čestitka na hrabrosti! Nikada nismo imali veću potrebu za ovakvim časopisom dok istovremeno nikada nije bilo teže vrijeme za uspjeti na tržištu. Omogućivši liderima i onima koji to žele postati odmak od dnevnog mehaničkog obavljanja poslova qLife nas motivira da zastanemo i dublje razmislimo o tome što i kako radimo. Jednostavno rečeno, pomaže nam da naučimo na koji način biti bolji u svijetu koji priznaje samo kvantitativne rezultate. ”



“

Ivana Nikolić, direktorica Indigo Plavo

U kontekstu upravljanja organizacijama vrlina na koju posebno rijetko u Hrvatskoj nailazimo sagledavanje je detalja što bih opravdala značajnim pomanjkanjem žena na visokim menadžerskim pozicijama. Stoga mi se qLife posebno sviđa. Izuzetno je štivo za suvremenog menadžera koje objedinjuje mnoge vještine pa i one fine, suptilne, ophođenja detaljima i emocijama što niti jedan drugi poslovni časopis ne nudi. ”



“

Ante Šerventić, član Uprave, ADRIA GRUPA d.o.o.

qLife doživljam jedinstvenim časopisom na hrvatskom tržištu koji nam pruža dublje uvide u suptilne razine spoznaje o tome kako voditi ljude i organizacije, prije svega oslobađanjem urođenih stvaralačkih potencijala u svakom čovjeku. ”



“

Goran Radman, dekan VERN-a i član Nacionalnog vijeća za konkurentnost Hrvatske (NVK)

Čestitam kolegama na doista uspješnom projektu. Stručni časopis qLife ne predstavlja u našim uvjetima samo hrabar medijski i sadržajan iskorak ka prijenosu vrhunskih ideja i znanja o modernom liderstvu i rukovođenju. On naime i sam pokazuje vrsnu primjenu načela učeće organizacije u praksi. Kao takav mogao bi postati značajan društveni katalizator procesa i inicijativa na tom području. Želim u ime Vijeća preporučiti qLife svim liderima i menadžerima, u sva tri sektora: poslovnom, javnom i neprofitnom. ”



“

Saša Petar, profesor, publicist i poslovni savjetnik, direktor tvrtke Status Prosper Consulting

Kada sam otkrio www.quantum21.net otvorio se novi svijet iznimno kvalitetnih tekstova. Mogućnosti usvajanja drukčijih pogleda, razmišljanja i ideja o menadžmentu, poslovnom odlučivanju, odabiru razvojnih strategija, dijalogu, komunikaciji i drugim svakodnevnim temama na koje menadžeri i operativci traže odgovore proširile se i moje vidike. A onda se pojavio qLife. Poslovni časopis koji se čita kad kod poželite pročitati nešto korisno za posao kojim se bavite. ”

2. Podupiratelja pozitivnosti i kontinuiranog tragača za izvorima životnosti,
3. Facilitiranja prilika, nade, vjere i nadahnutih aktivnosti,
4. Kontinuiranog nastojanja da se procesi “razvlaste” i oslobode od pokretača i organizatora kako bi postali “vlasništvom” svih ljudi u organizaciji.

Primarna uloga AP sudionika sličí nekoj vrsti *istraživača organizacijskog života*. AP nastoji uključiti sve razine i dionike u proces kooperativnog učenja i su-kreiranja kako bi se sve ono što je ikad “bilo dobro” iznova pokrenulo u službi pozitivnih promjena. Snovi o budućnosti utemeljeni su na stvarnosti te su stoga i ostvarivi.

Upravljanje AP procesom u organizaciji uobičajeno se prepušta *središnjem AP* timu kojeg čine članovi različitih hijerarhijskih razina, funkcionalnih područja te radnog ili životnog iskustva. Središnji tim nadzire proces i nadgleda njegov opći utjecaj.

Odnos AP-a i moći u organizaciji

Iz naše perspektive gledano paradigma “problemskog pristupa”, iako nekoć prilično djelotvorna, više nije usklađena s aktualnim odnosima današnjeg virtualnog svijeta. Problemski pristup promjenama iznimno je spor i bolan (od pojedinca zahtijeva da se uvijek iznova vraća na uzroke iz prošlosti). Rijetko kada rezultira novim vizijama (svaki problem implicitno pretpostavlja postojanje određenog uzora. Radi toga ne tražimo novo znanje već isključivo način da “pokrpamo” rupe). Naposljetku, problemski pristup pobuđuje defanzivnost i podjele među ljudima (“to nije moj nego tvoj problem”).

Kao stručnjaci i istraživači AP procesa, posebno smo usmjereni na moć, kontrolu i načine kojima problemska paradigma ograničava ljudske potencijale. Posebno smo posvećeni svjesnijem povezivanju govora s ljudskim potencijalom i promjenama budući da “riječi oblikuju svijet”, čak i nesvjesno. Gledano iz konstrukcionističke perspektive, riječi ne predstavljaju odraz vanjskog svijeta; već koordinatora naših aktivnosti.

Stručna terminologija funkcionira poput alata. Kada sinu predam čekić u ruke, u njegovom se okruženju svaki predmet neizbježno pretvara u čavao. Što se dešava kada “znanstveni”, humano-deficitarni jezik postane svačijim alatom? Znanstvena istraživanja u više su navrata dokazala kako deficitarni, problemski pristup promjenama učvršćuju hijerarhiju, razjeda zajedništvo i usađuje osjećaje osobne slabosti.

Želimo zapravo reći kako se “problem problemskog pristupa” očituje u tome što organizacije izjednačava s “velikim problemom” kojeg treba riješiti. A jednom kada se ovakav svjetonazor izjednači s fundamentalnom istinom, upravljanje promjenama automatski se prožima deficitarnom svijesću.

Unatoč tome, pitanja o moći i deficitu i dalje su otvorena. Hipoteza koju zastupamo u tom kontekstu tvrdi kako AP pristup, ako je pokrenut na razini cjeline sustava u konstantnoj kretnji kroz 4D ciklus, pozitivnu jezgru čini eksplicitnim i zajedničkim vlasništvom svih djelatnika. U svakom takvom slučaju jasno se uočavaju pomaci prema smanjenju hijerarhije i povećanju jednakosti.

Posljedično tome, nastajanje *post-birokratskog organizacijskog dizajna* distribuirane moći i oslobođenog ljudskog potencijala neizbježno je.

Preduvjeti uspjeha

AP pristup najuspješnijim se pokazao u situacijama visoke razine *integriteta procesa*, kada su sredstva i ciljevi isti. Želi li organizacija unaprijediti *uključenost* kroz linijske funkcije, *predanost* i *odgovornost* ili pak ubrzati vremenske cikluse, u proces intervjuiranja mora uključiti ljude svih linijskih funkcija, involvirajući ih u stvaranje i odlučivanje.

Integritet društvenih promjena također doprinosi uspjehu AP procesa. Za članove sustava radi se o sposobnosti da “budu promjena koju žele vidjeti u svijetu” kako je to Ghandi lijepo rekao. AP pristup simultano i duboko utječe na osobne i organizacijske performanse. Uključivanjem u proces intervjuiranja djelatnici proživljavaju nesvakidašnje iskustvo potvrđivanja i potpore.

Otvoreno govoriti o sebi u prisustvu kolega obično bude zanimljivim i transformirajućim iskustvom. Na razini odnosa, intervjui se naslanjaju na ljudsku čežnju za iskušavanjem i prepoznavanjem smislenih povezanosti. Jednom otkrivena, podijeljena pojedinačna iskustva i poveznice postaju dijelom osobnog i organizacijskog identiteta. Pomoću AP procesa organizacije, članovi te svi dionici simultano transformiraju svoje međusobne odnose.

Ustrajnost u promjeni drugi je kriterij uspjeha. Promjena je kontinuirani proces, radije nego kakav izolirani događaj. U svom najboljem izdanju, AP pristup ostavlja iza sebe unaprijeđene organizacijske kapacitete spremne dalje se razvijati propitivanjem, razmjenom iskustava, kvalitetnom komunikacijom i kooperativnom inovacijom. AP pristup ne napušta organizaciju u kakvom “završnom stanju”, stručnom

terminologijom nazvanom “efektivnost” ili “izvrsnost”, već ustrajno podržava otvorenost prema učenju i otkrivanju novih mogućnosti kako bi se bolje razumjela realnost i postizali vrhunski rezultati, i to aktivnim dijeljenjem onog najboljeg u nama s drugima.

Narativno-bogata komunikacija osigurava plodno tlo za uspjeh. Suprotno raznim dopisima, planovima i politikama, AP pristup u organizacijskoj komunikaciji sudjeluje kroz podjelu svjedočanstva, osobnih priča i iskustava koristeći pritom format grupnih foruma. AP pristup mobilizira organizacijske *unutarnje dijaloge* – priče članova o njima samima te o organizaciji u cjelini. Naposljetku, podjelom najboljih iskustava i najbolje prakse, čarobnih trenutaka i životnih iskustava, javlja se fenomen *samoorganizacije*. Narativno-bogata komunikacija proširuje najbolju praksu te tako ojačava entuzijazam i općeniti osjećaj dobrobiti. Nakon što iskustva potaknuta AP procesom “dobiju krila” i “polete naokolo”, mogućnosti za pozitivne promjene i vrhunske rezultate u mnogome rastu.

AP pristup mobilizira organizacijske *unutarnje dijaloge* – priče članova o njima samima te o organizaciji u cjelini.

150
YEARS



**A PARTNERSHIP TO BENEFIT
ENVIRONMENTAL CHARITIES**

Leonardo DiCaprio and TAG Heuer have joined forces
to contribute to Green Cross International initiatives.
To learn more please visit www.tagheuer.com

HISTORY BEGINS EVERY MORNING



TAGHeuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

Carrera
Series

UVOZNIK I DISTRIBUTER: P-GRUPACIJA d.o.o., tel. +385 10151 227 012, www.p-grupacija.hr
PRODAJNA MJESTA: Urar Mamić, Gajeva 4, Zagreb; Zlatar Butuči, Vlačka 13, Zagreb; Urar Mamić, Vlačka
57, Zagreb; Zračna luka Zagreb - DFS; Dicta - Arena centar, Lanište 32, Zagreb; Zračna Luka Split - DFS;
Smaragd - B "VAMA", Hrvatskog narodnog preporoda 23, Split; JOKER, Put brodarice 6, Split; Borza grupa
d.o.o., Placa 12, Dubrovnik; Exclusive, Tower centar Rijeka, Janka Polić Kamova 81a, Rijeka;
Satovi Novak, B. Milanovića 21, Poreč; Exclusive centar, S. Radića 4b, Šibenik

Nema sumnje kako propitivanje i dijalog potiču stvaranje anticipativnih slika. Upravo se na tome temelji AP pristup imajući u vidu kako snovi o budućnosti usmjeravaju naše trenutačne performanse. A tamo gdje stoluju slike nadanja i ekspanzije, organizacijski uspjesi i osobna motivacija općenito su na visokoj razini. Tako gdje su slike budućnosti depresivne i deficitarne, motivacija je obično niska a fluktuacija djelatnika visoka. Kultiviranjem otkrića i dijeljenjem priča o uspjehu – prošlih i zamišljenih - AP priziva afirmativnost i ekspanziju.

AP ubrzava napredak organizacije. Promjene koje su se još jučer činile neostvarive, konstruktivnim prihvaćanjem pozitivne jezgre i jednostavnim *otpuštanjem* negativnosti iznenada dolaze na dohvata ruke.

Teoretska osnova

AP ubrzava napredak organizacije. Promjene koje su se još jučer činile neostvarive, konstruktivnim prihvaćanjem pozitivne jezgre i jednostavnim *otpuštanjem* negativnosti iznenada dolaze na dohvata ruke. Međutim, u praksi se uvijek iznova javlja pitanje: “U redu. No, što ćemo učiniti s realnim problemima?”

Kako bismo odgovorili na ovo pitanje drugačije nego apsurdnim i beskrajinim optimizmom, moramo se pozvati na znanstvene radove u korijenima AP pristupa. U nastavku teksta pojasnit ćemo pet temeljnih principa koji čine teorijsku osnovu AP-a:

1. Princip konstruktivizma

Ljudsko znanje i sudbina organizacije isprepleteni su. Učinkovitost podrazumijeva usvajanje organskog svjetonazora, odnosno paradigme koja na organizacije gleda kao na živuće, ljudske konstrukcije. Konstantno

smo uključeni u razne aktivnosti u cilju razumijevanja svijeta koji nas okružuje - strateško planiranje, skeniranje okruženja, revizija, istraživanje tržišta itd. Konstruktivizam zamjenjuje *pojedince s odnosima* dajući mu značaj lokusa znanja. Posebno vrednuje snagu govora u stvaranju dojma realnosti.

Propitivanje je nerazdvojivo od djelovanja. Svrha propitivanja ogleda se u stvaranju “plodonosne teorije”. Umjesto da pojašnjava jučerašnju stvarnost, artikulira sutrašnje mogućnosti.

2. Princip istovremenosti

Propitivanje i promjena nisu odvojeni već naprotiv, simultani procesi. Propitivanje je intervencija. Sjeme promjena - sadržaji o kojima ljudi razmišljaju i o kojima razgovaraju, koje otkrivaju i o kojima uče - implicitni su već u prvom pitanju koje postavimo. Riječju, pitanja su pozornica za

naše “pronalske”. A ono što “otkrivamo” (podatci) postaju sadržaji na kojima gradimo budućnost. Stoga zaključujemo kako je *artikulacija pravih pitanja* ključna aktivnost svakog agenta promjene.

Konstruktivistički princip negira poznati mit o stvarnosti procesa *analiziraj-odlučaj-mijenjaj* tvrdeći kako najbezazlenije pitanje automatski priziva promjenu – u formi jednostavne promjene svijesti, dijaloga, osjećaja dosade ili smijeha. Uzmemo li u obzir da su promjena i propitivanje simultani procesi, tada upit: “Vodi li nas moje pitanje točnom ili krivom odgovoru?” postaje bespredmetno te ga treba zamijeniti novim: “Kako moje pitanje utječe na naš zajednički život? Potiče li na razgovor o dobrom, boljem ili mogućem?”

3. Pjesnički princip

Organizacije nalikuju “otvorenoj knjizi”. Životna priča organizacije konstantno se nadopunjava novim koautorstvima. Prošlost, sadašnjost i budućnost nepresušno je vrelo i bezgranični izvor nadahnuća, učenja i interpretacija – poput beskrajnih mogućnosti interpretacije proze. Iz svega navedenog

Konstruktivistički princip negira poznati mit o stvarnosti procesa *analiziraj-odlučaj-mijenjaj* tvrdeći kako najbezazlenije pitanje automatski priziva promjenu.

proizlazi kako se može proučavati bilo koja tema povezana s ljudskim iskustvom. Stoga je u svakoj organizaciji moguće propitivati prirodu otuđenosti ili sreće, poleta ili pomanjkanja motivacije, učinkovitosti ili ekscesa.

Konstruktivizam nas podsjeća kako “svijet tamo vani” ne diktira naše propitivanje; prije bi mogli reći da teme izviru kao rezultat društvenih procesa (kulturoloških navika, retorike i odnosa moći). AP brine da opet i opet, uvijek iznova ne kopiramo iste riječi jednostavnim i dosadnim ponavljanjem pitanja (oh ne... još jedna studija o moralu!). AP također govori, s posebnim oduševljenjem, o koristima povezivanja sredstva i ciljeva propitivanja. Primjerice, u razgovoru s velikim liderima nevladinih organizacija (*Save the Children, World Vision*), počeli smo cijeniti njihovu duboku radost koju crpe iz služenja. Takva pozitivna orijentacija veoma je važna za stvaranje zdrave organizacije. Znači li to da je radost na bilo koji način povezana s kvalitetnim vodstvom? Zašto ovu temu ne uključimo u naše programe promjena? Što bi se dogodilo kada bi tako nešto ipak učinili?

4. Princip anticipacije

Pozitivne slike budućnosti upravljaju pozitivnim djelima – ključna je pretpostavka i temeljni izvor energije AP pristupa.

Nepresušni izvor pokretanja i stvaranja konstruktivnih organizacijskih promjena pronalazimo u kolektivnoj imaginaciji i razgovorima o budućnosti. Slike budućnosti neminovno određuju trenutno ponašanje bilo koje organizacije. Poput projektora i filmskog platna, sustavi neprestano projiciraju svoja *očekivanja* ispred sebe. Razgovori na hodnicima, metafore i stručni termini

moćno su sredstvo za dovođenje budućnosti u sadašnjost kako bi nas mobilizirala i pravilno usmjerila. Propitivanje radi redefiniranja anticipirane stvarnosti – zajedničko stvaranje pozitivnih slika – vjerojatno je najvažniji aspekt AP procesa.

Proučavanje pozitivnih vizija u sportu, istraživanje odnosa optimizma i zdravlja, placebo studije u medicini te učinci Pigmalionovog efekta na djecu, studente i zaposlenike vode prema Aristotelovoj, davno izrečenoj misli: “Jasna zamisao jača je od tijela... zamisao prisiljava tijelo da je ostvari”. (U grčkoj mitologiji *Pigmalion (Pygmalion)* je bio kipar koji je napravio skulpturu savršene žene nazvavši je *Galaea* (“uspavana ljubav”) u koju se trenutno zaljubio, a svojim dubokim vjerovanjem i očekivanjem da će kip oživjeti, uz pomoć božice *Afrodite* to je i ostvario. *Pigmalionov efekt (Rosenthalov efekt)* govori o tome da uvjerenja i očekivanja ljudi određuju njihovu uspješnost. Također naglašava kako očekivanja i uvjerenja jednih (primjerice, menadžera o podređenima, roditelja o djeci, učitelja o djeci) znatno utječu na performanse drugih, u pozitivnom ali i u negativnom smislu. Fenomen je u psihologiji poznatiji pod nazivom *samoispunjujuće proročanstvo*, op. ur.)

Podržavanje rezultata

Rezultati AP procesa opsežni su, trenutni, iznenađujući, ponekad i dramatični. Posljedica su transformacije pojedinca i sustava koje koriste za značajno unapređenje organizacijskih *performansi, produktivnosti i profitabilnosti*.

Visoka razina participacije, entuzijazma, morala, nadahnutosti, agilnosti i inovativnosti rezultat je čvrste odluke organizacije

Propitivanje radi redefiniranja anticipirane stvarnosti – zajedničko stvaranje pozitivnih slika – vjerojatno je najvažniji aspekt AP procesa.

5. Princip pozitivnosti

Iskustvo nam kazuje - stvaranje i održavanje pozitivnog momentuma u procesu promjena neizostavno traži pozitivnu perspektivu i društveno zblježavanje – pomoću nade, ushita, nadahnuća, brige, kolegijalnosti, smislenosti i podijeljenog zadovoljstva kada zajednički stvaramo novo. Uočili smo jasnu povezanost pitanja i kvalitete promjena - što su pitanja pozitivnija to su promjene uspješnije.

da se prepusti AP procesu. Održivost rezultata također ovisi o svjesnoj strateškoj rekonstrukciji ključnih organizacijskih procesa - upravljanja ljudskim resursima, planiranja i kontrole – kako bi se oni uskladili s AP principima i pratećom metodologijom.

Kada se AP principi i metodologija ugrade u svakodnevnu praksu, sposobnost organizacije da održava visoku razinu participacije i

nadahnuća značajno se uvećava. Primjerice, u oglednoj organizaciji posvećenoj primjeni AP-a, sastanci uvijek počinju kratkim istraživanjem “magičnih momenata” – trenutaka posebne uspješnosti. Ostale aktivnosti AP-a odnose se na organizaciju godišnjeg strateškog samita, afirmativnog intervjuiranja kao metode orijentiranja djelatnika, kreiranja afirmativnih povratnih veza te afirmativno usmjerenog mjernog sustava.

Možda će baš vaše propitivanje pokrenuti revoluciju kakvu svijet zaslužuje i očekuje. Da je tome tako govore nam riječi Alberta Einsteina: “Čovjeku su na raspolaganju samo dva pristupa životu.

Prvi je da život doživljava ‘običnim’ i ‘normalnim’ pa mu stoga ništa nije čudesno i sveto. Drugi je da svaki životni trenutak doživljava čudesnim i svetim”.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Copyright © 2002. David L. Cooperrider & Diana Whitney, all rights reserved. Translated and reprinted by authors permission.

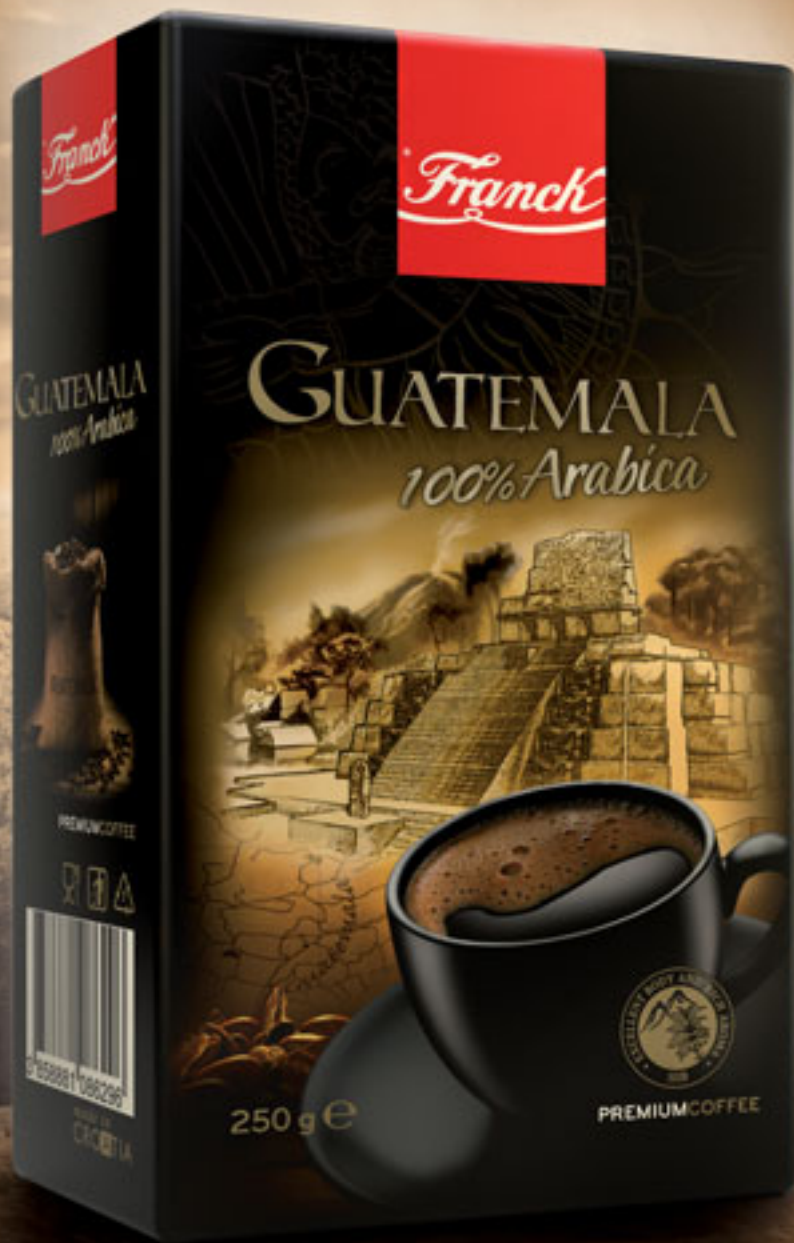


David L. Cooperrider, profesor na *Weatherhead School of Management*, bivši predsjednik *Sekcije za organizacijski razvoj* pri *National Academy of Management*, gostujući predavač na *Harvardu*, *Stanfordu*, *University of Chicago*, *Katholieke University u Belgiji*, *MIT-u* i *Cambridgen*. Autor je 15 knjiga i 50-ak stručnih članaka. Savjetnik je uprave tvrtki *Boeing Corporation*, *Fairmount Minerals*, *Green Mountain Coffee Roasters* i *McKinsey*.



Diana Whitney, doktorica znanosti, predavačica, poslovna savjetnica i spisateljica, autorica 15 knjiga i mnogobrojnih stručnih članaka. Predsjednica je savjetničke tvrtke *Corporation for Positive Change*, suosnivačica *Taos Institute* i članica *World Business Academy*.

NOVO!



SPAJA SVJETOVE!
100% Arabica...100% Guatemala





Mogućnosti umjesto problema

Lindsey N. Godwin

Jeste li se ikada zapitali što je zajedničko transportnoj kompaniji vrijednoj 4 milijarde US\$, telekomu s liste “500 najvećih” časopisa *Fortune*, jednoj od najbrže rastućih pržioniča kave u svijetu, najvećem karipskom maloprodajnom lancu mješovite robe i industrijskoj zoni u Ohiju? Svi oni u svom svakodnevnom poslu usredotočeni su na *pozitivno*, na “ono što doista funkcionira”, čime ostvaruju nevjerovatne poslovne rezultate. Zvuči jednostavno, zar ne? No ipak, u svijetu u kojem nas mediji svakodnevno obasipaju negativnostima, u kojem svaki poslovni sastanak počinje s “problemom”, stiže se dojam kako uopće nije jednostavno tako nešto ostvariti.

Naravno, nesporno je da biznis ima svoje probleme. Počevši od konflikata na relaciji menadžment – zaposlenici, konflikata među samim zaposlenicima, preko kaosa u opskrbnom lancu do velikih izazova zadovoljenja potreba klijenata, bezbrojna su i sporna pitanja kojima su lideri i menadžeri svakodnevno okupirani. Upravo zbog toga mnogi od njih na organizacije su vremenom počeli gledati kao na *veliki problem* koji treba

riješiti. Dakako, opće je poznato da ni jedna organizacija nije osnovana s namjerom da bude problem, već naprotiv, da bude solucija za rješenje problema - kreiranje novog proizvoda ili isporuku usluge za kojom postoji potražnja na tržištu. Zapitajmo se stoga sljedeće: “Što bi se desilo kada bi lideri i menadžeri zamijenili svoje mentalne modele u kojima su organizacije ‘strojevi u potrebi za stalnim popravcima’ slikom

Primjena AP-a u praksi u nekim je slučajevima impresivno unaprijedila poslovne rezultate pokazavši time da je učinkovitija od pukog kreiranja pozitivnog organizacijskog ozračja.

u kojoj su organizacije “živući organizmi i mreže odnosa” beskrajne snage i bezgraničnih mogućnosti?” Pristup organizacijskim promjenama i razvoju nazvan *AP - afirmativno propitivanje* (eng. *AI - appreciative inquiry*) osigurava strukturalnu okosnicu ovom iznimno važnom i zahtjevnom pothvatu.

Duže od dva desetljeća AP pristup pomaže liderima i menadžerima širom svijeta usmjeriti se na pozitivno u njihovim organizacijama, na “ono što funkcionira” kako bi identificirali najbolje kvalitete i uspješnu praksu kompanije gradeći zatim na njima trajne i održive promjene. Primjena AP-a u praksi u nekim je slučajevima impresivno unaprijedila poslovne rezultate pokazavši time da je učinkovitija od pukog kreiranja pozitivnog organizacijskog ozračja.

Priča o *Green Mountain Coffee Roasters* (GMCR) jedan je od primjera izuzetnog utjecaja AP-a na neku tvrtku. *Green Mountain Coffee Roasters* (GMCR) kompanija za proizvodnju i distribuciju kave osnovana 1981. godine. Od samog osnutka snažno je rasla dosegnuvši u kasnim 90-im tržišnu valorizaciju od 100 milijuna US\$. Obzirom da su težili daljnjem organskom širenju koje neće ugroziti fleksibilnost, uprava je

u strateškim smjernicama odlučila koristiti AP pristup kao osnovno sredstvo u nakani da dostignu spomenuti cilj kojeg su sami nazvali “25¢ Challenge”. Tako je AP metoda prvo primijenjena u nabavnom procesu što je rezultiralo smanjenjem fiksnih troškova poslovanja i unaprijeđenom konkurentnošću na tržištu. Poboļjšana efikasnost naručivanja smanjila je i operativne troškove za 25 centa po funti kave (“pound of coffee” = 0,45 kg, op. ur.) što okvirno iznosi 7 % ukupnih troškova poslovanja. Bivši financijski direktor tvrtke Bob Britt jednom je prilikom izjavio: “U svakom poslovnom procesu identificirali smo ‘ono najbolje’ nakon čega smo ‘najbolje’ nastojali prenijeti na druge procese”. Danas je GMCR najbrže rastuća kompanija za prodaju pržene kave u svijetu, rangirana na petom mjestu *Forbesove liste* “200 najvećih malih poduzetnika” u 2009. godini u SAD-u. U razdoblju od početka primjene AP metode do 2009. godine cijena dionica porasla je s 18 US\$ na 100 US\$ po dionici (izvor: NASDAQ). Iako zvuči nevjerovatna, priča je posve istinita. Slična impresivna postignuća AP metoda polučila je mnogim kompanijama i organizacijama diljem svijeta.

Začeci AP pristupa javljaju se u ranim osamdesetim 20. stoljeća u radovima Davida Cooperidera i Suresha Srivastve na Sveučilištu *Case Western Reserve*, na temelju praktičnih nalaza stečenih na uglednoj medicinskoj ustanovi *The Cleveland Clinic*. Dvojica stručnjaka ispitivali su djelatnike klinike o inspirativnim trenucima na poslu i vremenima kada je bolnica prolazila svoje najbolje dane. Istraživanje ih je tijekom vremena navelo da zaključe kako je samo traganje za odgovorima na postavljena pitanja prouzročilo porast *uzbuđenosti* i *entuzijazma* kod zaposlenika te da puko analiziranje pozitivnih organizacijskih aspekata unapređuje funkcioniranje sustava. Promišljajući o svojem otkriću

počeli su preispitivati prevladavajući tradicionalni mentalni sklop menadžera po kojem su “*organizacije-problemi-koje-treba-riješiti*” kako bi predložili posve drukčiji pristup organizacijskim promjenama utemeljen na novim pitanjima kao što je primjerice ovo: “Što je to što čini sustav životnim u trenucima njegove najveće snage i uspješnosti?”

Stoga se može zaključiti kako AP pristup, u svojoj suštini, sugerira kako sam proces postavljanja pitanja snažno utječe na organizaciju. Drugim riječima, *propitivanje* i *promjena* nisu dva odvojena procesa već se propitivanje, samo po sebi, odista može smatrati organizacijskom intervencijom. Pitanja usmjeravaju našu pažnju na određene fenomene u organizaciji te nam pomažu da vidimo - ili pak ne vidimo – druge.

Primjerice, istraživanje koje se bavi niskom razinom motivacije u organizaciji poput vala širi organizacijom negativnu energiju samim propitivanjem: “Koji su uzroci nemotiviranosti?” Navedeno pitanje usmjerava pažnju na izvore niske razine motivacije i osigurava “imenovanje” problema čime pomaže da se preciznije razgovara o uzrocima niskog morala. Iznad svega drugoga sudionicima osigurava presumptivna jamstva da se nešto doista i može učiniti kako bi se problem riješio. Pretpostavlja da “shvaćanje uzroka problema” uvijek vodi ka “ispravnoj intervenciji” odnosno povratku sustava u stanje ravnoteže.

Nažalost, činjenica je da nam istraživanje organizacijske klime, unatoč dobrim namjerama, u većini slučajeva apsolutno ništa neće reći o tome kako ljude učiniti motiviranim i predanim. Prema tome, *afirmativno propitivanje* sugerira posve drugačiji pristup koji zamjenjuje pitanja o niskoj razini motivacije pitanjima koja usmjeravaju pozornost sustava na one elemente radi

Činjenica je da nam istraživanje organizacijske klime, unatoč dobrim namjerama, u većini slučajeva apsolutno ništa neće reći o tome kako ljude učiniti motiviranim i predanim.

kojih ljudi vole svoj posao: “Prisjetite se trenutka kada ste se osjećali najkorisnijima i posve uključenima u svoj posao?” Tako se dešava da samim podsjećanjem na posebne trenutke predanosti organizacije generiraju dodatnu posvećenost.

AP pristup pretpostavlja da se organizacije kreću u smjeru najčešćih pitanja; znanje i sudbina organizacije blisko su povezani i isprepleteni; ono što znamo i način na koji se tim znanjem bavimo direktno utječu na mjesto na kojem na kraju završimo. Budući da se AP metoda temelji na vjerovanju kako “ono na što usmjeravamo pažnju raste”, posve je fokusirana na istraživanje i pronalazak uzroka uspješnosti. Tijekom godina AP pristup razvijao se kao posebna filozofija organizacijskih promjena te kao specifična metodologija razvijena da bi organizacijske sustave angažirala u promjenama. U knjizi *The Appreciative Inquiry Handbook* autori Cooperrider, Whitney i Stavros napisali su:

AP metoda uzbudljiv je pristup organizacijskim promjenama. Njezine su pretpostavke jednostavne: svaka organizacija posjeduje svoje dobre strane, nešto što posebno dobro čini - ono što je čini životnom u situacijama kada je najbolja, najživlja,

najučinkovitija, najuspješnija te kada je zdravo povezana sa svim dionicima... AP proces započinje identifikacijom pozitivnog i povezivanjem s pozitivnim čime se intenzivira energija i vizija promjena... AP polazi od pretpostanke da je svaka organizacija otvoreni sustav koji ovisi o ljudskom potencijalu za oživotvorenje vizije i misije... Rezultat AP inicijativa dugoročne su i pozitivne promjene... Značaj AP pristupa proizlazi iz njegovog procesa koji okuplja organizaciju i potiče je da se razvija oko svoje pozitivne jezgre. AP potiče ljude na međusobnu suradnju kako bi se pospjelo razumijevanje društvenih sustava, srca svake organizacije.” (2003, poglavljja XVII – XIX).

AP metoda temelji se na 4D ciklusu – teoretskom modelu koji pomaže organizacijama:

1. Pronaći vlastite snage (*Discovery/Otkrivanje*);
2. Osmisliti željenu budućnost (*Dream/Snivanje*);
3. Kreirati metode i procese koji će snove pretvoriti u stvarnost (*Design/Dizajniranje*);
4. Osnažiti djelatnike za podršku promjenama tijekom vremena (*Destiny/Sudbina*).

Model 4D alternativa je tradicionalnom “problemskom” deficitarnom svjetonazoru, toliko uobičajenom u današnjem svijetu

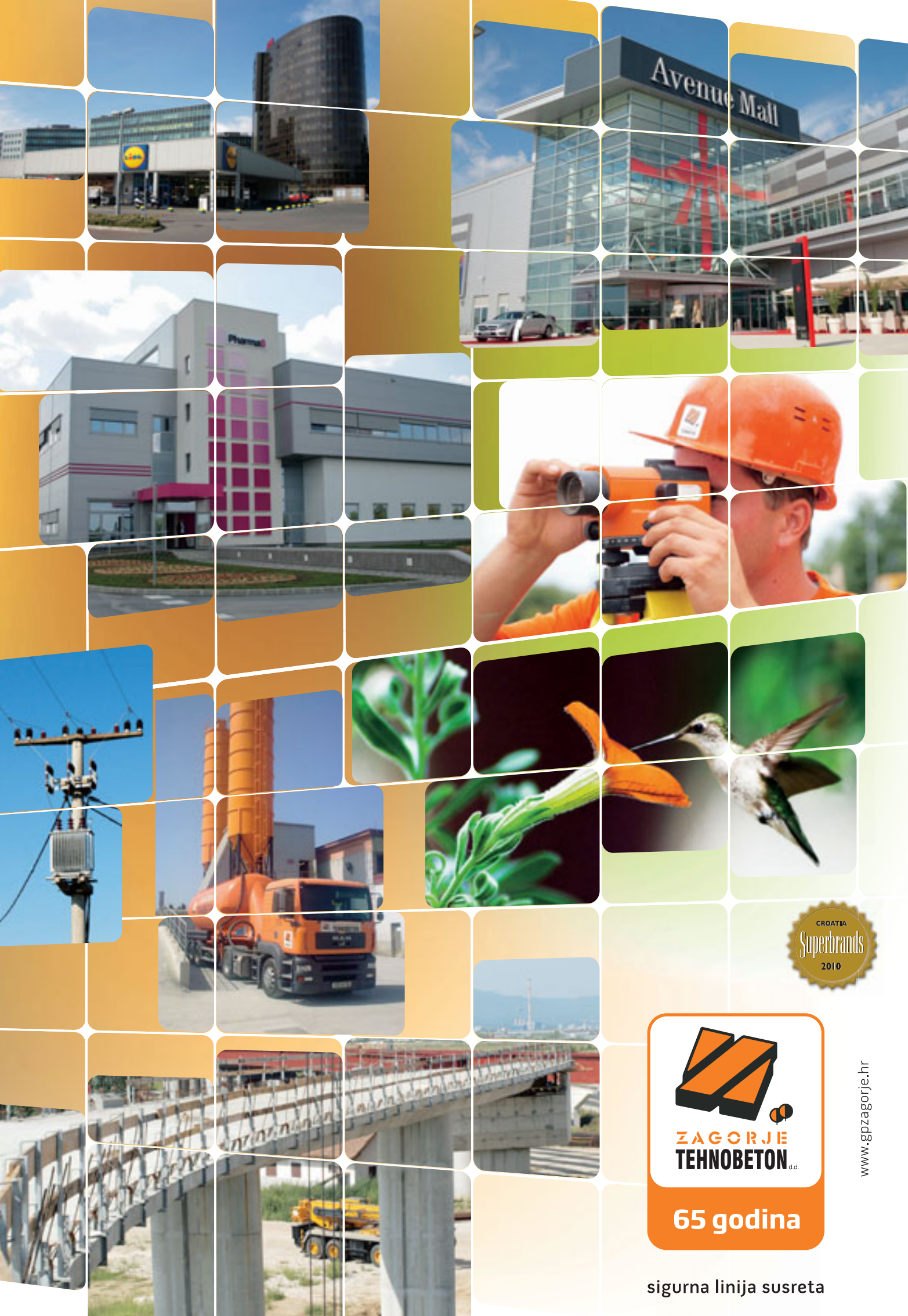
AP potiče menadžere da pažnju preusmjere s problema na mogućnosti.

koji sugerira menadžerima da prvo identificiraju problem, zatim provedu analizu uzroka, potom pronadu moguća rješenja te naposljetku razrade akcijski plan za otklanjanje problema. Suprotno tome, AP potiče menadžere da pažnju preusmjere s problema na mogućnosti.

U središtu 4D ciklusa nalazi se pozitivna tema razgovora. Prema tome, umjesto da se bavi istraživanjem konflikta ili neuspjeha, AP proces se usmjerava na proučavanje afirmativnih primjera transformativne suradnje, iznenađujućih uspjeha ili uzbudljive kooperacije koji su se pojavili u organizaciji - kako bi se oni bolje razumjeli te kako bi se na njima gradili novi uspjesi.

Priča o *British Airwaysu* zanimljiv je primjer važnosti pozitivnih poslovnih tema. U jednom trenutku lideri kompanije odlučili su zatražiti konzultante za pomoć u rješavanju važnih tekućih problema. Odmah po dolasku konzultanti su ih upitali o tome što žele postići u svom radu - ili preciznije - što će smatrati uspjehom ako se eventualno dogodi? Menadžeri su odgovorili: “Želimo smanjiti broj komada izgubljene prtljage na našim letovima”. Konzultanti su nastavili: “U redu. Ako smanjimo broj komada izgubljene prtljage, hoće li vas to učiniti ponosnim na vašu organizaciju?” Nakon poduzetog razmišljanja, odgovorili su im sljedeće: “Pa... kada se već dogodi da putniku izgubimo prtljagu, željeli bismo je vratiti u što kraćem roku”. Propitujući dalje, konzultanti su ih ponovno usmjerili na željene rezultate *vrjednog* utrošenog vremena i energije.

Napokon, nakon duge rasprave, menadžeri su shvatili što zaista žele postići: *Svim klijentima želimo omogućiti nezaboravno iskustvo dolaska na destinaciju!* Skretanje fokusa s “gubitka prtljage” na “pružanje nezaboravnog iskustva korisnicima” naposljetku



Avenue Mall

Pharmax




**ZAGORJE
TEHNOBETON** d.d.

65 godina

sigurna linija susreta

www.gpzagorje.hr

Kao što pokazuje primjer *British Airwaysa*, AP pristup ne ignorira ni ne zanemaruje probleme, već se prije bavi reorganizacijom fokusa pažnje u organizaciji i njegovim preusmjeravanjem na ono što se želi postići.

je značajno utjecalo na organizaciju. Umjesto da se bave “onim što ne valja” usmjerili su se na ono što žele postići. Tako je cijela organizacija, od rukovatelja odjela prtljage preko stjuardesa do pilota i drugog osoblja angažirana u konverzaciji i kreiranju zajedničkih rješenja. Uskoro je započelo opsežno dubinsko istraživanje u organizaciji kako bi se pronašlo *nezaboravno iskustvo dolaska na destinaciju*. Po završetku te faze stvorena je vizija mogućeg koja je prerasla okvire izvorno zamišljenog. Tako se AP projekt na kraju prometnuo u jedan od najuspješnijih programa promjena ikada provedenih u *British Airwaysu* (Whitney i Trosken-Bloom, 2009).

Kao što pokazuje primjer *British Airwaysa*, AP pristup ne ignorira ni ne zanemaruje probleme, već se prije bavi reorganizacijom fokusa pažnje u organizaciji i njegovim preusmjeravanjem na ono što se želi postići. Prema tome, ako je *British Airways* namjeravao svojim klijentima osigurati nezaboravno iskustvo dolaska na destinaciju, morao je usput riješiti i problem gubitka prtljage jer putnici zasigurno ne bi “nezaboravnim” ocijenili iskustvo dolaska kada bi se njihove torbe i kuferi zagubili po putu. AP tema koju su zajednički identificirali omogućila

im je dakle da se upuste u prostore onkraj problema gubitka prtljage i usredotoče na kreiranje usluge koja je njihovom poduzeću osigurala konkurentsku prednost.

Poput konzultanata u *British Airwaysu*, AP želi potaknuti menadžere da dobro razmotre što je to što žele postići u svojoj organizaciji: veću produktivnost, motiviranost, brzinu odgovora na upite stranaka, inovativnost? Kada cilj (tema) jednom postanu jasni, slijedi proces dubinskog propitivanja sustava koji će otkriti *kako* kreirati željenu budućnost organizacije. Pritom je važno još jednom naglasiti kako sam proces propitivanja u velikoj mjeri utječe na organizaciju. Da je tome tako lako je zaključiti na primjeru menadžera koji počinje sastanak pitanjem: “Zašto još uvijek nismo uklonili ove probleme?” te suprotnog primjera, menadžera koji na susretu s kolegama pita: “Koja će nas promjena, najmanja po opsegu, dovesti do najvećih poboljšanja?” Jasno je kako nas različita pitanja vode u potpuno drugačijim smjerovima, prema drugačijim raspravama i zaključcima.

AP pristup nadilazi puko propitivanje usmjeravajući pažnju na uključivanje cjeline sustava, internih i eksternih dionika - u proces promjena. Takozvani *AP samit* specifičnost je AP pristupa razvijena kako bi se “sustav u cjelini” ujedini na jednom mjestu, te potom identificirale postojeće snage i su-kreirala vizija budućnosti. Skup u formi jednodnevne do četverodnevne radionice može ujediniti od 100 do 3.000 ljudi na jednom mjestu koji surađuju na inicijativi strateških promjena. Stvarna prednost *AP samit* metodologije njezina je orijentiranost na zadatak i usredotočenost na kreiranje novih aktivnosti te istovremeno povezivanje s “pozitivnom jezgrom”. Budući da su inicijative promjena koje se rađaju tijekom ovog procesa *su-kreirane* od samih dionika, proces

vrlo pozitivno utječe na njihovu motivaciju i proaktivnost, dok istovremeno tradicionalno odbijanja promjena posve iščezava. Razina povjerenja raste, a kreativnost se oslobađa na nov i uzbudljiv način koji vodi konkretnim, brzim i održivim promjenama.

Efikasnosti *AP samit* metode svjedočili smo u mnogim kompanijama diljem svijeta. Primjerice, priča o *Nutritionalu* pokazuje koliko transformirajuće AP može utjecati na pojedinu tvrtku.

Nutritional je privatna brazilska korporacija osnovana 1968. godine u industriji proizvodnje zdrave hrane. Godine 1997. zapošljavali su 700 djelatnika i ostvarivali prihod od 70 milijuna US\$ godišnje kada su naglo zapali u teškoće zbog ukidanja nekih vladinih programa, njihovog najvećeg pojedinačnog kupca. Uprava je tada shvatila da moraju hitno promijeniti poslovnu strategiju i nešto učiniti kako bi ponovno zadobili povjerenje drugih klijenata i postali kompetitivniji. Odlučili su se na implementaciju dvogodišnjeg AP programa koji je započeo *AP samitom* kako bi se prepoznale snage organizacije i najbolja praksa. Jedan od organizatora, Ilma Barros, skup je opisala sljedećim riječima:

Dan prije održavanja skupa održali smo jednodnevnu radionicu na kojoj je sudjelovalo 180 ljudi; zaposlenici, menadžeri, klijenti i bankari. Pojašnjena im je AP metoda te im je odmah pružena mogućnost da je isprobaju u praksi kroz međusobne intervjue. Sljedećeg dana, u skladištu glavnog proizvodnog pogona tvornice okupili smo 700 ljudi i uključili ih u dijalog o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti Nutritionala. Ljudi koji nikada ranije nisu javno nastupili odjednom bi se popeli na binu u želji da podijele svoja životna iskustva u kompaniji s drugima čime je stvoreno posebno energetska polje kakvo kompanija u svojoj povijesti nikada nije doživjela! Sljedili smo metodu 4D ciklusa afirmativnog propitivanja i

na svakom novom okupljanju svjedočili predanosti i angažmanu Nutritionalovog osoblja, od vratara do predsjednika Uprave.

Godinu dana poslije prvog okupljanja kompanija je zabilježila rast dobiti od 300%, smanjenje izostanaka s posla od 75% te je proglašena “jednim do 100 najpoželjnijih radnih mjesta” u zemlji.

Slično priči o *Nutritionalu*, jedan od najvećih karipskih maloprodajnih lanaca odvažio se na organizaciju niza trodnevni *AP samita* i uključio više od 500 djelatnika i menadžera u projektu razvoja inovativnosti za služenje korisnicima. Proces je rezultirao konačnim 35% povećanjem prodaje mjereno omjerom “osoba po radnom satu” i inspirativnim pričama o tome kako su zaposlenici pozitivna iskustva na poslu prenijeli u svoje obitelji.

Osim u organizacijama, AP samit metodologiju sve češće primjenjuju čitave regije za poticanje ekonomskog razvoja. Impresivni primjer navedenog pronalazimo u sjeveroistočnoj regiji Ohio u SAD-u koja se odvažila na korištenje AP metode za pokretanje, kasnije se to pokazalo, najuspješnije razvojne gospodarske inicijative u bližoj povijesti.

Godinu dana poslije prvog okupljanja kompanija je zabilježila rast dobiti od 300%, smanjenje izostanaka s posla od 75% te je proglašena “jednim do 100 najpoželjnijih radnih mjesta” u zemlji.



Pravi lideri znaju
prepoznati trendove.

posao.hr

Grad Cleveland gospodarsko je i kulturno središte regije smješten na rijeci Cuyohoga koju je industrija u 1970-im toliko onečistila da je 22. lipnja 1969. godine “vodu” zahvatio veliki požar. Nevjerojatne prizore čudnovatog požarišta pozorno je pratila cijela nacija pretvorivši tako ekološku katastrofu u simbol grada na rubu propasti. Godine 2009. gradonačelnik Jackson primijetio je pojavu novih strujanja, povezivanje građana u mreže oko teme *zaštite okoliša* pa je stoga odlučio organizirati *AP samit* na koji je pozvao 700 poslovnih lidera, mladih poduzetnika, znanstvenika i izumitelja s ciljem kreiranja inicijative “Zelenog grada na plavom jezeru”. Iznenaden oslobođenom energijom, bivši urednik *The New Yorkera* skup je prokomentirao sljedećim riječima: “...sudionici konferencije, istovremeno iscrpljeni i uzbuđeni radi buđenja nove kolektivne snage i svijesti, obasuli su gradonačelnika ovacijama na otvorenoj sceni... Metaforički rečeno, sve zajedno sličilo je netom otvorenoj divovskoj boci šampanjca koja je (pre)dugo stajala na polici da bi sada, potaknuta *AP samitom*, eksplodirala...” (Michner, 2009, p. G-6). Skup je rezultirao 21 prototipom i potpisivanjem kapitalnog partnerskog ugovora s *General Electricom* s namjerom da grad Cleveland učine vodećim promicateljem “zelene politike” u zemlji. Konferencija je potaknula nastanak novih perspektiva, nove vizije i nove energije koje su zamijenile tradicionalni “problemski” pristup (eng. *problem-solving approach*). Grad se pokrenuo u smjeru prosperiteta, a *AP samit* okupljanja nastavljaju se održavati svake godine.

Osim navedenog, mnogo je drugih primjera korištenja *AP samita* u organizacijama za specifične svrhe poput unapređenja održivosti. Kompanija za proizvodnju i vađenje rudače *Fairmont Minerals*, najveći proizvođač silicijskog pijeska u SAD-u, pokrenula je specifičan program kako bi u svoje

Bivši urednik *The New Yorkera* skup je prokomentirao sljedećim riječima: “...sudionici konferencije, istovremeno iscrpljeni i uzbuđeni radi buđenja nove kolektivne snage i svijesti, obasuli su gradonačelnika ovacijama na otvorenoj sceni...

poslovanje uvela načela održivog razvoja što je za tvrtku takvog tipa koja poslovanje temelji na ekstrahiranju prirodnih materijala iz Zemljine kore doista veliki pothvat. Koristeći *AP* metodu okupili su na jednom mjestu 300 suradnika i dionika obuhvativši tako sve aspekte opskrbnog lanca, te su zatim zajednički dizajnirali nove ekološke proizvode, osmislili i regulirali “zelene procese” i nove organizacijske vrednote. Godinu dana kasnije implementacijom spomenutih inovacija ostvarili su 7 milijuna US\$ veću dobit nakon oporezivanja i osvojili četiri ugledne nagrade za zaštitu okoliša. Od dana kada je u kompaniji prvi puta korišten *AP* pristup ukupni prihodi porasli su čak 300%.

Na pozitivne rezultate *AP* pristupa nailazimo diljem svijeta. *U.S. Cellular*, telekom kompanija s liste “500 najvećih” časopisa *Fortune*, osvojila je nagradu “najbolji program organizacijskih promjena u zemlji” za aplikaciju *AP* pristupa na unapređenje odnosa menadžment – sindikati te za korištenje iste u procesu izmjene starog ugovora. Budući da je sačuvala tisuće radnih mjesta, vrijednost inicijative procijenjena je u milijunima dolara čime je kompanija dodatno ojačala svoju konkurentsku poziciju na tržištu telekom usluga.

Ugledna kompanija u sektoru transporta vrijedna 4 milijarde US\$ održala je 65 konsektivnih *AP samita* – za 300 ljudi istovremeno okupljenih na jednom mjestu - kako bi iznova osmislili i redizajnirali poslovne procese, ubrzali protočnost informacija i materijala, poboljšali zadovoljstvo korisnika te su-kreirali novi informacijski sustav kompanije.

Tijekom sljedećeg petogodišnjeg razdoblja dionice tvrtke porasle su s 14 US\$ na 48 US\$. Osim toga, zabilježene su signifikantno pozitivne statističke promjene u provedenim anketama o moralu zaposlenih, njihovoj motivaciji, međusobnom povjerenju menadžera i djelatnika, sveopćoj usklađenosti te inovativnosti.

Jedna od najvećih svjetskih prijevoznčkih kompanija uključila je 10.000 zaposlenika u AP proces u svrhu osmišljavanja i implementiranja novog operativnog LEAN programa.

Godinu dana kasnije tvrtka je zabilježila rekordni kvartalni porast prihoda i to u svakom od 300 distributivnih centara. Studije su pokazale kako 80% od 75 milijuna US\$ operativnih ušteda proizlazi iz AP procesa.

Petrokemijski gigant iz skupine “pet najvećih” u toj industriji koristio je AP metodu u procesu oblikovanja strategije ulaska na kompleksno strano tržište.

Boeingov vojni program suočavao se s ogromnim problemima, prekoračenjem budžeta i rokova, zbog čega je sve “mirisalo” na skorašnji opoziv. Odnosi među zaposlenicima, menadžerima, sindikatima i klijentima pali su na nezapamćeno nisku razinu. Tada je odlučeno da se AP metoda koristiti u procesu strateškog planiranja kako bi se provela transformacija organizacijske kulture i naglasio timski rad. Tijekom sljedećih pet godina program se prometnuo u “kravu muzaru” najveće svjetske zrakoplovne kompanije osvojivši čak dva puta uglednu nagradu *Malcolm Baldrige Quality* radi čega je proglašen “nacionalnim blagom” zemlje.

Petrokemijski gigant iz skupine “pet najvećih” u toj industriji koristio je AP metodu u procesu oblikovanja strategije ulaska na kompleksno strano tržište. Afirmativno propitivanje pomoglo im je da se uvjere kako njihova kompanija doista može profitabilno poslovati na novom rastućem tržištu a da pritom ostane privržena vrijednostima svoga brenda. U naredne tri godine opseg tvrtke je udvostručen čime je postavljeni cilj ostvaren: proizvodnja od 1,2 milijuna barela nafte dnevno. Osim toga, AP pristup korišten je kako bi se redizajniralo transferiranje znanja 700 geofizičara, geologa i inženjera istraživača. U manje od godinu dana kod internih korisnika ovih 700 profesionalaca zabilježeno je dnevno povećanje proizvodnje od 30.000 barela.

Jedan od najvećih medicinskih centara na istočnoj obali SAD-a redizajnirao je proces transfera pacijenata. U prvih šest mjeseci implementacije promjena zabilježeno je:

- dvoznamenkasto povećanje zadovoljstva pacijenata i zaposlenika,
- 170% povećanje pregleda kože,
- 81% unapređenje administracije,

- 60% povećanje broja pacijenata osposobljenih za transportiranje bez pomoći kardiološkog uređaja,
- prosječno mjesečno smanjenje 68 radnih sati po pojedinom radnom timu.

United Nations Global Compact na jednom od svojih najvećih kongresa okupio je 500 vodećih svjetskih poslovnih lidera i mnogobrojne djelatnike UN-a te pritom javno obznanio kako je “afirmativno propitivanje službena metodologija” skupa.

Konferencija je polučila iznenađujuće konkretne rezultate i potaknula mnoge razvojne procese: do 2007. godine više od 2.000 novih korporacija priključilo se misiji *Global Compact* programa – udvostručivši njegov opseg. Kofi Annan, generalni tajnik UN u to vrijeme, zagovarao je i hvalio AP proces tvrdeći kako je “AP zaslužan za ovakve sjajne rezultate”. U pismu organizatorima, voditeljima i moderatorima kongresa napisao je: “Posebno bih vas želio pohvaliti radi AP metodologije... s kojom ste nas upoznali i koju ste nam predstavili ovdje u UN-u... Bez nje bilo bi veoma teško, vjerojatno i nemoguće, konstruktivno uključiti tako velik broj svjetskih lidera iz svijeta biznisa, javnog sektora i civilnog društva”.

AP pristup ne treba se ograničiti na intervencije visoke razine, već ga se može primijeniti na svim razinama, od individualnih i timskih odnosa do strateških promjena cjeline sustava. Kako god bilo, sve je više pozitivnih iskaza o njegovom utjecaju na globalnoj razini, u različitim industrijama i geografskim regijama širom svijeta.

U svakom organizacijskom sustavu koji ga koristi, AP poziva da se pažnja usmjeri na “ono što funkcionira” pomažući filozofiju “fokusiraj-se-na-snage” injektirati u menadžersku praksu.

Kofi Annan, generalni tajnik UN u to vrijeme, zagovarao je i hvalio AP proces tvrdeći kako je “AP zaslužan za ovakve sjajne rezultate”.

Načela na kojima se AP temelji:

1. Svijet u kojem živimo stvoren je našim propitivanjima i promišljanjima; promjene su uvijek u ravnoteži s pažnjom, bilo da je usmjerena na nedostatke ili ono najbolje koje život pruža,
2. Rastemo isključivo ojačavajući snage, nikada pukim “sređivanjem” slabosti. Stoga se čuvajte naginjanju negativnostima jer izvrsnost nije suprotnost neuspjehu,
3. Male promjene vode do seizmičkih razlika; utemeljene na snagama sposobne su dovesti do preokreta. Umjesto da 80% pažnje usredotočujemo na “ono što ne funkcionira”, a 20% na snage, bitno je pravilo 80/20 obrnuti kako bi transformativnu snagu “koeficijenta pozitivnosti” upregnuli u svoju korist,
4. Snage transformiraju. Čine da se osjećamo sigurnijima i jačima pozivajući nas da se držimo parole “uvećaj ‘ono što vrijedi’ pa zatim zamisli ‘ono što slijedi’” kako bi razvojnu spiralu usmjerili prema gore,
5. Univerzum kojem pripadamo pršti od snage - što su širi okviri to je pogled bolji. Stvarni je svijet nemjerljivo veći i širi od

naših osjetilnih organa koje koristimo za njegovo procjenjivanje. Uočivši u nečemu vrijednost činimo da ona dodatno raste.

Na temelju navedenih načela zaključujemo kako se AP metoda u svojoj suštini odnosi na radikalno preusmjeravanje pažnje lidera i menadžera s tradicionalnog problemskog pristupa upravljanju sustavima prema pozitivističkom pristupu usmjerenom na

solucije. Kao takva, posve je usklađena s Einsteinovom maksimom po kojoj se “niti jedan problem ne može riješiti na istoj razini svijesti koja ga je stvorila.

Moramo naučiti sagledati svijet iznova”. AP metoda upravo se time bavi. Poziva lidere i menadžere da iznova sagledaju organizacije iz drugačije perspektive - i ostvare spektakularna unapređenja!

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Copyright © 2011. Lindsey N. Godwin. Article exclusively written for *qLife* magazine.



Lindsey N. Godwin, doktorica znanosti, profesorica menadžmenta na *College of Business* pri *Champlain College*, suosnivačica *Taos Institute*. Ugledni je stručnjak na području razvoja lidera, etike i morala u biznisu, s posebnim interesom za područje uloge kolaborativnih tehnologija međuljudskih odnosa u organizacijskom razvoju i sustavnim promjenama.



www.business.hr

KLIKOM DO POSLOVNOG USPJEHA!

NAŠI SU PRETPLATNICI, čitatelji, partneri i prijatelji uvijek u žurbi i pokretu, ali i u stalnoj potrazi za novim informacijama. Stoga je Business.hr pokrenuo novi portal koji nudi bolju preglednost jednostavnijom organizacijom sadržaja.

NA NASLOVNICI JE znatno više članaka, a do sadržaja se dolazi samo jednim klikom. Najvažnija je novost rubrika "ulaganja", olakšali smo dijeljenje sadržaja, a dodatno smo poboljšali i povezanost s društvenim mrežama. I dalje smo Vaša najvažnija web adresa i alat za uspješno poslovanje!

Vaš Business.hr!



Pogreške i promašaji afirmativnog propitivanja

Ivan Miljan

U različitim pričama o *afirmativnom propitivanju* (AP) možete čuti niz pohvalnih izjava o uspješnosti i korisnosti tog procesa. O tome kako je AP “nenamjerno revolucionarno utjecao na disciplinu organizacijskog razvoja” (R. E. Quinn), kako je probudio, inspirirao ili transformirao tvrtke. Stoga vas u tekstu koji slijedi neću uvjeravati da je AP “najbolja stvar na svijetu nakon seksa i nogometa” ili barem najbolja stvar koja se desila na području organizacijskog razvoja. Namjera mi je pojasniti vam u kojim je situacijama AP korisna, a u kojima beskorisna, promašena i štetna metoda.

No, što je AP u suštini, pojednostavljeno rečeno? Svima nama koji ne volimo kićeni stručni žargon? Kada bih to morao objasniti svojoj desetogodišnjoj mudrici, učinio bih to na sljedeći način: “Ivonkice, nekada davno organizacije su učile na svojim *greškama*. Važna riječ je ‘greškama’, molim te, zapamti ju. Prodavale su tenisice ili bicikle, a kada su bile nezadovoljne zato što nisu

zaradile dovoljno novca, pitale bi se: Što to radimo *krivo*? ‘Krivo’ je isto važna riječ, zapamti i nju.

Ponekad bi uočile da ljudi kupuju manje tenisica, pa bi se upitale: *Što ne valja*? Katkada bi samo tužno gledale u svoj rad i rezultate koji nisu bili onakvi kakve su željeli. Tada bi se češkale po svojoj organizacijskoj glavici i

pitale: Kako možemo nadoknaditi taj *nedostatak*? ‘Nedostatak’ je također važna riječ.” Iz osobnog iskustva poznato mi je da su desetogodišnjaci prilično lukavi pa bi me Ivona vjerojatno upitala: “Riječi koje sam upamtila: *greške, krivo, ne valja i nedostatak* - zašto su one važne?”

Uz samozadovoljni osmijeh sveznalice u svijetu mališanke, strpljivo bih joj objasnio: “Zato što su, kao i u svakoj bajci, *nekada davno* te riječi bile zločeste. One su tjerale ljude da razmišljaju o svojim pogreškama i propustima. No, jednoga dana, *ne tako davno*, preko sedam gora i sedam dola došli su pametni ljudi. Promatrali su te organizacije i razmišljali kako im mogu pomoći. Kao i svi pametni ljudi, došli su do nekih zaključaka. Između ostalog, zaključili su da te riječi koje si zapamtila organizacije čine nesretnima. A zašto? Zato jer ih tjeraju da se bave *problemima*. Voliš li se ti baviti problemima?”

“Naravno da ne volim! Više se volim igrati s drugom djecom, ići na more ili se igrati na XBOX-u”, kao iz topa odgovori Ivona.

“ Mislim da bi se svatko složio s tobom. Kupanje u moru zabavnije je i ugodnije

nego bavljenje problemima. Nitko baš ne voli probleme, zato pametni ljudi u organizacijama čak nastoje izbaciti tu riječ iz svog govora. Pa tako umjesto o problemima koji su fuj, radije govore o *izazovima*.”

“Nisam znala da su riječi tako komplicirane...”, na to će Ivona.

“Pa, riječi same po sebi i nisu komplicirane. Zakompliciraju ih ljudi koji puno, dugo i komplicirano razmišljaju o njima, radeći to za plaću kojom djeci kupuju XBOX ili sebi veliki auto.”

“Joooj... vi odrasli...” - uzdahne Ivona, kratko i jasno. Njenu kritiku podnosim stoički i ne predajući se objašnjavam dalje: “Da, imaš pravo, trebalo bi nas nekad dobrano naribati. Ali ipak, ne misle svi da su *problemi* problematični i da su neke riječi zločestije od drugih. Ni da je loše kritizirati sebe, niti da je loše učiti iz pogrešaka. Kada si ostavila bicikl preko noći ispred zgrade i kada smo o tome razgovarali, jesi li nešto naučila?”

“Naravno da jesam, zaboravila sam tada na njega jer sam se zaigrala. Ali, to se desilo samo jednom! Znaš da ga sada uvijek spremim u garažu ili ulaz.”

“Bravo. I ja sam ponosan na tebe zato što *učiš iz svojih pogrešaka*. A sjećaš li se kad si došla kući tužna jer si mislila da je učiteljica iz baleta nepravedna, da vam daje preteške vježbe i da ne cijeni vaš trud dovoljno?”

“Sjećam se, razgovarali smo i o tome. Lakše mi je bilo nakon razgovora, osjećala sam se puno bolje.”

“Na koji smo način o tome razgovarali? Jesmo li pričali o tome da je učiteljica pogriješila u nečemu, ili da si možda ti pogriješila u nečemu?”

Tekstovi vrve “studijama slučaja” koje idu u prilog tezi o fenomenalnom učinku AP-a na tvrtke. Problem koji se istovremeno u tim pričama jasno uočava je upravo taj: to su *priče*.

“Ne, samo smo pričali o tome kako puno vježbam kod kuće i koliko se trudim, kako mi je stalo da napredujem u plesu i da nastupam na natjecanjima. Kad smo razgovarali shvatila sam kako nije moguće da učiteljica misli da se ne trudim i da ne vidi koliko mi je stalo. Jasnije sam vidjela koliko sam napredovala od početka škole i da neke pokrete i koreografije izvodim čak i bolje od druge djece.”

“U ta dva primjera naučila si čuvati svoje stvari i cijeliti svoj rad. Način na koji si to naučila je različit - učila si iz svoje *pogreške* i svojeg *uspjeha*. Misliš li da su oba učenja podjednako vrijedna ili da je jedno vrednije od drugoga?”

“Oba su mi bila vrlo važna. Da nisam naučila čuvati stvari danas možda ne bih imala bicikl. A da nisam naučila cijeliti to koliko se trudim možda bih odustala od škole za ritmiku i balet. Bilo bi mi jednako žao, radi bicikla i radi plesa. I znaš što? Mislim da te riječi u tvojoj priči uopće nisu zločeste! Baš su glupi ti ljudi koji su to rekli.”

“Pametno dijete”, pomislim u sebi ali taktično nastavljam: “Nisu glupi, samo su malo zakomplicirali stvari iz velike želje da ih pojednostavne i da organizacijama život učine ljepšim i zabavnijim. No, drago mi je što si naučila da je u redu učiti kako na pogreškama tako i na uspjesima. A sad se idi igrati, provesti ćeš ionako previše vremena u kompliciranom svijetu odraslih.”

Mi koji živimo u tom svijetu čitamo članke i slušamo predavanja o AP-u. Učimo o pristupu koji zagovara razvoj organizacije usmjeravanjem na snage, vrline, prednosti i sve ono što je u suštini organizacije *dobro*. Tekstovi vrve “studijama slučaja” koje idu u prilog tezi o fenomenalnom učinku AP-a na tvrtke. Problem koji se istovremeno u

Dokazi o učinkovitosti AP-a najvećim su dijelom anegdotalne prirode.

tim pričama jasno uočava je upravo taj: to su *priče*. Dokazi o učinkovitosti AP-a najvećim su dijelom anegdotalne prirode. Možete čitati Cooperridera u *Jossey-Bassovom* kapitalnom djelu o organizacijskom razvoju i utopiti se u superlativima kojima završavaju njegova sva tri (sic!) slučaja kojima nas uvjerava da je AP pravi, moderan, inovativan pristup, a Kotterov zločesti pristup pokretanja promjena kroz stvaranje osjećaja krize i hitnosti promašen, zastarjeli i destruktivan.

Svi ti slučajevi i njegovi argumenti završavaju na isti način: ljudi se nakon AP intervencije (koju izbjegava tako zvati) osjećaju ispunjeni energijom, smislom, svrhom, osjećaju “različite pozitivne emocije”, “psihički su zdraviji”, “održavaju bliskije odnose” i “imaju dublje poštovanje prema životu”. No, ako se pitate koji su poslovni efekti u njegovim primjerima (grozan koncept koji ćemo zato izreći na engleskom: *bottom line impact*), ostat ćete razočarani odgovorom. U pravilu će se rezultati svesti na opisne odgovore kao “bolja klima u organizaciji”, “nova vizija zajedničke budućnosti” ili “obilje transformirajućih inovacija”. Možda ćete pomisliti: “Vau, ovo o čemu pričam - to je super! Da barem to imamo u

Vjerujte mi kada kažem da sam se susreo s mnogim štetama izazvanim loše provedenim AP-om.

našoj tvrtki!” Slažem se, sve su to hvale vrijedni pomaci u kolektivnoj organizacijskoj svijesti. Problem se javlja u *operacionalizaciji* ili *konkretizaciji* te neopipljive novostvorene vrijednosti.

Ako se cijela poanta prakticanja AP-a u vašoj organizaciji sastoji u stvaranju pozitivnog okruženja emocionalne i psihičke ugođe - radije ga zaobiđite. Kao specijalist za organizacijski razvoj surađujem s nizom srednje velikih i velikih organizacija diljem regije i u zemljama zapadne Europe - vjerujte mi kada kažem da sam se susreo s mnogim štetama izazvanim loše provedenim AP-om. Prostor mi dozvoljava da na ovom mjestu navedem tek dva tipična problema.

1. Fokus na snage i vrline koji vodi u egocentričnost

Zamislite da sami sebi govorite kako ste divni i krasni, podsjećate se neprestano na svoje snage i kvalitete, ističete svoje vrline, svakodnevno se mazeći i pazeći. Za početak, velike su vam šanse da izgubite *samokritičnost* (to je još jedna “fuj”, loša riječ u svijetu obožavatelja AP-a). Nakon toga

postajete *samoreferentni* (potvrđujete svoju sliku o sebi umjesto da je provjeravate u okruženju), zatim *egocentrični* i na koncu *narcisoidni*, pasivno-agresivni prema ljudima koji su kritični i kojima “fali pozitivizma u životu”. Sad to prevedite na razinu organizacije. Poznajete li takve?

2. Puno priče o ljubavi, podršci i dobrim odnosima. I to je sve.

U početku će AP potaknuti ljude da više pažnje pridaju kvaliteti odnosa koje grade s kolegama u tvrtki. U prvi će plan donijeti i više pozitivnih emocija jer vaša mentalna slika stvarnosti postaje zasićena pozitivizmom. Potiče se *ravnopravnost*, *pluralizam* i *prihvatanje različitosti*, a olabavljaju se i polako relativiziraju hijerarhijski odnosi.

Uskoro se *direktivnost*, *asertivnost* i *samostalna poduzetnost* počinju stigmatizirati. Hijerarhija i odgovornost relativiziraju se do razine neučinkovitosti i neodgovornosti. Pluralizam ili potreba da se ravnopravno saslušava svakoga dovodi do toga da se kvaliteta komunikacije gubi u kvantiteti - sastanci postaju beskrajni izljevi mišljenja i emocija pa se na kraju više ne zna tko je što rekao i zašto je to rekao, što ima smisla i tko bi trebao što učiniti, do kada i kako. Sastanci prečesto završavaju bez ikakvog zaključka, osim da bi trebalo “još jednom sjesti i razgovarati”.

Odgovor na pitanje zašto je sve to tako i koje smo lekcije naučili u proteklih desetak godina primjene AP-a u praksi tražio bi puno opširnije objašnjenje no što ga ovdje mogu dati. Da sve ne bi ispalo crno, reći ću samo ovo: Ako se pravilno primjenjuje, AP može biti vrlo koristan alat za unapređenje kulture i klime te ubrzanje razvoja organizacije.

Dva su temeljna preduvjeta da efekt AP-a bude pozitivan. Za početak, organizacija *mora biti spremna* (naša državna uprava ili javna poduzeća to nikako nisu, ali jesu neke od tvrtki iz , primjerice telekomunikacijskog, financijskog ili farmaceutskog sektora). Konačno, cilj AP-a mora biti mjerljiv i povezan s financijskim rezultatom. Organizacijski razvoj bez ekonomske računice

najgora je antireklama samome sebi (manji problem) i katalizator samouništenja tvrtke (veći problem).

Nipošto, *ni u kojem slučaju* ne ispuštajte iz vida da se organizacija ne razvija radi organizacije, nego radi klijenata, kupaca, sponzora ili donatora o kojima njen opstanak u prvoj mjeri ovisi.



Ivan Miljan, ivan.miljan@aspiria.org

Komentar

Daniela Miljan

U prosincu 2000. godine sudjelovala sam na desetodnevnom savjetovanju o trendovima organizacijskog razvoja u svijetu. Savjetovanje je vodila dr. Margaret Wheatley, jedan od utemeljitelja te discipline te sam iskoristila rijetku priliku za razgovor o perspektivnom novom alatu njenog kolege naziva “Appreciative Inquiry”. Alatu koji je, barem u teoriji, fokus razvoja trebao prebaciti s “problema” na “rješenja”. U ovih desetak godina AP je testiran u praksi te je pokazao, poput svakog drugog alata, određene dobre ali i loše strane.

Kako bi njegova upotreba korisnicima donijela najveću korist, moraju se zadovoljiti stanoviti preduvjeti:

1. *Uvježbajte dijalog* - dijalog se temelji na konsenzusu, suzdržavanju od osuđivanja i pretpostavki, iskrenom i jasnom izražavanju te konstruktivnom nadograđivanju vlastitih ideja na tuđe.

2. *Naučite postavljati pitanja* - postavljajte pitanja koja pozivaju na dijalog, koja neosudujuće preispituju pretpostavke, koja prodiru u suštinu.

3. *Pazite na motivaciju* - dijalog i pitanja nisu dovoljni ukoliko barem djelomično nisu “provokativni”, ukoliko ne potiču na razmišljanje, istraživanje i nalaženje novih rješenja. Potrebna je velika vještina za

balansiranje između nerelevantnih pitanja ili pitanja koja samo “glade po površini” i previše izazovnih pitanja koja potiču ljude na obranu. Oba su navedena ekstrema demotivirajuća, stoga budno pazite da ljudi osjećaju da ih cijenite (“afirmativni” dio metodologije).

4. *Osvijestite vlastite obrane* - metodologija poziva na iskren i otvoren dijalog pa se nerijetko dešava da sami čujemo nešto što uzrokuje obranu našeg ega. Budite oprezni da ne skliznete u predugačke priče, generaliziranja, iskrivljavanja, pripisivanje raznih atributa drugima (“dosadan”, “tvrdoglava” i sl.), ciničnost ili sarkastičnost. Uvijek se vraćajte na stazu dijaloga.

5. *Osigurajte vrijeme* - u poslovnim je okruženjima često prisutna paradigma: “Vrijeme

je novac”, “nemam vremena za to” ili “imamo mi važnijeg posla”. Pronađite pa potom poštujujte tuđe i svoje vrijeme.

6. *Budite inovativni* - za inovativnost postoji puno recepata, no osnovni je: nema tabu-tema ni glupih, trivijalnih ili nevažnih pitanja. Naoko trivijalno propitivanje može razotkriti zastarjele obrasce razmišljanja i otvoriti put novom pristupu.

7. *Jednostavnost izražavanja* - prilagodite razgovor svima u grupi. Važni su jednostavnost,

jasnoća i sloboda izražavanja. Prihvaćajte različitost ljudi – najteži od svih preduvjeta.

8. *Svjesnost, odgovornost, disciplina i dosljednost* - u što većoj mjeri osvijestite kako razmišljate i kako se ponašate. Preuzmite odgovornost za svoje misli, stavove, riječi i postupke. Svi ovi preduvjeti traže disciplinu da biste ih primijenili kako treba. A zatim traže dosljednost u vježbanju kako bi svaki puta u tome bili sve bolji - sve dok vam kvalitetno prakticiranje AP-a ne prijeđe u rutinu.



Daniela Miljan, www.danielamiljan.com

program2012

Top Executive Forums

Annual Conference of the European Leadership Centre – ELC • May 31 – June 1

The conference provides an opportunity for exchanging opinions and creating a dialogue between business, government, NGO and media leaders about European and global issues.

▶ **Conference topic:** Leadership and Social Media

Southeast Europe Management Forum Bled – Kopaonik (Organized in Belgrade, Serbia) • September 13 – 14

The Forum is Organized in co-operation with Associations of Economists of Serbia and Croatia, and brings together business, government and NGO leaders from SEE to search for answers regarding the possible economic futures and leadership challenges facing the region.

▶ **Conference topic:** TBD

Annual Human Resource Managers' Forum • September 20 – 21

Designed to address the increasing needs and demands of senior leaders of HR with the demonstration of best practices in the field.

▶ **Forum topic:** Role of HR in Strategic Restructuring of a Company

Annual Presidents' Forum • October 19

Annual Presidents' Forum brings together leaders from all walks of life to discuss pressing issues and search for innovative solutions to challenges our organizations and society face.

▶ **Forum topic:** TBD

Degree Programs

PhD in Management – Four-year Program • Begins in February each year

A part-time doctoral degree program (Bologna PhD Level) that focuses on the areas of Strategy and Leadership, combining rigorous academic foundations with application oriented research.

International Executive MBA • Begins February each year

A professional degree program (Bologna Master Level) that prepares the participants for new management challenges and leadership responsibilities. Delivered in two formats:

- **One-year Program** (17 weeks in four modules)
- **Two-year Program** (17 weeks in seven modules)

Presidents' MBA – Three-year Program • Intake throughout the year

A professional degree program (Bologna Master Level) with customized schedule of attendance combined with individual mentoring and one week of international leadership round tables under Henry Mintzberg's guidance.

Executive Development Programs

General Management Program – GMP (In two parts) • Spring class: May 13 – 26 and October 1 – 17

• Autumn class: November 11 – 24 and March 4 – 20, 2013

Broadens knowledge and understanding of management by thorough coverage of managerial knowledge, skills, and practices; prepares the participants for strategic responsibilities.

Advanced Management Program – AMP (In three parts) Organized in Belgrade, Serbia • May 21 – 26 (Part I)

• September 17 – 22 (Part II) • October 8 – 11 (Part III)

Gives a thorough overview of all key areas of management and allows the participants to strengthen managerial competences and skills; prepares the participants for broader responsibilities.

Finance for Non-Financial Managers – in Slovene (In two parts) • February 14 – 17 (Part I) • March 20 – 23 (Part II)

Understand the language, concepts, and practical applications of financial and management accounting.

■ **René Magdalenic**, Management Development and Training, Belgium

Managing Talent – Best practices • May 21 – 22

Explore what are the keys to ensuring that the organization has the talent it needs and can keep hold of it over time. Learn about best practices in key activities related to talent management.

■ **Prof. Philip Stiles**, Judge Business School, University of Cambridge, UK

Sales Management: Developing and Managing a High-Performance Sales Team • May 28 – 29

Take a step towards making your sales force a key source of your competitive advantage, and learn how to bring in revenues fast.

■ **Prof. Joe M. Pons**, Axioma Marketing Consultants, Spain

Leadership for High Performing Teams • June 19 – 22

Actively explore the distinctive leadership strategies, and skills required to lead teams to, and through, change and growth. Seminar includes a team rowing experience on the Lake Bled.

■ **Prof. Lynn Isabella**, Darden School of Business, University of Virginia, USA

Leading Positive Change through Appreciative Inquiry • October 15 – 16

Deepen your understanding of successful change management through Appreciative Inquiry, a strategic management approach based on positive change.

■ **Prof. Ron Fry**, co-creator of Appreciative Inquiry, Case Western Reserve University, USA

■ **Dr. Nadya Zhexembayeva**, IEDC-Bled School of Management, Slovenia

Finance for Non-Financial Managers – in English (In two parts) • October 23 – 26 (Part I) • November 20 – 23 (Part II)

Understand the language, concepts, and practical applications of financial and management accounting.

■ **René Magdalenic**, Management Development and Training, Belgium

Persuasion and Influence Skills • November 5 – 6

Become proficient in persuading and influencing even the most resistant customers, team members and other stakeholders. Learn how to communicate with impact and persuasion.

■ **Dr. Mani Sandher**, The 2nd Tier, UK

Summer Schools

Young Managers Program – YMP • July 1 – 13

Designed for young high potentials with emphasis on participative learning. Program gives a thorough introduction to the main fields of management knowledge and skills.

Discover Management Program – DMP • July 10 – 18

Intensive seminar which requires no previous business and management background, just large doses of intellectual and emotional energy to embark on a journey through all major aspects of management.

Customized Programs for Companies and Other Organizations

IEDC is a recognized innovator in leadership development, whether it goes for longer programs or for shorter programs for practicing managers. The main purpose of the innovative approach is, besides offering the newest management and leadership knowledge, to create the environment for reflection, inspiration, creativity and personal and organizational change. Besides internationally renowned professors, IEDC engages in the educational process also business and political leaders, artists, and other personalities. **Our most known programs for practicing managers are:** Transformational Leadership; Leading Change, Identity and Values; and Strategic Leadership Program.



Nove kompetencije lidera

Chris Laszlo, Nadya Zhexembayeva

U suncem okupanoj sobi članovi uprave ugledne kompanije sjede oko velikog stola po kojem su razbacani razni materijali. Na licima im se ocrtava napetost teškog iskušanja. Njihove intenzivne rasprave i strastveni angažman na prvi pogled nalikuju uobičajenoj strateškoj radionici: *formuliranje problema, analiza opcija, utvrđivanje pozicija i odlučivanje o smjeru djelovanja*. No, promotrimo li pažljivije okruženje u kojem borave, stolove, zidove i podove prekrivene samoljepivim papirićima, markerima i velikim “flip chart” papirima, uočiti ćemo kako su po njima ispisane misli i ideje mnogo više od pukog seta aktualnih pitanja. Stol kojeg spominjemo samo je jedan od četrdesetak istih, smještenih u ogromnoj konferencijskoj dvorani u kojoj se okupilo tristotinjak ljudi na strateškoj radionici. Intenzivne razgovore u manjim grupama s vremena na vrijeme prekidaju skečevi i druge kreativne prezentacije. Ako vam sve to nije dovoljno šokantno, tada samo bolje pogledajte i uvidite kako sudionici radionice nisu samo djelatnici tvrtke već i njihovi dobavljači, kupci, predstavnici akademske zajednice, civilnog društva i javnog sektora.

Iako se strateški dijalog tristotinjak ključnih još uvijek smatra radikalnim pristupom, ipak jasno ukazuje na nove kompetencije potrebne organizacijama za opstanak na tržištu u kompleksnom poslovnom

okruženju. Istina je da su nam tradicionalne sposobnosti kojima smo godinama vjerovali u poslovnom svijetu, tzv. “sposobnosti lijeve moždane polutke”, još uvijek važne; i dalje trebamo pouzdanu analizu, precizno

mjerenje i jasno planiranje. Međutim, navedene sastavnice poslovnog uspjeha, same po sebi, više nam jednostavno nisu dovoljne. Ono što nam danas treba kako bi se uspješno nosili s neočekivanim, kompleksnim i nestrukturiranim izazovima stvaranja vrijednosti novi je set kompetencija, primarno povezanih s desnom moždanom polutkom koja pokreće svijet umjetnosti, inovativnosti i kulturnog stvaralaštva. U ovom ćemo

se tekstu baviti s četiri takve kompetencije. *Dizajniranje. Propitivanje. Afirmativnost. Cjelovitost.* Nema sumnje kako se za tradicionalnu znanost menadžmenta radi o iznenađujućim kvalitetama – izgledaju kao da su stigle sa stranica kakve new-age knjige za samopomoć. Ne brinite o tome. Navedene sposobnosti prepoznate su davno ranije, a velike i male tvrtke već niz godina uspješno ih primjenjuju u poslovnoj praksi.

Dizajniranje

Upitate li bilo kojeg poslovnog lidera - Indijca, Amerikanca, Rusa ili Švicarca - o zadacima i poslu uspješnog menadžera - iznenađuje neobičajena dosljednost odgovora. Svi oni uglas će se složiti kako je *odlučivanje* najvažnija aktivnost menadžmenta. Doista, pretpostavka da je *odlučivanje* ključna aktivnost koja odvaja menadžere od drugih djelatnika organizacije duboko je ukorijenjena u naš svjetonazor.

Donošenje odluka svodi se, u skladu s tradicionalnim načinom razmišljanja, na “izbor

najbolje između različitih alternativa”. Sustavni mislioci Richard Bolland i Fred Collopy tvrde da se zapravo radi o specifičnom stavu, odnosno “problemskom pristupu”, toliko dominantnom u edukaciji menadžera i menadžerskoj praksi koji se temelji na promišljanju kako je relativno jednostavno *generirati alternative* dok se prava mudrost ogleda u *izboru* one prave. Ključne poteškoće ovog izbora prevladavaju se pomoću kompleksnih analitičkih alata i tehnika.

Do sada nam je “problemski” svjetonazor dobro služio budući da su mnoge poslovne strategije i njihova implementacija zasnovane na sposobnostima analize, procjene i odabira pravih smjerova djelovanja. Pa ipak, kada se radi o opstanku na današnjem kontinuirano promjenjivom tržištu, jedna činjenica postaje očiglednom: *nemamo što izabrati.*

Dizajniranje menadžera ne bavi se modernom odjećom i otmjenim pokućstvom, već se radi o svojevrsnoj sposobnosti, načinu razmišljanja odnosno svjetonazoru koji se temelji na radikalno drugačijim pretpostavkama negoli “problemski” svjetonazor. Ako je za odlučivanje ključno odabrati između

Pretpostavka da je *odlučivanje* ključna aktivnost koja odvaja menadžere od drugih djelatnika organizacije duboko je ukorijenjena u naš svjetonazor.

lako dostupnih alternativa, *dizajniranje* pretpostavlja da je situacija obrnuta, da je zapravo jednostavno izabrati među alternativama koje je teško i zahtjevno kreirati.

Tim Brown, izvršni direktor tvrtke IDEO s liste “deset najinovativnijih kompanija na svijetu”, novu stvarnost opisuje na sljedeći način: “Filozofiju menadžmenta utemeljenu isključivo na odabiru među postojećim alternativama vrlo će vjerojatno nadvladati novi pristupi razvijeni kod nas i u inozemstvu. Ono što nam treba jesu *nove alternative* - novi proizvodi koji usklađuju potrebe pojedinca i društva u cjelini; nove ideje koje adresiraju globalne izazove zdravlja, siromaštva i obrazovanja; nove strategije koje rezultiraju smislenim unapređenjima i bude osjećaj svrhovitosti kod uključenih. Ono što nam treba moćan je, učinkovit i široko dostupan pristup inovacijama. *Svjetonazor dizajniranja* (eng. *design thinking*, op. prev.) upravo je takav pristup.”

Ako *svjetonazor dizajniranja* predstavlja ključnu kompetenciju lidera i menadžera koja nadopunjava “ispravno odlučivanje”, na koji ćemo je način razviti? Koje su to komponente i obilježja kvalitetnog dizajna koje bi tvrtka trebala uzeti u obzir?

U provokativnoj knjizi *Change by design* autor Tim Brown piše upravo o tome, o obilježjima dobrog dizajna, tvrdeći da generiranje kvalitetnih alternativa koje vode do smislenih rješenja od timova traži ozbiljno posezanje u međusobno prožete prostore:

1. Prostor *inspiracije*, mjesto uvida i inputa,
2. Prostor *ideja*, mjesto gdje se uvidi transformiraju u ideje,
3. Prostor *implementacije*, mjesto gdje se najbolje ideje pretvaraju u realnost.

Dok vi, kao čitatelj, možda cijenite uređenost niza u predstavljanju triju domena, u

Svjetonazor dizajniranja predstavlja ključnu kompetenciju lidera i menadžera koja nadopunjava “ispravno odlučivanje”.

stvarnosti se timovi među njima slobodno kreću, prelazeći mekane granice u različitim iteracijama. Svaki prostor, međutim, nudi jedinstvene koristi i izazove.

Prostor inspiracije

“Dizajniranje je prvi signal ljudske namjere”, tvrdi Bill McDonough, kontroverzni arhitekt-dizajner, pripadnik dvočlanog autorskog tima knjige *Cradle-to-cradle*, svjetskog bestselera na području održivosti poslovanja. Izjava s omota knjige sjajno ilustrira središnju zadaća prostora inspiracije u procesu dizajniranja: *definirati jasnu namjeru koja će se potom prevesti u specifične zahtjeve i ograničenja projekta*.

Dan Pink ugledni je autor koji je mnogo učinio na popularizaciji dizajnerskog i drugih pristupa baziranih na funkcioniranju desne strane moždane polutke u poslovnom miljeu. U javnim istupima Dan često naglašava kako postoje dva temeljna ograničenja dizajniranja: *funkcionalnost* proširena *signifikantnošću*. “Grafički dizajner prije svega mora osmisliti brošuru koja se jednostavno čita. To je *funkcionalnost*. No, želi li postići veću učinkovitost, njegova brošura morati

Skiciranje i eksperimentiranje s proizvodima, sustavima ili uslugama koji možda nikada neće ugledati svjetlo dana ponekad se može učiniti gubitkom dragocjenog vremena.

prenositi ideje i emocije koje se riječima ne mogu dokučiti. To je *signifikantnost*.”

S druge strane Tim Brown i kolege iz IDEO tima navode tri ključna ograničenja svakog rješenja:

1. *Izvedivost* (ono što je funkcionalno moguće ostvariti u doglednoj budućnosti),
2. *Održivost* (ono što će vjerojatno postati komponentom održivog poslovnog modela),
3. *Poželjnost* (ono što je ljudima smisleno i dopadljivo).

Ako namjera - očitovana kroz jasna ograničenja i zahtjeve - predstavlja cilj idejne faze dizajna, tada je *osnovna metoda* faze bliskost s dionicima. Za kreiranje smislenih i učinkovitih zahtjeva presudno je angažirati sve dionike kako bi se preispitale vrijednosti organizacije. Bilo da se radi o zaposlenicima tvrtke, kupcima, dobavljačima ili nekim drugim zainteresiranim stranama, od presudnog je značaja instinktivno osjetiti njihove potrebe. Dizajnerica i autorica Jane Fulton Suri ovako vidi načela kvalitetnog dizajna: “Izravno svjedočenje, su-osjećanje i proživljavanje pojedinih aspekata ponašanja u stvarnom svijetu dokazani je način poticanja [novih] ideja.

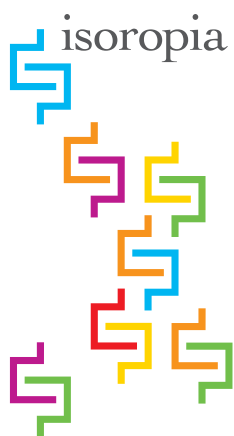
Spoznaje koje proizlaze iz pomnog promatranja ljudskog ponašanja... otkrivaju nove mogućnosti koje ranije nisu bile očigledne.”

Prostor ideja

Za razliku od prostora inspiracije koji osigurava uvide i osnovne smjernice, *prostor ideja* transformira uvide u ideje koje se procjenjuju vrijednima daljnijeg istraživanja. No, za razliku od proslavljenih brzopoteznih brainstorming sesija, tipičnih u današnjem poslovnom svijetu, generiranje ideja u svjetonazoru dizajniranja polagan je, praktičan, promišljen i iterativan proces.

Jedan od veterana ovog pristupa o njemu kaže: “Dizajnersko promišljanje u svoj je suštini *prototipiranje*. Nakon što prepoznate obećavajuću ideju, posvećujete se njenoj realizaciji tako što je za početak konstruirate. Prototip se obično ogleda u kakvom crtežu, modelu ili filmu kojim se opisuje proizvod, sustav ili usluga. Modeli se brzo izgrađuju; obično su grubi, jednostavni i nimalo elegantni što ih ničim ne priječi da dobro služe svojoj svrsi. Njihov cilj ne bi trebao biti ‘približno stvaranje’ gotovog proizvoda ili procesa već ‘dobava povratnih informacija’ koje će nam pomoći kvalitetnije promišljati o problemu u središtu našeg interesa. Stoga možemo zaključiti kako na neki način prvo ‘izgrađujemo’ da bi potom o tome razmišljali.”

Skiciranje i eksperimentiranje s proizvodima, sustavima ili uslugama koji možda nikada neće ugledati svjetlo dana ponekad se može učiniti gubitkom dragocjenog vremena. No, u stvarnosti zasigurno nije tako. Ulaganja dodatnog vremena u kreiranje prototipa omogućava ranije testiranje, brže uočavanje pogrešaka i hitrije dostizanje održivih rješenja. Za iznimno složene



Pokretanje pozitivnih promjena

pomoću metode afirmativnog propitivanja
(eng. Appreciative Inquiry)

Jednodnevna radionica za pokretanje snova.
<http://www.isoropia.hr/pozitivne-promjene>

Voditeljice:
Jasenka Gojšić, Isoropia d.o.o.
Miljenka Plazonić Bogdan, Šesti oblik

GE, globalna kompanija diverzificiranih tehnoloških, medijskih i financijskih usluga, svojom proslavljenom radionicom *Potruga za skrivenim blagom* (eng. *Treasure Hunt*) naširoko je promovirala vrijednosti prototipiranja.

izazove stvaranja novih vrijednosti *izrada prototipova* odličan je pristup koji pomaže istraživati nepoznata područja uz minimalne rizike.

GE, globalna kompanija diverzificiranih tehnoloških, medijskih i financijskih usluga, svojom proslavljenom radionicom *Potruga za skrivenim blagom* (eng. *Treasure Hunt*) naširoko je promovirala vrijednosti prototipiranja. Osmišljena kao fokusirana trodnevna radionica koje uključuje razne dionike poduzeća, *Potruga za skrivenim blagom* dubinski propituje način korištenja energije i vode, generira održiva rješenja i postavlja temelje za njihovu implementaciju.

Izvorno razvijena u *Toyoti*, *Potruga za skrivenim blagom* obično počinje u nedjelju poslijepodne kako bi čim manje ometala proizvodnju. Skupina koju čine GE zaposlenici različitih funkcijskih jedinica, dobavljači, podgovarači i predstavnici različitih tvrtki, podijeli se u male timove i potiče na otkrivanje mjesta u postrojenjima na kojim se energija i resursi bespotrebno rasipaju. Potom slijedi objektivna i konkretna revizija trenutačne situacije, a sljedećeg jutra svaka grupa pojedinačno predstavlja prve naznake mogućih poboljšanja. Ponedjeljak je dan

za povezivanje sa stručnjacima u proizvodnji i tehničkim ekspertima s ciljem kreiranja prototipova predloženih ideja i testiranja njihove održivosti - čime se osigurava “buy-in” (eng. *buy-in*, fraza koja se odnosi na proces uključivanja djelatnika u ranoj fazi osmišljavanja projekta čime se pozitivno utječe na motivaciju i redukciju otpora promjenama. M. Wheatley, ugledna profesorica i spisateljica na području liderstva često napominje kako “ljudi podržavaju projekte samo onda kada sudjeluju u njihovom osmišljavanju”, op. ur.) djelatnika u pogonu. Kroz iterativni proces izrade prototipova, testiranja i diskusije o rezultatima, do utorka poslijepodne svaka grupa dolazi do barem 10 ideja i pripadajućih procjena uštede. Stoga se može zaključiti kako je utjecaj *Potruga za skrivenim blagom* u kompaniji GE dalekosežan. Gretchen Hancock, jedan od članova Uprave tvrtke, o tome kaže: “Projekti unapređenja učinkovitosti izravan su rezultat ‘potrage’ koja nam je pomogla da 3.500 zaposlenika u svijetu potaknemo da efikasno i na posve novi način promišljaju o gubicima energije i vode. Djelatnici su identificirali više od 5.000 projekata značajnog potencijala unapređenja energetske učinkovitosti, uklanjanja 700.000 tona stakleničkih plinova i ušteda u iznosu od 111 milijuna US\$ u operativnim troškovima poslovanja.”

Prostor implementacije

Dok nam prostor inspiracije donosi uvide, a prostor ideja transformira uvide u održive alternative, suština *prostora implementacije* odnosi se na stvaranje potrebnih preduvjeta za uspjeh. Naravno da pritom uvijek moramo imati na umu kako uspješna implementacija bilo kakvih promjena ovisi o brojnim čimbenicima. Jedan od tih čimbenika koji proizlazi iz svjetonazora dizajniranja posebno je važan za izazove današnjeg poslovanja: *participacija* ili *sudjelovanje*.

Puka potrošnja kupcima više nije dovoljna. Isto kao što je zaposlenicima puko i bezumno izvršavanje sve manje i manje prihvatljivo. Istina, kvalitetni proizvodi, procesi i poslovne politike još uvijek predstavljaju nužan minimum, *conditio sine qua non* odnosno “uvjet bez kojeg se ne može” – no, sami po sebi oni nisu dovoljni da organizacija osigura konkurentnost. Jonas Ridderstrale i Kjelle Nordstrom zagovaraju ovu tvrdnju u svojem bestselleru *Funky Business*: “Društvo viška susreće se s viškom sličnih tvrtki, koje zapošljavaju slične ljude, sličnog obrazovanja, koji rade na sličnim poslovima, dolaze na posao sa sličnim idejama, proizvode slične stvari, sa sličnim cijenama, jamstvima i kvalitetom.” U svijetu obilja i viška, ono što nam svima sve više treba jesu *svrhovita iskustva*. Osiguravanje

prilike klijentima i zaposlenicima za participaciju - i su-kreiranje - nova je stvarnost poslovnog svijeta i najbolji pristup dizajniranju smislenih iskustava.

Bilo da se trudite unaprijediti proizvode, usluge ili procese, kompetencija dizajniranja veoma je bitna za vaš sveukupni uspjeh. U nedostatku instant-rješenja i formula, pukom analizom ne možemo dosegnuti bolju i profitabilniju budućnost. Umjesto toga, morat ćemo je *su-kreirati*. A kad je riječ o stvaranju, *pristup dizajniranja* osigurava prilično dobre rezultate.

Ipak, ni sam pristup dizajniranja nije dovoljan. Koja bi sljedeća kvaliteta mogla biti važna za svladavanje novih izazova? Tako je, radi se o *propitivanju!*

Propitivanje

Promislite o posljednjem poslovnom sastanku na kojem ste sudjelovali, s ciljem osmišljavanja nekog specifičnog rješenja. Uz jasan, svima poznat dnevni red i na vrijeme dostavljene radne materijale, tim se konačno okupio kako bi se spremno suočio s izazovom. Zatvorite oči i zamislite se na početku sastanka. Doista to probajte učiniti. O čemu razmišljate? Što to privlači vašu pozornost?

Dobre su šanse da ste na okupljanje došli s listom prijedloga koje namjeravate ponuditi kolegama u paketu s pripadajućom, unaprijed pripremljenom argumentacijom. Uistinu, od nas menadžera odgovori se očekuju - “ne imati” odgovore na goruće probleme vjerojatno će nas dovesti u zahtjevnu poziciju prema vlasnicima i zaposlenicima. Pa

ipak, ako nedavno provedeno istraživanje predstavlja iole ozbiljnu naznaku, “unaprijed definirani odgovori” ne moraju uvijek biti najboljim putem do visoke učinkovitosti sustava.

Rezultati istraživanja neosporno ukazuju sljedeće: iako su odgovori važni, pitanja su još i važnija što nas navodi da se na njih usmjerimo želimo li postići visoke performanse. Pitanja su jednako važna i u kontekstu preživljavanja u brzo-promjenljivoj suvremenoj poslovnoj stvarnosti; zapravo, od ključnog su značaja. U kasnim devedesetima, uprava *Weatherhead School of Management* odlučila se na izgradnju novog sjedišta škole. Svjetski poznati arhitekt Frank O. Gehry i njegova tvrtka, *Gehry Partners*, izabrani su za partnere u procesu projektiranja i izgradnje

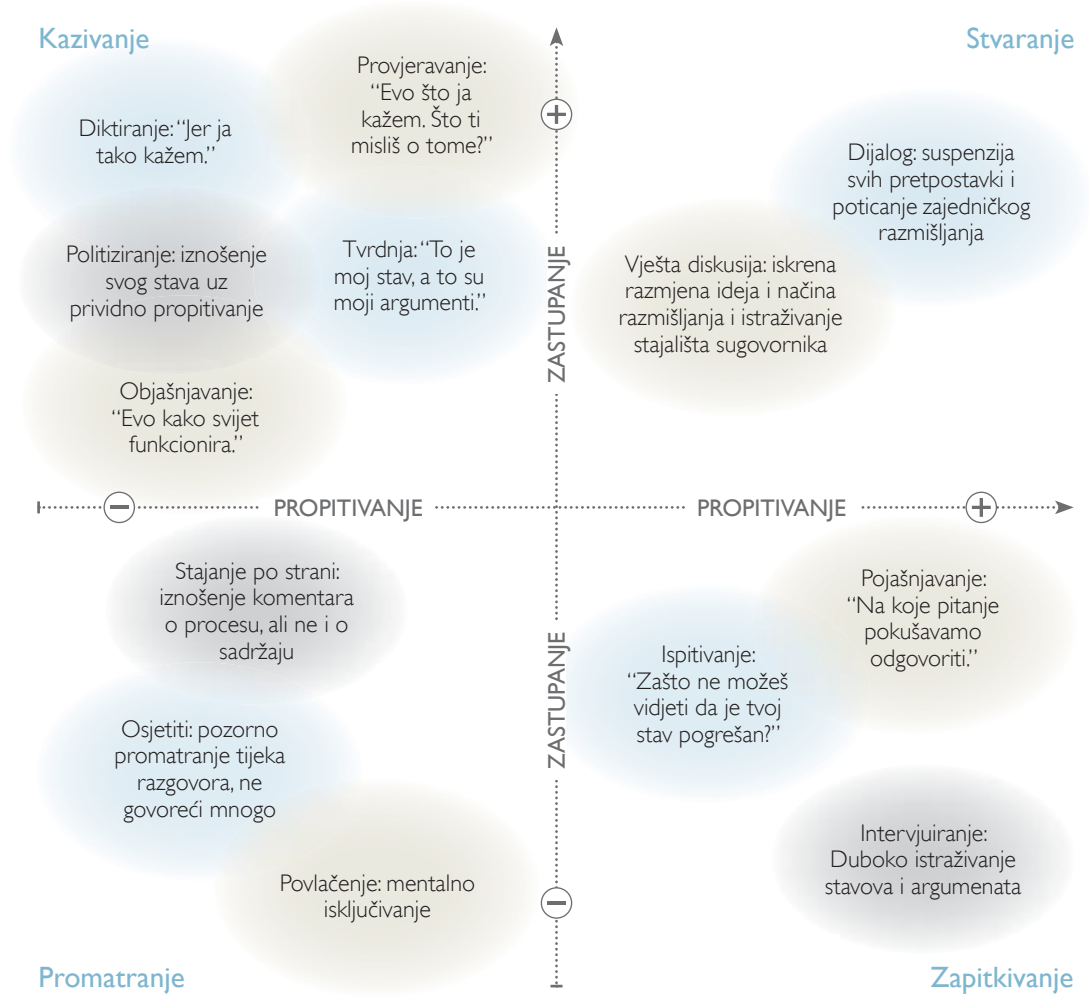
nove Peter B. Lewis zgrade koji je započeo iznenađujuće jednostavnim pitanjima:

1. Što podrazumijevamo pod pojmom “podučavati”?
2. Što podrazumijevamo pod pojmom “učiti”?
3. Što podrazumijevamo pod pojmom “ured”?
4. Što podrazumijevamo pod pojmom “nastavno osoblje”?

Na način sličan ovome, biznis nas više nego ikada ranije poziva na *propitivanje* temelja. U tom smislu odmah se javlja nedoumica:

“Kako ćemo naučiti izvoditi ovu delikatnu radnju? Koje opcije pritom moramo usvojiti i uzeti u obzir?”

U pionirskom radu objavljenom 1990. godine pod nazivom *Peta disciplina* (eng. *The Fifth Discipline*), ugledni autor Peter Senge iznosi šaroliku paletu vještina za uravnoteženje *propitivanja* i *zastupanja*. Iako su neke vještine manje bitne za potrebe ovog teksta (politiziranje, ispitivanje, diktiranje ili povlačenje), sve su one, u većoj ili manjoj mjeri, značajne za organizacijski razvoj. U nastavku navodimo opcije preuzete iz Sengeove knjige *Peta disciplina: Principi i praksa učeće organizacije*:



Posve je jasno kako stvarni organizacijski život donosi sa sobom potrebu uravnoteženja različitih aspekata propitivanja i zastupanja: *promatranja, kazivanja, zapitkivanja i stvaranja*. Možda su vam neke od navedenih opcije privlačnije od drugih. No, jednom kada proširite svoj repertoar, na sastancima ćete svjedočiti nevjerojatnim događajima. Stoga u nastavku iznosimo nekoliko jednostavnih metoda za provjeru u kojoj ste mjeri usvojili umjetnost propitivanja:

1. *Otvorena pitanja*: kvalitetna pitanja uvijek pripadaju ovoj skupini. A kako ćete znati da vaše pitanje spada u istinsko propitivanje? Ako možete odgovoriti s “da” ili “ne”, ili na bilo koji drugi način “točno” odgovoriti, vjerojatno ste skrenuli s puta istinskog propitivanja. “Na koji bi način mogli... “ ili “kako vam se čini da...” jesu pitanja kojima se obično ostaje u domeni propitivanja.

2. *Stvaralačka moć*: kvalitetna pitanja u sebi uvijek sadrže moć stvaranja. Točka. Ako se kao rezultat postavljanja pitanja pojavio val uzbuđenja, inspiracije i želje za zajedničkim stvaranjem, velike su šanse da se nalazite usred prostora stvaralačkog propitivanja. Budući da društveni i ekološki izazovi velikim dijelom uključuju sporne, osjetljive i obeshrabrujuće probleme, uobličavanjem stvaralačkih pitanja borimo se protiv zastoja, gubitka energije i defanzivnosti.

3. *Dominantne pretpostavke*: u svako postavljeno pitanje usađene su određene pretpostavke. Primjerice, pitanje o tome “na koji ćemo način osnovati odjel održivog razvoja u našoj kompaniji?” u sebi nosi pretpostavku kako postoji konsenzus oko potrebe osnivanja takvog odjela. Vješto upravljanje pretpostavkama - svjesnost o njima, njihov pažljivi odabir i vješto usklađivanje - od presudnog je značaja za osmišljavanje i implementaciju projekta.

Budući da društveni i ekološki izazovi velikim dijelom uključuju sporne, osjetljive i obeshrabrujuće probleme, uobličavanjem stvaralačkih pitanja borimo se protiv zastoja, gubitka energije i defanzivnosti.

U istraživanju objavljenom 2003. godine pod nazivom *The Art of Powerful Questions* autori Eric Vogt, Juanita Brown i David Isaacs sjajno opisuju snagu otvorenih i dobro osmišljenih stvaralačkih pitanja. “Direktor HP-ovih laboratorija razmišljao je o tome zašto stručnjaci njegovu organizaciju ne smatraju ‘najboljim industrijskim istraživačkim laboratorijem’ u svijetu. Barbaru Waugh, članicu uprave, zadužio je za vođenje projekta u cilju pronalaženja odgovora na pitanje: ‘Što to doista znači biti najboljim industrijskim istraživačkim laboratorijem na svijetu?’ Waugh je u tu svrhu i na temelju tog pitanja pokrenula mrežu globalnih razgovora koristeći pritom tehnološku infrastrukturu kompanije čemu je pridodala dijaloške radionice ‘u živo’. Već je samo disciplinirano proučavanje praktičnih implikacija navedenog pitanja rezultiralo vidnim rastom produktivnosti u labu. No, jednoga dana jedan HP-ov inženjer stupio je u Barbarin ured i rekao: ‘Pitanje kojim se bavimo sasvim je u redu. S druge strane, mene osobno svakog jutra kad se ustajem iz kreveta i krećem na posao mnogo bi više motiviralo i inspiriralo drugo pitanje: ‘Kako možemo postati najboljim industrijskim istraživačkim laboratorijem *za* svijet?’



OD INFORMACIJE DO USPJEHA SA STILOM

Budite uspješni! Pretplatite se na svoju dnevnu dozu informacija odjeveni elegantno i sa stilom.

Obnovite svoju pretplatu ili postanite novi pretplatnik na poslovne dnevne novine Business.hr i istovremeno postanite članom Fidelium kluba kupaca modne marke CROATA. Pretplatom na Business.hr i potvrdom prijave u Fidelium klub, Business.hr i Croata daruju Vam 2.500 bodova vrijednosti 250 kn koje možete iskoristiti u svim CROATA salonima u Hrvatskoj.

Vaše članstvo u Fidelium klubu postaje aktivno u roku od 7 dana kada možete početi koristiti pogodnosti. Osobna Fidelium kartica bit će vam dostavljena u roku od 60 dana na adresu.

business.hr

CROATA[®]

Za više informacija nazovite **0800 384 385**.

Mala promjena posve je promijenila energiju podižući smisao na višu razinu mijenjanjem pretpostavke ugrađene u izvorno pitanje. Kontekst propitivanja dobio je na širini - postati najbolji za svijet mnogo je širi kontekst nego postati najbolji *na* svijetu. Pitanje se očito pokazalo kao 'pun pogodak' – njime se više nisu bavili samo djelatnici laba već su se u proces uključili i mnogi drugi ljudi iz HP-a.

Odgovor na novo usmjerenje istraživačkog laboratorija HP-a ogledao se u plimi posve nove, drukčije kolektivne energije. Projekt naziva *E-uključenost*, opsežno nastojanje da

se siromašnim zajednicama trećeg svijeta omogući sudjelovanje u novoj ekonomiji pristupom ključnim informacijama, u velikoj je mjeri rezultat male promjene u pitanju.”

Sve u svemu, propitivanje je poželjna kompetencija u širokoj paleti poslovnih izazova. Međutim, u kontekstu stvaranja novih vrijednosti propitivanje nije samo poželjno, već *esencijalno*. No, jesu li sva kreirana pitanja jednaka? Kako bi odgovorili na ovu nedoumicu moramo skrenuti pozornost na sljedeću kompetenciju, posebno važnu u doba zahtjevnih ekoloških i društvenih izazova: *afirmativnost*.

Afirmativnost

Malo tko je pridonio razumijevanju snage kvalitetnih pitanja kao David Cooperrider, Ron Fray i Suresh Srivastva, znanstvenici područja organizacijskog ponašanja, su-kreatori *afirmativnog propitivanja* (eng. *Appreciative inquiry*, op. prev.). *Afirmativno propitivanje* (skraćeno: AP) proslavljena je filozofija upravljanja promjenama koju mnogi smatraju najvažnijom inovacijom na području organizacijskog razvoja posljednjih desetljeća. Poput bilo kojeg drugog tradicionalnog pristupa upravljanju promjenama, AP se bavi izazovnim domenama funkcioniranja tvrtke – bilo da se radi o produktivnosti, zadovoljstvu kupaca, troškovnoj učinkovitosti ili nečem trećem. No, za razliku od tradicionalnih pristupa, AP traži odgovore na neočekivanim mjestima. Umjesto da se u nastojanju unapređenja performansi bavi analizom *kevarova* i *nedostataka* u prošlosti, AP proces sustavno potiče menadžere da tragaju i analiziraju *uspjeh* – čak i u mainstream tvrtkama

poput *Ernst&Younga* ili *Walmarta*. Dakle, kako taj pomak zapravo izgleda?

Na maloj ali provokativnoj pozornici TED 2010. konferencije Chip Conley priča o prijateljici, zaposlenoj na radnom mjestu sobarice u njegovom hotelu već 23. godinu.

AP proslavljena je filozofija upravljanja promjenama koju mnogi smatraju najvažnijom inovacijom na području organizacijskog razvoja posljednjih desetljeća.

(TED je posebna, magična zajednica koja se okuplja oko naprednih ideja. Ako ih još niste gledali na www.ted.com, jamčimo vam novu ovisnost.) U svom izlaganju Chip govori o posebnom pitanju, potaknutom njihovim prijateljstvom, koje je postavio sebi i u svojoj tvrtki: “Kako neka osoba može pronaći radost u čišćenju toaleta?”

Možda vam se čini neobičnim da se lider u potrazi za boljim poslovnim rezultatima bavi ovakvim pitanjem. No, Chip je mislio drukčije; on je propitivanje izjednačio s opstankom. U svjetlu raspada dot-com gospodarstva nakon terorističkih napada 11. rujna, hoteli u području *San Francisco Baya* prolazili su kroz period najvećeg pada prihoda u povijesti američkog hotelijerstva. Kako je Conleyeva tvrtka bila najvećim pojedinačnim operaterom u tom području, iznalaženje pravog puta u nezapamćenoj oluji jedino je bilo važno.

U potrazi za mogućim rješenjima Chip je slučajno naišao na poznati, te istovremeno zanemareni koncept – Maslowljevu hijerarhiju potreba. Proučavajući *piramidu potreba* (fiziološka potreba, potreba za sigurnošću, potreba za pripadanjem i ljubavlju, potreba za poštovanjem i samopoštovanjem,

potreba za samoostvarenjem), pitao se o tome kako njegova tvrtka zadovoljava više razine potreba svojih kupaca i zaposlenika. U skladu s time, poduzeće je počelo sustavno propitivati osjećaj smisla kod svojih zaposlenika i emocionalnu povezanost klijenata i organizacije. Tada se nešto čudesno počelo dešavati. Naime, što je tvrtka veću pozornost posvećivala smislenosti i povezanosti, kao da se počelo javljati sve više *smisla i povezanosti*. Lojalnost gostiju skočila je u dotad nezabilježene visine, fluktuacija zaposlenika smanjena je na trećinu prosjeka industrije, a veličina tvrtke utrostručila se tijekom narednih pet “recesijskih” godina!

Priča o Chipu Conleyju i njegovim *Joie de Vivre Hotels* jasno pokazuje kako izgleda kvalitetno propitivanje. Kada se radi o generiranju pozitivnih promjena, nisu sva pitanja jednako važna. Zapravo, pitanja često utvrđuju samu sudbinu tvrtke.

Bilo da se radi o proizvodnim ili uslužnim tvrtkama, malim ili velikim, AP pristup drastično se razlikuje od tradicionalnog pristupa strateškim promjenama. Po njemu, kada se usredotočimo na ono što radimo krivo, postajemo stručnjaci u ponavljanju vlastitih pogrešaka. Analiza nam do posljednjeg detalja kazuje o tome kako i zašto griješimo, a ništa o tome kako uspjevamo. Suprotno tome, kad se nekim pitanjem bavimo zaobilazeći prošle neuspjehe, tako da se usmjerimo na uspjehe, osim što nailazimo na iznenađujuće odgovore motiviramo djelatnike, potičemo kreativnost i izbjegavamo okrivljavanje unutar tima čime pozitivno potičemo promjene.

A što je s rezultatima? Za pristup koji se tradicionalno percipira “mekanim”, AP je polučio izuzetne rezultate. Koristeći se *afirmativnim propitivanjem* u nastojanjima da unaprijedi svoje poslovne procese,

Bilo da se radi o proizvodnim ili uslužnim tvrtkama, malim ili velikim, AP pristup drastično se razlikuje od tradicionalnog pristupa strateškim promjenama.

tvrtka *Hunter Douglas Window Fashions Division* samo u prvoj godini programa uštedjela je 3,5 milijuna US\$. *Green Mountain Coffee Roasters* uspješno je odgovorio na “Izazov 25 ¢” smanjivši troškove poslovanja za 25 centi po kilogramu kave, a ukupne troškove za oko 7%. Menadžeri *Santa Ana Star Casinoa* vjeruju da je “glavni krivac” za povećanje prihoda i rast dobiti od 10 milijuna US\$ u 2007. godini upravo AP pristup. No, priči ovdje nije kraj. Lista uspješnih primjera iz dana u dan sve je šira.

Stoga se pitanje o tome zašto je AP pristup toliko uspješan samo po sebi nameće. Što se to krije iza nove filozofije promjena koja omogućava postizanje takvih rezultata i to u organizacijama širom svijeta? Na koji način funkcionira?

Kao prvo, *propitivanje* i *promjene* simultano se dešavaju. Oduvijek smo vjerovali u postojanost poretka: prvo analiza, zatim prijedlog, pa onda odluka i na kraju implementacija. AP pristup nam otkriva jednu novu stvarnost; da pitanja automatski potiču promjene, mnogo prije nego što se formalni odgovori uopće pojave. David Cooperrider i Leslie Sekerka spomenuti su fenomen opisali sljedećim riječima: “Propitivanje *definira* dnevni red, *oblikuje* govor, *utječe* na kreaciju i *stvaranje* znanja. Propitivanje je ugrađeno u sve što radimo kao menadžeri, lideri i agenti promjena. Zbog sveprisutnosti propitivanja, često ga uopće ne primjećujemo. Unatoč tome, činjenica je da živimo u svijetu stvorenom našim propitivanjem. Propitivanje samo po sebi *utječe*, *intervenira* i *posreduje*”.

Drugo, *organizacija se kreće u smjeru svojih propitivanja*. Osim što trenutačno utječu na promjene, postavljena pitanja određuju smjer razvoja, kolektivnu trajektoriju naših organizacija. Ono što napadamo, uzvraća

Organizacija se kreće u smjeru svojih propitivanja. Osim što trenutačno utječu na promjene, postavljena pitanja određuju smjer razvoja, kolektivnu trajektoriju naših organizacija.

nam istom mjerom. Ono što cijenimo, cijenjeni nas. Sjećate se Chip Conleyevog slučajnog otkrića na početku teksta? Puko propitivanje o smislenosti i povezanosti stvorilo je novi smisao i veze – osiguravši pritom značajne financijske dobitke njegovom hotelskom lancu.

Učinimo sada jedan mali eksperiment. Uzmite u ruke papir i olovku. Jeste? Razmislite sada o sastancima na kojima ste sudjelovali posljednjih mjeseci. Potom izdvojite najgori. Sjećate se? Ispišite sada na papiru čimbenike koji su – prema vašem mišljenju – učinili taj sastanak toliko lošim. Samo pišite. Jedan po jedan, bez ikakve žurbe. Velike su šanse da popis pred vama slični ovome:

Najgori sastanak

- *Nema jasnog dnevnog reda*
- *Loše vođenje*
- *Sudionici su nespremni*
- *Sudionici razgovaraju o privatnim stvarima i provjeravaju elektroničku poštu*
- *Sudionici slabo diskutiraju, a pitanja su uglavnom irelevantna*
- *Na svome kraju sastanak nije doveo do usuglašavanja stavova*

Pukim prepoznavanjem faktora neuspjeha i njihovom eliminacijom nećemo stići do uspjeha.

Uklanjanje “lošeg” ne jamči “dobro”.

Okrenite sada papir kako biste sastavili novu listu. Ovoga puta se prisjetite najboljeg sastanka u posljednje vrijeme. Razmislite o svemu pozitivnom što se tada dogodilo. Od narednih, barem će se nekoliko točaka zasigurno naći i na vašoj listi:

Najbolji sastanak

- *Jasan dnevni red*
- *Kvalitetno vođenje*
- *Strast i posvećenost*
- *Otvoreni i iskreni razgovori*
- *Dijalog o ključnim temama*
- *Uzbuđenost*
- *Opuštena ali usredotočena atmosfera*

Opisani eksperiment proveli smo na radionicama širom svijeta, s mnogim liderima i menadžerima. Pritom neobičnim smatramo što usporedba lista uvijek ukazuje na jednu te istu “nelogičnost”. Vidite li je i vi? Liste se naime, *ne podudaraju*.

Istina je doduše kako su u nekim točkama identične - osobito u točkama koje se tiču “tehničkih” strana sastanaka. Nakon toga stvari postaju zanimljivije. Ako pomnije

promotrite liste otkrit ćete, i nama se isto desilo, da pukim prepoznavanjem faktora neuspjeha i njihovom eliminacijom nećemo stići do uspjeha: najbolji dnevni red, najbolji voditelj i zabrana korištenje mobitela ne osiguravaju nikome *strastvenost* ili *predanost*.

Isto se dešava u kontekstu složenijih izazova - lojalnosti kupaca, zadovoljstva zaposlenika ili koncepcije održivosti kada pomoću AP pristupa dolazimo do drastično drugačijih odgovora nego kada propitujemo neuspjeha.

Uklanjanje “lošeg” ne jamči “dobro”. Točka. U najboljem slučaju, sustav ulazi u stanje kada “nije loš”. A u svijetu biznisa, posebno u doba krize i nesigurnosti, sustav koji “nije loš” jednostavno nije dovoljno dobar.

Sada ću vas zamoliti za dodatnu pozornost. Vratite se drugoj listi kako bi se prisjetili najboljeg sastanka. Kako se sada osjećate? Vidite li lica ljudi? Možete li iznova osjetiti uzbuđenje?

Nadajmo se da u vama, kao i u mnogim drugim ljudima, AP pristup pobuđuje pozitivne osjećaje (u suprotnom, prihvatite našu ispriku). Mogli biste pomisliti kako je “dobar osjećaj” tek ugodna popratna pojava procesa, u suštini nevažna. Stoga smo primorani iznijeti dodatna pojašnjenja.

Znanstvena istraživanja ljudskih emocija posljednjih godina u mnogome su napredovala. Stoga danas dobro znamo kako pozitivne emocije svakom čovjeku na osobnoj razini osiguravaju mnoge koristi: potiču optimalno funkcioniranje organizma, proširuju uobičajene mentalne modele, izgrađuju međuljudske odnose te pospješuju fleksibilno i kreativno razmišljanje. Kada su u pitanju performanse, pozitivne



Čestitku koju Vam poklanjamo naslikalo je dijete iz SOS Dječjeg sela Hrvatska.

SOS dječja sela brinu za djecu bez roditelja i roditeljske skrbi, pružaju im ljubav i sigurnost u obiteljskom okruženju, trajan dom i obrazovanje za sretno i mirno djetinjstvo.

INA već pomaže SOS Dječjem selu Hrvatska, a ovih blagdana to možete učiniti i Vi.

Sretni blagdani!

SOS Dječjem selu Hrvatska možete uplatiti donaciju na žiro račun 2402006-1100071558 ili putem web stranice www.sos-dsh.hr. Hvala Vam!

emocije - kao što su *uvažavanje, vrednovanje i obrabrivanje* - od vitalnog su značaja.

Općenito gledano, pristupi poput *afirmativnog propitivanja* pomažu organizaciji uskladiti strategiju te istovremeno potiču i inspiriraju djelatnike kako bi sigurno ostvarili

zacrtnane ciljeve. No, osim toga što mijenja “što” (se radi) u strategiji i organizacijskom razvoju, AP pristup također mijenja “tko” (radi) i “kako” (se radi).

Vrijeme je da promotrimo posljednju kompetenciju s naše početne liste: *cjelovitost*.

Cjelovitost

U našoj potrazi za ključnim kompetencijama od suštinskog značaja za uspješno stvaranje vrijednosti u prethodnim smo dijelovima teksta proučili kompetencije dizajniranja, propitivanja i afirmativnosti. Osim navedenih, još se jedna sposobnost ističe kao posebno važna za izazove modernog poslovanja. *Cjelovitost*.

Izazovi današnjeg poslovanja veliki su, složeni, međuovisni i dinamični.

Obuhvaćaju poslovne sustave u njihovoj cjelini - čak i šire – pa stoga traže da lideri i menadžeri u susretu s njima koriste tzv. *sustavni pristup*. Vidjeti sustav u njegovoj

cjelini te se potom uskladiti s njime nova je vještina koju valja svladati. Cjelovitost više nije opcija.

Nekima od nas sustavna perspektiva prirodno je usađena. Peter Senge i njegovi kolege, stručnjaci na području organizacijskog učenja, sposobnost sagledavanja sustava u cjelini na bazičnoj su razini opisali sljedećom pričom: “Djeca na farmi posve prirodno uče o prirodnim ciklusima uzroka i posljedica koji čine sustav u cjelini, uočavanjem poveznica između kravljeg mlijeka, trave kojom se krave hrane i izmeta kojim se polja pognojavaju. Nakon što se oluja pojavi na horizontu, na selu će i malo djeteta pohitati da zatvori branu na dotoku izvorske vode zbog straha da se ona ne zamuti.

Dobro znaju da će morati, zaborave li to učiniti, prokuhavati vodu ili je pak kantama donositi izdaleka. Posve su prirodno prihvatili važnu životnu činjenicu: u vrijeme najvećih poplava najviše morate brinuti o vodi”.

S druge strane gledano, mnogima od nas cjelovitost je atrofirani mišić koji čeka na oporavak. Budući da nas tradicionalna materijalistička znanost već stoljećima podučava razdvajanju cjeline na male komponente kako bi se potom njima bavili

Vidjeti sustav u njegovoj cjelini te se potom uskladiti s njime nova je vještina koju valja svladati.

Cjelovitost više nije opcija.

pomoću analize, takvo stanje uopće ne čudi. Newtonova fizike najbolji je primjer zašto razmišljamo baš na ovakav način. Margaret Wheatley, ugledna autorica koja je u svojoj bestseler knjizi *Leadership and New Science* zapanjujuća otkrića novih znanosti poput kvantne fizike, teorije kaosa, biologije i evolucije sjajno povezala s tradicionalnim promišljanjem lidera i menadžera, govori o alternativni koju bi svakako trebalo razmotriti: “Osnovna razlika između novih znanosti i Newtonovog mehanicizma ogleda se u usmjerenosti na cjelinu, radije negoli na dijelove. Sustavi se istražuju kao cjelovite cjeline, dok se posebna pozornost posvećuje *odnosima unutar tih mreža*”.

Donella Meadows, publicistkinja i vizionarka na području ekologije, često je znala citirati drevno sufijsko učenje koje lijepo dočarava opisani pomak pozornosti: “Vi mislite da stoga što razumijete *jedan* morate razumjeti *dva*, budući da jedan i jedan čine dva. No, prije toga morate razumjeti *i*.”

Kada gledamo na sustav iz ove perspektive ulazimo u posve novi krajobraz *povezanosti* i pojava koje se ne mogu objasniti pukim svodenjem na “uzrok i posljedicu” niti proučavanjem izoliranih komponenti.

Prihvaćanjem ove perspektive automatski se selimo u prostore koji od nas traže da *su-osjećamo* kontinuirano pulsiranje dinamičkih procesa kako bi razumjeli kojim će se putem i na koji način materijalizirati u vidljivim formama i ponašanju.

U nastavku navodimo nekoliko vježbi koje možete koristiti za nastavak izgradnje vlastite holističke perspektive:

1. *Upoznajte jezik sustavnog razmišljanja*: disciplina sustavnog razmišljanja razvila je skup raznolikih alata koji vam omogućuju

Osnovna razlika između novih znanosti i Newtonovog mehanicizma ogleda se u usmjerenosti na cjelinu, radije negoli na dijelove. Sustavi se istražuju kao cjelovite cjeline, dok se posebna pozornost posvećuje *odnosima unutar tih mreža*.

razumijevanje elemenata sustava i njihovih međusobnih odnosa. Iako će vam “povratne sprege” i “sustavni arhetipovi” vjerojatno isprva izgledati komplicirani, ubrzo ćete uvidjeti koliko su praktični i koliko pomažu u osvještavanju mehanizma prodaje, fluktuacije zaposlenika ili inovacije procesa.

2. *Analizirajte životne cikluse*: bilo da se radi o proizvodu ili usluzi, upravljanje rizicima i otkrivanje prilika za stvaranje nove vrijednosti od lidera i menadžera traži razumijevanje cjelokupnog životnog ciklusa, “od-kolijevke-sve-do-groba”, od sirovine i njenog porijekla do kraja životnog vijeka.

3. *Igrajte se mapiranjem (preglednim prikazivanjem, op. ur.) dionika*: do sada smo često naglašavali koliko je samo važno razumjeti i uključiti dionike u proces stvaranja održivih vrijednosti. Oba zadatka počinju jednostavnim korakom: morate naime znati tko su vaši dionici. Čak se i najmanji biznis može iznenaditi brojem ljudi koji aktivno sudjeluju u njegovoj budućnosti. Mapiranje vaših dionika (pregledno prikazivanje, kartograflanje), kao i odnosnih mreža među njima - odličan je pristup izgradnji holističke perspektive.

Sve u svemu, bilo koja vježba cjelovitosti čitatelju pomaže razviti specifičan način gledanja na svijet koji ga okružuje, tzv. *sustavnu perspektivu* koja nam pomaže u raspoznavanju “velike slike”, odnosno ključnih elemenata sustava i veza među njima.

Poput drugih vještina koje menadžerima pomažu da se nose s kompleksnošću, *cjelovitost* se ne može naučiti čitanjem. Dobra je vijest u tome što nas pritisci današnjeg modernog poslovanja žurno navode da je hitno počnemo prakticirati.

Sažetak

Za razliku od dosadašnje, u osnovi jednostavne recepture za poslovnu uspješnost, nova era neizvjesnosti i promjenjivosti na svjetskim tržištima od lidera i menadžera zahtijeva primjenu novih znanja i neortodoksnih rješenja. *Dizajniranje, propitivanje, afirmativnost i cjelovitost* početne su točke liste novih kompetencija koje trebamo prvo otkriti te zatim usvojiti. Skupljene zajedno, ove neobične “poslovne mišice” mogle bi se pokazati pravom kombinacijom koja će vašu kompaniju odvesti na put iznimne uspješnosti.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Copyright © 2011. IEDC – Bled School of Management

Translated and reprinted by permission of IEDC, Bled School of Management, all rights reserved.



A School with a View

25
YEARS



Chris Laszlo, izvanredni profesor na fakultetu za menadžment *Weatherhead* na Sveučilištu *Case Western Reserve*, direktor istraživanja pri *Fowlerovom centru za održivu vrijednost*, suosnivač i partner u savjetničkom društvu *Sustainable Value Partners LLC*. Autor je knjiga *Sustainable Value* (2008.) i *The Sustainable Company* (2003.). U koautorstvu s Nadyom Zhexembayevom nedavno je izdao novu knjigu *Embedded Sustainability: The Next BIG Competitive Advantage*. Više o knjizi potražite na: www.EmbeddedSustainability.com



Nadya Zhexembayeva, ravnateljica je *Coca-Cola* centra održivog razvoja pri IEDC - *Poslovnoj školi Bled*, jednoj od vodećih europskih poslovnih školi sa sjedištem u Sloveniji na kojoj predaje liderstvo i strateški razvoj posebno usmjeren na održivost. Potpredsjednica je globalne istraživačke organizacije *Challenge: Future* i vanjski partner društva *Sustainable Value Partners, LLC*. U koautorstvu s Chrisom Laszlom nedavno je objavila novu knjigu *Embedded Sustainability: The Next BIG Competitive Advantage*.

e-Račun

Od sada možete upravljati cjelokupnim procesom izdavanja, zaprimanja te arhiviranja računa na jeftiniji, brži i sigurniji način.

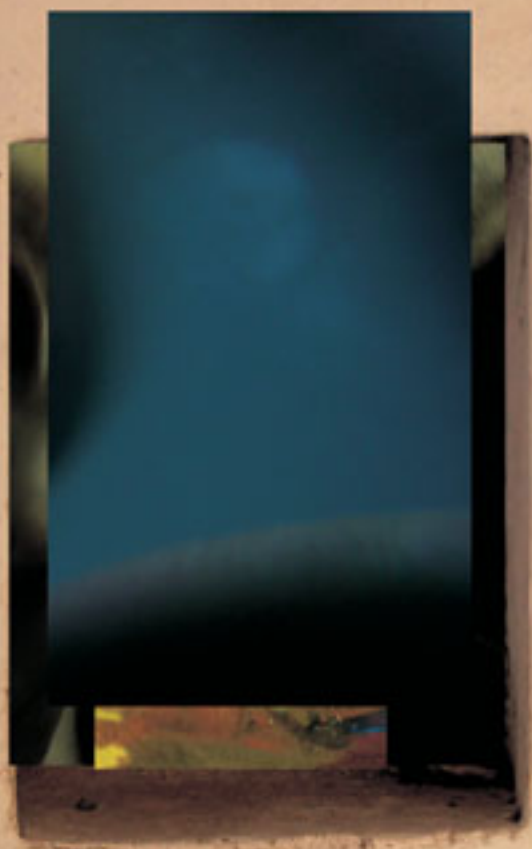
e-Račun će vam omogućiti:

- ▄▄▄▄ razmjenu računa elektroničkim putem
- ▄▄▄▄ potpunu kontrolu statusa računa
- ▄▄▄▄ sigurnu e-arhivu
- ▄▄▄▄ sniženje troškova
- ▄▄▄▄ povećanje produktivnosti i kvalitete poslovanja.

A graphic showing a white computer mouse with a green plant sprout growing from its button. The text "čuvajte šume" is written in a curved path around the mouse and plant.

čuvajte
šume

Jedna manja tvrtka godišnje samo na administraciju potroši oko 60.000 listova papira. Jeste li znali da je za proizvodnju te količine papira potrebno uništiti čak 5 stabala? Korištenjem e-poslovanja doprinesite zaštiti šuma i očuvanju okoliša.





Intervju: Ivana Parlov

Alan Žepec

Nakon završenog studija hrvatskog i njemačkog jezika i književnosti, Ivana Parlov odlučila se za odlazak u Tanzaniju. U Zagrebu je upoznala dvojicu afričkih studenata teologije, a nakon susreta s tanzanskim nadbiskupom Norbertom Mtegom iz biskupije Songee dogovorila je volonterski posao u osnovnoj i srednjoj školi te na tamošnjem teološkom sveučilištu, kao profesorica engleskog i njemačkog jezika. Unatoč brojnim predrasudama tipa “zašto ideš dolje?” ipak je oputovala, na “dva mjeseca” kako je prvobitno planirala, da bi na kraju ostala gotovo godinu dana. Potaknuta životom i djelom Majke Terezije, hrvatska profesorica upustila se u neizvjesnu afričku avanturu sa samo jednom željom - “pomagati ljudima u potrebi, gdje god se oni nalazili”. Duboko dirnuta afričkom stvarnošću te posebno teškim životom afričke djece, s navršenih 26 godina života odlučila je sagraditi sirotište u Tanzaniji. Bez ikakvih sredstava, oboružana “tek” vizijom, željom i potrebom da učini nešto za njih, Ivana je u sljedećih nekoliko mjeseci uz svesrdnu pomoć Vesne Pavlič i Mateja Skenderovića sakupila pozamašan iznos od 100.000 eura i izgradila sirotište za 50 djece u nevjerojatnom vremenskom roku od 6 mjeseci.

Alan Žepić: *Ivana, ovo što si napravila naprosto je nevjerojatno! Svi mi dobro znamo koliko je teško pokretati projekte "od početka", ovdje u Hrvatskoj, kada je čovjek "kod kuće" i ima mnoga poznanstva. Uspjela si realizirati veliki projekt u Tanzaniji, i to u tako kratkom vremenskom periodu, bez inicijalnih sredstava... Doista impresivno. Kako je sve to počelo?*

Ivana Parlov: Sve je počelo još u srednjoj školi. Odrasla sam u Imotskom, gdje sam kroz obitelj i franjevačku katoličku mladež dobila dobre primjere i temelje o kontinuiranom pomaganju ljudima s posebnim potrebama, starijim ljudima, siromašnima...

Kada sam došla studirati u Zagreb, nastavila sam aktivno volontirati u raznim ustanovama. Jeste li znali da u Hrvatskoj mnogi ljudi volontiraju? Primjerice, želite li volontirati u *Domu za nezbrinutu djecu* u Nazorovoj ulici u Zagrebu, upisat će vas na listu čekanja jer imaju previše volontera. Mnogi ljudi žele pomagati pa to i čine. Uvidjevši da kod nas potrebe nisu toliko izražene, jer nas, Bogu hvala, ima dovoljno, počela sam istraživati mogu li otići negdje izvan granica naše zemlje kako bih pomogla onima kojima je najpotrebnije.

Jeste li znali da u Hrvatskoj mnogi ljudi volontiraju? Primjerice, želite li volontirati u *Domu za nezbrinutu djecu* u Nazorovoj ulici u Zagrebu, upisat će vas na listu čekanja jer imaju previše volontera.

Usporedo s traženjem angažmana, počela sam čitati o Majci Tereziji i ocu Gabriću te shvatila da u meni postoji ogromna želja, poziv, nekakva misija da krenem baš u tom smjeru. Da sve ne bi ostala samo puka želja, odmah sam se povezala s jednom udrugom iz Splita koja je organizirala volontiranje izvan Hrvatske te su mi oni pomogli u pripremama. No, na kraju nisam otišla preko njih budući da njihov program traje godinu dana na koje se tada nisam mogla odlučiti. Iako se na tako daleko volontiranje uobičajeno odlazi na najmanje godinu dana, odlučila sam se za najviše tri mjeseca nakon kojih ću vidjeti što i kako dalje. Ipak sam odlazila u nepoznato i to sama pa mi nije bilo sasvim svejedno. No, plan se brzo izmijenio. Po završetku prva tri mjeseca nazvala sam roditelje i rekla im da ostajem još tri, pa onda još tri, pa onda još tri tako da sam na kraju u Africi provela gotovo godinu dana.

AŽ: *U našem časopisu često naglašavamo poruke uglednih profesora i učitelja liderstva koji govore da se "liderstvo najbolje uči čitanjem o životu i djelu velikih lidera". Kažeš da si i ti čitala o Majci Tereziji i ocu Gabriću. Na koji način su te oni inspirirali?*

IP: Često i danas čitam o Majci Tereziji, ocu Gabriću, ali i o drugim ljudima poput A. Schweitzera koji su uvijek bili spremni pomoći svima, a pogotovo siromašnima, bolesnima, gladnima. Majka Terezija bila je posebna jer je pomagala bezuvjetno, što znači da ljude nije dijelila po rasi, vjeri, državljanstvu... Takvim pristupom povezala je mnoge ljude i pokazala koliko je važno pomagati potrebitima, ne tražeći ništa za uzvrat. Isto se odnosi i na oca Antu Gabrića koji je surađivao s Majkom Terezijom i slijedio njen put. Koga oni svojim djelima ljubavi ne bi inspirirali?! Kako ne slijediti njihove stope koje su svima toliko dobra

donijele? Smatram da su oni najbolji primjeri *davanja sebe za druge* pa stoga i ja želim pomagati svima kojima je pomoć potrebna, pogotovo djeci bez roditelja, koja su gladna, gola, bosa, a najgore i bolesna. Nadam se da će mi Bog i dalje pomagati u tome.

AŽ: *Biti bjelkinjom u Tanzaniji vjerojatno nije jednostavno. Kako su te primili, gdje si stanovala? Opiši nam malo te prve trenutke u novom svijetu.*

IP: Kada sam doputovala u selo gdje ću biti smještena prva tri mjeseca, bila sam jedina bjelkinja. Stanovala sam u kući našeg misionara koji mi je velikodušno ponudio smještaj u svom domu dok se ne snađem u novom svijetu bogatom brojnim kulturnološkim razlikama. Stanovnici sela šokirali su se mojom visinom. Osim toga, jedina sam u selu od svih žena nosila hlače, a pored toga i naočale. Žene po selima nikada u svom životu ne odjenu hlače jer je to muški odjevni predmet. U gradovima je malo drukčija slika pa nije ni čudno da u mom selu zapravo nisu znali što sam, muško ili žensko. U početku su me doslovno razgledavali, kao da sam u zoološkom vrtu!

Bilo je dosta situacija kad bi dijete zaplakalo nakon što bi me ugledalo jer osim mene u selu su boravila još samo dva bijelca, naš svećenik misionar te jedan volonter iz Italije. Odmah po dolasku krenula sam učiti *svabili*, jezik domicilnog stanovništva. To mi je mnogo pomoglo jer su me ljudi lakše prihvaćali kada sam s njima komunicirala na njihovom jeziku. Odmah nakon dolaska, nakon samo tjedan dana, krenula sam raditi u srednjoj školi tako da sam vrlo brzo ušla u njihov svijet. Svidjelo im se što sam u potpunosti slijedila njihove običaje i što sam se tako brzo asimilirala. To sam smatrala neophodnim jer u tom svijetu ne možete dugo opstati, ako ga prije svega ne

Moram priznati da sam pri samom dolasku i ja, kao i većina ljudi, krenula uspoređivati naš i njihov svijet, odmah se baveći mišlju koliko toga bi trebalo promijeniti.

prihvatite *onakvim kakav jest* i ako ne pomisljate da ga trebate promijeniti. Nitko od nas nije pozvan na to.

Moram priznati da sam pri samom dolasku i ja, kao i većina ljudi, krenula uspoređivati naš i njihov svijet, odmah se baveći mišlju koliko toga bi trebalo promijeniti, ali sam brzo shvatila da to nema smisla. To su dosta dva u potpunosti različita svijeta. Svaki od njih ima svoju kulturu i tradiciju. Osim toga, tko sam ja da to uopće pokušavam mijenjati. Stoga sam hlače ubrzo spremila u ormar.

AŽ: *U Hrvatskoj malo toga znamo o Africi. Najčešće primamo informacije o ratovima, siromaštvu, gladi ili pak sasvim drukčije, o raskošnim turističkim aranžmanima. Možeš li nam više reći o Tanzaniji, kakva je to država, na koji način je organizirana i kakav mentalitet u njoj prevladava? Koliko se ona razlikuje od Hrvatske?*

IP: Tanzanija ima oko 37 milijuna stanovnika i spada u grupu najsiromašnijih zemljama svijeta s velikim postotkom oboljelih od HIV-a. Najzastupljenija religija je kršćanstvo. Deklariranih kršćana ima 45%,

Osobno me fasciniralo u kojoj mjeri oni, za razliku od nas, *njeguju i cijene zajedništvo*.

muslimana oko 30%, a ostatak stanovništva pripada domaćim vjerama i sektama. Muslimani većinom žive na obalnom području Tanzanije (otok Zanzibar 99%), a kršćani u unutrašnjosti zemlje. Tanzanij-ska društvena zajednica sastavljena je od pripadnika 120 plemena. Iako ne žive svi tradicionalnim plemenskim životom, postavke o svijetu i životu uglavnom su još uvijek tradicionalne.

U kulturološkom smislu mnogo se razlikuju od nas zapadnjaka. Primjerice, poligamija je ostala društveno prihvaćenim modelom ponašanja pa se tako znaju susresti katolici s dvije i više žena. Nadalje, sve rade jako polako, u skladu s njihovom izrekom: *u brzini nema blagoslova*. Pretpostavljam da su takvi radi sunca koje na tim prostorima nemilice prži sve što mu se nađe na putu. I sama sam potpuno drugačije funkcionirala nego kući. Letargičnost i usporeni ritam očito su prirodni odgovor tijela na zahtjevne klimatske uvjete. Ljudi su velikodušni, vole dijeliti i dobroćudni su.

AŽ: *Kako se ljudi sa zapada uklapaju u takav svijet? Kroz povijest je poznata naša tendencija da uvijek nastojimo promijeniti kulture koje nas ugoste. Je li se možda u tom pogledu bilo što promijenilo?*

IP: Nažalost nije. Već sam dio odgovora dala u prethodnom pitanju. Većina zapadnjaka Afriku, njihove ljude i kulturu procjenjuje "zaostalima". Prilikom susreta s novim svjetovima odmah uočimo nedostatke te mislimo da ih odmah trebamo mijenjati. Smatramo da je naše uvijek bolje i da cijeli svijet treba funkcionirati po našim uvjerenjima i obrascima ponašanja. Osobno me fasciniralo u kojoj mjeri oni, za razliku od nas, *njeguju i cijene zajedništvo*. Siromaštvo djeluje na ljude tako da ih sve više zbližava radi čega jedni drugima više pomažu. Iako se u jednoj obitelji iz iste zdjele jedva prehrani petoro ljudi, oni će bez razmišljanja ostavljeno siročiće s ceste pozvati k sebi da im se pridruži na "ručku". Primjerice, školu u kojoj sam radila pohađalo je otprilike 600 djece. Od ukupnog broja samo 100 njih u stanju je platiti obrok. Međutim nikada se nije desilo da svoj obrok ne podijele s ostalima. Nikada! Takvih je primjera nebrojeno mnogo. *Zajedništvo i suosjećanje* tamo se osjećaju na svakom koraku.

Mi smo se, nažalost, *otudili* jedni od drugih. Svatko gleda sebe i svoju dobrobit. Naša je uskogrudnost ponekad zastrašujuća.

AŽ: *Africi nasušno trebaju promjene, ne samo glede siromaštva, gladi i stope mortaliteta već i u društvenom, sociološkom i gospodarskom kontekstu. Kakva je situacija u tom smislu? Tko su nositelji promjena u Tanzaniji?*

IP: Tanzanija je bila engleska kolonija, a gotovo da je u istom položaju i danas jer se nažalost brojni bijelci još uvijek kolonijalistički ponašaju. Država je prepuna prirodnih bogatstava, prvenstveno rudnika dragog kamenja koji su u vlasništvu bijelaca. Vlada je korumpirana pa dozvoljava da radi tko što hoće i želi. U tim rudnicima crnci kopaju po cijele dane, a za grumen dragog kamena koji na tržištu dostiže vrijednost

od 5,000 dolara, crnac će dobiti 1 dolar. Otići će kući sretan jer će tim novcem taj dan prehraniti svoju obitelj, ne znajući pravu vrijednost svoga rada. Zato smatram da je *edukacija ključna*. Promjene u Tanzaniji uglavnom dolaze od mladih i obrazovanih crnih ljudi. Svi visokoobrazovani crnci tamo normalno rade, a većina ih ima i svoje firme jer obrazovanje sve rješava. Kad si obrazovan, toliko si različit od ostalih da su ti sva vrata otvorena. U Tanzaniji postoji tek nekoliko fakulteta pa je visoko obrazovanje za njih jako skupo i teško dostižno.

AŽ: *Kako je onda uopće moguće da netko, čiji su roditelji siromašni, završi više obrazovanje?*

IP: Motivacijom i silnim trudom jedan mali postotak uspije. Jedan od mojih učenika upravo je navršio 26 godina i ove godine je upisao fakultet. Siroče je bez roditelja te je nakon završene osnovne škole više godina kopao u polju da bi zaradio za srednju školu. Po završetku srednje škole opet su ga čekale godine napornog fizičkog rada koje su mu omogućile upis na fakultet. Spomenula sam da nema roditelje što je u današnjoj Africi česta pojava jer AIDS svakoga dana desetkuje stanovništvo. Kada oboli jedan od roditelja, često se događa da ubrzo oboli i drugi pa djeca ostaju na brizi rodbini ili mještanima sela u kojem žive. Takva djeca do normalnog života mogu doći samo putem ovog 26 godišnjaka. Upravo smo radi toga u Hrvatskoj pokrenuli *Program kumstava*.

AŽ: *Čuo sam za taj program. O čemu se točno radi? Koja je suština tog programa, kome je namijenjen i tko se može javiti ako želi postati "kumom"?*

IP: Radi se o jednom sjajnom programu kada obitelj ili pojedinac, primjerice iz Hrvatske, pomaže financiranjem obrazovanje

djeteta u Africi. U Tanzaniji postoje dvije vrste škola – državne i tzv. privatne. Naime, u državne škole jako je teško upasti jer nakon završene osnovne učenici polažu državne ispite koji im omogućavaju upisivanje u srednju školu. Postotak djece koji uspije položiti taj ispit doista je malen stoga je većina djece sretna ako uopće završi osnovnu školu. Većina nakon osnovnoškolskog obrazovanja završi kopajući u rudnicima ili poljima.

Trenutno u škole idu djeca bogatih afričkih obitelji. Ostaloj djeci obrazovanje je teško dostupno, jer se radi o godišnjim iznosima od 100 do 300 eura. Naša organizacija potpomaže školovanje u jeftinijim školama sufinanciranjem dijela školarine, a to je 120 eura. Jedan dio plaća obitelj, u skladu s mogućnostima, a ostatak osoba iz Hrvatske koju zovemo *kumom*. Odlično je ako školarina može biti pokrivena iznosom koji šalje kum.

AŽ: *Proteklih je godina u Hrvatskoj organizirano niz humanitarnih akcija. Neke su bile veoma uspješne, dok je većina ipak postigla slabije rezultate od očekivanih. Kako hrvatski građani reagiraju na program kumstava, posebno kada saznaju da se radi o djeci izvan Hrvatske?*

Kad si obrazovan, toliko si različit od ostalih da su ti sva vrata otvorena.

IP: Možete li vjerovati da smo radi prevelikog interesa na programu kumstava brojnim dragim ljudima morali javiti da pričekaju iduću godinu? U prvih mjesec dana funkcioniranja programa javilo nam se više od 1.000 ljudi! Stoga smo se veoma brzo suočili s organizacijskim i logističkim izozovima. Sada nam se u prosjeku svakoga dana javi barem troje ljudi koji žele sudjelovati u programu kako bi bili kumovi afričkoj djeci. Naši ljudi imaju velika srca i rado pomažu, ili se barem svi takvi jave na adresu naše udruge. To me čini iznimno sretnom jer se solidarnost i suosjećanje za ljude u potrebi šire i nižu u perlice koje tvore našu "Kolajnu ljubavi".

U prvih mjesec dana funkcioniranja programa javilo nam se više od 1.000 ljudi!

AŽ: *Zbunjuje me to što govoriš. Budući da mediji uglavnom prate političare, "gospodarstvenike" i selebriti zajednicu stječe se dojam da u Hrvatskoj uglavnom žive ljudi upitnog karaktera i morala. Očito da nije tako. Očito da postoje i oni drugi, kojima su humanost i moralnost visoko na ljestvici osobnih vrijednosti.*

IP: Pozitivno je pratiti političare, gospodarstvenike i ostale poznate osobe koje svojim radom nastoje napraviti nešto dobro za širu zajednicu. Ne treba generalizirati, mislim da ima ljudi dobre volje i na takvim pozicijama koji su voljni pomoći. Dapače, mnogo

poznatih osoba mi se javilo i sudjelovalo u raznim akcijama koje smo imali. Sretna sam kad se u svojim turbulentnim svakodnevicama sjete onih koji su u potrebi i odluče pomoći. Bilo bi bolje da ih je čim više. Trebamo biti zadovoljni da takva svijest polako raste u svim sferama našeg društva. Osjećam da će sigurno biti sve više takvih ljudi jer samo dobrim djelima i nesebičnim pomaganjem čovjek najbolje izgrađuje sebe i dobiva najviše plodova i blagoslova.

AŽ: *Vratimo se malo na izgradnju sirotišta. Znam da si uspjela sakupiti 100.000 eura za izgradnju, nakon čega si u vrlo kratkom roku izgradila zgradu. Kako je izgledao taj pothvat? Kako si i zašto došla na ideju da sagradiš sirotište u dalekoj Africi, i to s navršenih 27 godina života?*

IP: Na mojem prvom putovanju susrela sam se s tolikom bijedom i bezbrojnim tužnim pričama da si to ne možete ni zamisliti. Kao prvo, AIDS je jako raširen. Poligamija i neobrazovanost snažno utječu na širenje AIDS-a. Budući da mještani ništa ne znaju o toj bolesti, oslanjaju se na lokalne vračeve koji tvrde da je bolest izmišljotina bijelaca samo da bi im prodali raznorazne ljekovite trave. Osim AIDS-a, ljudi masovno umiru od malarije. Tako se često dešava da djeca na kraju priče ostanu siročad. Prvo umiru roditelji, ostaju s bakama i djedovima, a kada i oni odu, ostaju sami. Primjerice, u jednoj obitelji odmah po rođenju djeteta umrli su otac i majka. Maleni je ostao s djedom i bakom. Kada je baka umrla, 90-godišnji djed jedini se brinuo za malog. Dijete je doslovce bilo gladno jer je djed bio nepokretan pa me često molio da se pobrinem za njega. Kako da se pobrinem za deččića? Gdje sam mogla s njim? Nažalost, takva su djeca osuđena na milost susjeda i ulice. Jedino im oni mogu pomoći da ne umru od gladi. Nekoliko sličnih iskustava natjeralo me

na promišljanje o tome što bih doista mogla učiniti po tom pitanju. Tako se rodila ideja: *izgradit ću dom za ostavljenu i nezbrinutu djecu.*

AŽ: *Opiši nam malo što se tada dešavalo u tvojoj nutrini. Je li bilo teško vjerovati da ćeš uspjeti, da je moguće ostvariti nešto tako veliko?*

IP: Dobro se sjećam trenutka kada sam odlučila krenuti u pothvat. Sjećam se ogromne sumnje koja me neprestano izjedala. Kako ću ja, s navršenih 27 godina, bez poznanstava i veza s utjecajnim pojedincima, sakupiti tolike novce? Nakon početne nelagodje, sumnja se više počela usmjeravati na to koliko će mi vremena trebati da sve to učinim, dok je *vjera* da ću sigurno u tome uspjeti sve više jačala.

Prvo sam krenula uvjeravati rodbinu i prijatelje da mi pomognu. Međutim, među njima nisam mogla prikupiti 100.000 eura. Trebalo nam je nešto drugo, nešto što će utjecati na širi krug ljudi, na širu javnost. Odlučila sam napraviti donacijsku izložbu svojih fotografija iz Tanzanije. Zamolila sam Crkvu da to uradim pod njihovim okriljem, da se nakon svake mise objasni što želimo postići te o kakvom je projektu riječ. Ljudima smo omogućili da kupuju fotografije ili doniraju sredstva prema svojem osobnom nahode-nju. Zatim smo po istim načelima počeli surađivati s knjižnicama. Tako je sve počelo.

Na jednoj misi znali smo prikupiti i do 30.000 kuna. Odaziv nas je naprosto šokirao. Što smo se snažnije trudili to su veći iznosi dolazili na račun udruge. Jednom smo prilikom zaprimili pojedinačnu anonimnu donaciju od 150.000 kuna! Nikada nismo saznali tko je donator. Na kraju smo u samo nekoliko mjeseci uspjeli skupiti svih 100.000 eura. Sagradili smo dom za 50 djece u samo 180 dana.

AŽ: *Zvuči nevjerojatno da u današnje vrijeme netko nekoga uspije potaknuti na uplatu iznosa od 150.000 kn i to za projekt koji se realizira daleko izvan Hrvatske. Što misliš, zašto ti ljudi vjeruju?*

IP: Mislim da je pomoglo to što sam prove-la godinu dana života volontirajući u Africi. Ljudi su to doživjeli kao svojevrsnu *žrtvu*. Iskreno, meni je takvo razmišljanje pomalo smiješno jer se vjerojatno radi o najljepšoj godini moga života. Izgradila sam se kao osoba, a proživljeno iskustvo beskrajno me obogatilo. Kada dajete cijeloga sebe u nešto što ima smisla, u nešto što čini neku

Dobro se sjećam trenutka kada sam odlučila krenuti u pothvat. Sjećam se ogromne sumnje koja me neprestano izjedala. Kako ću ja, s navršenih 27 godina, bez poznanstava i veza s utjecajnim pojedincima, sakupiti tolike novce?

razliku i pomaže, jednostavno nema većeg zadovoljstva i blagoslova. Vjerujem da su ljudi prepoznali u meni *zabvalnost* i *iskrenost davanja od srca* što ih je zatim nagnalo da se odluče podržati me.

AŽ: *Mnogi veliki lideri opisuju svoj uspjeh osjećajem vodstva "nečeg što je veće od njih samih". Takav osjećaj vodstva snažno je utjecao na njihovu vjeru koja je zatim nadjačala sve prepreke i nedaće na putu ostvarenja, kako to oni znaju reći "životne misije". Kako si se ti tada osjećala? Jesi li se i ti osjećala vodenom?*

IP: Za mene katolkinju i kršćanku snaga je stizala od Boga. Odrasla sam u normalnim uvjetima gdje nisam imala priliku vidjeti ni zamisliti 100.000 eura u komadu, na jednom mjestu. Kao ljudskom biću, moja su iskustva i dotadašnja uvjerenja bila prepreka prema cilju. Vjera da me vodi Bog dala mi je osjećaj da je ovo *moj poziv, moja misija, razlog radi kojeg živim ovaj život* i da mogu učiniti mnogo više nego što to moj um može zamisliti. Što sam imala od toga da se bojim? AIDS, malarija, nepoznata zemlja i ljudi, sve su to bili dobri razlozi da se nikada ne upustim na tako daleko putovanje. Umjesto toga, u godinu dana koliko sam dolje živjela, nisam popila ni jednu tabletu. Imala sam veliku vjeru da me Bog čuva i vodi, da ću tamo biti koliko je potrebno te da ću odraditi ono što On smatra da je potrebno. Daj Bože da uspijem nekako do kraja života opravdati to svoje poslanje, pomaganjem širem krugu ljudi i da to odradim kako treba!

AŽ: *Kažeš da ti je "snaga stizala od Boga". Znanstvenicima su ovakve izjave vjerojatno pomalo smiješne. S druge strane, očito je kako ti "nešto", što god to bilo, pomagalo da nadvladaš sumnje i strahove. Na koji način doživljavaš koncepciju*

Vjera da me vodi Bog dala mi je osjećaj da je ovo *moj poziv, moja misija, razlog radi kojeg živim ovaj život* i da mogu učiniti mnogo više nego što to moj um može zamisliti.

Boga? Što je za tebe Bog? Koja su obilježja tvojeg odnosa s njime?

IP: Hm...teško pitanje. Meni je Boga teško opisati, pogotovo da to ne bude više puta korištena fraza. Svoju koncepciju vjerojatno ću izgrađivati do kraja života. Nisam sigurna da ću se i tada znati riječima izraziti na način da budem jasna i zadovoljna odgovorom. Od malih nogu roditelji su me odgajali u vjeri, ali sam i *sama spoznala* i stvorila jedan poseban odnos s Bogom. Da nije bilo Boga, puno molitve, vjere i snage, vjerojatno ne bi bilo ni sirotišta koje je danas utočište za najsiromašnije među siromašnima. Bez Božje pomoći ne bi bilo ni velikog broja volontera koji su se raznim aktivnostima uključili u rad udruge, ni donatora koji svakodnevno pomažu u održavanju sirotišta, a teško bi i pomislila na nadogradnju koju sada planiram. Zsigurno svu tu snagu i volju za sudjelovanje u svemu ovome ne bih nikada pronašla u samoj sebi da nema Onog koji mi poravnava staze da možemo, uz pomoć ljudi nesebičnog srca, lakše kročiti i djelovati.

AŽ: *Vraćam se na još jednu tvoju izjavu, o tome da su ti "dotadašnja uvjerenja bili prepreka prema cilju". Možeš li nam to malo pojasniti? Naime, u znanosti i umjetnosti liderstva često se naglašava važnost kulture učenja, a učenje se jednim djelom odnosi upravo na napuštanje starih uvjerenja. Iako se čini jednostavnim, mnogim ljudima tako nešto predstavlja nepremostivu prepreku.*

IP: Odlukom da ću izgraditi sirotište automatski sam se dovela u situaciju da posumnjam u uspješnost realizacije te ideje koja je za mene bila veliki izazov. Znala sam da ću trebati pomoć drugih. Često bih usnula s mišlju da je to *nemoguće postići* i da ću teško doći do cilja, do te basnoslovne cifre. S 27 godina krenuti u jedan takav pothvat,

ostavljalo je sve moje prijatelje bez daha, a onda i mene samu. Strah i sumnja morale su me iz dana u dan. Znala sam, ako krenem, povratka nema. Nizali su se primjeri iskusnih ljudi koji su također imali velike vizije, želje, ali loše rezultate. Jedan dan sam odlučila potražiti *pozitivne primjere* djelovanja i učenja koji su mi dali snagu i ohrabрили me. Požalila sam što sam uopće dozvolila da se u moje srce uvuče sumnja i da prvotno ne prepoznam poticaje i snagu koje mi je podario Bog i bližnji. Ubrzo se pokazalo da se *prihvatanjem izazova, upornošću, vjerom u sebe i druge* otvaraju sva vrata, a realizacija ideje postaje izvjesnija.

AŽ: *Afrika je zemlja s velikim potrebama za pomoć. U ovom trenutku ni jedan kontinent nema toliko problema s vodom, bolestima, neobrazovanošću, stopom mortaliteta i korupcijom. Ipak, to je u odnosu na Hrvatsku daleka destinacija, a kao što znamo, ni u Hrvatskoj ne nedostaje siromašnih ljudi kojima je potrebna pomoć. Kako doživljavaš situaciju kod nas?*

IP: Kod nas ima različitih skupina siromašnih ljudi. Veliki je broj onih koji žive da bi tražili pomoć. Nemaju posao, niti ga traže. Funkcioniraju na način da svaki mjesec od druge udruge zatraže pomoć i moram vam reći kako im “biznis” poprilično dobro ide. To su *profesionalni siromasi*. Kada posjetim takvu obitelj, obično se dogodi da majka pored svojih petero djece na stolu drži kutiju skupih cigareta, u hodniku bude razbacana hrpa cipela koje su dobili od donacija, na polici najnoviji mobitel itd. Nažalost, ljudi koji su u najvećoj potrebi ne dolaze sami tražiti pomoć. Mi kao udruga takve obitelji doslovce tražimo. Povezani smo sa socijalnim službama i kada saznamo da nekome zaista treba pomoć, svi se skupa potrudimo da ta pomoć do njih i dođe. Mislim da se kod nas dosta pomaže, jedino

Ubrzo se pokazalo da se *prihvatanjem izazova, upornošću, vjerom u sebe i druge* otvaraju sva vrata, a realizacija ideje postaje izvjesnija.

što ljudi trebaju sigurnost da novac koji daruju ide na pravo mjesto. Možda je to jedan od razloga zašto ljudi biraju baš našu udrugu, jer se trudimo biti što transparentniji. Kažu da su čuli samo dobro o nama i onda daju svoje novčane priloge i stvari s punim povjerenjem.

AŽ: *Ispričala si nam predivnu priču o hrabrosti, viziji, vjeri i vodstvu iz srca. Gdje sebe vidiš dalje u budućnosti?*

IP: Rođena sam pod sretnom zvijezdom pa se ne bojim što će budućnost donijeti! (Smijeh) Blagoslovljena sam i jako ponosna na svoju udrugu. Dar je kad možeš spojiti ljude koji imaju istu želju i volju pomagati. Nema ništa ljepše. Sljedećih nekoliko godina još ću posvetiti Tanzaniji. Sirotište treba zaživjeti u punom smislu s brojem od 50-ero djece. Održavanje, hrana i kompletna logistika, to je sve na nama iz udruge. Naravno, uz projekt sirotišta u Tanzaniji uvijek ću paralelno raditi na projektima u Hrvatskoj.

Trenutno radimo na tri projekta. U Lijepoj našoj želimo pomoći obitelji čije troje djece boluje od šećerne bolesti. Mališanima

želimo kupiti pumpice za lakši unos inzulina. Prije koji dan krenuli smo s prikupljanjem slatkiša, odjeće i hrane kojima želimo razveseliti djecu dvaju sirotišta u Africi te četiriju domova u Lijepoj našoj. Također volontiramo u jednom domu s djecom s posebnim potrebama.

Planiramo proširiti naše sirotište zbog pritiska *Centra za socijalnu skrb* u Tanzaniji. Naime, situacija je danas takva da djeca različite starosne dobi sada spavaju u zajedničkim sobama, a ne bi smjeli. Kao što vidite, posla uvijek ima, a u našoj udruzi i divnih ljudi te dobročinitelja voljnih i spremnih pomagati.



Ivana Parlov, diplomirala je na *Filozofskom fakultetu* u Zagrebu, postala profesorica njemačkog i hrvatskog jezika i književnosti te otišla u Afriku (Tanzanija) pomagati najsiromašnijima. Dobitnica je nagrade "Ponos Hrvatske" za 2010. godinu.



Alan Žepić, leadership coach, www.alanzepec.com



Sretan Božić
i uspješnu
2012.
želi Vam

 **INFOSISTEM** d.d.



Revolucionarni pristup strateškim promjenama

Ronald Fry, Edward H. Powley

Afirmativno propitivanje zamjenjuje "problemski" pristup afirmativnim pristupom organizacijskim promjenama.

Predodžbe o budućnosti obično gradimo na iskustvu. Pozitivna budućnost organizacije obično se oslanja na uspjehe prošlosti. *Afirmativno propitivanje*, kolaborativni proces uvođenja, pospješivanja i podržavanja organizacijskih promjena, usmjerava se na prilike i mogućnosti koje izviru iz pozitivnih primjera prošlosti. Pretpostavlja da se planiranje [*promjene*] odvija simultano s djelovanjem te da se organizacije počinju mijenjati istog trena kad se ljudi prvi puta upitaju *tko smo mi i što doista želimo postati?* Suprotno tome, tradicionalno strateško

planiranje budućnost temelji na analizi ostvarenih rezultata odnosno postignutih performansi.

U svijetu organizacija AP pristup svakog je dana sve popularniji, posebice u profitnom sektoru među kompanijama koje nastoje restrukturirati i korjenito promijeniti poslovanje. Razvijen na *Weatherhead School of Management pri Case Western Reserve University u Clevelandu*, SAD, AP pristup prožima brojne MBA programe i druge obrazovne kurikulume škole.

Afirmativno propitivanje u korporativnom okruženju

Primjenjujući AP pristup prema savjetima škole, *Roadway Express* na novi način tumači izreku: “Ne diraj u ono što funkcionira!” Oslanjajući se na ovu drevnu mudrost koja upozorava da se staro tek tako ne odbacuje, samo zato da bi se pokušalo stvoriti novo, strateški pristup *Roadway Expressa* učinio je divovski iskorak obuhvaćanjem pozitivnih iskustava 70 godišnje povijesti koje su potom uključene u planiranje budućnosti.

Poput mnogih drugih organizacija danas, *Roadway Express* je shvatio koliko je za održanje leaderske tržišne pozicije važno kontinuirano inovirati poslovne procese. Stoga je nacionalni prijevoznik sa sjedištem u Ohiju prihvatio višegodišnji plan edukacije i razvoja liderstva primarno oslonjen na AP pristup.

Zaposlenici *Roadway Expressa*, od izvršnog direktora do vozača kamiona, koriste AP pristup kako bi zadovoljili posve nove potrebe *just-in-time* proizvodnje (JIT) i e-ekonomije u sektoru transporta. Propituju i zajednički snivaju o svemu onom “što bi moglo biti bolje” kako bi potom dizajnirali

strateške inicijative koje će ponoviti i nadmašiti nekadašnje uspjehe, da im “snovi postanu sudbina”.

Iako se primjena AP-a u *Roadway Expressu* još uvijek ne može kvantificirati, menadžment je u tom kontekstu vrlo optimističan. U međuvremenu, mnoge druge organizacije postigle su mjerljive uspjehe korištenjem AP metode za osmišljavanje i implementaciju strateških promjena.

Uprava *Nutritional foods*, brazilskog proizvođača zdrave hrane, odlučila je zatvoriti tvornicu na tri dana. Na jednom su mjestu okupili 750 zaposlenika kojima su pridruženi predstavnici kupaca, dobavljača i distributera kako bi svi zajedno razmotrili budućnost tvrtke. Godinu dana kasnije, zahvaljujući otvorenoj komunikaciji koja je utjecala na *predanost* i *posvećenost* djelatnika, izostanci s posla smanjeni su za 300%, a dobit je porasla 200%.

Provedene ankete jasno pokazuju kako je primjena AP pristupa u GTE-u dovela do znakovitog povećanja morala djelatnika, posvećenosti poslu i predanosti kompaniji te statistički signifikantnog smanjenja negativističkih stavova prema matičnoj organizaciji. Tom White, predsjednik GTE-ovog sektora telefonije o tome kaže: “*Afirmativnim propitivanjem* postižu se mnogo bolji rezultati nego klasičnim ‘problemskim’ pristupom. AP pristup kompleksna je znanstvena metodologija unaprjeđenja poslovanja. Iako probleme ne trebamo i ne možemo zanemariti, možemo i trebamo pristupiti im na drugačiji način”. GTE je 2005. godine dobio nagradu udruge *American Society for Training and Development* za najbolji program organizacijskih promjena u toj godini.

Zaposlenici *Roadway Expressa*, od izvršnog direktora do vozača kamiona, koriste AP pristup kako bi zadovoljili posve nove potrebe *just-in-time* proizvodnje (JIT) i e-ekonomije u sektoru transporta.

Pozitivne promjene vs. problemski pristup

AP pristup udaljava se od tradicionalnih organizacijskih modela koji remete poslovanje tako što *nameću* promjenu paradigme zaposlenicima i organizaciji u cjelini.

Tipičan tradicionalni pristup ogleda se u koracima:

1. Identifikacija percipirane potrebe za promjenom,
2. Analiza uzroka te potrebe,
3. Izrada akcijskoga plana na osnovu *problemskog pristupa*.

Od strateških planera (u tradicionalnom pristupu uvijek se radi o top menadžerima) zahtijeva se osmišljavanje vizije budućnosti analiziranjem prošlih performansi.

S druge strane AP pristup nastoji razumjeti povijest organizacije koja ju je dovela do sadašnjosti, takve kakva jeste. Zatim se udaljava od tradicionalnog pristupa te se u procesu stvaranja vizije oslanja na pozitivne mogućnosti. AP zamjenjuje *pesimizam* (mentalni model “čša je poluprazna”) pozitivnim pogledom na mogućnosti organizacije (“čša je polupuna”).

AP, kao instrument provođenja strateških aktivnosti, valorizira povijesne vrednote organizacije te propituje načine kako da ih dodatno iskoristi. Radi se o nekoj vrsti “zajedničkog traganja” s ciljem identificiranja i razumijevanja *snaga* organizacije, njenih *potencijala* i *prilika* kako bi se stvorilo energetsko polje “kolektivne nade”.

Organizacije koriste AP pristup u planiranju budućnosti utemeljene u povijesnoj perspektivi. Ovim se obilježjem pozitivno

pridonosi zajedničkom razumijevanju strategije i većoj posvećenosti djelovanju. Osim toga, proširuje se i raspon potencijalnih aktivnosti.

AP pretpostavlja da u svakoj organizaciji postoji tzv. “pozitivna jezgra”. Jedan od djelatnika *Roadway Expressa* o tome je govorio: “Ističete li stalno pozitivne primjere, tada uvlačite ljude u pozitivističko stanje uma čime potičete ono najbolje u njima. To je najveći doprinos programa našoj kompaniji”.

Organizacije se priključuju pozitivnim strujanjima identificirajući ono najbolje u svojim djelatnicima i u vanjskom okruženju. Priključivanje se pospješuje umjetnošću i praksom vještog *propitivanja* kojim organizacija doseže svoje najveće potencijale. Umjesto da koristi tradicionalne prognostičke modele velikih savjetničkih tvrtki, metoda istražuje povijest organizacije u potrazi za odgovorom na pitanje: “Što se to dešava, na koji način organizacija funkcionira u trenucima svoje najbolje izvedbe?”

AP kao instrument provođenja strateških aktivnosti, valorizira povijesne vrednote organizacije te propituje načine kako da ih dodatno iskoristi.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

in Life

Oživite...

poruke i promišljanja vodećih svjetskih stručnjaka za liderstvo i menadžment

Sudjelujte...

na interaktivnim radionicama
"qLife in Life"

Podijelite...

svoje ideje, misli i iskustva

Učinite...

vaše organizacije učinkovitijima

Pozivamo Vas na radionice "qLife in Life"

+385 1 3040 960
gentis@gentis.hr



GENTIS

Powered by Gentis

Okupljanjem većeg broja ljudi na “samitu”, AP obuhvaća organizacijski “sustav u cjelini”. Samiti *Roadway Expressa* angažirali su tako predstavnike svih zainteresiranih strana čime se pospješila raznolikost i umanjila hijerarhičnost više negoli je to uobičajeno na radnim sastancima sličnog tipa. Svakom sudioniku AP pristup osigurava priliku za iznošenje vlastitog mišljenja. Povrh toga, *stimulira učenje* praćenjem i razumijevanjem drugačijih perspektiva gledanja na realnost.

Tijekom samita timovi se okupljaju oko novih mogućnosti, u tzv. “oportunitetne grupe”, koristeći pritom nove alate: *samo-organizaciju* i *pozitivistički dijalog* kojim zamjenjuju tradicionalni “problemski” svjetonazor. Inzistira se i visoko vrednuje uzajamno pomaganje prilikom rješavanja zadataka.

Iako AP samit katkad nalikuje motivacijskom skupu osmišljenom radi stvaranja dobre atmosfere, činjenica je kako se proces ne oslanja na samodopadne istupe ili puko usklađivanje stavova. Također se ne

Tijekom samita timovi se okupljaju oko novih mogućnosti, u tzv. “oportunitetne grupe”, koristeći pritom nove alate: *samo-organizaciju* i *pozitivistički dijalog* kojim zamjenjuju tradicionalni “problemski” svjetonazor.

oslanja na neefikasne i danas već u mnogo-
me potrošene top-down pristupe. Umjesto toga, AP samit omogućuje svim sudionicima, sa svih razina organizacije, da sanjaju svoj vlastiti san i doprinose kolektivnim snovima nove budućnosti. Opisani način funkcioniranja prometnuo je AP pristup u izrazito učinkovito sredstvo ostvarivanja konkretnih i mjerljivih poslovnih rezultata.

Kako pristup funkcionira?

Kako ime sugerira, dvije su ključne karakteristike *afirmativnog propitivanja*. Prva se odnosi na afirmaciju, vrjednovanje i prepoznavanje onog najboljeg u ljudima ili organizaciji. Radi se o afirmiranju prošlih i sadašnjih snaga, uspjeha i potencijala te o identificiranju i vrjednovanju čimbenika koji su omogućili uspjeh.

Druga karakteristika AP odnosi se na istraživanje i otkrivanje *propitivanjem*, odnosno na kooperativno traganje za onim najboljim u ljudskoj osobnosti, u organizacijama i njihovom okruženju, u pokušaju da se

spozna što se doista dešava kada je sustav pri vrhu svojih performansi.

Kolektivno propitivanje odlično je sredstvo pospješivanja imaginacije i inovatorstva. Umjesto negativizma, kritizerstva i kontinuirane potrage za problemima, potiče se *otkrivanje, sanjarenje, dizajniranje* te preuzimanje *odgovornosti* za vlastitu sudbinu.

AP pretpostavlja da je svaka organizacija u svojoj povijesti prošla kroz bogata, pozitivna i inspirativna iskustva na kojima se može graditi uspješna budućnost.

AP korjeniti je pozitivistički pristup organizacijskim promjenama koji napušta “problemski” svjetonazor tradicionalnog menadžmenta. Radikalno se odmiče od klasičnih organizacijskih teorija koje se bave strateškim planiranjem, istraživanjem organizacijske klime i kulture, integracijama, upravljanjem kvalitetom, mjernim sustavima i sličnim alatima.

Umjesto toga, AP pristup bolje je opisati kao proces strateškog aktiviranja najboljeg u ljudima i njihovim organizacijama kako bi se postigli što pozitivniji učinci (vidi tablicu 1).

Povijest kao izvor pozitivnih mogućnosti

AP pristup temelji se na uvjerenju da je strateško promišljanje neodvojivo od povijesti organizacije, pa proces stoga započinje “gledanjem unatrag”.

Tradicionalno se organizacije sa svojom prošalošću povezuju četverojako:

1. Amnezijom i blokiranjem prošlih iskustava, bilo dobrih ili loših,

2. Selektivnim “veliĉanjem” prošlosti, odnosno pamćenjem samo određenih aspekata,
3. Javnim “spaljivanjem” loših iskustava i problema radi generiranja svježe energije,
4. Matematiĉko-statistiĉkom perspektivom koja na povijest organizacije gleda kao na skup kvantitativnih statistiĉkih podataka arhiviranih u bazama kompanije.

Ako pomnije promotrite navedene perspektive lako ćete uoĉiti da su one *primarno deficitarne*.

No, postoji i drugaĉija perspektiva gledanja na prošlost koja pomaže organizacijama da se oslone na pozitivna iskustva prošlosti. Kompanije koje koriste AP pristup u potrazi za uspjesima istraŹuju svoju povijest propitivanjem: “Kada smo najbolje poslovali? Koje elemente, poslovne procese ili bilo koje druge aspekte procjenjujemo dobrima te ćemo ih radi toga nastojati oĉuvati?”

AP proces platforma je za siguran prijenos mudrosti iz prošlosti u budućnost. Temelji se na premisi kako veća spremnost organizacije da identificira najbolje u svojoj prošlosti automatski rezultira većom

Tablica 1: Organizacije se razvijaju u smjeru najĉešćeg propitivanja

KOMPANIJA	DEFINIRAN PROBLEM	IZBOR AFIRMATIVNE TEME
<i>British Airways</i>	Smanjenje broja reklamacija zbog oštećene ili izgubljene prtljage.	Iznimno iskustvo dolaska na destinaciju.
<i>Avon Mexico</i>	Uklanjanje nevidljivih barijera napredovanju žena i stvaranje suradniĉkih odnosa meĉu djelatnicima razliĉitog spola.	Ukljuĉivanje: pozitivni radni odnosi djelatnika razliĉitog spola.
<i>Cleveland Clinic Foundation</i>	Redefiniranje lijeĉniĉkog zanimanja: “Moramo se vratiti na prvobitnu svrhu medicine - na lijećenje pacijenta.”	Kultura sluŹenja klijentu.
<i>Roadway Express</i>	Problemi protoĉnosti.	Vodstvom djelatnika do pobjedniĉke protoĉnosti.

spremnosti na inoviranje i prihvaćanje novih, svježih promišljanja o budućnosti. Osim toga pretpostavlja da nebriga prema uspjesima povijesti rezultira jačim otporom inovacijama i promjenama.

Angažmanom u AP procesu menadžeri strategije razvijaju svjesnost o tome da bi ispravno razumijevanje prošlosti koja je uvela organizaciju u sadašnjost, ma kakva ona bila, uvijek trebalo prethoditi strateškoj viziji budućnosti. Jednom kada tvrtka identificira pozitivne aspekte svoje povijesti, slobodna je odbaciti one dijelove koji će je opterećivati u budućnosti.

Prema AP pristupu, organizacije ne bi trebale zanemarivati svoju povijest niti bi se od nje trebale distancirati već posve suprotno, trebale bi se truditi da najbolje aspekte prošlosti ponesu sa sobom u budućnost. Pristup im dakle pomaže *identificirati, zadržati i proširiti* sve ono što je u prošlosti dobro funkcioniralo.

Mnoge privatne i javne tvrtke, poput *Roadway Expressa, McDonald'sa, GTE-a, British Airwaysa* ili *Sherwin-Williamsa* koristile su AP pristup u svrhu djelomične ili potpune transformacije. Metodu su također koristile mnoge vladine, neprofitne i religijske institucije. Bez obzira na vrstu organizacije proces je uvijek isti. Započinje izborom teme propitivanja koja provocira samo-analizu i promjenu.

Izbor afirmativne teme

Suština AP-a krije se u prvom koraku, izboru afirmativne teme, jer se pristup temelji na uvjerenju kako je "sjeme promjene" implicitno usađeno u pitanja koja najprije postavljamo, te na uvjerenju kako sam način *imenovanja* i *formuliranja* teme o kojoj

diskutiramo dramatično utječe na rezultate. Promjena započinje trenutno, odmah po definiranju i artikuliranju teme.

Tema diskusije AP samita uvijek se oblikuje u pozitivnom, radije negoli negativnom smislu. Primjerice, *British Airways* mogao se jednostavno pitati o tome kako će smanjiti broj izgubljene i oštećene prtljage. Umjesto toga, AP procesom došli su do posve drugačije teme: "Kako ćemo klijetima omogućiti posebno iskustvo dolaska na destinaciju?"

Slično tome, u nastojanju da ženama osiguraju ravnopravne uvjete napredovanja te da unaprijede međuspolnu suradnju, *Avon Mexico* se u AP procesu usmjerio na pozitivne strane radnih odnosa u kontekstu rodne zastupljenosti radi čega su 2003. godine primili *Catalist Award* kao tvrtka najkvalitetnijeg radnog okruženja za žene u Sjevernoj Americi.

Uobičajeno je da uprava kompanije bira afirmativnu temu koju potom prosljeđuju timu za dizajniranje na doradu i konačno oblikovanje. Tako formulirana tema osnova je za razgovore na *samitu*, okupljanju reprezentativnog uzorka svih dionika

Suština AP-a krije se u prvom koraku, izboru afirmativne teme, jer se pristup temelji na uvjerenju kako je "sjeme promjene" implicitno usađeno u pitanja koja najprije postavljamo.

organizacije, organiziranom u svrhu zajedničkog sagledavanja prošlosti te potom osmišljavanja i dizajniranja budućnosti.

AP samit

Možete li zamisliti 2.500 ljudi na strateškom sastanku visoke razine? Tako nešto ne može se desiti u okvirima tradicionalne organizacijske paradigme koja strateški proces provodi smjerom “od vrha prema dolje”.

Uobičajeno je da se proces strateškog planiranja u kompanijama odvija u malim grupama, pri vrhu organizacijske piramide. Potom se promjene, osmišljene na vrhu, spuštaju prema dolje. Takav način odlučivanja temelji se na pretpostavci kako najefikasnije grupe broje od šest do osam članova. No, takav pristup naprosto nameće pitanje: “Za što su takve grupe efikasne?”

Ako se cilj odnosi na uklanjanje barijera među odjelima, sektorima ili drugim organizacijskim jedinicama, za vjerovati je kako će grupa od 150 ljudi na trodnevnom strateškom skupu doći do efikasnijih rješenja od šesteročlane ili osmeročlane grupe.

Možete li zamisliti 2.500 ljudi na strateškom sastanku visoke razine? Tako nešto ne može se desiti u okvirima tradicionalne organizacijske paradigme koja strateški proces provodi smjerom “od vrha prema dolje”.

Namjerava li se iskoristiti kolektivna inteligencija cjeline sustava, tada će grupa od 500 ljudi vjerojatno biti još efikasnija. Ako se cilj ogleda u osmišljavanju strateškog plana otpornog na posrtanje u implementaciji, tada će grupa od 1.000 osoba vjerojatno biti još učinkovitija. Dakle, na AP okupljanja pozivaju se grupe u rasponu od 25 do 2.500 sudionika kako bi razgovarali o strateškim smjernicama organizacije.

Intervencijama širokog opsega, poput AP samita, na najbolji se način pristupa kolektivnoj inteligenciji organizacije - ne samo menadžmenta i zaposlenika već i kupaca, dobavljača i dioničara – čime se širem krugu dionika omogućava utjecati na njenu budućnost. Primjerice, *Roadway* je poticao svoje radnike na rampama za ukrcaj i istovar robe da kontinuirano tragaju za boljom organizacijom rada, boljim razmještajem i dizajnom infrastrukture kako bi njihove ideje uključili u integralni plan promjene.

Povrh toga, intervencije širokog opsega pomažu organizaciji *sustavno razmišljati* korištenjem inputa različitih ljudi, od čistača do izvršnoga direktora, od kupca do radnika na rampi čime se osigurava uključenost svih interesnih grupa u procese planiranja i omogućuje nesmetana implementacija.

Faze AP procesa

Tipični AP proces sastoji se od četiri osnovne faze: *otkrice, snivanje, dizajniranje i sudbina*.

Na početku procesa sudionici *otkrivaju* i vrjednuju obilježja organizacije u trenucima najboljih performansi. Otkrivaju se iskustva (“priče”) uspješnih vremena, ma kako ona rijetka bila, o kojim se potom raspravlja kako bi se otkrili čimbenici koji

**SVAKI
KLIJENT NAM
JE VAŽAN.**



HVALA VAM.

**XXL USLUGA,
S CIJENA.**

01/3378 600

WWW.PRINTERA.HR

**PRINTERA
GRUPA**

VIŠE OD TISKA

Faza *sanjanja* primarno se odnosi na strastveno razmišljanje o pozitivnoj slici preferiranog budućeg stanja.

su omogućili takva postignuća. Popis pozitivnih, afirmativnih tema za diskusiju i otkrivanje beskrajan je: visoka kvaliteta, integritet, timski rad, zadovoljstvo korisnika, samopouzdanje, partnerstva, tehnološka izvrsnost, osjećaj vlasništva, financijski uspjeh, savršena proizvodnja itd.

U drugoj fazi sudionici *sanjaju* o tome “kako bi moglo biti”. Nakon što ustanovi najbolje od onog “kako jeste”, um prirodno započinje tragati onkraj otkrivenog zamisljajući nove mogućnosti. Faza *sanjanja* primarno se odnosi na strastveno razmišljanje o pozitivnoj slici preferiranog budućeg stanja.

U sljedećem koraku sudionici zajednički *dizajniraju* idealno buduće stanje ili viziju organizacije. Individualno htijenje - utemeljeno na pozitivnim slikama - zamjenjuje se kolektivnim. Pritom AP pristup pomaže hotimičnom stvaranju podupirućeg konteksta za razgovor kako bi socijalne veze i *zajednička vizija*, upravo kroz tu razmjenu i podjelu ideala, mogli nastati.

Konačno, kroz inovacije i razne aktivnosti sudionici stvaraju *sudbinu*. AP pristup uvijek uspostavlja vlastiti momentum.

Budući da se ideali temelje na iskustvima prošlosti, veliko je povjerenje u njihovo ostvarenje. Sudionici samita sasvim prirodno, bez korištenja tradicionalnih tehnika upravljanja promjenama, pronalaze nove putove približavanja organizacije zajedničkom idealu.

Nakon samita

Dobro je znati kako se AP proces nastavlja po završetku samita. Sudionici dizajnirana rješenja odnose na uvid i preispitivanje drugim dionicima koji nisu sudjelovali u radu skupa. Povrh toga pozitivnu energiju samita koriste kako bi osigurali podršku inicijativama u cijeloj organizaciji. Komisije oformljene na samitu nastavljaju se sastajati nakon završetka kako bi nastavili s promišljanjem i redizajniranjem organizacije. Samit se procjenjuje uspješnim ako su sudionici, od članova uprave do radnika, transformirali *vlastite perspektive* gledanja na osobnu i organizacijsku stvarnost.

Na jednom od samita *Roadway Expressa* u prvome dijelu ove godine u Chicago Heightsu, u državi Illinois, jedan zaposlenik ovako se izrazio: “Moramo razmišljati o budućnosti i očekivati najbolje od onog što trenutno činimo. Moramo pozitivno razmišljati i tražiti od sebe da postanemo bolji. Moramo naporno raditi kako bismo bili bolji vozači, bolji radnici i bolji upravljači. Moramo jednostavno biti *bolji ljudi* u svemu što radimo u sustavu *Roadvaya*”.

Predsjednik uprave *Roadway Expressa* Jim Staley sudionike je ispratio opaskom: “Obećavam da ćemo i dalje ostati posvećeni procesu. Ovo je sjajan početak. No, ipak je to samo početak. Svatko od vas od ovog trenutka postaje ambasadorom AP-a u našoj kompaniji”.

Afirmativno propitivanje u Roadway Expressu

U veljači 2001. godine, u prepunoj dvorani hotela u Akronu, država Ohio, 88 menadžera i djelatnika *Roadway Expressa* upravo su završavali intenzivnu trodnevnu radionicu na kojoj su, barem su tako mislili, osmislili revolucionarne strateške promjene.

Transportni radnici, vozači kamiona, sindikalisti, nadzornici, administrativno osoblje i menadžeri pomiješani u timovima zajednički su artikulirali duboke težnje i akcijske planove kako bi povećali brzinu otpreme i rukovanja pošiljkama na *Akron terminalu*, jednom od najvećih u portfelju *Roadwaya*.

Završne opaske pomalo su nalikovale na godišnje izvješće, grupnu terapiju ili kakvo motivacijsko okupljanje. Jedan od radnika, veteran sa sedamnaest godišnjim iskustvom, tom je prilikom rekao: "Godinama sam dolazio na posao s osjećajem da ne mogu reći ono što mi je na umu. U protekla tri dana sve se promijenilo, osjećam da mi je konačno pružena prilika da progovorim. Hvala svima... konačno sam se riješio pritiska, ne moram više sve to držati u sebi. Uistinu sam se radovao dolaziti na radionicu ovih dana. Štoviše, ne sjećam se kada sam se posljednji put ovako dobro osjećao".

Jim Staley, predsjednik *Roadway Expressa*, pažljivo je slušao njegove riječi te se nakon toga obratio okupljenima: "Transformaciju kompanije započinjemo s edukacijom - naših top menadžera, regionalnih menadžera, voditelje odjela i djelatnika širom organizacije. Edukacija na koju mislim spada u područje liderstva, i to onog liderstva koje prakticiramo unutar sustava. Radi se o liderstvu naših voditelja na transportnoj rampi. Radi se o vašem liderstvu kojeg iskazujete pristajući sudjelovati na ovakvom skupu".

I. Tim za dizajniranje. Proces je započeo u siječnju, nakon što je uprava izabrala temu prvog samita "Učinkovita protočnost" nakon čega je imenovan tim za dizajniranje sastavljen od predstavnika menadžmenta, zaposlenika, kupaca i dobavljača.

Tim za dizajniranje revidirao je i proširio temu skupa kako bi osigurao afirmativnost. Nova tema dobila je tako naziv: "*Vodstvom djelatnika do pobjedničke protočnosti*". Realizacija teme osmišljena je pomoću dodatnih podtema:

1. Usluživanje nenadmašnom brzinom,
2. Ponos i angažman djelatnika.

Potom se tim za dizajniranje posvetio osmišljavanju dnevnog reda samita oslanjajući se na model 4D metode AP-a. Napravljena je lista uzvanika kojom je obuhvaćen "sustav u svojoj cjelini" prema načelima relevantne zastupljenosti ključnih interesnih grupa.

Odlučeno je da se s AP procesom započne na dvije lokacije: Akronu i Chicago Heightsu. Predviđena je participacija 200 sudionika. Toliko raznolika grupa ljudi po prvi puta u povijesti kompanije okupila se na jednome mjestu.

2. Otkrivanje i snivanje. Trodnevni samit *Roadway Expressa* započeo je *otkrivanjem*, regularnom I. fazom AP procesa, na temu "Vodstvom djelatnika do pobjedničke protočnosti" kojom su se sudionici vodili tijekom serije intervjua jedan-na-jedan. Razgovarali su o vremenima kada je "protočnost kompanije", prema njihovom osobnom mišljenju, bila najveća, propitivanjem o tome "kada su u prošlosti brzo i učinkovito transferirali pošiljke iz centra do krajnjih odredišta, a da su pritom posve zadovoljili klijente?"

Tragajući za okolnostima koje su osigurale uspjeh, osvijestili su da se dva čimbenika stalno ponavljaju:

1. Efikasna komunikacija menadžera i zaposlenika,
2. Udobnost zahtjevima kupaca većom protočnošću.

Intervjui su dakle ukazali na značaj kvalitetne komunikacije među djelatnicima svih organizacijskih razina i iznijedriili prijedloge za unapređenje zadovoljstva klijenata.

Nakon toga, sudionici su se okupili u manjim grupama kako bi razmjenom iskustava osvijestili prošlost kompanije. Aktivno su iznosili promišljanja o tome što je, prema njihovom osobnom mišljenju, *potrebno napraviti* kako bi se uspjesi ponovili. Osim toga, nastojali su artikulirati svoju osobnu ulogu u tom procesu.

Radne skupine su identificirale "trenutke ponosa" kompanije i aspekte prošlosti koje su željeli zadržati. Pomoću AP procesa sudionici su otkrivali iskustva i priče koje su sjajno opisivale zajedničku povijest, ne samo u kontekstu prošlih uspjeha već i afirmacije potencijala za buduće uspjehe.

Drugog dana okupljanja sudionici su u fazi *snivanja* zamišljali budućnost. Raspoređeni u manje grupe, maštali su o budućnosti u kojoj se probudili nakon trogodišnjeg sna.

U svojim mislima našli su se u 2005. godini. Odmah su opazili da se konkurentsko okruženje značajno izmijenilo. *Roadway Express* uvjerljivo je dominirao tržištem postavši vodećim nacionalnim i regionalnim prijevoznikom! Wall Street je brujao o njihovom velikom uspjehu. Časopis *Transport topics* često je pisao o *Roadway Expressu*, o kompaniji koja se odvažno oslonila na netaknute unutarnje potencijale - ponosa i angažmana djelatnika - čime su dramatično unaprijedili brzinu tranzita. *Roadway Express* u mnogome je nadmašio konkurenciju; kvalitetnijim upravljanjem troškovima, neusporedivo višom razinom usluge i zadovoljnim djelatnicima.

Zatim su se sudionici samita ponovno okupili na jednom mjestu. Kolektivna iskustva i vizije korištena su u izradi "*mape mogućnosti i prilika*" koja je zorno dočaravala zajedničku viziju budućnosti. Sudionici su na mapi označili one ideje koje su smatrali najboljima.

Veliki interes za radionicu posebno se uočava u sedam novih podtema kojima se nastojalo identificirati nove čimbenike povezane s glavnom temom:

1. Ubrzanje dostave,
2. Uključivanje svih dionika (komunikacija),
3. Edukacija i korištenje iskustva djelatnika,

4. Mjerenje, tehnologija, procedure i oprema,
5. Prisustvo,
6. Pozitivni ponos,
7. Nadmetanje.

Podteme su potom pretvorene u bazu za okupljanje tzv. "oportunitetnih timova". Sudionici su se naime selili u grupe prema vlastitome izboru "oportunitetne teme" (podteme) kako bi radili na stvaranju strateških inicijativa. U tim su timovima ostajali do kraja samita i nakon toga.

Tzv. "oportunitetni timovi" zatim su započeli zajednički sanjati o svojim temama. Skicirali su i izvjesili posebne parcijalne izjave o trogodišnjim težnjama u svezi svake pojedine teme. Primjerice, u dokumentu o trogodišnjim očekivanjima povezanim s temom "ubrzanje dostave" pisalo je: "Roadway Express vodeći je svjetski ponuđač prijevoznih usluga radi naše nedostižno kvalitetne usluge".

Potom su se sudionici opet okupili u širokom setingu kako bi zajednički prokomentirali i doradili pojedinačne izjave "oportunitetnih timova". Ova faza procesa završena je formiranjem zajedničkog iskaza za sljedeće faze AP-a.

Dizajniranje i sudbina

U fazi *dizajniranja* lideri su ohrabivali sudionike na slobodno i otvoreno predlaganje promjena i provođenje trenutnih akcija usklađenih s prijedlozima. "Oportunitetni timovi" osmišljavali su jednogodišnje ciljeve i akcijske planove za njihovo ostvarivanje čime su stvoreni temelji idealnog organizacijskog dizajna u kontekstu struktura, sustava, djelatnika i potrebnih vještina.

Primjerice, "oportunitetni tim" koji je radio na temi "ubrzanje dostave" postavio je *zahtjevne* te istovremeno *dostižne* ciljeve:

- 50% pošiljki radnog dana dostaviti do 15,30 sati,
- 90% do 17,00 sati,
- sve isporuke tekućeg dana dostaviti najkasnije do 19,00 sati.

Kako bi se cilj ostvario, grupa je definirala sljedeće akcijske korake:

1. Kredibilitet; tako što će vozači u svakom trenutku preuzeti pošiljku od bilo kojeg kupca,
2. Upoznavanje kupaca sa strateškim ciljevima tvrtke,
3. Usmjeravanje na period najveće produktivnosti gradskih vozača, od 10,00 do 16,00 sati kako bi se unaprijedila produktivnost.

Lideri su također postavili svoja očekivanja: "Ni jedna odluka o akcijskim koracima neće biti donesena bez prethodnih konzultacija sa zaposlenicima i drugim dionicima". U tom kontekstu pristupilo se "kroćenju" hijerarhije kako bi se omogućilo organsko izviranje promjena "odozdo prema gore". Strateško planiranje sada je kretalo od zaposlenika. Povrh toga, zaposlenici su proces sami usmjeravali pod budnom paskom uprave.

Završna faza samita, *sudbina*, prvi je korak prema budućnosti: predanost akciji. Tijekom završne faze "oportunitetni timovi" sastaju se kako bi dogovorili načela funkcioniranja po završetku samita i neposredne sljedeće korake. Obvezali su se uvijek timski djelovati. Važno je zaključiti kako AP proces ne završava s posljednjom fazom 4D modela. Sudionici samita vraćaju se u organizaciju kako bi nove težnje, očekivanja, ciljeve i akcijske planove približili svojim suradnicima na radnom mjestu. AP proces u *Roadway Expressu* afirmirao se kao posve nova metoda strateškoga planiranja i djelovanja. Iako je o tome preuranjeno zaključivati, sudionici samita očekuju da će pozitivna energija skupa polučiti isto takve, kratkoročne i dugoročne, pozitivne poslovne rezultate.

Uredila: mr.sc. Blaženka Vuk

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of EMERALD, 2008., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *A Revolutionary Approach to Strategic Change in Business Strategy Journal*



Ronald Fry, doktor znanosti, izvanredni profesor organizacijskog ponašanja i ravnatelj Executive MBA programa na *Weatherhead School of Management*. Su-kreator AP pristupa, predavač i poslovni savjetnik koji surađuje s pojedincima, organizacijama i institucijama širom svijeta. Pomaže im da oslobode potencijale za suradnju te tako angažiraju "sustav u cjelini" u proces strateškog promišljanja, planiranja i promjena.



Edward H. Powley, doktorand na studiju organizacijskoga ponašanja na *Case Western Reserve's Weatherhead School of Management*.

Be my guest!

OTVOREN JE LONE,
NOVI MAISTRIN DESIGN-HOTEL
S PET ZVJEZDICA.

Hotel Lone je mjesto koje inspirira. Smješten je u morskoj uvali zasjenjenoj park-šumom i od središta Rovinja dijeli ga desetak minuta lagane šetnje.

Originalni autorski pristup oblikovanju i čistoća forme isprepliću se s kulturnim naslijeđem i nadahnutim djelima ovdašnje suvremene umjetnosti i dizajna, uz prostrani wellness centar i sve ostale sadržaje primjerene suvremenom hotelu. Posjetite Lone i doživite iskustvo kakvog nema u ovom dijelu Europe.

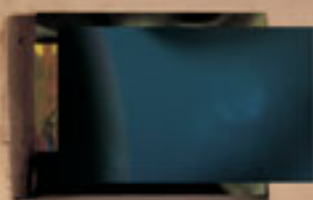

lone

UNIQUE
DESIGN HOTEL
ROVINJ
CROATIA

Saznajte više na WWW.LONEHOTEL.COM

 A MEMBER OF
DESIGN HOTELS

maistra



AP praksa u Hrvatskoj

Jasenka Gojšić, Maša Magzan

S ciljem cjelovitijeg sagledavanja i suočavanja s kompleksnim problemima današnjice, u prošlom broju *qLifea* tri teksta bavila su se zajedničkim poduhvatima poslovnog, javnog i civilnog sektora. U tom smislu ovaj se članak osvrće na primjenu metode “afirmativnog propitivanja” (eng. *Appreciative Inquiry*, u daljnjem tekstu skraćeno AP) u Hrvatskoj i to u različitim gospodarskim sektorima.

Tako se u hrvatskoj podružnici multinacionalne kompanije *Siemens* već desetak godina metoda AP koristi na treninzima i strateškim radionicama, *Društvo arhitekata Zagreba* (DAZ) nedavno je provelo proces strateškog planiranja na temelju AP metode, a studenti i djelatnici ZŠEM - *Zagrebačke škole ekonomije i menadžmenta* upoznati su i otvoreni prema primjeni ove metodologije te je često koriste u organizaciji i

implementaciji obrazovnog procesa. Pored navedenih primjera, u cilju pokretanja pozitivnih promjena četrdesetak praktičara iz različitih sektora prisustvovalo je radionicama na kojima se iskustveno i teorijski prolaze četiri faze AP procesa.

Istovremena primjena AP pristupa u različitim sektorima važna je radi prepoznavanja, razvijanja i korištenja potencijala koji

omogućuju efikasnu suradnju i zajedničko stvaranje održivih rješenja potrebnih zajednici u kojoj živimo. AP, *afirmativno propitivanje* u svojoj je biti metoda za sustavne promjene u kojima učestvuju svi dionici ili barem predstavnici svih dionika. Sudjelovanje u AP procesu osnažuje *pripadnost* i *odgovornost* te istovremeno potiče *kreativnost* i *povezanost* među ljudima koji surađuju.

Svako društvo teži najboljoj viziji samoga sebe

Slično kao što je prije masovnog početka korištenja automobila i aviona nemoguće bilo zamisliti današnje brzine putovanja do geografski udaljenih mjesta, danas je jednako tako teško zamisliti istinski učinkovite promjene u društvu. U tom smislu AP se nameće kao jedan od mogućih budućih standardnih protokola za brzi razvoj zajednice prema najjasnijoj viziji sebe same.

Svakome od nas dobro je znano kako je to živjeti u zajednici kada pojedinci ne dijele zajedničke ciljeve. Motivacija ljudi je

Afirmativno propitivanje u svojoj je biti metoda za sustavne promjene u kojima učestvuju svi dionici ili barem predstavnici svih dionika.

kratkoročna, akcije su kaotične i nezavisne pa se stoga rezultati međusobno ne podržavaju. U takvim neusmjerenim zajednicama, privatnim ili poslovnim, doprinos pojedinca prije je iznimka nego pravilo dok se ciljevi (pre)često definiraju u kontekstu postojećih problema. Pritom je važno naglasiti kako AP uvažava problemski pristup i svrhovitost koju on nosi, ali tek u smislu *zajedničkog razvoja sustava*.

Kakav je to razvoj i koju razinu životnog standarda želimo za sebe, za naše obitelji, tvrtke, lokalne i globalne poslovne mreže? Koje proizvode i usluge ljudi doista trebaju kako ne bi iscrpljivali već oplemenjivali svoje živote? Kakvi nam organizacijski sustavi trebaju za podršku zajedničkom kreiranju? Primjena AP metodologije u *pokretanju promjena* odgovara na ova pitanja te istovremeno omogućava da odgovori budu *zajednički*. Potičući stvaranje tzv. “snova otpornih na stvarnost” AP podržava pojedince u preuzimanju osobne odgovornosti za realizaciju zajedničke vizije budućnosti.

Načela

Vrijednost i širina aplikacije AP metodologije proizlazi iz činjenice da *afirmativno propitivanje* predstavlja generički, stvaralački i društveno konstruktivistički pristup. Naime, AP se temelji na sljedećih šest principa:

1. *Društveni konstrukt*, realnost nastaje u odnosima, riječi kreiraju svjetove (eng. “words create worlds”), nada nastaje na iskustvima drugih ljudi (eng. “HOPE - hearing other people’s experience”),
2. *Anticipiranje i predviđanje*, očekivanja upravljaju našim ponašanjem, transformacijska promjena zahtijeva viziju željene budućnosti,

3. *Simultanost*, čim postavimo pitanje pokrećemo promjenu,
4. *Poetski princip*, svijet se nalazi u očima promatrača, drugi ga spoznaju kroz priču, a metafore prenose iskustvo iz jednog svijeta u drugi,
5. *Pozitivnost*, nada, uzbuđenje, užitak, zajedništvo, inspiracija, pažnja,
6. *Cjelovitost*, svi smo povezani i svaki dio utječe na cjelinu, promjena komponente izaziva promjene u cjelini.

U antropološkom smislu navedena načela i kategorije suradnje sasvim su prirodni zajednici budući da im je svrha okupiti ljude oko zajedničke potrebe, poticati na zajednički rad i učinkovito pridonositi zajedničkom cilju.

Zašto nam je AP potreban?

Afirmativno propitivanje može se koristiti na različite načine, jednostavnom aplikacijom načela ili primjenom cjelovite metodologije. Primjerice, pozitivan (afirmativan) pristup moguće je potaknuti jednostavnim pitanjima na početku radnog sastanka:

1. “Koji su kvalitetni projekti u tijeku?”
2. “Što vam se dobro desilo od našeg posljednjeg susreta?”

Snaga ovakvog pristupa počiva na pitanjima koja usmjeravaju pažnju na *pozitivne* i *inspirativne* aspekte života, umjesto na probleme. Kako pitanja sama po sebi potiču na daljnje promišljanje, koristiti ih na početku sastanka za generiranje novih rješenja uvijek je bolje nego iznositi probleme.

AP metodologija korisna je za grupe i pojedince u emocionalno, društveno ili ekonomski zahtjevnim situacijama. Tada se “voće ne bere na niskim granama” i ne pita se što je “dobro u dobrom”. Primjerice,

Takozvani “AP samit” moćna je i detaljno razrađena koncepcija koja uključuje sve dionike nekog sustava u inicijaciju promjene što zasigurno nije uobičajeno u svijetu usmjerenom na probleme i brza rješenja.

tragedije i prirodne katastrofe uvijek su prožete duhom solidarnosti, kreativnosti, međusobnog uvažavanja i podržavanja jer nam se u takvim okolnostima pažnja usmjerava na puko preživljavanje, na ono najvrednije koje ne želimo izgubiti. Upravo je to *duboko uranjanje u suštinu* centralna vrijednost AP pristupa u svakodnevnom životu.

U kontekstu aplikacije AP metodologije može se reći da je ona korisna na individualnoj i organizacijskoj razini te u timovima. No ipak, najučinkovitija se pokazala u pokretanju promjena u kojima učestvuju “sustav u cjelini”. Takozvani “AP samit” moćna je i detaljno razrađena koncepcija koja uključuje sve dionike nekog sustava u inicijaciju promjene što zasigurno nije uobičajeno u svijetu usmjerenom na probleme i brza rješenja. Međutim, takva “instant rješenja” obično su već viđena jer se crpe iz područja poznatog pa stoga rijetko kada inspiriraju.

Navedeni fenomen odražava se u brojnim pričama o propalim ili neuspješnim projektima. Iako postoje mnoga objašnjenja o tome zašto neki projekti nisu uspješni, jedno se izdvaja po svom značaju: *nedostatak*

Coaching ne čini samo dvoje ljudi.



Čine ga dva svijeta.



U svijetu klijenta postoji izazov.

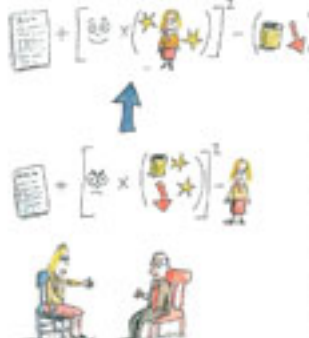


U coachingu, coach postaje ogledalo u kojem klijent istražuje svoju sliku svijeta...



U kratkotrajnom doticaju dvaju svjetova, raste svjesnost o pretpostavkama, modelima, pristupima, ponašanjima i djelovanjima.

Javlja se i istražuju nove mogućnosti



Strategije se razvijaju, testiraju i isprobavaju

Jedan svijet postaje jasnije mjesto,



a jedna osoba sama sebi ima više smisla.



Coaching ne čine samo dva svijeta koja je spojio izazov

Coaching čine dvoje ljudi



Koji dodaju vrijednost jednom životu, radu i organizaciji.



Pitate li se i vi:

Kako mogu biti bolji lider?
Kako mogu graditi vrhunske pojedince i timove?
Kako mogu povećati učinkovitost zaposlenika?

Na koji način organizaciju podići...
...na jednu sasvim novu razinu?

Kako JA mogu postati EXECUTIVE COACH?

Odgovore na sva ova pitanja – i više, može vam dati coaching organizacija s najviše akreditacija u Europi



ACADEMY OF EXECUTIVE COACHING

Informacije o edukaciji
«Diploma in Executive Coaching»

Tel. 091 234 11 00
Tel. 099 382 30 00

e-mail: daniela.miljan@aoec.com
e-mail: alan.zepec@aoec.com

Http://aoec.wordpress.com
http://www.aoec.com

zajedničke vizije i energije koju ona oslobađa radi čega sudionicima konačni rezultati nisu osobito važni. To je razlog učinkovitog korištenja AP-a u pred-projektnoj fazi kada pozvani traže odgovore na suštinska pitanja oko kojih se generira energija promjena. Upravo je ova *ljudska komponenta* glavni doprinos AP metodologije: pokretanje i povezivanje ljudi, oslanjanje na ono najbolje u njima te kreiranje zajedničke vizije koja potiče energiju, entuzijazam i privlači resurse. I još nešto – AP usmjerava pažnju sudionika na stvaranje onoga što je ljudima doista potrebno!

Budući da izvire iz zajedničke potrebe, afirmativna pitanja potiču uključenost i odgovornost sudionika.

Koraci AP-a

AP pristup uvijek bi se trebao baviti pitanjima od suštinskog značaja za budućnost organizacije ili pojedinca. Evo nekih primjera:

1. Koje aktivnosti, od svih u kojima trenutno učestvujem, u sebi nose najveće potencijale za osobni razvoj i razvoj ljudi oko mene?
2. Koja grupa dionika u našem poduhvatu naj snažnije utječe na očekivane dugoročne efekte?
3. Na koji ćemo način te dionike aktivno uključiti u zajedničke aktivnosti?
4. Na koji način potaknuti ljude na kreiranje novih vrijednosti?
5. Kako ćemo inovacije dovesti do realizacije?
6. Čemu služi naša organizacija? Koja je njena svrha?

Pojedinac koji osjeća nemir, pitanje i potrebu pokreće seriju razgovora kako bi okupio grupu “istomišljenika” s kojima formira “jezgru” (*core team*). Potom tim

suraduje na stvaranju pravog pokretačkog pitanja, prepoznavanju dionika i kreiranju AP intervencije u obliku sastanka, samita, konferencije ili slično. Rezultat AP procesa pokretanje je projekata kojima se kreira željena budućnost implementacijom odgovora na ključno pitanje.

1. korak: Faza pitanja (*Definition Phase*)

AP proces kreće s definiranjem “pravog pitanja” jer ono u mnogome pridonosi zajedničkom cilju i pokreće energiju sudionika. Budući da izvire iz zajedničke potrebe, afirmativna pitanja potiču uključenost i odgovornost sudionika. Kada se u literaturi naglašava važnost oblikovanja pravih pitanja, često se navodi tvrdnja Alberta Einsteina: “Kada bi u sat vremena morao riješiti životno važan problem, prvih 55 minuta iskoristio bi za oblikovanje pravog pitanja. Potom je sasvim jednostavno riješiti problem u 5 minuta”.

Ni jedan oblik komunikacije ne povezuje ljude niti ih otvara kao što to čini *dijalog o proživljenim iskustvima*.

Primjerice, na AP radionicama u *Siemensu* slovački i hrvatski kolege propitivali su se o tome “kako izgleda ‘kvalitetna tim-ska suradnja’”, te o primjerima iz “bliže i dalje prošlosti koji potvrđuju da je takva suradnja moguća”. Snaga pravog pitanja, postavljenog na pozitivan, afirmativan i konstruktivan način presudno utječe na okupljene ljude i traganje za odgovorima kako bi se osobno doprinijelo promjenama.

2. korak: *Faza otkrića (Discovery Phase)*

U studijama slučaja (u nastavku teksta) primjene AP-a u praksi hrvatskih poduzeća, najočitija je faza *otkrića* ili *traganja* (Discovery). Članovi *Društva arhitekata Zagreba* u početku procesa strateškog planiranja osvrnuli su se na svoja najpozitivnija iskustva s DAZ-om kao i na utjecaj te organizacije na njihove osobne živote. U ovoj fazi procesa iskristalizirala se potreba jačanja društvenog kapitala DAZ-a i poticanja interakcije među članovima. Osvještavale su se kvalitete, odnosno *snage grupe* manifestirane u prošlim uspjesima, čime se utječe na jačanje povjerenja u vlastite sposobnosti ostvarivanja pozitivnih promjena i iznova

aktiviraju aspekti koji su nam omogućili takvo iskustvo.

U svrhu unapređenja međusobne suradnje, na radionici u *Siemensu* sudionici su fazu potrage koristili kako bi pozitivno pristupili otkrivanju novih mogućnosti i njihovoj implementaciji u novim projektima. Ni jedan oblik komunikacije ne povezuje ljude niti ih otvara kao što to čini *dijalog o proživljenim iskustvima*. Prepoznavanjem obrazaca u sadržajima koji su omogućili to iskustvo, u okruženju i u nama samima, osvještavamo eventualne okolnosti i preduvjetne potrebne za kreiranje željene promjene.

3. korak: *Faza sna (Dream Phase)*

Bilo koja vrsta generičkog iskoraka neizostavno traži da se odvoji dovoljno vremena za kreiranje “zajedničkog sna”, koji se temelji na dubokim stremljenima pojedinaca okupljenih u nekoj zajednici, iako u našim mentalnim modelima “san” kao takav obično pripada pojedincu, a ne zajednici. Osnovno obilježje karizmatičnih lidera ogleda se u njihovoj *viziji* odnosno “snovima” i sposobnosti poticanja mnoštva da ih slijede u ostvarenju vizije (snova). U nekim se zajednicama, primjerice organizacijama civilnog društva, pojedinci već u početku okupljaju prema kriteriju sličnih snova. No, vrlo se rijetko dešava da “san” nastane kao tvorba kolektivne svijesti. Svjesnost o moći i važnosti “sna” među modernim cinicima gotovo da ne postoji. Problemi i strahovi posve su prihvatljivi današnjem modernom zapadnjačkom društvu dok su istovremeno snovi i čežnja za boljim, kvalitetnijim i ispravnim gotovo sramotni.

Usprkos tome, svi se mi divimo ostvarenim snovima Steava Jobsa, bajkovitim prizorima *Googlovih* ureda, još uvijek živim

likovima *Zagrebačke škole animiranog filma*, entuzijazmu *CARNetovaca* dok su podizali Internet u Hrvatskoj, VIPovaca dok su podizali prvu mrežu mobilne telefonije. Činjenica je kako u pozadini ovih, ali i mnogih drugih uspjeha, uvijek stoje kolektivni snovi bez obzira jesu li oni osviješteni ili nisu. Studenti ZŠEM-a u sklopu kolegija *International Management* na AP radionici o participativnom upravljanju i odlučivanju dijelili su vlastite snove o radnom okruženju koje osnažuje pojedinca i potiče vodstvo projektirajući svoje vizije željene budućnosti.

Primjerice, ako viziju grada u kojem želimo živjeti, posla kojeg želimo raditi i života kojeg želimo živjeti temeljimo samo na “mogućem”, odričemo se znanja o snazi društvenog konstrukta koji nam jasno kazuje da su snovi ipak ostvarivi. Koristeći se tom spoznajom, snove bi trebali ozbiljno i odgovorno prihvatiti kao pokazatelje vlastitih trenutnih potencijala te ih tako promisliti u snažne pokretače promjena kao što se desilo u *Društvu arhitekata Zagreba*.

4. korak: Faza dizajniranja (Design Phase)

U fazi *dizajniranja* snove nastojimo “spustiti” u realnost. Budući da znamo i čvrsto vjerujemo kako su snovi ostvarivi, u ovoj se fazi upuštamo u potragu za rješenjima i gradivnim elementima koji će snove zorno prikazati nama i drugima.

Takvi se aspekti nalaze svuda oko nas: u obliku ilustracija u časopisima, studija slučajeva, kao događaji u životima drugih ljudi i slično. Potaknuti snom, budućnost dizajniramo stvarajući *prototipe, skice i modele*. Budućnost je tada još uvijek apstraktna, projekti još uvijek nemaju formu i rijetko su kada brojčano konkretni. Tradicionalne organizacije, na žalost, veoma rijetko ulaze

u fazu dizajniranja. Razgovarati, propitivati se i pritom sanjati nije nam novo, što se ne bi moglo reći za jasno prikazivanje tako stvorenih vizija. Srećom, danas raspoložimo raznim tehnikama koje nam pomažu “spojiti srce s rukama” kako bi ocrtali svoje snove i vizije ostavivši po strani “analizu izvedivosti” i “procjenu rizika”.

5. korak: Faza sudbine (Destiny Phase)

Samo ime kazuje da je ova faza sudbonosna budući da neposredno prethodi realizaciji ideje stvorene zajedničkim snivanjem. Jednom kada se u njoj zateknu, ljudi preuzimaju na sebe vlasništvo nad realizacijom pa se stoga javljaju konkretna pitanja poput sljedećih:

- Koji su preduvjeti realizacije dizajniranog prototipa?
- Koje bi ljude trebalo uključiti?
- Koje bi korake trebalo poduzeti i koje projekte pokrenuti za realizaciju?
- Trebamo li se nečega odreći kako bi oslobodili resurse za realizaciju sna?

Ova faza ne može se delegirati jer AP filozofija ne predmnijeva zaduživanje bilo koga za realizaciju vizije. Ako je san zajednički, a dizajn je uvjerio sudionike u

U fazi *dizajniranja* snove nastojimo “spustiti” u realnost.

mogućnost ostvarenja, tada se pretpostavlja kako je više kreatora - učesnika procesa - doista zainteresirano za realizaciju.

Obzirom na potencijale promjene i otvaranje prostora za nova i održiva rješenja, AP se čini odličnim alatom za koordinirano i angažirano djelovanje na ostvarenju osobne ili organizacijske misije. Da je tome tako vidimo iz primjera DAZ-a kada je afirmativni pristup, primijenjen u strateškom procesu, osvijestio nužnost djelovanja DAZ-a izvan uobičajenih okvira i povezivanja sa strateškim partnerima drugih struka.

AP u osobnom razvoju

Opće je poznato da svakih sedam godina u životu odraslog čovjeka nastupi svojevrsna kriza. Prepoznajemo je po "tjesejnoj koži" i nemiru koje se javlja uz pitanje: "Tko sam ja?" Također i po osjećaju da nas stari odgovori više ne zadovoljavaju.

U takvim i sličnim razdobljima AP pristup može se koristiti kao minimalno-nužna struktura za podržavanje transformacije, pogotovo u fazi iniciranja promjene. Svaki sustav koji koristi AP metodu mora

znati koliko je važno oblikovati pravo pitanje budući da pitanje pokreće promjene i usmjerava pažnju. Zbog toga se posebno treba naglasiti *odgovornost* u traganju za tim centralnim pitanjem koje potom pokreće promjene na osobnoj razini. Ljudi, barem se tako čini, olako ulaze u sveobuhvatne životne promjene kao što su primjerice ulazak ili izlazak iz braka, preseljenje u drugu državu ili upisivanje još jednog fakulteta, a da prije istinski ne osvijeste što ih doista "žulja" u životu.

Sveobuhvatne promjene često uništavaju životne stečevine; izgrađeni odnosi se napuštaju, mjesta koja nas podržavaju zaboravljaju, a kompetencije koje smo stekli omalovažavaju. Pravo rečeno, *svaka nova faza razvoja odrasle osobe omogućava širenje, ali tek pošto se sva proživljena iskustva integriraju u našu bit*. Upravo je u toj točki promjene prepoznata vrijednost AP faze otkrića: osvijestiti dobro u našem životu, ono što mu daje snagu. Ključno je promjenu graditi na stečenim dobrima, istovremeno ih štiteći od promjene same.

Ljudi jako dobro znaju kako izgleda sanjati. Nažalost, neki si to ne dopuštaju; ozbiljni su, nemaju vremena ni povjerenja u maštanje. Drugi se pak uplaše vlastitih snova jer im se čine previše privlačni da bi ih zaboravili i previše zahtjevni da bi ih realizirali. No, snovi usmjereni na pravo pitanje nikada ne ugrožavaju cjelokupan životni konstrukt, već mu dižu kvalitetu podupirući alternative postojećem nezadovoljavajućem stanju.

Izgled stanja nakon promjene i spoznaja kako se snove doista može realizirati pojedincima često predstavlja *ekstatično iskustvo*. Emocije prisutne u snu, slike, boje i vlastiti lik prenose se u apstraktne ili vrlo konkretne crteže, instalacije i makete. Tako

Ljudi jako dobro znaju kako izgleda sanjati. Nažalost, neki si to ne dopuštaju; ozbiljni su, nemaju vremena ni povjerenja u maštanje.

nastali *prototipovi* zatim komuniciraju s okolinom osiguravajući aktivnu participaciju u realizaciji sna. Kroz prepoznavanje realnih elemenata sna osoba se dodatno za njega veže, sve više vjerujući u njegovo ostvarenje.

AP kreira slobode

Sastavni aspekti “uspješnih suradnji koje se pamte” destilirani u fazi otkrića prilikom demonstracije AP pristupa na *Art of Hosting* treningu održanom ove godine u Zagrebu jesu:

- povjerenje,
- sloboda i otvorenost,
- uživanje i motivacija,
- odgovornost,
- podrška i autentičnost.

Navedena “kontrolna lista” preduvjeta kvalitetne suradnje neodoljivo asocira na šest sloboda koje se javljaju primjenom AP metode, a naznačene su u knjizi *The Power of Appreciative Inquiry* autorica Diane Whitney i Amande Trosten-Bloom:

1. Sloboda da se *bude prepoznat u odnosu*, ne kroz uobičajene uloge već kao cjelovito ljudsko biće integriranih iskustava, bez obzira od kuda ona potječu.
2. Sloboda da se osobu *čuje, a ne samo sluša*. Razmjena cjelovitih poruka među ljudima, u punini, omogućava su-kreaciju novog, utemeljenu na sposobnostima svih uključenih.
3. Sloboda da se *sanja u zajedništvu*, za razliku od puke sljedbe snova velikih lidera, omogućava stvaranje zajedničke, motivirajuće vizije koja potiče i usmjerava akcije grupe.
4. Sloboda da se samostalno odabere *doprinositi* ili *ne doprinostiti*, kada i čemu, za razliku

Razmjena cjelovitih poruka među ljudima, u punini, omogućava su-kreaciju novog, utemeljenu na sposobnostima svih uključenih.

od rigidne organizacijske “podjele zadataka” i kulture naredba-kontrola, oslobađa snagu pojedinca da slijedi svoj poziv i realizira svoje zanimanje.

5. Sloboda *podržavanja u djelovanju* očituje se u podršci koju svaki pojedinac u organizaciji osjeća ili ne osjeća za svoje ideje i poduhvate. Takva vrsta podrške ne zasniva se na ulogama i privilegijama, već je ona dio kulture koja otvara prostor poduzetništvu potičući svakog ponaosob na *učenje i preuzimanje rizika*. U okruženju bez navedenih kvaliteta teško je očekivati da se pojedinci samostalno odluče na stvarne iskorake izvan poznatog.

6. Sloboda da se *bude pozitivan* suprotstavlja se tradicionalnim vjerovanjima svijeta koji “kruh zarađuje u znoju lica svog”. Biti pozitivan kosi se s vjerovanjem po kojem se samo teškim i napornim radom ostvaruje časni doprinos dok smijeh, uživanje i radost na poslu izazivaju sumnju, krivnju i sram. AP pristup temelji se na pozitivnim iskustvima koja osiguravaju životnost organizacijama, pomoću posebnih “prostora za pozitivnost” unutar čvrstih organizacijskih struktura koje obično sputavaju kolektivnu radost i optimizam.

Budućnost

Rasprostranjenost korištenja neke metode ovisi o ljudima koji se njome služe. Analogija sa svijetom mreža: rasprostranjenost Interneta, primjerice, u eksponencijalnom je odnosu s brojem korisnika. Što je više ljudi kojima se možemo obratiti putem mreže, to nam je mreža interesantnija pa na njoj objavljujemo veće količine osobnih sadržaja. Potom sadržaji privlače nove korisnike i intenziviraju korištenje starih. Slično se dešava i s AP metodom - što veći broj ljudi osjeti moć metodološki discipliniranog stvaranja života po mjeri vlastitih snaga, to će se češće metoda primjenjivati.

Uostalom, zašto bi itko gledao u problem, ako ga to gledanje drži na mjestu na kojem ionako ne želi biti?

U hrvatskoj kulturi ni jedna od gore navedenih šest sloboda nije inherentna, a posebice to nije u poslovnom sektoru pa se upravo radi toga u tom području kriju veliki potencijali za napredak. Kada se ljudima osigura prostor za *autentično djelovanje* na temelju njihovih osobnih potencijala, tada je disciplinirana i dosljedna primjena *afirmativnog propitivanja* u stanju kreirati okruženje koje uvećava kvalitetu života pojedinca, organizacije, ali i društva u cjelini.



Jasenka Gojšić, diplomirala je na *Elektrotehničkom fakultetu* Sveučilišta u Zagrebu, završila MBA i stekla titulu magistra menadžerskih znanosti na IEDC-u, Poslovnoj školi Bled. Završila je više programa *Kenedy School of Governement* na Harvardu. Višegodišnji je praktičar pristupa *afirmativnog propitivanja* kojeg koristi u organizacijskim i osobnim transformacijama.



Maša Magzan, doktorirala je kulturalnu antropologiju i sociologiju na američkom državnom sveučilištu *Kent State University*. Njeni su istraživački interesi interdisciplinarni, a obuhvaćaju društvene transformacije i nove metode upravljanja i vođenja. Trenutno predaje nekoliko kolegija na Odsjeku za marketing i komunikacije na *Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa*.

AP - Metoda pospješivanja zajedništva i istinske suradnje

Jasmina Lukačević

Tijekom rada u *Siemensu* od 2001. do 2008. godine aktivno sam participirala u moderatorskoj mreži *Support Center Project Experience* sa sjedištem u Beču, koja je pripadala nekadašnjem sektoru za razvoj softvera PSE - *Program and System Engineering*.

U ulozi moderatora često sam stoga surađivala s grupama i timovima u *PSE* sektoru koji su propitivali i istraživali teme povezane s projektnim iskustvima, organizacijskim unapređenjima, strateškim smjernicama, korištenjem potencijala i znanja u suradnji unutar timova ili pak s međusektorskom suradnjom. Svedeno na zajednički nazivnik, svrha ovih radionica ogleda se u:

1. Sagledavanju mogućnosti za produktivno djelovanje u budućnosti,
2. Razradi osvijestjenih mogućnosti definiranjem aktivnosti za ostvarivanje ili povećavanje poslovnog volumena.

Metoda koju sam često koristila za poticanje i stvaranje zajedništva sudionika je *afirmativno propitivanje* (AP), na engleskom jeziku poznata pod nazivom *Appreciative Inquiry* (AI). AP metoda se u svojoj suštini odnosi na provođenje sudionika kroz *Ciklus 5D*:

1. korak: *Faza pitanja* (*Definition Phase*)
2. korak: *Faza potrage* (*Discovery Phase*)
3. korak: *Faza sna* (*Dream Phase*)
4. korak: *Faza dizajna* (*Design Phase*)
5. korak: *Faza sudbine* (*Destiny Phase*)

Na radionicama koje su obično trajale jedan ili dva dana *discovery* faza AP ciklusa (otkrivanja dobrog, pozitivnog i uspješnog - *pozitivne jezgre* koja će podupirati i pokretati nove uspjehe) korištena je za stvaranje pozitivnog okruženja i početnog pozitivnog iskustva sudionika. Primjena *discovery* faze na početku radionice omogućava sudionicima individualno osvještavanje pozitivnih iskustava i uspješnih priča povezanih s kontekstom radionice te zatim stvaranje zajedničke slike pozitivnih rezultata i uspjeha koje su kao grupa proživjeli u prošlosti. Takva *zajednička slika* sudionicima osigurava pozitivan pristup otkrivanju novih mogućnosti i njihovu primjenu na konkretnim projektima. Iako zvuči jednostavno, provedba u praksi zahtijeva disciplinu i svjesno odmicanje od tradicionalnog pristupa kada grupa započinje rad “uočavanjem problema”, a nastavlja ga “analizom i razradom problema” radi unapređenje efektivnosti rada.

Iako je rješavanje problema sadašnjosti ili prošlosti bez sumnje korisno, neće mnogo pridonijeti pozitivnim transformacijskim promjenama i uspjehu u budućnosti.

Discovery faza AP metode, koja ponekad traje vrlo kratko, od jednog do dva sata, donosi sa sobom posvemašnju promjenu perspektive osnažujući sudionike u njihovim nastojanjima da pronađu nove uspjehe u budućnosti.

Faze *dream*, *design* i *delivery* izrađene su u kombinaciji raznih drugih metoda, ovisno o kontekstu radionice.

Sudionici ovakvih radionica posebno naglašavaju vrijednost i korisnost primjene AP principa i načina razmišljanja u kasnijem svakodnevnom radu i djelovanju unutar PSE sektora, te u različitim situacijama

međusektorske suradnje. Voditelji timova koji su osobno proživjeli AP iskustvo naučili su prvo osvijestiti te zatim i upotrijebiti “pozitivnu jezgru” kao pokretača novih uspjeha, u suradnji sa svojim kolegama i partnerima. U složenijim situacijama pomagali su im moderatori mreže *Support Center Project Experience*. Pritom su svi zajedno uvijek imali na umu koliko je važno aktivnosti temeljiti na pozitivnom pristupu i postojećim uspjesima kojih uvijek ima, samo ih je potrebno potražiti. Uspješne situacije trebaju se potom prometnuti u ideje vodilje koje će podržavati i poticati buduće uspjehe u životu i radu.



Jasmina Lukačević, konzultant i voditelj projekata u području Upravljanja ljudskim potencijalima u HR PRO kompaniji. Od 2003. aktivni je praktičar *Art of Hosting* mreže gdje zajedno s kolegama, lokalno i internacionalno, vodi AOH treninge i radi na zanimljivim projektima povezanim s AOH praksom. Kao facilitator i konzultant u području participativnih grupnih procesa i pripadajućih metoda surađuje sa *Šestim oblikom* na izazovnim inicijativama i procesima. Od 2010. godine je *Flow Game* host.

AP u strateškom planiranju - Društvo arhitekata Zagreba

Vesna Vrga Perović

Izvršni odbor *Društva arhitekata Zagreba* (DAZ) na dvodnevnoj radionici strateškog planiranja održanoj u srpnju 2011. godine radio je na međusobnom povezivanju i određivanju strateških ciljeva ove neprofitne strukovne organizacije osnovane sa svrhom razvijanja i afirmiranja hrvatske arhitekture i urbanizma, kulture prostora i zaštite čovjekova okoliša.

Kao osnova za pristup ovom kompleksnom zadatku korišten je *Integrirani organizacijski model* (IOM) – alat koji se često koristi u procesu strateškog planiranja neprofitnih organizacija, protkan metodama “Umijeća vođenja ključnih razgovora” (eng. AoH – *Art of Hosting*). Principi i struktura *afirmativnog propitivanja*, kao jedne od AoH metoda, također su implementirani u strukturu radionice.

Grupu entuzijastičnih volontera, članova Izvršnog odbora DAZ-a, kroz proces je vodila iskusna moderatorica. Zajednički su promišljali o željenim utjecajima njihove organizacije na:

- nacionalnu i internacionalnu društvenu zajednicu,
- prirodno okruženje,
- vlastite članove kojih DAZ u 2011. godini broji više od 1.000 (arhitekata, urbanista, inženjera krajobrazne arhitekture i dizajnera interijera).

Proces je započeo međusobnim upoznavanjem i dubljim propitivanjem motiva koji su ih nagnali volontirati u izvršnom odboru

organizacije naredne dvije godine. Nakon toga u malim su se grupama osvrnuli na svoja prva iskustva s DAZ-om i na najsnažnije pozitivne utiske koje je organizacija na njih ostavila, još dok su bili mladi arhitekti ili studenti. Osim toga, sudionici su se propitivali o tome kakav je značaj DAZ doista imao u njihovim osobnim životima do tada.

Već u prvim satima druženja i zajedničkog rada na površinu su izronile *vrijednosti* DAZ-a koje su sudionici redom isticali kao važne aspekte njihovih osobnih iskustava, a koje su zbog raznih objektivnih i subjektivnih okolnosti u organizaciji već duže vrijeme bile zatomljene i potisnute u drugi plan. Te su se vrijednosti mahom odnosile na jačanje socijalnog kapitala DAZ-a te na poticanje interakcije i socijalizacije članstva.

Završetkom istraživanja i propitivanja prošlosti i osvještavanja najdragocjenijih trenutaka, proces je nastavljen u smjeru budućnosti s ciljem stvaranje zajedničke vizije odnosno “zajedničkog sna” o mogućim utjecajima ove strukovne organizacije na

nove naraštaje pa je tako spoznato:

- kako DAZ nužno mora izaći izvan uobičajenih okvira djelovanja,
- kako se mora povezati sa strateškim partnerima drugih struka i područja djelovanja.

Potom su identificirani potencijalni partneri i projekti suradnja s kojima bi mogla postići ostvarivanje misije DAZ-a. Nakon prošlosti i budućnosti valjalo se usmjeriti na trenutno stanje i opremljenost za takvo zahtjevno putovanje za što su korišteni standardni alati poput PEST i SWOT analize za istraživanje institucionalnog okruženja u kojem DAZ djeluje. Osim toga, provedena je i dubinska analiza same organizacije koja svoje aktivnosti provodi pomoću malog tima profesionalnih djelatnika u uredu društva, te brojnih sekcija i radnih tijela.

Sučeljavanjem željenih rezultata i raspoloživih resursa sagledane su potrebne intervencije u strukturi organizacije, sustavu kao cjelini te u izlaznim rezultatima – konkretnim uslugama i proizvodima organizacije.

Daljnji tijek procesa doveo je do definiranja tri strateška cilja s pripadajućim očekivanim rezultatima te su u skladu s time mapirane postojeće i definirane buduće aktivnosti i projekti koje je potrebno pokrenuti kako bi se postavljeni ciljevi doista ostvarili.

Proces strateškog planiranja time nije završen. Štoviše, radionica je poslužila za kreiranje temeljnih pretpostavki za daljnju diskusiju i doradu u širem krugu ljudi koje DAZ okuplja, od aktivnih članova u sekcijama i radnim tijelima do onih koji se dotad još nisu uključili u aktivnosti društva. Tako je za zimu planiran niz radionica kako bi se razradili konkretni operativni planovi organizacijskih jedinica koje će iste i provoditi.

Na kraju slobodno možemo zaključiti da je AP pristup članovima izvršnog odbora značajno pomogao povezati se na dubljoj razini, stvoriti zajedničku viziju i zajednički kreirati strateške ciljeve kako bi predano, spremno, koordinirano i angažirano djelovali na ostvarenju misije.



Vesna Vrga Perović voditeljica je seminara i konzultantica na području razvoja timova i upravljanja projektima. Diplomirala je na *Fakultetu elektronike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu*, MBA program završila na IEDC-u, Poslovnoj školi Bled, a dodatno obrazovanje stjecala na *J. F. Kennedy School of Government* pri Sveučilištu Harvard te na *Management Centre Europe* u Brusselsu.

AP na ZŠEM-u

Maša Magzan

Without knowledge action is useless and knowledge without action is futile.
Abu Bakr

U ožujku 2010. na *Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa* održana je *Art of Hosting* radionica s naglaskom na AP metodologiji *afirmativnog propitivanja*. Voditeljice radionice nastojale su pokazati sudionicima na koji se način AoH i AP pristupi mogu koristiti u nastavnoj i uslužnoj djelatnosti na razini institucije.

Nakon kraćeg teorijskog predstavljanja AP metodologije, centralni dio radionice usmjerio se na traganje za pozitivnim poslovnim iskustvima i jakim stranama sudionika. Obzirom da nas odgovori uvijek tjeraju na zaključke a pitanja na daljnje promišljanje, snaga pitanja ogleda se u usmjeravanju pažnje, namjere i energije sudionika. Primjerice, u slučaju konkretne radionice održane na ZŠEM-u, postavljena su sljedeća pitanja:

1. Prisjetite se jedne situacije sudjelovanja u nekom poslu kada ste se stvarno dobro osjećali.
2. Kako ste se osjećali raditi u takvom okruženju?
3. Koja su obilježja okruženja koja su omogućila takvo iskustvo?
4. Koje osobne potencijale je takav rad potaknuo?

Sudionici su kroz intervju u parovima i analizu odgovora stekli uvid u snagu i moć AP metode u pokretanju pozitivnog pristupa životu i radu jasno artikuliravši obilježja željenog stanja, u ovom slučaju poslovnog okruženja.

Primjena AP u nastavi na ZŠEM-u održana je u sklopu kolegija *International Management* u ožujku 2011. godine kada je u ulozi predavača i voditelja radionice na školi gostovao gđin. John Lodder. Tema radionice "Participativno upravljanje" odabrana je s ciljem osvještavanja pozitivnih značajki participativnog odlučivanja i osnaživanja liderskih potencijala u ljudima te važnosti detektiranja aspekata koji pozitivno utječu na takvo iskustvo. Studenti su kroz sljedeći set pitanja krenuli u proces otkrivanja:

1. Prisjetite se nekog trenutka kada ste participativno upravljanje iskusili na poslu, u školi, privatnom životu ili osobnim kontaktima. O čemu je bilo riječi? Zbog čega smatrate da se radilo o participativnom upravljanju i poticanju vodstva drugih ljudi? Opišite što se točno dešavalo? Tko su bili sudionici?
2. Na koji je način vaša uloga bila važna

u ovoj priči? Što ste specifično napravili? Koje su bile vaše jake strane? Kako ste se osjećali?

3. Na koji način su važni postupci drugih ljudi iz ove priče? Tko su oni? Na koji su način podržali participativno odlučivanje?

4. Koje su okolnosti omogućile participativno upravljanje? Primjerice, koji su resursi bili dostupni? Kakvo je bilo općenito

okruženje? Što je, po vašem mišljenju, podržalo i omogućilo participativno vodstvo?

U završnim komentarima na kraju trosatnog rada studenti su iznijeli nove uvide o vlastitim potencijalima za vođenje te odgovornostima i obvezama vodstva. Radionica im je pomogla razjasniti ideju o tome kako poticati vodstvo u sebi i drugima.



Maša Magzan, doktorirala je kulturalnu antropologiju i sociologiju na američkom državnom sveučilištu *Kent State University*. Njeni su istraživački interesi interdisciplinarni, a obuhvaćaju društvene transformacije i nove metode upravljanja i vođenja. Trenutno predaje nekoliko kolegija na Odsjeku za marketing i komunikacije na *Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa*.

Radionica “Pokretanje pozitivnih promjena”

Jasenka Gošić, Miljenka Plazonić Bogdan

Na jednodnevnoj radionici *Pokretanje pozitivnih promjena* afirmativno propitivanje se metodološki striktno provodi na konkretnim temama sudionika, kombiniranjem iskustvenog i konceptualnog učenja. Velika se pažnja posvećuje konstruiranju “pravog pitanja” svakog sudionika, a posebno onih pitanja kojima se artikuliraju pozitivna stremljenja pa se na kraju često pokaže kako je sudionicima najvredniji rezultat procesa upravo artikulirano pitanje. Prolazak kroz ostale četiri faze AP-a tek je prva iteracija u pokretanju istinskih promjena. Ideja je da sudjelovanjem na radionici polaznici usvoje metodu kako bi je mogli samostalno koristiti u slijedećim iteracijama i svim budućim promjenama. Što je očekivani rezultat promjene jasniji, to se metoda primjenjuje na sve finije i suptilnije detalje.

Otkrivanje

Radi međusobnog upoznavanja ali i spoznaje da se obrasci u ljudskim životima ponavljaju pa si radi toga međusobno možemo biti potpora i “ogledalo”, potraga za “blagom” - vrijednim iskustvima sudionika - započinje razgovorom u parovima. Sve ono što se želi ponijeti u budućnost zapisuje se, prezentira i postavlja u prostor kao putokaz dobrim željama.

Sanjanje

Radi dubine uživanja u osobne snove, *sanjanje* se provodi na individualnoj razini, uglavnom izvan radnog prostora, u dodiru s okolinom i prirodom. Nakon “šetnje u društvu snova” entuzijizam u prostoriji

postaje gotovo opipljiv u zraku! Zašto? Zato što ljudi žele ostvariti svoje snove. Svrha radionice djelomično se ogleda u tome da se sudionici, nakon završetka radioničkog procesa, sami započnu redovito propitivati o tome kakav život za sebe sanjaju.

Dizajniranje - prototip

U fazi prototipiranja - mi je zovemo “tvornicom snova” - sudionici su pozvani da jednostavno prikažu svoje snove, prema vlastitom izboru, na način koji oni smatraju prikladnim kako bi dobili povratnu informaciju od neovisnih promatrača. Na radionicama se tako rađaju skice, grafikoni, crteži, kolaži, scene kreirane u prostoru ili s plastelinom, skečevi, slike. Suočavanje s realnim prototipovima promjena ljudima

olakšava manifestiranje budući da im one tada postaju bliže i stvarnije.

Završno planiranje

Prve korake u realizaciji promjene, fazu planiranja, provode samo oni pojedinci koji su doista spremni na taj iskorak. Sudiionicima koji žele testirati svoj prototip osigurava se prostor i vrijeme da u interakciji

s drugim ljudima osmisle konkretne akcije. Ova faza se na radionici provodi na izrazito interaktivan način (tehnikom *ProAction Cafe*) kako bi znanje prisutnih, iskustvo i ljudska potreba za pomoći doprli do ljudi koji tako nešto u tom času mogu primiti. Na osnovu doprinosa grupe pojedinci odlučni na promjenu kreiraju svoje planove – kako bi ostvarili svoje snove. Radost davanja i primanja, pružanja i prihvatanja dodatna je energija za osmišljene promjene.



Jasenka Gojšić, diplomirala je na *Elektrotehničkom fakultetu* Sveučilišta u Zagrebu, završila MBA i stekla titulu magistra menadžerskih znanosti na IEDC-u, Poslovnoj školi Bled. Završila je više programa *Kenedy School of Governement* na Harvardu. Višegodišnji je praktičar pristupa *afirmativnog propitivanja* kojeg koristi u organizacijskim i osobnim transformacijama.



Miljenka Plazonić - Bogdan, facilitator i trener usmjeren na aktivno uključivanje velikog broja dionika u razvoj organizacija i projekata, poticanje su-kreacije i dugoročne suradnje. Djeluje u profitnom i neprofitnom sektoru kao samostalni konzultant i kroz suradnju s kolegama na raznim lokalnim i internacionalnim projektima u okviru *Šestog oblika*. Jedan je od pokretača inicijative *HUB Zagreb*, inspirativnog mjesta za razvoj društvenih inovacija.



IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

25
YEARS

Transforming your **executive potential** in executive performance

Doctoral degree in Management

If you would like to pursue a world class doctoral program that focuses on areas of strategy and leadership, apply for our Executive PhD.

Three program formats – one great Master's degree

If speed and intensity of transformation matters to you, you might consider our **One-Year Executive MBA**.

If time away from the office matters to you, you might consider our **Two-Year Executive MBA**.

If flexibility in the schedule matters to you, you might consider our **Presidents' MBA**.



Find out what distinguishes IEDC from other programs and why we are a leader in the Executive Education.

Come and see us www.iedc.si/mba

IEDC – Bled School of Management

Postgraduate Studies

Prešernova cesta 33 ■ 4260 Bled ■ Slovenia

Phone: +386 4 5792 500 ■ e-mail: info@iedc.si ■ web: www.iedc.si



Accredited by
**Association
of MBAs**

BOLOGNA MASTER ACCREDITED

BY SLOVENIA'S MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
SCIENCE AND TECHNOLOGY (120 ECTS)

q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

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.business.hr
www.iedc.si
www.quantum21.net

