


QTLIFE

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Snaga
uvjerenja

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA


No. 3 / Vol. II / Ljeto 2010.
ISSN 1846-9590

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

business.hr

Za izdavača: Marko Lučić / **Upravni odbor:** Daniela Milijan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Mario Krtalić (Business.hr), Marko Lučić (Quantum21.net), Zlatko Čaušević (Business.hr) / **Uredivački odbor:** Alan Žepić (AoEC), Ivan Milijan (IBP), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka, Sonja Runkas (Business.hr) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Increatius / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Lidija Šimrak (Business.hr)
Prodaja: 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, Kolovoz 2010.



II

Sjene neandertala

David Hutchens

Strip priča *Sjene neandertala* govori o *mentalnim modelima*

- o jednoj posve stvarnoj i jednostavnoj ideji neobično važnoj te nadasve primjenjivoj u svakodnevnom životu; obitelji, poslu, školi, politici i drugim područjima ljudskog djelovanja koja od nas traže da se razumijemo i složimo s drugim ljudima koji "stvarnost vide" na drugačiji način.

O čemu se zapravo radi kada govorimo o *mentalnim modelima*?

Na koji način oni funkcioniraju? Strip priča će vam pomoći da osvijestite i razumijete suštinu ove koncepcije.

75

Sjene neandertala: dublji uvid u priču

David Hutchens

Parabolu o pećini koja govori o skupini ljudi i sjenama na zidu koje oni poistovjećuju s pravom stvarnošću u svom je čuvenom djelu *Država* davno prezentirao grčki filozof Platon. U Platonovoj originalnoj priči jedan pripadnik grupe iznenada otkriva pravu istinu o prirodi i izvoru sjene te ubrzo zatim, nakon pokušaja da svoju spoznaju podijeli s drugima, biva ubijen.

Stoga Platon zaključuje: "*Svi smo mi isti... zavedeni pećinski ljudi koji svoje djelovanje temelje na nepotpunoj i iskrivljenoj percepciji realnosti... pružajući nasilan otpor prema svemu i svakome tko istu dovode u pitanje!*" Tekst Davida Hutchensa nam otkriva na koji su način poruke ovog mudraca povezane s liderstvom i menadžmentom. Osim toga, nudi nam metode i alate za bijeg iz "pećine" vlastitih uvjerenja koja ograničavaju osobni i organizacijski razvoj.

99

Mentalni modeli:
utjecaj na implementaciju strateških planova

John Kohl

Pogledamo li uokolo, svugdje u svijetu nailazimo na police pretrpane raznim planovima. Nakon kratkog vremena provedenog u središtu pozornosti, polako ali sigurno "genijalni planovi" (pre)često padnu u zaborav. Unatoč slavlju uprava koje na raznim konferencijama slavodobitno objavljuju javnosti kako su "upravo osmislili novi strateški plan", svi mi dobro znamo da su njihova "remek djela" kratkog vijeka trajanja. Uzroci takvih neuspjeha duboko su sakriveni u obliku *mentalnih modela* koje lideri i menadžeri koriste u procesa planiranja i implementacije. Tekst koji donosimo osvještava funkcioniranje takvih uvjerenja na konkretnom primjeru organizacija koje se bave upravljanjem prirodnim parkovima.

I vaš će posao uroditi plodom

Poslovni
projekt

Zdrave
grickalice





Uz mobilnu i fiksnu zajedno, uštedite i pričajte više!

Istovremenim ugovaranjem mobilne i fiksne tarife ostvarujete dvostruku pogodnost tijekom 12 mjeseci:
100 kn popusta mjesečno za svakog novog člana Flex Teama te 30% više minuta prema svim nacionalnim fiksnim mrežama u Super Business paketima!
Ponuda vrijedi do 31. listopada 2010. Doznajte više na www.t.ht.hr

Pravi izbor za poslovni uspjeh

Živjeti zajedno

Flex Team
100 kn
popusta
mjesečno za
nove članove

Super Business
paketi
30%
više minuta



T Hrvatski
Telekom



Uvodnik

Snaga uvjerenja

Marko Lučić

Poštovani čitatelji, obzirom na pregršt pohvala i pozitivnih povratnih informacija na stripove koje smo do sada objavili u stručnom časopisu *qLife*, odlučili smo nastaviti istim putem i za glavni tekst ovog broja na temu *Snaga uvjerenja* opet odabrati priču iz posebno osmišljene serije slikovnica za liderstvo i organizacijski razvoj *Learning fables* koja se ovoga puta odnosi na *mentalne modele* - pojam kojeg je 1940-ih godina osmislio škotski psiholog Kenneth Craik - umne strukture koje predstavljaju duboko usvojena uvjerenja, predodžbe i pretpostavke koje gajimo o sebi, svijetu i našim organizacijama te o načinu na koji se u njih uklapamo. Mentalni modeli nisu neka apstraktna akademska materija već posve stvarna i jednostavna ideja, neobično važna i primjenjiva u svakodnevnom životu: obitelji, poslu, školi, politici i drugim područjima koja traže od nas da se razumijemo i složimo s drugim ljudima koji "stvarnost vide" na drugačiji način.

Iako sami po sebi nisu ni dobri niti loši, mentalni modeli stvaraju neprilike kada nas potiču da sve novo što vidimo nasilno guramo u "kućice" koje su nam dobro služile u prošlosti. Uz to, iskrivljavaju našu percepciju koja uopće nije precizna u mjeri u kojoj se to nama čini. Štoviše, *ako videno i doživljeno nije usklađeno s "putokazima" u našoj glavi, vrlo je vjerojatno da ćemo novu stvarnost jednostavno odbaciti, obilježiti je kao "neistinitu" ili je pak uopće nećemo zamijetiti.*

Mentalni modeli ponekad se javljaju u formi jednostavnih generalizacija poput ideje da su "radnici problem naše tvrtke" ili u formi složenih pojedinačnih i kolektivnih teorija poput uvjerenja o tome na koji način funkcionira politički sustav ili gospodarstvo neke zemlje, što je to "menadžment" i slično. Stoga mnogi od nas u Hrvatskoj vjeruju da je "demokracija društveno uređenje koje na vodeća mjesta u javnoj upravi uvijek dovodi najsposobnije pojedince", da će nam

“makroekonomisti donijeti gospodarski opravak i razvoj” te da se “upravljanje složenim sustavima, dakle znanost i umjetnost liderstva i menadžmenta, prije svega odnosi na ‘primjenu ekonomije u praksi’”.

Što je veoma čudno i nelogično, ako o tome dublje promislimo. Primjerice, ako ste imali prilike upoznati se s funkcioniranjem političkog sustava i političkih stranaka, tada dobro znate da se tamo ne napreduje “po sposobnosti” jer nekih konkretnih zadataka ni nema pa se “sposobnost” svodi s jedne strane na čim agresivnije kritiziranje “onih drugih” i proklamiranje kako bi “mi to mnogo bolje napravili” a s druge na slijepu poslušnost i dodvoravanje autoritetima. Takav nas sustav dovodi do apsurdnih situacija da na funkcije lidera iznimno složenih i za život važnih sustava poput gospodarstva jedne zemlje, grada ili tvrtke u javnom vlasništvu moramo birati amatere koji u tom poslu nemaju iskustva ni postignutih rezultata kojima bi doista dokazali svoju kompetentnost.

Iako je Peter Drucker u svojoj knjizi *Nova zbilja* davno govorio o tome da je “spas putem makroekonomije” čista besmislica i dalje čvrsto vjerujemo da će se jednoga dana pojaviti heroj u liku nekog novog premijera koji će savršeno posložiti makroekonomski mehanizam i tako nas hitro dovesti do materijalnog blagostanja. Sve drugo: *rad na sebi, obrazovanje, organizacija, kultura, moral, etika i disciplina društva...* sve je to manje važno. Takav pojednostavljen, sužen i od

medija potican pogled na *razvoj* rezultat je mehanicističkog svjetonazora i dubokog uvjerenja da je makroekonomija tehnička akademska znanost koja može egzaktno predvidjeti i objasniti gospodarske fenomene iako je pomalo već svima jasno da poštovani kolege ekonomisti ne mogu ponuditi ništa drugo osim pojednostavljenih teorija koje su tek više ili manje pogrešne.

Isto je i s dubokim uvjerenjem koje “menadžment izjednačava s ekonomijom” i tako značajno utječe na fakultetske, MBA i razne druge obrazovne programe na tom području pa oni uporno nude module poput “ekonomije za menadžere”, “kvantitativnih metoda za poslovno odlučivanje”, “financija”, “računovodstva”, “izrade poslovnih planova” i druge analitičke pristupe iako su se isti pokazali nesposobnima u rješavanju hiperkompleksnih, međupovezanih i međuovisnih problema. Pritom sustavno zanemaruju značaj psihologije, filozofije, etike, kibernetike, teorije kaosa ili kvantne teorije u svojim pokušajima da se približe stvarnim potrebama prakse.

Dakle, sve dok ne osvijestimo ova i mnoga druga uvjerenja koja suptilno upravljaju našim privatnim i poslovnim životom neće ih uspjeti dublje istražiti. Sve dok ih dublje ne istražimo neće ih moći promijeniti. A sve dok ih ne promijenimo, poput miševa koji trče po kotaču uvijek ćemo postizati iste, neželjene rezultate.

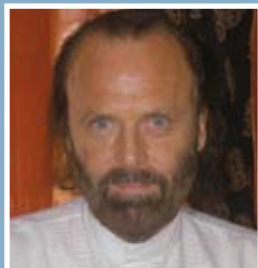
Ugodno čitanje!



Marko Lučić, Quantum21.net
urednik i član uprave



“ **Darko Urukalović**, predsjednik Uprave, Erste & Steiermärkische S-LEASING
qLife je pravo otkriće... Iz broja u broj iznenađuje s temama koje su usklađene s mojim trenutnim razmišljanjima i rješenjima koja mi pomažu u osobnom razvoju, odnosu prema ljudima i upravljanju organizacijom. Pravo osvježanje u masi poslovnih publikacija. ”



“ **Isaac Tigrett**, biznismen, osnivač tvrtke HARD ROCK CAFFE
...I must tell you that I've been showing people the wonderful, new management journal and people have raved about the design and format! I think it's magnificently done! Please convey congratulations to the editor and publisher. ”



“ **Emilija Nagj**, članica Uprave, HBOR
Ulaganje u znanje jedna je od rijetkih sigurnih investicija, a umijeće liderstva kompleksnih organizacija od neprocjenjive je važnosti. Svojom pojavom qLife je unio novi optimizam među ljude različitih interesa i zajedničke želje za novim znanjima. Kroz iskustva najvećih svjetskih autoriteta poručuje nam da smo pogrešno zaboravili na svezremenske istine te da samo njihovom primjenom možemo odgovorno stvarati nove vrijednosti koje će ostati na korištenje generacijama iza nas. Za mene je qLife doista rijedak časopis kojeg nakon čitanja uredno spremam na policu kako bi ga uvijek mogla lako iznova dohvatiti. ”



“ **Peter M. Senge**, predsjednik SoL-a i predavač na MIT-u, autor kapitalnog djela "Peta disciplina", jedan od vodećih svjetskih autoriteta na području menadžmenta
It is important to popularize and encourage activities of qLife because creating a knowledge culture and understanding importance of ethical and moral norms acquisition is extremely significant for finding answers to challenges and problems brought to our society by consequences of irresponsible human behaviour. ”



“ **Ivana Gažić**, predsjednica Uprave, Zagrebačka burza d.d.
Menadžment se, u današnje vrijeme, velikim dijelom sastoji u prikupljanju, sistematiziranju, promišljanju i primjeni zaključaka izvedenih iz mora informacija koje nas okružuje. Moj dan počinje, traje i završava uz informacije a qLife je tim informacijama dao jednu sasvim novu dimenziju koja mi u biznisu često nedostaje - dimenziju blisku ljudskosti, izvan grafikona, brojeva i statistika. Osobno duboko vjerujem da je razdoblje autoritativnog i autokratskog rukovođenja iza nas i da će kao najuspješnije iz ove krize izaći one kompanije koje su i u teškim vremenima zadržale optimizam i vedar duh. qLife pomaže mi da se vratim tom osjećaju i nakon najnapornijeg dana. ”



“ **Bernard Vrandečić**, direktor prodaje i marketinga, Comminus
qLife je daleko prerastao 'što, kako, i zašto' po pitanju organizacije i upravljanja. To je časopis nadgradnje. Štivo qLifa se guta, razumije i primjenjuje. Kao stručni časopis za lidere, sa svjetskim temama na hrvatskom jeziku, qLife je jednostavno prava ideja ostvorena u pravo vrijeme. ”

MERIDIIST

VRIJEME JE U VAŠIM RUKAMA

Vrijeme je nešto čime ne možemo gospodariti, ali njime možemo upravljati, što dokazuje povijest TAG Heuera dokazuje. Korak po korak, uvijek na granicama mogućeg, uspjeli smo razdijeliti vrijeme u uvijek najpreciznije intervale te prikazati naše tehnološke inovacije u najkvalitetnijim i najprestižnijim kronografima.

Sad smo izazov upravljanja vremenom proširili i na upravljanje komunikacijama. Rezultat je MERIDIIST, komunikacijski uređaj, odnosno mobitel koji predstavlja vrhunac našeg iskustva stečenog nepokolebljivom predanošću načelima savršenstva od 1860. kad je Edouard Heuer otvorio prvu urarsku radionicu visoko u švicarskim planinama.

Iz ove ćete knjižice saznati kako je MERIDIIST potpuni suvremeni izraz svega onog što TAG Heuer predstavlja. Riječ je o prvom uređaju te vrste koji je ovaj švicarski proizvođač satova načinio i istinskom djelu avangardnog inženjeringa koje će vlasniku ponuditi jedinstvenu kvalitetu, odnosno mogućnost da se oslanja i ponosi komunikacijama baš kao što to čini i s mjerenjem vremena.

Međutim, MERIDIIST ide i korak dalje od toga. Zahvaljujući uporabi dvaju jedinstvenih dizajnerskih obilježja - dva zaslona i TAG Heuereve tipke gumba koji omogućuje diskretnu provjeru vremena i upravljanje pozivima - on vlasniku nudi mogućnost da prvi put mobitel koristi na otmjen i profinjen način koji odgovara njegovoj pravoj osobnosti.



VRIJEME JE ZA KVALITETU

U razdoblju kad tehnologija strelovito napreduje, zbog čega novi proizvodi nevjerovatnom brzinom postaju zastarjeli, postavlja se ključno pitanje: Kako mobitel može postati klasik?

MERIDIIST odgovara na to pitanje slijedeći uvjerenje urođeno njegovom TAG Heuerovom DNK-u. Jednostavno govoreći - ništa ne može nadomjestiti kvalitetu. Svaki materijal iskorišten u izradi MERIDIIST-a daje specifičnu i nezamjenjivu vrijednost završnom proizvodu, dok njegovo podrijetlo odzvanja TAG Heuerovim naslijeđem. Čelik 316L omogućuje savršeno brušene zrcalne površine, ali je i otporan na hrđu i hipoaergen. Prednji zaslon načinjen je od 60,5-karatnog safirnog stakla otpornog na ogrebotine, što omogućuje iznimno propuštanje svjetlosti i izvrsnu stabilnost u svim termodinamičkim uvjetima. I čelik i staklo predstavljaju primjere kako MERIDIIST utjelovljuje najprestižnije materijalu korištene u urarskoj industriji.

Naši su inženjeri unijeli svu svoju kreativnost i stručnost u osmišljavanje mobitela koji će krasiti klasična i jedinstvena obilježja TAG Heuera. MERIDIIST je vizualno nalik seriji kronografa Monaco koji su status ikone dobili na ruci Steva McQueena u filmu Le Mans, ali uz dodatak profinjenih ali dinamičnih oblika na uglatom dizajnu i odvažnoj oštirini ručnog sata, čime je dobiven novi dizajnerski klasik. Za izradu MERIDIIST-a potrebno je 430 avangardnih dijelova, a završni je rezultat nova razina tehnološke profinjenosti koja nadmašuje čak i naše kronografe, zbog čega svaki primjerak mobitela ručno sastavlja kvalificirani radnik. Ta razina umijeća izrade vidljiva je u završnom proizvodu pa vam MERIDIIST nudi zadovoljstvo kako to samo najkvalitetniji proizvodi mogu.

Izvršnost završnog proizvoda zajamčena je suradnjom TAG Heuera, zaslužnog za razvoj MERIDIIST-a, i Modelabsa, tvrtke za razvoj

mobitela koja se, kao i TAG Heuer, sastoji od male i fanatično predane skupine inženjera i dizajnera.

VRIJEME JE ZA INOVACIJE

Imati vrijeme na svojoj strani znači imati slobodu da se ističete u gomili. Ta je sloboda istinska vrijednost pojedinaca dovoljno odvažnih da riskiraju. MERIDIIST je načinjen za takve pojedince - osobe koja razumiju i suosjećaju s TAG Heuerovom predanošću postavljanju novih standarda. MERIDIIST je prvi uređaj ove vrste koji je načinio neki švicarski proizvođač satova, što ga čini začetnikom nove tradicije koja u industriju koju karakterizira kratkotrajnost unosi vrhunsku izradu i povijesno naslijeđe. Zapravo, MERIDIIST otvara mogućnost da prvi put mobitel možemo smatrati vječnim. Osim što utjelovljuje duh inovacije, MERIDIIST je i spoj brojnih inovativnih tehnoloških obilježja. Ono što MERIDIIST čini jedinstvenim je zaslon s prikazom vremena osvjetljen posebno razvijenim OLED diodama (Organic Light-Emitting Diode). Usto, u razvoju su korišteni novi proizvodni procesi kojim su nastali dijelovi željenih dimenzija i vrhunske kakvoće završne obrade. Zaslon i korisničko sučelje, čine MERIDIIST zapanjujuće različitim - samopouzdanje, nastalo jednostavnim i preglednim zaslonom prkosi razmetljivim zaslonima i prikazima današnjih mobilnih telefona. Međutim, iza te očite jednostavnosti nalazi se još jedna inovacija - najveći jednodijelni komad stakla ikad korišten za zaslon mobinog telefona.

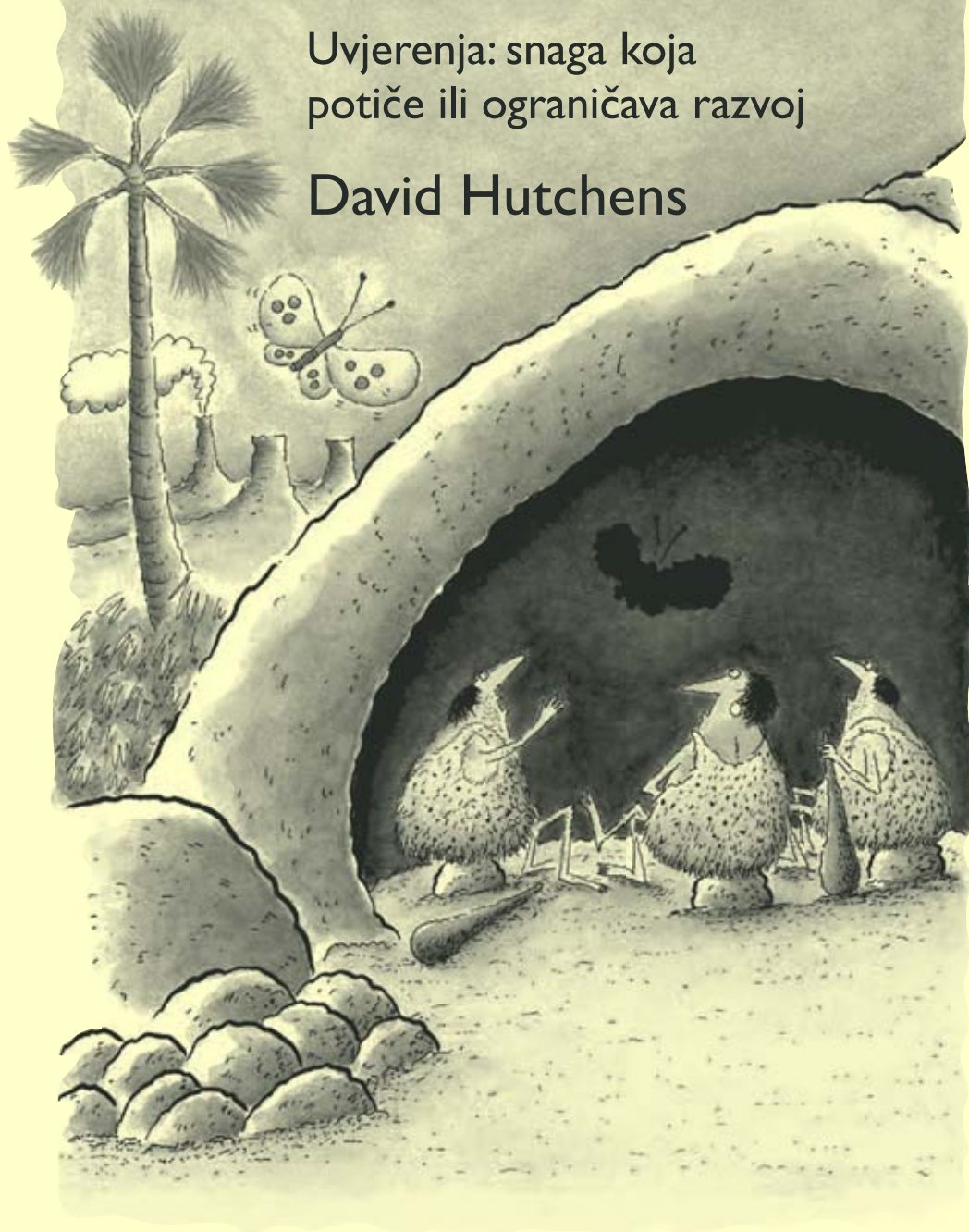
MERIDIIST bez skrivanja otkriva svoje ambicije - biti idealan kozmopolitski suputnik na putovanjima. On ujedinjuje čistoću sa savršenom funkcionalnošću kako bi stvorio nešto stilski besprijekorno bez imalo sumnje u svoje mogućnosti.

Jedini uređaj koji stavlja vrijeme u vaše ruke.

Sjene neandertala

Uvjerenja: snaga koja
potiče ili ograničava razvoj

David Hutchens



Ilustracije: Bobby Gombert

Translated and reprinted by permission of Pegasus Communications Inc.



Shadows of the Neanderthal:

Illuminating the Beliefs That Limit Our Organizations

by David Hutchens; illustrated by Bobby Gombert

Copyright © 2007. by David Hutchens

Illustrations © Bobby Gombert

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording, or by any information storage or retrieval system, without written permission from the publisher.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Hutchens, David, 1967–

Shadows of the Neanderthal: Illuminating the beliefs That Limit Our Organizations
by David Hutchens; illustrated by Bobby Gombert. –1st ed.

p. cm. – (Learning fables series)

ISBN 1-883823-30-7

Acquiring editor: Kellie Wardman O'Reilly

Project editors: Lauren Keller Johnson

Production: Julie Quinn

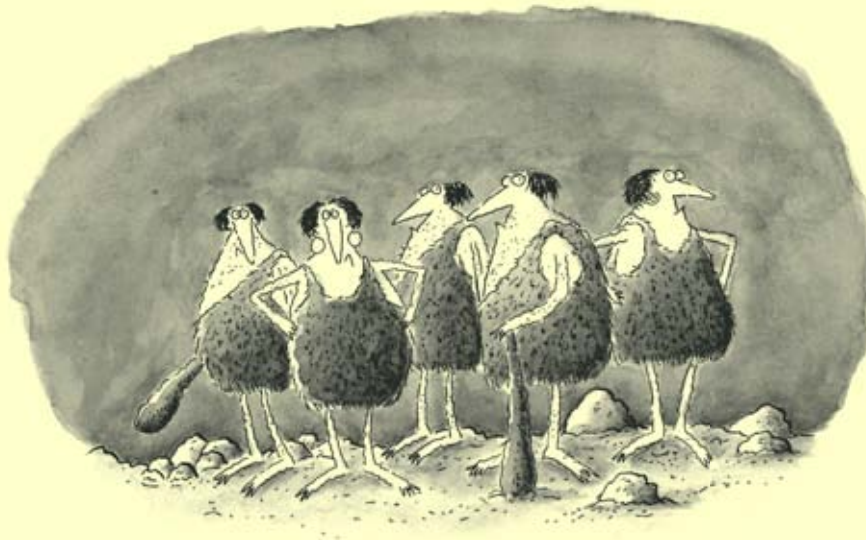
© Novem d.o.o., Rijeka, Jože Gabrovška 9



Poglavlje 1.
U kojem pećinski ljudi
promišljaju
o svojem životu



Nekada davno, u dalekoj prošlosti,
u pećini je živjela grupica ljudi.



Zvali su se
Unga, Bunga,
Ogi, Bugi
i Trevor.

Pećinski ljudi nikada nisu napuštali svoj dom. Dane su provodili u iščekivanju, da im povoljne okolnosti nanesu u spilju bube, insekte ili kakvo osušeno lišće da se nečim prehrane.

Takav stil života sami su odabrali jer su vjerovali da ulaz u pećinu predstavlja sam kraj Univerzuma.

Tijekom vremena, potaknuti opisanim stanjem, stvorili su doista interesantno promišljanje o svijetu i životu.



“Izvan pećine nema ničega. Izađem li van - *puf* - Unga će nestati”, propovijedao je Unga.

“Nije točno! Izvan pećine živi veliki zmaj. Ako izađem, zmaj će u trenu progutati Bungu”, protivio se Bunga.



“Ne, ne i ne! Izvan pećine živi veliki, zločesti Bog. Kada bi Ogi izašao taj bi ga veliki zločesti Bog zgazio poput crva! Od Ogija bi ostala samo velika crvena mrlja”, tvrdio je Ogi.

Unatoč stanovitim teološkim razilaženjima, pećinski ljudi u jednom su bili jedinstveni: nikada, ni po koju cijenu, ne smiju izaći iz spilje.

Štoviše, u brizi za svoju sigurnost, izlazu (ulazu) uopće se nisu približavali. Okrenuli su mu leđa, jednom za svagda.



I sami razumijete koliko je dosadan bio život ove male zajednice. Osim toga, leđa su im uvijek bila izgorena suncem.

S vremena na vrijeme desilo bi se da neka životinja prođe ispred ulaza. Kako su naši junaci uvijek gledali u suprotnom smjeru, nisu ih mogli vidjeti. Umjesto pravih životinja, zamjećivali su njihove sjenke projecirane na stražnjem zidu pećine.

Za njih su sjenke na zidu predstavljale *objektivnu stvarnost*.

Kada bi naišla hijena, pred njenom bi sjenom prestrašeno ustuknuli i hitro se stisnuli jedan uz drugoga da se lakše obrane od strašne nemani.



A kada bi se na ulazu pojavio leptir, oduševljeno bi skakali uokolo u pokušaju da uhvate njegovu predivnu, očaravajuću sjenu.



Jednom (ne)prilikom, baš na ulazu, neka luda žirafa na smrt je izgazila divlju svinju.



Nitko nije razumio što se dogodilo.

Ekipa iz pećine nije znala da je
njihovo razumijevanje
izvanjskog svijeta ograničeno.

Njima je ono predstavljalo ISTINU.
Istinu koja ih je u potpunosti zadovoljavala.

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.



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



Informacije:

aoec.qsystems.org
tel. 091 234 11 00, 099 382 30 00
e-mail: daniela.miljan@aoec.com
e-mail: alan.zepec@aoec.com

"Diploma in Executive Coaching" edukacija:

12.-13.10. Dio 1/4 14.-15.12. Dio 2/4
16.-17.11. Dio 3/4 18.-19.01. Dio 4/4

Mjesto održavanja: Zagreb Tower Business Center

Organizator: qSystems

Poglavlje 2.
U kojem Bugi
izluđuje prijatelje
“čudnim pitanjima”



U proljeće svake godine naši su se davni preci počeli pripremati za novu, dugu i produktivnu sezonu pećinskog života. Pomno su planirali vrijeme koje će posvetiti iscrtavanju dosadnih likova po zidovima, gošćenju bubama i izradi glinenih “zdjelica”. (U vrijeme neandertalaca mlada ljudska rasa nije poznavala lončarstvo kao posebno umijeće pa su zato, unatoč najboljim namjerama i velikom uloženom trudu, uspijevali oblikovati ilovaču tek u nešto što se uz mnogo mašte može nazvati “zdjelicom”).

Međutim, jednog tihog proljetnog jutra Bugi osjeti nemir...

“Bugi gladan, Bugiju dosadno”, reče on tužno žvačući smežurani list magnolije kojeg je vjetar unio u pećinu.

Promatrajući oko sebe uvijek iste, stare i sumorne zidove, usput je promrmljao: “Bugi se pita čega ima izvan pećine?”

U tom trenutku prijatelji ga oštro pogledaše. Zurili su u njega u šoku i nevjerici. Nikada ranije nisu čuli nešto slično.

Osjetivši da su iznenađeni, Bugi pokuša objasniti što je time mislio reći: “Bugi se samo pita imali možda izvan pećine hrane? Ili vode? Ili novog prostora?”

“Što Bugi govori?” s nevjericom ga upita Unga.

“Ovdje *mного* prostora”, odbrusi Bunga.

“I mnogo hrane”, doda Trevor cuclajući kamen.

“Ali... Mi vidimo samo unutrašnjost pećine“, reče Bugi.

“Možda to nije sve!
Što ako ipak *nešto* postoji, a mi *to* ne vidimo?”

Posljednje pitanje samo je dodatno uznemirilo ekipu koja se sada počela jako ljutiti.

“Bugi tvrdi da nismo u pravu”, plakao je Unga.

“Bugi je poludio”, vikao je Bunga.

“Bugi u zabludi. Bugi narcisoidan”, mrmljao je Trevor u još jednom pokušaju da vlastitu nesigurnost izliječi uz pomoć prenaplašenih psihoterapijskih generalizacija koje je zadovoljno pripisivao drugima.

“Bugi želi sve uništiti. To bi mogao biti naš kraj”, optuži ga Ogi.



“Ako Bugi toliko znatiželjan, neka slobodno izađe van!
Neka ode u ništavilo, u *puf*”, prijetio je Unga.

“Neka te ludi Bog zgazi poput crva”, siktao je Ogi.

“Izađi van, neka te proždere zmaj”, urlao je Bunga.

U tom trenutku Trevor je s poda zgrabio glinenu zdjelu
i bacio je na Bugija. Ostali mu se hitro pridružiše.

“Idi, idi!” povikaše uglas. “Odlazi van!”

Ustuknuvši pred bolnim uvredama i tvrdim predmetima, Bugi se okrene i potrči prema izlazu. Prvi puta u životu ugledao je danju svjetlost.

“Idi... Idi”, urlali su za njim.

Brišući suze, prestravljen, pohitao je prema otvoru u stijeni...



...prema blještavoj svjetlosti
izvanjskog svijeta.



Poglavlje 3.
U kojem se Bugi
otvara prema
svijetu

Ošamućen iznenadnim napadom svojih prijatelja, nastavio je trčati sve dok je imao snage. Tada, potpuno iscrpljen, pao je na tlo.

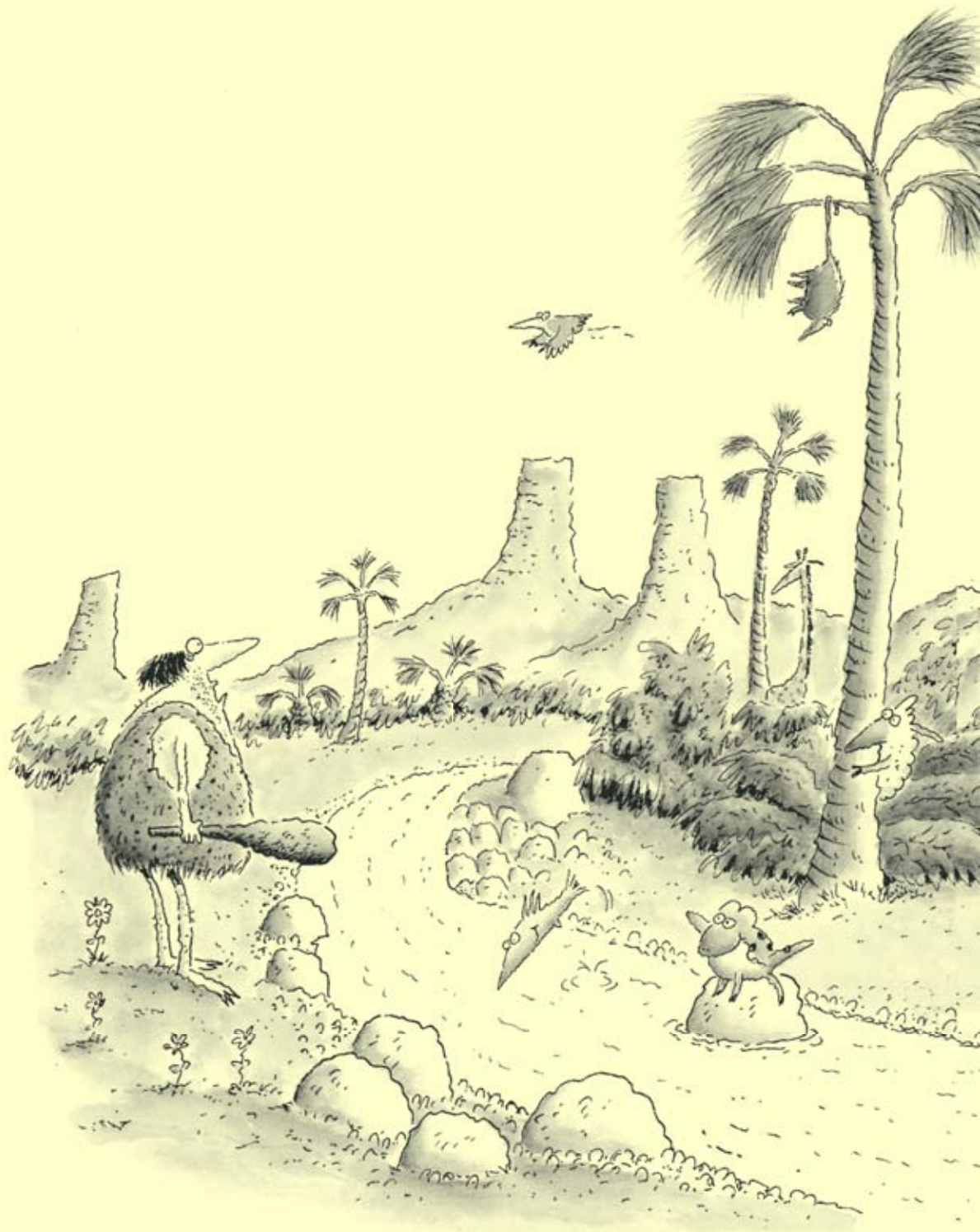
Dugo vremena je ležao na zemlji, posve zbunjen, jecajući u suzama.

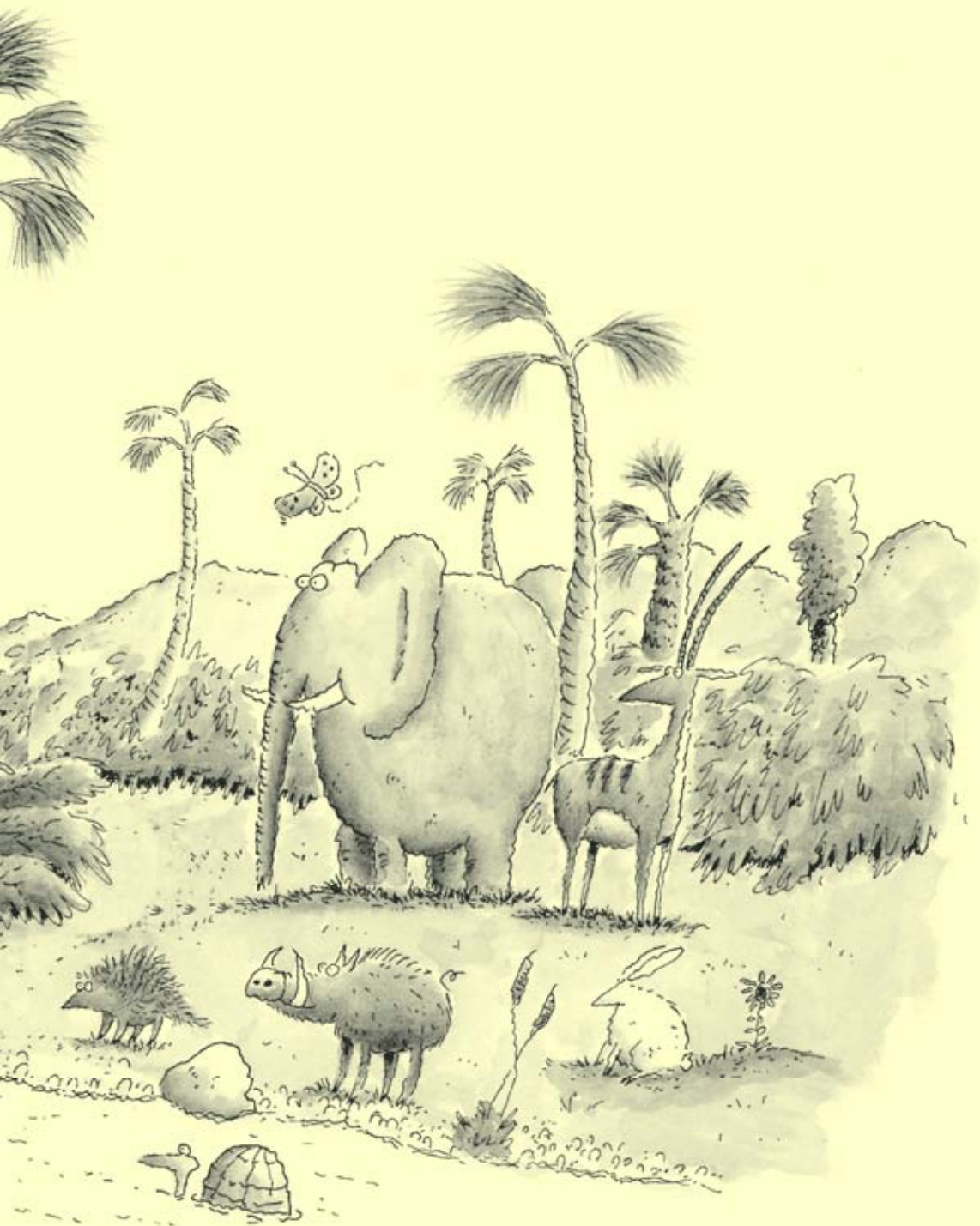
“Zašto se ekipa okomila na mene, tako naglo i agresivno? Što sam im učinio? Ta samo sam ih nešto upitao. A pitanja su bila posve jednostavna i opravdana.”

Barem se njemu tako činilo...

Tada se pribrao, obrisao suze i po prvi puta pogledao oko sebe.

Ostao je bez daha.

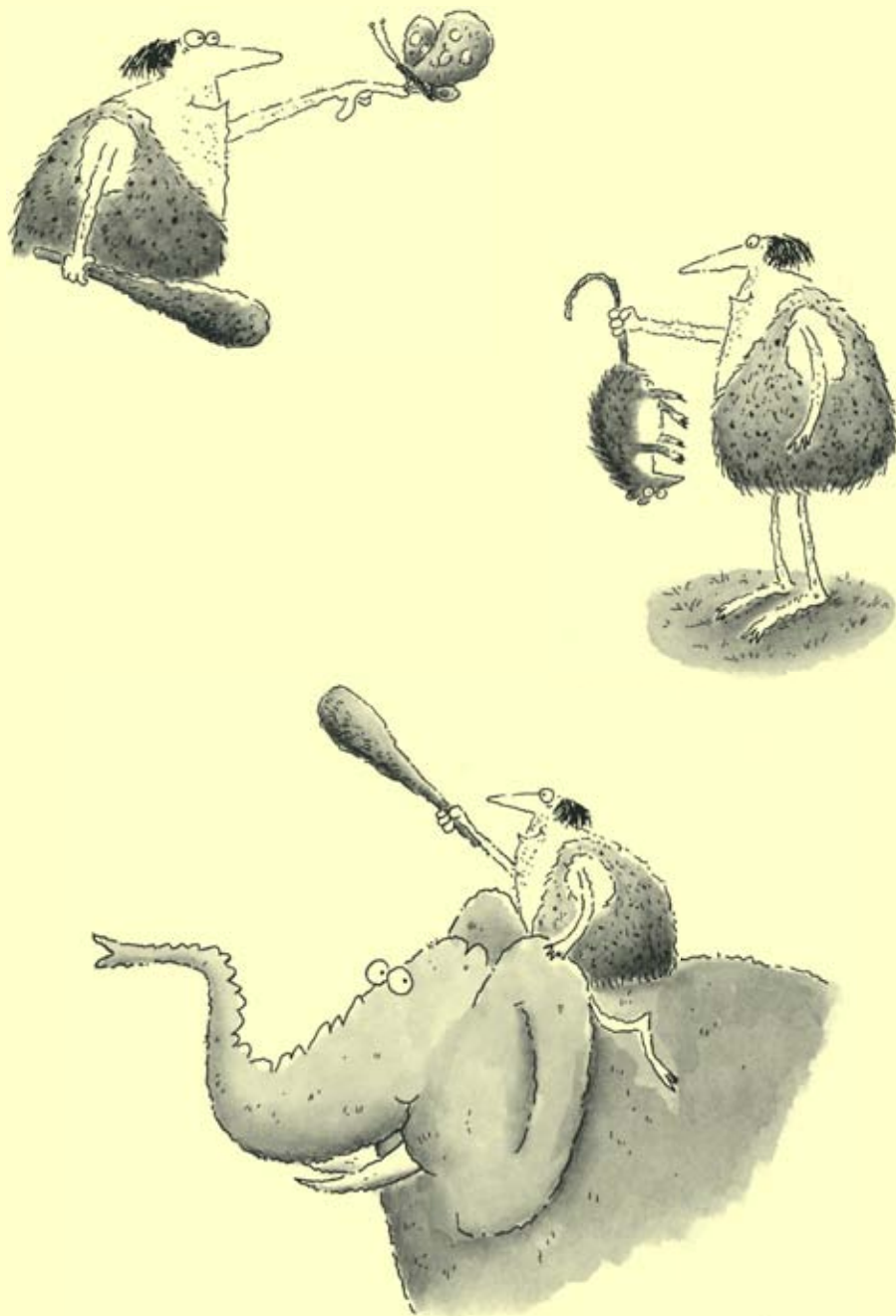




Izvanjski svijet je bio jako, jako velik - mnogo veći nego što je Bugi ikada mogao zamisliti.

Pred njim su se ukazala brojna prekrasna stvorenja. Shvatio je da je neke od njih već ranije susreo, u vidu sjena na zidu pećine. No, sada su ta bića bila mnogo interesantnija, potpunija i istinski lijepa.

S velikim strahopoštovanjem prema novom svijetu,
Bugi započe istraživati...



Nakon nekog vremena, tumarajući uokolo u društvu različitih kreatura, u daljini ugleda siluetu nalik čovjeku koji sjedi na padini brda.

Približivši se, shvati da se doista radi o čovjeku – i to veoma starom.



“Bok, ja Bugi”, poviče dok se približavao starcu.

“A ja sam *Prorok istine i izvor mudrosti koji sjedi u planini*. Ako ti je draže, možeš me zvati Hrenork. Izvoli sjesti.”

Bugi sjedne uz Hrenorka.

“Vidim da dolaziš iz pećine”, reče Hrenork.

“Dobrodošao u vanjski svijet. Ti si prvi koji je uspio izaći. Jesi li koga poveo sa sobom?”

“Ne. Bugi sam. Kako znaš Bugi došao iz pećine?”

“Tvoja gramatika. Naprosto je strašna”, odgovori mu Hrenork. “Oduvijek sam se pitao zašto pećinski ljudi govore na taj način? Strašno. Nevjerojatno iritantno.”

Bugi se malčice postidio, a Hrenork nastavio: “Čekam dan kada će ljudi izaći iz pećina kako bi iznova naselili Zemlju.”

Bugi se začudio: “Zar postoje neke druge spilje? U kojima žive neki drugi ljudi?” (Svjestan važnosti konjugacije sada je dobro pazio na koji će način pretvarati svoje misli u riječi.)

“Naravno. Mnoge spilje. I mnogi ljudi. Svugdje uokolo”, reče Hrenork tužno zureći u daljinu. “Nikada ne izlaze. Ne vjerujem da će ikada naučiti.”

“Ne razumijem. Zašto bi netko odabrao život u pećini pored ovakvog divnog svijeta?” upita Bugi.

Ugodno se smjestivši, Hrenork odgovori:

“Sve je počelo davno ranije,
prije mnogo, mnogo godina...”

Nama je posao na **1** mjestu!



Nazovite 0800 300 003 i pretplatite se.

Odjel prodaje pretplate:

Tel: 01/ 555 1555 | Fax: 01/ 555 1544

E-mail: pretplata@business.hr | www.business.hr

business.hr



Poglavlje 4.
Priča o
podijeljenom
plemenu



“Priča započinje u davnom neolitu”, reče Hrenork. “Tvoji su preci živjeli u zajedništvu, u velikom plemenu, ovdje na ovim poljima. Brojnost plemena iz godine u godinu stalno se povećavala. Bila su to lijepa i sretna vremena.”



“Nažalost, kako su godine prolazile oskudna zemlja više nije uspijevala prehraniti sve brojnije stanovništvo. Došlo je do nestašice pa su ljudi gladovali. Tada su shvatili da moraju nešto poduzeti ako žele preživjeti.”

“Očaj ih je primorao da se okupe na sastanku. Nakon dugotrajnog vijećanja plemenski mudraci su odlučili: ‘Izgradit ćemo visoke kule kako bi nam pogled dosegnuo što je više moguće u daljinu. Kada naučimo više o zemlji koja nas okružuje znati ćemo što nam je dalje činiti.’”

“Tako je i bilo.”

Hrenork zastane kako bi uhvatio zraka. Zatim je nastavio:

“Nakon nekog vremena ljudi se vratiše pred plemenske mudrace.

‘Jeste li izgradili kule?’ upitali su mudraci.

‘Jesmo’, odgovoriše ljudi.

‘Jeste li vidjeli čega ima uokolo? Promotрили i proučili krajolik?’

‘Da, da, jesmo!’ povikaše ljudi uglas.

‘Onda, što nam je dalje činiti?’”

“Moramo napraviti posebne košare za skupljanje hrane i skladišta za njenu pohranu. Pored toga, moramo naučiti obrađivati platno. Samo ćemo tako preživjeti na ovim prostorima”, zaključila je prva grupa.

“Nije točno! Moramo napraviti koplja, klopke i druga pomagala za lov. Samo ćemo tako preživjeti na ovim prostorima”, uključila se u diskusiju druga skupina.



“Posvetimo li dragocjeno vrijeme izradi koplja, klopki i drugih pomagala za lov, naše će pleme sigurno izumrijeti”, bunili su se pripadnici prve grupe.

“Gluposti! Istina je upravo suprotna. Posvetimo li vrijeme košarama i skladištima, tkanju platna i sličnim glupostima, tek će tada pleme sigurno izumrijeti”, vikali su drugi.

Hrenork je nastavio: “Situacija je posve zbunila plemenske mudrace.”

“I mene također”, priznao je Bugi dok je širom otvorenih očiju napeto slušao Hrenorka i nervozno cuclao kamen. “I... Što se zatim dogodilo?”



“Posvađali su se! Što bi se drugo dogodilo?!”

Prva je grupa poručila drugoj: “Oružje ubija. Baviti se izradom oružja barbarsko je djelo. Niste ništa drugo nego obični barbari!”

Prozvani su im na to hitro odgovorili: “Sjediti mirno i plesti košare dok nam ljudi umiru od gladi... To mogu samo kukavice! Niste ništa drugo nego obične kukavice!”

I tako je sve počelo:

“Barbari!”

“Kukavice!”

“Divlje zvijeri!”

“Glupi pacifisti!”



Premda Bugi nije znao što znači pojam “pacifisti”, Hrenorkovo izlaganje u njemu je budilo bolna sjećanja iz nedavno napuštenog doma kada su ga njegovi prijatelji nazivali pogrđnim izrazima “zaluden” i “narcisoidan”.

“I... Što se *tada* dogodilo?” upitao je Bugi.

Hrenork na trenutak zašuti tužno zureći u daljinu.
Nedugo zatim opet je progovorio:

“Pleme se podijelilo. Prva je skupina plela košare.
Druga je proizvodila koplja. Nakon nekog vremena
druga grupa je kopljima natjerala prvu u bijeg u
okolne planine gdje su pronašli zaklon. Ubrzo zatim,
‘kopljanici’ su se posvađali među sobom i na koncu se
okrenuli jedni protiv drugih. Dogodio se pravi pokolj.”



“Znači, doista se radilo o ‘barbarima’ i ‘kukavicama’”, mudro je primijetio Bugi.

“Ne. Barem to nisu bili u početku. No, tijekom vremena grupe su to doista *postale*. Obilježja koja su jedni drugima pripisivali pretvorila su se u stvarnost. Interesantan proces, zar ne?” upita Hrenork.

Iako mu je sve to bilo jako zanimljivo, Bugi nije bio siguran da baš sve razumije. Stoga je odlučio “stati na loptu” i o svemu dobro promisliti.

“U redu. Ali, gdje su sada svi ti ljudi?” upita Bugi.

“U pećinama. Žive u pećinama”, tiho odgovori Hrenork.

Bugi i Hrenork nastaviše sjediti u tišini zamišljeno zureći prema horizontu ogromne, napuštene zemlje.

Poglavlje 5.
U kojem se priča
o podijeljenom
plemenu
dublje istražuje



U pokušaju da shvati Hrenorkovu priču Bugijev um radio je punom parom. Prisjećao se vlastitog iskustva u pećini. Osjećao je kako je ono, na neki poseban način, povezano s tom pričom. No, poveznicu nije uspijevaio otkriti. U tim je trenucima gorko zažalio što njegov pred-evolucijski neo-korteks nije razvijeniji. Smatrao je da bi tada sigurno razumio puni smisao Hrenorkove priče.

Na koncu Bugi upita: “Zašto se pleme uopće razišlo? Zašto su ih koplja i košare podijelili? Bugi to ne razumije.”

Starčeve se oči zamagliše. “Odlično pitanje! Vratimo se sada na početak. Što *ti* misliš, zašto su se razišli?”

Nakon podužeg razmišljanja
Bugi odgovori:

“Nisam sasvim siguran.
Čini mi se da to ime veze sa sjenama na zidu...”

Budući da *Prorok istine* ovaj put nije njega razumio, nastavio je svoje izlaganje:

“Hm”, pažljivo je birao riječi. “Moguće je da svi mi stvarnost vidimo iskrivljeno – poput sjena na zidu pećine. Budući da krivo vidimo, na temelju toga pogrešno djelujemo.”

“Odlično Bugi”, odgovori mu Hrenork. “No, ipak te moram malo ispraviti. Problem nije u tome da *krivo* vidimo već u tome što je naša slika *nepotpuna*. Upravo se to desilo našim precima. Prati me da ti nešto pokažem.”



Tiho se uputiše u dugu šetnju prema istoku ravnice. Nakon nekog vremena naišli su na staru kulu koju su izgradili njihovi pradjedovi. Iako je bila u veoma lošem stanju, još se uvijek mogla koristiti.

“Popni se gore i pogledaj uokolo”, reče Hrenork Bugiju.

Bugi se oprezno uspe trošnim kamenim stepenicama koje su spiralno uzlazile do vrha.

S vrha kule pogled je pucao na istočni horizont; surove, kamenite pašnjake nastanjene bizonima, jelenima i fazanima.



Pomislio je kako bi čovjeku na tako surovim prostorima napučenim divljim životinjama zasigurno trebalo koplje, klopka i druga pomagala za lov.

Namršten, Bugi siđe niz stepenice.
“Hajdemo dalje”, pozva ga Hrenork.



Uputiše se u suprotnom smjeru. Nakon nekog vremena
stigli su do druge oronule kule.

Bugi se klimavim stepenicama opet uspeo na vrh.

S vrha tornja sada je motrio zapadni horizont; bogatu zemlju na kojoj je rasla vinova loza, kukuruz i divlji pamuk.



Pomislio je kako bi čovjeku na ovako bogatoj zemlji sigurno zatrebale košare, skladišta i tkalačko umijeće.

U tom trenutku je shvatio zašto se pleme razišlo.
Dva različita tornja, dvije različite perspektive!

“Mi vidimo samo fragmente, samo djeliće cjeline”,
mrmljao je sebi u bradu.

Dugo je vremena ostao na tornju, zamišljeno gledajući
u daljinu.

Napokon se pojavio u podnožju kule, vidno uznemiren.

“Meni je sve to besmisleno. Zašto se dijeliti? Zašto se svađati zbog različitih stajališta? Zašto nisu zamijenili kule? Tako bi se odmah razumjeli”, uzbuđeno je govorio Hrenorku.

“Situacija se čini prilično jednostavnom, zar ne?” odgovori Hrenork. “No, praksa pokazuje da nije baš tako. Praksa pokazuje da se ljudi međusobno dijele i često se bore jedni protiv drugih. Što ti misliš, zašto se to događa?”

Iako nije bio posve siguran u odgovor, znao je da se ljudi jako uznemire kada netko dovede u pitanje njihova uvjerenja ili kad netko predloži drugačiju perspektivu gledanja na stvarnost. Nakon toga, vrlo brzo jedni druge počinju nazivati *luđacima*, *barbarima* ili *kukavicama*... nakon čega obično zrakom polete zdjele i smrtonosna koplja.

Bugi osjeti da se u tome krije nešto važno te da o svemu mora mirno promisliti.

Iznenada se okrenuo.

“Bugi se sada vraća”, reče.

“Gdje ideš?” upita ga Hrenork.

“Natrag u pećinu. Moram javiti ekipi što sam sve vidio i naučio. Nakon toga više se nećemo dijeliti, skrivati po pećinama i hraniti suhim lišćem.

Moram im pomoći da se zajedno popnemo na nove kule. Jer, samo nam *zajedništvo* može pomoći da prevladamo ograničene, fragmentirane perspektive i sagledamo Istinu u cjelini. Tada će naša zajednica iznova doživjeti procvat. Moći ćemo jesti meso, piti vino, graditi nastambe i iznova naseliti ovu zemlju.”

“Budi oprezan”, upozorio ga je Hrenork.

“Sjeti se samo koliko je tebe boljelo napustiti pećinu, unatoč tvojem posebnom karakteru, znatiželji i pameti. Zamisli onda koliko će teško biti drugim ljudima koji ne posjeduju tvoje vrline? Živjeti u pećini njima je sasvim u redu.”

“Ali, kada im ispričam novosti o fantastičnom novom svijetu sigurno će poželjeti da mi se pridruže. Istog trenutka će pohitati za mnom prema izlazu!” reče Bugi i krene prema pećinama. “Vjeruj mi Hrenork, svi će oni poželjeti da vide svijet iz nove perspektive!”

“Čekaj Bugi! Stani! Čekaj!” poviče Hrenork za njim.

No, Bugi je već daleko odmaknuo.

Poglavlje 6.
U kojem se
Bugi vraća kući



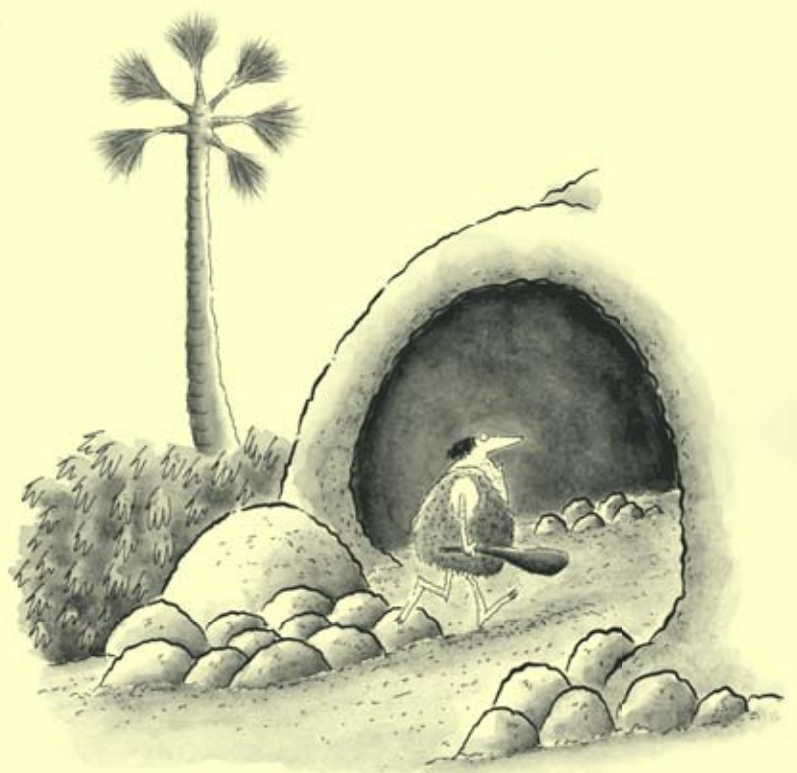
Nakon dugog puta Bugi se sasvim približio ulazu u svoju staru pećinu.

Duboko iz grotla do njega su dopirali prigušeni glasovi Unge, Bunge, Ogija i Trevora kao i poznati zvukovi grickanja uginulih suhих skakavaca. (Bugi je sada jako dobro znao koliko je takav život odvratn.)

Bugijevo srce pucalo je od tuge i straha. Hoće li njegovi prijatelji opet pokazati svoju agresivnu stranu? Hoće li ga napasti kad im objasni od kuda dolaze sjene na zidu i kako izgleda novi svijet izvan pećine?

Ili će mu se pridružiti u propitivanju svojih dubokih vjerovanja?

Drhteći, duboko udahne i uđe.



“Ako oni ne žele učiti”, razmišljao je dublje ulazeći u polumrak pećine, “naći ću druge koji to žele.”

“Na koncu, Hrenork je rekao da u pećinama žive stotine drugih ljudi...”





No, Hrenork nije bio u pravu. Ne radi se o stotinama već o milijunima ljudi koji i dalje nastavljaju živjeti u “pećinama” svojih vlastitih uvjerenja.

Kraj



**BROJ ZADOVOLJNIH
KLIJENATA PONEKAD
JE TEŠKO OPISATI
RIJEČIMA.**



**XXL USLUGA,
S CIJENA.**

01/33 78 600

WWW.PRINTERA.HR

PRINTERA
GRUPA

VIŠE OD TISKA



Sjene neadertala: dublji uvid u priču

David Hutchens

Sačekajte trenutak. Nemojte odložiti časopis.

Budući da ste se u prošlim brojevima *qLife*-a već susreli s našim alegorijskim pričama, vjerojatno ste sada pomislili kako “ovi ‘dublji uvidi u priču’ nisu toliko zabavni kao strip”. Tako razmišljati sasvim je u redu. Razumijem vas potpuno. Želite li preskočiti teoretski dio i uživati u vlastitoj interpretaciji stripa, slobodno to učinite. Prava snaga metafore dolazi do izražaja samo onda kad čitatelju ostavlja mogućnost da sam, na svoj vlastiti način, objasni njihov smisao.

Gledano iz druge perspektive, dokazano je da se efikasnost učenja značajno produbljuje ako ga dopunimo *reflektiranjem* i *eksperimentiranjem*. Upravo se u tome odražava prava svrha teksta koji slijedi: potaknuti i olakšati reflektiranje dok istražujete teme opisane u stripu *Sjene neandertala*. Dakle, izbor je na vama. Možete slobodno uživati u priči “onakvoj kakva jeste” ili pak dublje zaroniti, u vlastito, osobno istraživanje.

Još ste uvijek s nama? Ako je tako, tada ste slični Bugiju i žudite za dubljim

razumijevanjem! Jedino tim putem možete dosegnuti više razine složenog ljudskog iskustva. Ipak, moram vas upozoriti da ćemo u nastavku teksta propitivati vaše razmišljanje i istraživati na koji način percipirate i interpretirate svijet u kojem živite budući da se često, a to je i Bugi naučio, takav proces pokazuje veoma *zabtvjnim* i *bolnim*. Stoga, ako na bilo koji način osjetite neugodu, emocionalnu ili duševnu bol, nemojte od njih bježati - istinsko učenje baš se tamo nalazi, s druge strane boli i neugode!

Sjene i svjetlo

Strip priča *Sjene neandertala* zapravo se odnosi na *mentalne modele* - pojam kojeg je 1940-ih godina osmislio škotski psiholog Kenneth Craik. Za mentalne modele se može reći da oni predstavljaju *duboko usvojena uvjerenja, predodžbe i pretpostavke koje gajimo o sebi, svijetu i našim organizacijama te o načinu na koji se u njih uklapamo.*

Spominjanjem *mentalnih modela* ne govorimo o nekoj apstraktnoj akademskoj materiji već o jednoj posve stvarnoj, jednostavnoj ideji neobično važnoj i primjenjivoj u svakodnevnom životu; obitelji, poslu, školi, politici i drugim područjima ljudskog djelovanja koja traže od nas da se razumijemo i složimo s drugim ljudima koji “vide stvarnost” na drugačiji način.

Osim toga, *mentalni modeli* uopće nisu nešto novo. Parabolu o pećini koja govori o skupini ljudi i sjenama na zidu koje oni poistovjećuju s pravom stvarnošću u svom je čuvenom djelu *Država* davno prezentirao grčki filozof Platon. U Platonovoj originalnoj priči jedan pripadnik grupe iznenada otkriva pravu istinu o prirodi i izvoru sjene

Za mentalne modele se može reći da oni predstavljaju *duboko usvojena uvjerenja, predodžbe i pretpostavke koje gajimo o sebi, svijetu i našim organizacijama te o načinu na koji se u njih uklapamo.*

te ubrzo zatim, nakon pokušaja da svoju spoznaju podijeli s drugima, biva ubijen. Stoga Platon zaključuje: “*Svi smo mi isti... zavedeni pećinski ljudi koji svoje djelovanje temelje na nepotpunoj i iskrivljenoj percepciji realnosti... pružajući nasilan otpor prema svemu i svakome tko istu dovode u pitanje!*”

Majko mila! Navedena konstatacija nameće neka teška i ozbiljna pitanja:

- Hej, što je to pogrešno u mojoj percepciji svijeta?
- Zbog čega ljudi tako često odbacuju *istinu* kada je ona toliko očigledna?
- Kakve to veze ima sa mnom i s mojom organizacijom?

Počnimo s posljednjim pitanjem. Ono je posebno važno budući da mnogi mentalni modeli svakodnevno ograničavaju razvoj naših organizacija. Brojne studije slučaja o sjajnim idejama koje nikada nisu zaživjele u praksi potvrđuju takvu tvrdnju. Iskustvo također. A zašto se to dešava? Jednostavno zato što nisu usklađene s prevladavajućim *uvjerenjima* ili *pretpostavkama*.

Navedena tvrdnja može se lijepo ilustrirati na primjeru švicarske industrija satova koja je godinama neprikosnoveno dominirala globalnim svjetskim tržištem. U jednom se trenutku pojavila nova, kvarcna tehnologija, koju švicarski proizvođači nisu htjeli koristiti jer nije bila usklađena s njihovim *mentalnim modelom* po kojem su satovi mehanički, “tiktakajući” uređaji. S druge strane japanski proizvođači, a prije svih tvrtka *Seiko*, istu tehnologiju su hitro usvojili što im je pomoglo da u relativno kratkom vremenskom periodu preuzmu od Švicaraca značajan dio svjetskog tržišta. Stoga je lako zaključiti da uzrok značajnog smanjenja

udjela Švicarskih proizvođača na globalnom tržištu satova leži u njihovoj ovisnosti o mentalnom modelu: “Sat je prije svega mehanički, ‘tiktakajući uređaj’ što ga čini poželjnim kod kupaca.”

Vjerojatno ste se već susreli s raznim ispolitiziranim sukobima u vašoj organizaciji (ako niste ne brinite, prije ili kasnije sigurno ćete proživjeti to iskustvo) - kada se ljudi polariziraju u frakcije koje jedna drugoj dodjeljuju epitete poput “kratkovidni” i “sebični”. Uronite li u suštinu takvih konflikata naići ćete na niz različitih uvjerenja u korijenima njihovog ponašanja.

Slično je i s religijama. Iako se one, pojedinačno gledano, zalažu za jedinstvo i ljubav, ljudi u njima često traže (i pronalaze) različitosti koje ih odvajaju od drugih čineći taj bezdan iz dana u dan sve širim i širim. (Povijest obiluje raznim strahotama počinjenim u ime Božje ljubavi.) Sličnu dinamiku pronalazimo u našim obiteljima. Glavni uzročnik konflikta u takvim situacijama obično su *mentalni modeli*.

Razmotrimo sada поблише mentalne modele i snagu koju u sebi kriju.

Dakle, o čemu se zapravo radi kada govorimo o “mentalnim modelima”? Na koji način funkcioniraju? U nastavku navodimo načela koja nam pomažu osvijestiti i razumjeti suštinu koncepcije.

1. Svaki čovjek posjeduje vlastite mentalne modele

I vi posjedujete svoje mentalne modele jer “ne imati” mentalne modele jednostavno nije moguće. Edward de Bono, ugledni znanstvenik na području znanosti o spoznaji, o tome kaže: “Mentalni modeli

I vi posjedujete svoje mentalne modele jer “ne imati” mentalne modele jednostavno nije moguće.

rezultat su fizioloških procesa pomoću kojih neuronske mreže našeg uma kategoriziraju i organiziraju beskonačne tijekom kompleksnih informacija koje kontinuirano primamo. Kada um ne bi obavljao ovu funkciju na opisani način, posve bi se zbnili uvijek iznova kada bi ugledali automobil drugačijeg tipa. Srećom, um je dovoljno efikasan da može reći: ‘Ooo, pogledaj samo - kotači, vrata - ovaj bi objekt zasigurno trebalo smjestiti u kućicu pod nazivom ‘automobil.’” Upamtite da mentalni modeli, sami po sebi, ne predstavljaju ni dobru niti lošu kategoriju - već metodu kojom se vaš um koristi da bi sam za sebe uredio složen i kompliciran svijet. Neprilike nastaju kada um funkcionira *previše revno* i kada sve novo što vidimo nasilno guramo u “kućice” koje su nam u prošlosti dobro služile.

Nije samo čovjek kao pojedinac posjednik mentalnih modela. Kada se pojedinci udruže i zajednički nešto rade tada skupina ili organizacija *također* razvija svoje posebne mentalne modele. Organizacije, obitelji i vlade država... Sve one vode se duboko usvojenim kolektivnim uvjerenjima i pretpostavkama, dakle mentalnim modelima.

Jedan od kolektivnih mentalnih modela u SAD-u koji čini samu suštinu tamošnjeg društva odnosi se na pravo “stremjenja ka sreći”. Svaki Amerikanac polaže pravo na sreću i na sreću gleda kao na svoje “neotuđivo pravo”. Tek su se rijetki pojedinci drznuli dovesti u pitanje istinitost ovog svjetonazora. Dakle, radi se o mentalnom modelu koji konkretno i svakodnevno utječe na živote svih Amerikanaca, na njihove karijere, odnose, pa čak i sudske procese. (Ovdje je potrebno primijetiti da širom svijeta egzistiraju brojne ljudske zajednice koje ne podržavaju takvo promišljanje o sreći.)

2. Mentalni modeli određuju kako gledamo i što vidimo

Naša percepcija uopće nije precizna u mjeri u kojoj mi u to vjerujemo budući da stvarnost koju percipiramo uvijek prolazi kroz filtere naših mentalnih modela. Ako viđeno nije usklađeno s “putokazima” u našoj glavi, vrlo je vjerojatno da ćemo novu stvarnost jednostavno odbaciti, obilježiti je kao “neistinitu” ili je pak uopće nećemo zamijetiti.

Ako viđeno nije usklađeno s “putokazima” u našoj glavi, vrlo je vjerojatno da ćemo novu stvarnost jednostavno odbaciti, obilježiti je kao “neistinitu” ili je pak uopće nećemo zamijetiti.

Poznajem kolegicu koja se navedenim pretpostavkama koristi prilikom izvođenja vježbe na treninzima osobnog razvoja: od polaznika traži da pomno promotre njezino lice i opišu uočena facijalna obilježja. Polaznici se obično usmjere na njezin nos, kosu, oči, usta itd. Nakon bezbrojnih pokušaja i ponavljanja vježbe nitko se od njih nikada nije sjetio malog udubljenog trokuta smještenog između nosa i gornje usne. Kako u zapadnjačkoj kulturi ne postoji neki uobičajeni naziv za taj dio ljudskog lica, promatrači ga ispuštaju iz svoje percepcije i jednostavno ga “ne vide”. (Sami se prisjetite, kada se posljednji put zapazili ovo područje na licu bračnog partnera ili prijatelja?)

Nedavno mi je u ruke došla fotografija gusto naseljene ulice u centru Hong Konga. Pošto sam Amerikanac, slika mi je prenosiла samo zbunjujuću džunglu informacija: uličnih znakova, izloga trgovina i neonskih svjetala dodatno “ukrašenih” čudnim kineskim simbolima. No ipak, unatoč složenosti fotografije gotovo trenutno pažnju mi je privukao mali znak - poznati zlatni lukovi *McDonaldsovog* logotipa. Nije ni čudno jer ljudski um u kaotičnim uvjetima baš tako funkcionira: hvata se za poznato dok istovremeno ignorira druge podatke i informacije.

Iako nas navedena konstatacija u prvom trenu može uznemiriti, na nju treba gledati iz druge perspektive: *postoje mnoge “istine” i pravo bogatstvo neiskorištenih mogućnosti koje smo sami odbacili zato što nisu usklađeni s našim mentalnim modelima.* Isto nam otkriva i strip priča: da pećinski ljudi žive i danas, u modernim gradovima suvremenog doba! U određenoj mjeri svi mi nastavljamo “živjeti u svojim pećinama” potpuno slijepi i nesvjesni veličine i širine svijeta izvan dosega našeg perceptivnog horizonta.

Za vaše promišljanje:

- Promislite o nekoj nedavnoj sugestiji ili komentaru upućenoj od strane partnera ili poslovnog suradnika. Da li je možda u vama uzrokovala uznemirenost ili neki oblik frustracije? Nakon što se “situacija slegnula” jeste li još jednom o svemu promislili? Ne krije li možda sugestija u sebi određenu količinu istine? Jeste li možda, nakon spoznaje da odbacivanje sugestije ili komentara nije ispravno, iznova osjetili bol? U kojoj mjeri su primljene informacije suprotne vašim dubokim uvjerenjima o sebi?

- Sjetite se osobe koja kontinuirano stvara iste obrasce ponašanja, posve očigledne svima drugima osim njoj samoj. Što mislite, zašto se to događa? Promislite o sebi: postoji li mogućnost da i vi imate slične “*sljeppe točke percepcije*” o sebi? (Ovdje ću vam rado pomoći kako vaše razmišljanje ne bi slučajno krenulo u krivom smjeru: sigurno ih imate!)

3. Mentalni modeli usmjeravaju razmišljanje i djelovanje

Bugi je u stripu započeo aktivno propitivati vlastito razmišljanje kada se zapitao: “Što ako mi uopće ne vidimo pravu stvarnost?” Inicijalni mentalni model pećinskih ljudi “*Izvan pećine nema egzistencije*” snažno je utjecao na njihovo razmišljanje i njihove osobne sustave uvjerenja (primjerice, uvjerenje kako “izvan pećine živi veliki ljudi Bog”). Zatim su sustavi uvjerenja i

Uvođenje kvalitetnih *novih* mentalnih modela u industrije obično vodi prema revolucionarnim promjenama.

način razmišljanja utjecali na njihovo *ponašanje*: nikada nisu izlazili iz pećine iako je takav stil života podrazumijevao “gošćenje” uginulim insektima i cuclanje kamenja. Riječju, mentalni modeli značajno sužavaju raspon aktivnosti koje bi mogli poduzeti.

Ovaj fenomen oslikavaju brojni primjeri iz poslovne prakse. Primjerice, od 1915. do 1955. godine *Coca-Cola* ste mogli kupiti isključivo u poznatoj boci od 6,5 unci koja je odigrala ključnu ulogu u početnom marketinškom uspjehu tog bezalkoholnog pića. Tijekom tog razdoblja boca od 6,5 unci smatrana je svetinjom za identitet njihove robne marke pa je prevladavalo uvjerenje da se zapravo radi o “jedinom načinu” prodaje *Coca-Cole*. Dugo vremena je uprava tvrtke odbijala promijeniti ambalažu, čak i nakon značajnog gubitka tržišnog udjela u korist *Pepsija*. No ipak, pritisnuti problemima, u jednom su trenutku odlučili preispitati svoje mentalne modele i istražiti nove mogućnosti.

Uvođenje kvalitetnih *novih* mentalnih modela u neke industrije obično dovodi do revolucionarnih promjena. Tako su primjerice tvrtke *Federal Express* i *Apple*

Vlastite zaključke o “krajoliku” (ili bilo kojoj drugoj temi) rijetko kada povezujemo s vlastitim mentalnim modelima. Suprotno tome, *viđeno izjednačujemo s činjenicom*.

computer razvili nove proizvode i usluge kojima su analitičari prognozirali crnu budućnost. Na njihovu sreću, dogodilo se upravo suprotno: novi proizvodi i usluge kompanijama su osigurali lidersku poziciju na tržištu. Primjer za to je i tvrtka *Dell Computer* koja je također promijenila mentalne modele ljudi o distribuciji i prodaji računala.

Za vaše promišljanje:

- Prisjetite se situacije (osobne ili profesionalne) kada niste uspijevali ostvariti željene rezultate. Koje su vas aktivnosti dovodile do neželjenih rezultata? Koji vas je način razmišljanja poticao da poduzimate baš te akcije? (Mnogo je efikasnije o ovim pitanjima promišljati u društvu prijatelja ili mentora jer vam oni mogu pomoći u osvještavanju vaših mentalnih modela.)
- Prisjetite se situacije kada su vam novi mentalni modeli osigurali izuzetne rezultate.

4. Mentalni modeli nas navode da svoje zaključke izjednačavamo s činjenicama

Sukob unutar plemena Bugiju se učinio posve apsurdnim. Naravno da su nesuglasice, rat i pokolj mogli jednostavno izbjeći, samo da je netko rekao: “Hej, stanite trenutak! Radi se o dva različita tornja i dvije različite perspektive. Ne gledamo u isti krajolik!”

S druge strane opisana situacija vjerojatno i nije toliko apsurdna. Metafora je posve ispravna: vlastite zaključke o “krajoliku” (ili bilo kojoj drugoj temi) rijetko kada povezujemo s vlastitim mentalnim modelima. Suprotno tome, *viđeno izjednačujemo s činjenicom*. Štoviše, naša nam uvjerenja izgledaju toliko očigledna da često ostajemo iznenađeni što drugi ljudi istu situaciju vide na posve drugačiji način. Budući da vlastita uvjerenja štitimo od propitivanja, mentalni modeli dugo vremena, ponekad i cijeloga života, ostaju skriveni.

Zamislite sada situaciju rastuće napetosti u odnosima radnika i menadžera. Teško je povjerovati da će menadžer sam sebi reći: “*Po mojem mentalnom modelu radnici nisu jako marljivi*”. Umjesto toga, mnogo je vjerojatnije da će ovako razmišljati: “*Radnici nisu marljivi i gotovo*”. Razlika između ovih izjava, iako možda tako ne izgleda, ogromna je. U drugom primjeru menadžer uopće ne pomišlja da je njegovo uvjerenje samo njegov mentalni model, čime sebi i drugima otežava propitivanje. Izricanjem rečenice “*radnici nisu marljivi*” u formi činjeničnog iskaza menadžer “zatvara” situaciju za promjene.

Stoga se u kontekstu mentalnih modela kontinuirani izazov odnosi na njihovu *identifikaciju* i *osvještavanje* čime im oduzimamo skrivenu snagu kojom vladaju našim bićem.

Za vaše promišljanje:

- Prisjetite se situacije kada je netko od prisutnih svoj mentalni model izjednačio s činjenicom. Kakav je bio odgovor prisutnih? Možete li se prisjetiti situacije kad ste i sami napravili isto?
- Sljedeći put kada se osjetite povrijeđeni ili frustrirani sugestijama drugih promislite o tome što biste ih mogli upitati kako bi bolje razumjeli njihove mentalne modele? Na koji način im možete pomoći da bolje shvate vaše mentalne modele?

5. Nepotpunost: ključno obilježje mentalnih modela

Ni jedan čovjek koji korača Zemljom ne može cjelovito percipirati svijet. Budući da je svijet veoma kompleksno mjesto nitko ne posjeduje takve perceptivne kapacitete koji bi mu omogućili prikupljanje cjelovitog seta podataka. Iz toga proizlazi da su podaci i informacije koje uzimamo u razmatranje uvijek nepotpuni.

Svatko od nas, poput zaraćenih strana iz strip priče *Sjene neandertala*, za života gradi svoj vlastiti toranj s kojeg se pogled proteže na jedinstveni krajolik. Usprkos tome, jedni od drugih očekujemo da stvarnost u okruženju vidimo na posve isti način. Primjerice, grupe ljudi mogu se gorljivo angažirati na nekom političkom pitanju a da nikada ne ostvare zajedničko rješenje. Budući da žive u različitim tornjevima s različitim perspektivama, o istom problemu uvijek različito zaključuju što tijekom vremena dodatno povećava nepovjerenje.

Vrijeme prolazi a oni nikako da shvate zašto drugi ne vide isto.

Kada se nepotpuni mentalni modeli sudare na opisani način involvirani pojedinci obično osjete *uznemirenost* koja zatim potiče *defanzivno ponašanje*. Vjerojatno ste to i sami doživjeli kada je netko kritizirao vaš stil rada, ponašanja, oblačenja, odgajanja, razmišljanja i slično. Kada netko dovede u pitanje naše mentalne modele ili nam ukaže na njihovu manjkavost, osjećamo kao da nam “tlo nestaje pod nogama”. U takvim okolnostima instinkt zaštite često proizvodi agresivne manifestacije kojima branimo vlastiti svjetonazor.

Kada netko dovede u pitanje naše mentalne modele ili nam ukaže na njihovu manjkavost, osjećamo kao da nam “tlo nestaje pod nogama”.

Da je tome tako potvrđuje povijest kroz životne priče brojnih iznimnih ljudi. Njihovo je radikalno promišljanje otkrivalo ograničenja tadašnjih ustaljenih mentalnih modela pa ih je zajednica radi toga često odbacivala, zatvarala a u nekim slučajevima čak i ubijala. Primjerice, Galileova tvrdnja da se “Zemlja okreće oko Sunca” značajno je utjecala na tadašnju vlast pod snažnim utjecajem crkve koja je čvrsto vjerovala da je Zemlja fizičko središte Univerzuma. (Interesantno je napomenuti da *geocentrički svjetonazor* nikada nije u potpunosti nestao.

Pod nazivom *Moderni geocentriizam* u novije vrijeme okuplja sve više znanstvenika koji nastoje dokazati da se Sunce ipak okreće oko Zemlje – op. ur.) Godine 1663. Galileo je osuđen na doživotni zatvor jer je predložio drugačiji mentalni model. Sličnu pouku nam pružaju svjedočanstva o M.L. Kingu, Isusu Kristu ali i mnogim drugim ljudima koji se čak i danas kažnjavaju zbog kritiziranja vladajućih elita.

Za vaše promišljanje:

- Promislite o tome na koji se način metafora “*različitih tornjeva i različitih perspektiva*” uklapa u vaš život. U kojem “*tornju*” vi živite? Takvo bi vam promišljanje moglo pomoći da osvijestite vlastita uvjerenja o liderstvu i motivaciji, političkim i gospodarskim pitanjima, teologiji, braku, ljubavi, odgoju djece...
- Na koji način vas vaša uvjerenja vode u nesuglasice i “*slijepe ulice*” u odnosima s drugim ljudima koji žive u nekim “*drugim tornjevima*” pa stoga “*krajolik*” vide iz drukčije perspektive.

Jednom usvojeno, pojedinačno uvjerenje o svijetu i stvarnosti sve se više ukorjenjuje budući da stalno selektiramo (“*vidimo*”) samo one podatke i informacije koji takvo uvjerenje podržavaju.

6. Mentalni modeli utječu na rezultate koje ostvarujemo pa se onda tim putem samoosnažuju

Jednom usvojeno, pojedinačno uvjerenje o svijetu i stvarnosti sve se više ukorjenjuje budući da stalno selektiramo (“*vidimo*”) samo one podatke i informacije koji takvo uvjerenje podržavaju.

Vratimo se opet na *Coca-Colu*. Jeste li se ikada upitali zašto je *Coca Cola Company* uvela na tržište nesretni novi proizvod naziva *New Coke*? Radi se eklatantnom primjeru samoosnažujućih mentalnih modela. Tijekom 80-ih godina tržište bezalkoholnih pića ušlo je u fazu stagnacije pa su lideri tvrtke *Coca Cola Company* počeli vjerovati kako su njihovi potrošači zasićeni standardnim okusom proizvoda. Tržišna istraživanja i razni testovi na kojim je *New Coke* u omjeru 5:1 vodio pred standardnim proizvodom dodatno su potkrijepili njihove sumnje. Tek su kasnije shvatili da je početno uvjerenje - “*ljudi su zasićeni starim okusom*” - utjecalo na pitanja istraživača što je povratno utjecalo na potvrdu početnih uvjerenja. Shodno tome, istraživači nisu postavili ključno pitanje: “*Što mislite o tome da staro piće zamijenimo novim?*” koje bi otkrilo strastvenu lojalnost potrošača 99 godina starom brendu. Na njihovu žalost, takvo pitanje se nije postavilo jer nije odgovaralo mentalnom modelu lidera tvrtke.

Ljudi uvijek iznova proživljavaju fenomen samoosnaživanja. Primjera radi, zamislimo da ste prihvatili uvjerenje po kojem su tinejdžeri izvor mnogih problema u zajednici. Svaki put kada se netko od njih nađe u situaciji koju vi ocijenite “*problematičnom*” vaša će percepcija pokrenuti uvijek isti mehanizam: “*Aha... Dobro sam rekao! Tinejdžeri su doista problematični!*”

S druge strane, kada uočite da se netko od njih uljudno ponaša informaciju ćete odbaciti i zanemariti na isti način na koji sam ja zanemario kineske znakove na fotografiji Hong Konga. Ako ih ipak ne zanemarite u potpunosti tada ćete sigurno zaključiti kako se radi “o iznimci koja potvrđuje pravilo!”

No, radi se samo o početku jednog začuđujućeg procesa. Naime, nakon što prihvatimo neko uvjerenje i kontinuirano “selektiramo” osnažujuće informacije, *naše se iskustvo istome počinje prilagodavati kako bi uvjerenje pretvorilo u realnost.*

Sjećate li se da je u priči Hrenork primijetio kako su “barbari” i “kukavice” doista *postalili* onakvima kakvim su ih drugi percipirali? Želimo li razumjeti na koji se način taj proces razvija, vratimo se na slučaj osobe koja vjeruje da su “tinejdžeri izvor problema”. Budući da se mentalni modeli takve osobe sve dublje ukorijenjuju, tijekom vremena počinju utjecati na ponašanje: u odnosima s tinejdžerima osoba će vrlo vjerojatno isijavati prikrivenim ili otvorenim neprijateljstvom što će tinejdžere potaknuti da odgovore istom mjerom; na agresivan ili negativan način. Tako će percepcija osobe sada konačno zadobiti prave, realne i nepobitne argumente u prilog izvornog uvjerenja. Stoga možemo zaključiti kako se osoba nalazi u spiralnom obrascu gdje iskustvo utječe na percepciju, a percepcija utječe na iskustvo. Prekid opisane dinamike i obrasca često se pokazuje veoma zahtjevnim zadatkom.

Navedeno načelo u cijelosti se može primijeniti u životu organizacija. Tvrtka koja vjeruje da je tržište zasićeno teško dolazi do nove prodaje dok tvrtke koje istinski vjeruju da je “inovativnost obilježje svih zaposlenika” uspijevaju angažirati dublje izvore stvaralaštva.

Nakon što prihvatimo neko uvjerenje i kontinuirano “selektiramo” osnažujuće informacije, *naše se iskustvo istome počinje prilagodavati kako bi uvjerenje pretvorilo u realnost.*

Pouka: način na koji *vidimo* svijet direktno utječe na naše *iskustvo* svijeta. Tek kada promijenimo “način na koji vidimo” možemo promijeniti svoju ulogu i postići drugačije rezultate. Stoga ključ za osobite, duboke i trajne promjena trebamo potražiti upravo u ovom procesu.

Za vaše promišljanje:

- Na koji način možemo dinamiku samoosnaživanja uvjerenja dovesti u kontekst rasizma? Sukoba generacija? “Problematicne djece” uspješnih roditelja? Kompanija koje se ne žele promijeniti - čak i kada gube klijente?

7. Mentalni modeli često nadžive svoju korisnost

Pozor! Pogrešno je zaključiti da su svi mentalni modeli loši ili nerazumni. U trenutku stvaranja oni doista posjeduju vrlo stvarnu funkciju. Osoba koja vjeruje da su “tinejdžeri izvor problema” svoj je model vjerojatno razvila još u ranom djetinjstvu,

pod utjecajem nekog nestašnog tinejdžera sklonog svakojakim psinama.

Kreirani mentalni model u tom je trenutku svrhovito obavljao svoju funkciju razvoja sposobnosti te osobe (djeteta) da se uspješno nosi s opasnostima realnih životnih okolnosti.

Pravi se problem javlja kad mentalni model *zastari* - a pojedinac se za njega i dalje čvrsto pridržava. Vrijeme prolazi a davno stvoreni scenarij "tinejdžeri su problematični" i dalje ostaje aktualan - iako tako možda ne

ne odražavaju na primjeren način. Iako *bolan*, opisani proces nalazi se u korijenima svakog razvoja.

Nova otkrića u svijetu znanosti uvijek pokrenu dramatični proces preispitivanja tekućih uvjerenja i pretpostavki. Jedno od njih se desilo baš u vrijeme nastajanja ovog teksta kada su znanstvenici objavili da su uspjeli izmjeriti masu i težinu *neutronu*, najsitnijoj subatomske čestici. Kako se do sada smatralo da neutroni *ne posjeduju* takva svojstva ovo zapanjujuće otkriće primoralo ih je da iznova razmotre fundamentalnu prirodu materije do te mjere da je čak i teorija "Velikog praska" dovedena u pitanje. Staro uvjerenje o prirodi neutrona dobro im je služilo u prošlosti. No, nakon otkrića novog modela od njih se traži da se vrate u laboratorije kako bi uskladili znanstvene činjenice s novinom.

Vjerojatno i sami pretpostavljate koliko je bolno "obnavljati mentalne modele".

U današnje vrijeme, organizacije širom svijeta svjesnije prate zamke i nesigurnosti turbulentnog okruženja koje svugdje potiču slični scenarij: urgentna potreba za promjenom vodi do stvaranja frakcija koje se žestoko polariziraju. S jedne strane "konzervativci" se bore za održanje "identiteta" ili "starog pristupa, kakav je oduvijek bio". S druge strane su "liberali" koji sve žešće proklamiraju novi slogan: "Promjena ili smrt".

U takvoj situaciji neprovjereni mentalni modeli fijuču uokolo poput puščanog zrnja svakodneвно odnoseći nove žrtve. Povjerenje je na niskim razinama a defanzivnost raste. Otvoreno i vješto propitivanje mentalnih modela uz pomoć kvalitetnog *dijaloga* jedino ih može spasiti...

Vjerojatno i sami pretpostavljate koliko je bolno "obnavljati mentalne modele".

bi trebalo biti. Percepcija realnosti te osobe tijekom vremena sve se više iskrivljava - poput sjena na zidu pećine.

Upravo zato, kako bi održali na životu njihovu svrhovitost, mentalne modele trebamo kontinuirano obnavljati. S vremena na vrijeme trebamo ih preispitati "iznošenjem na površinu" kako bi provjerili njihovu ispravnost. Tada ćemo otkriti da neki od njih još uvijek vrijede i da primjereno odražavaju stvarnost. No, sigurno ćemo otkriti i one druge, posve iskrivljene, koje bi trebali trenutno odbaciti budući da realnost više

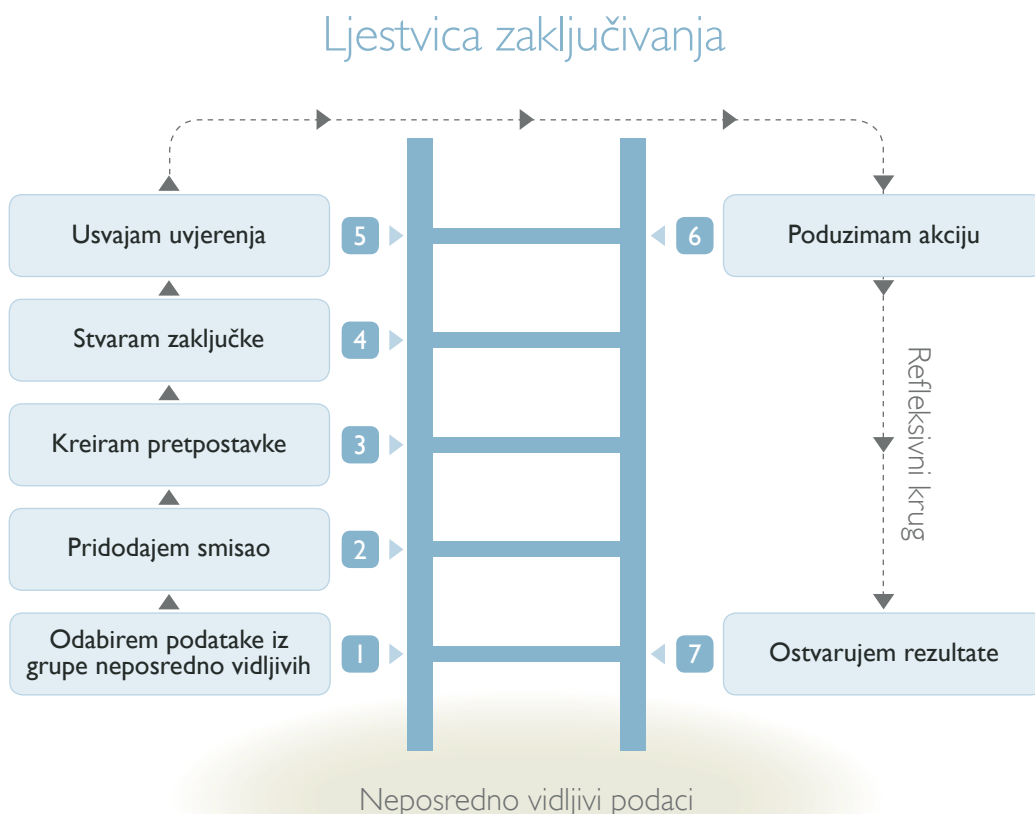
Uz ljestve do pećine

Formiranje mentalnih modela odvija se postupno, tijekom vremena, u svakodnevnom procesu primanja novih informacija iz izvanjskog svijeta i zaključivanja. Tek kada osvijestimo spomenuti mehanizam moći ćemo ovladati tim snažnim ali skrivenim procesom.

Ljestvica zaključivanja korisni je alat koji nam u tome pomaže. Osmislili su je ugledni

znanstvenici na području “znanosti o djelovanju” (eng. *Action science*) Chris Argyris i Donald Schön. Ljestvica zaključivanja nam pomaže u praćenju mentalnih procesa (tzv. “skokovitog zaključivanja”) koji nas navode na formiranje i održavanje mentalnih modela.

Sastoji se od sljedećih koraka (čitajte započnite pri dnu ljestvi, s Korakom 1.):



Razmotrimo Bugijevo iskustvo u odnosu s prijateljima, prije negoli je protjeran. Njihove se interakcije mogu pratiti pomoću

Ljestvice zaključivanja:

- Grupa započinje interakcije pri dnu ljestvice, okružena brojnim vidljivim

Skokovito zaključivanje odvija se u tišini - čak i više puta tijekom jedne interakcije. Vremenom, u kombinaciji s aktivnostima unutar reflektivnog kruga, definira naše mentalne modele o svijetu.

podacima iz okruženja (Unga, Bunga, Ogi, Bugi i Trevor muvaju se po pećini, crtaju po zidovima, jedu suho lišće),

- U jednom trenutku grupa se fokusira na specifičnu informaciju - Bugi se pita: “Što ima izvan pećine?”
- Njihova interpretacija njegove izjave: “Bugi tvrdi da mi nismo u pravu”,
- Kreiraju pretpostavke: “Bugi je poludio”, “Bugi je narcisoidan”,
- Stvaraju zaključke: “Bugi želi sve uništiti”,
- Usvajaju uvjerenje: “To bi mogao biti naš kraj.”

Sada zaokreću oko “reflektivnog kruga”, dijela *Ljestvice zaključivanja* koji osnažuje mentalne modele:

- Poduzimaju akciju: naređuju Bugiju da odmah napusti pećinu, gađaju ga raznim predmetima,
- Ostvaruju rezultat: Bugi doista napušta pećinu,
- Rezultati njihove akcije utječu na podatke koje “odabiru” u narednom procesu zaključivanja. Možemo pretpostaviti da su nakon Bugijeva odlaska, pošto se nije vratio, nakon izvjesnog vremena vodili sličan razgovor: “Bili smo u pravu! Bugi se nije vratio. Mora da je pao u bezdan ili ga je progutao zmaj. Ma ne, vjerojatno ga je

veliki zločesti Bog zgazio poput crva... Sve u svemu, bili smo u pravu!”

Netom opisano skokovito zaključivanju odvija se tijekom svakog razgovora:

- Odabirem podatke: “Na jutarnjem sastanku predložio sam sjajnu ideju, no nažalost, nitko nije reagirao”,
- Pridodajem smisao: “Nema reakcije na moju ideju”,
- Kreiram pretpostavke: “Nitko ne cijeni moje ideje, iako su neprocjenjivo vrijedne za ovaj tim”,
- Stvaram zaključak: “Bolje mi je da šutim i da na sastanku ništa ne govorim”,
- Usvajam uvjerenja: “Vjerojatno nisam kompetentan.”

Moje napredovanje po ljestvici pokreće *Refleksivni krug*:

- Poduzimam akciju: isključujem se, na sastancima samo šutim,
- Ostvarujem rezultate: kolege više ne traže moje mišljenje. Registriram taj podatak te iznova zaključujem da je moje uvjerenje potpuno ispravno: “Doista nisam kompetentan.”

Skokovito zaključivanje odvija se u tišini - čak i više puta tijekom jedne interakcije. Vremenom, u kombinaciji s akcijama reflektivnog kruga, definira naše mentalne modele o svijetu.

Pokušajte sada sami vježbati. Osvrnite se na konflikt sukobljenih frakcija plemena (tj. “barbara” i “kukavica”). Pratite dinamiku sukoba u kontekstu *ljestvice zaključivanja* i *reflektivnog kruga*. Nakon toga se prisjetite skokovitog zaključivanja tijekom nekog nedavnog događaja. Pomno pratite svoje vlastito promišljanje na isti način na koji ste pratili promišljanje “barbara” i “kukavica” iz strip priče.

Izlaz iz pećine: svjetlost na vidiku

Uvid, sam po sebi, ne vodi automatski do promjene. Činjenica da ste sada shvatili mehanizam funkcioniranja mentalnih modela neće iz vašeg osobnog i organizacijskog života odmah ukloniti njihove negativne učinke. Umjesto toga morate nešto *učiniti* za svoju *svjesnost*. Istinsko učenje nalazi se u domeni akcije.

Suočeni sa zahtjevnim i opasnim problemima u organizaciji, moramo umanjiti mogućnost da mentalni modeli ograniče našu sposobnost efektivnog djelovanja. To ćemo postići tako da osvijestimo njihovo prisustvo, te da zatim započnemo otvoreno propitivati naše razmišljanje u kontekstu *ljestvice zaključivanja*. A ta vještina zahtijeva uvježbanost. U nastavku se navode smjernice razvijene u savjetničkoj tvrtki *Action Design* (Diana Smith, Bob Putnam i Phil Arthur) za praćenje vlastitog i tuđeg razmišljanja.

1. Prije svega uočite da se vaši zaključci zasnivaju na vašim interpretacijama, te da možda nisu očigledne činjenice kako se to vama čini:

- “Smatram da izvan ove pećine živi veliki zmaj. No, svjestan sam da se radi samo o *mojem* uvjerenju. Pitam se što drugi misle o tome...”

2. Nemojte zaboraviti da proces zaključavanja u sebi krije vama nevidljive rupe i pogreške:

- “Ako izađem iz pećine mislim da ću nestati. Pitam se postoji li neka druga mogućnost?”
- “Postoji li mogućnost da nisam svjestan pravog izvora ovih čudnih sjena na zidu pećine?”

3. Potrudite se pojasniti izabrane podatke koji su vas naveli na neki zaključak:

- “Mislim da nam koplja i druga pomagala za lov trebaju zato što sam s prozora na istočnom tornju vidio mnogo divljih životinja,”

- “Budući da razne bube i insekti stalno ulaze u pećinu, pretpostavljam da tamo vani ipak *nešto* postoji.”

4. Glasno parafrazirajte smisao (značenje) do kojeg ste došli slušanjem da bi provjerili jeste li ispravno razumjeli sugovornika:

- “Jesam li ispravno shvatio kako o njima misliš da su barbari zato što žele napraviti koplja, a korištenje oružja ti držiš barbarским činom?”

5. Pojasnite sugovorniku vašu osobnu ljestvicu zaključivanja: pojedinačne korake od odabira podataka preko interpretacije do zaključivanja i usvajanja uvjerenja:

- “Pretpostavljam da sam te nazvao ‘ludim’ i ‘narcisoidnim’ radi mojeg čvrstog uvjerenja kako izvan pećine sigurno živi veliki zmaj. Zato sam, nakon što si se glasno zapitao o tome kako bi bilo da izađemo,

Činjenica da ste sada shvatili mehanizam funkcioniranja mentalnih modela neće iz vašeg osobnog i organizacijskog života odmah ukloniti njihove negativne učinke.

tvoj poziv protumačio na osobnoj razini. Jednostavno, doveo si u pitanje nešto u što osobno čvrsto vjerujem pa sam tvoje riječi interpretirao kao ‘nedostatak uvažavanja’. Izgleda da to nije bila tvoja prava namjera? Možeš li mi pomoći da shvatim zašto si to rekao? Postoji li možda još neka dimenzija tvojeg razmišljanja koje nisam svjestan?”

- “Navodim ti što sam vidio i čuo pa na temelju toga zaključio... (navesti podatke)”
- “Do zaključka sam došao na temelju pretpostavke kako... (navesti pretpostavku)”

6. Otvoreno upitajte sugovornike uočavaju li možda pogreške u vašem načinu razmišljanja. Također im dozvolite da otvoreno iznesu svoju interpretaciju događaja o kojem trenutno razgovarate:

- “Vidite li vi situaciju na neki drugi način?”
- “Uočavate li možda propuste u mojem razmišljanju?”
- “Pomogao bi mi da bolje razumijem kada bi...”
- “Misliš li da je pametno baviti se izradom koplja i pomagala za lov? Jesam li dobro promislio? Jesam li možda nešto važno propustio?”

7. Uvijek imajte na umu da drugi ljudi mogu doći do drugačijih zaključaka jer

se vode njihovom osobnom ljestvicom zaključivanja i logikom koja je njima posve u redu:

- “Očito je da podupirem izradu oružja za lov. No, otvoren sam za drugačije razmišljanje. Ima li možda netko drugačije mišljenje o ovom problemu?”

8. Zatražite od sugovornika da pojašne podatke koje su odabrali i značenje koje su istima pridodali:

- “Molim vas da mi pojasnite što vas potiče da mislite kako izvan pećine živi veliki ljudi Bog?”
- “Što ste uočili u okruženju? Što vas navede da zaključite kako je pravljenje košara opravdano?”

9. Zatražite od sugovornika da vam pojašne pojedine korake u svom razmišljanju:

- “Što vas je navelo na taj zaključak?”
- “Pomognite mi da shvatim vaš način razmišljanja?”
- “Pitam se da li možda zaključujemo na temelju pretpostavke koja glasi: (navesti pretpostavku)?”
- “Na koji način ste došli do zaključka da sam ja ‘barbar’? Što vas je na to navelo?”
- “Što vas je navelo da o meni mislite da sam ‘narcisoidan’?”

Pretpostavljam da su vam se neki od navedenih primjera učinili mučni i neugodni. Ne brinite, uz stalnu vježbu tijekom vremena dostići ćete stupanj umijeća kada će opisani način komuniciranja iznenađujuće glatko teći. Tada se razgovor pretvara u uzbudljivu i smislenu aktivnost koja pomaže u osvještavanju mentalnih modela te samim time vodi ka višoj svijesti i učenju, radije nego prema blokadi i polarizaciji. Razvoj umijeća produktivnog komuniciranja zahtjevan je i naporan zadatak no u isto vrijeme neobično važan želimo li unaprijediti kolektivno razumijevanje.

Razvoj umijeća produktivnog komuniciranja zahtjevan je i naporan zadatak no u isto vrijeme neobično važan želimo li unaprijediti kolektivno razumijevanje.

Pouke o mentalnim modelima: sažetak

Mentalni modeli predstavljaju duboko usvojena uvjerenja, predodžbe i pretpostavke koje gajimo o sebi, svijetu i našim organizacijama te o načinu na koji se u njih uklapamo.

Naša percepcija svijeta koji nas okružuje utječe na naše iskustvo. Tek kada promijenimo percepciju možemo promijeniti aktivnosti koje će nas dovesti do značajno drugačijih rezultata.

Sedam načela o mentalnim modelima:

1. Mentalni modeli prirodno su obilježje svakog čovjeka,
2. Mentalni modeli determiniraju *na koji način* gledamo i *što* vidimo,
3. Mentalni modeli usmjeravaju *način razmišljanja* i *djelovanja*,
4. Mentalni modeli nas navode da *vlastite zaključke* poistovjećujemo s *činjenicama*,
5. Nikada nisu cjeloviti,
6. Utječu na rezultate koje ostvarujemo te se tako *samoosnažuju*,
7. Mentalni modeli često nadžive svoju korisnost.

Mentalne modele kreiramo penjanjem po tzv. *ljestvici zaključivanja*:

1. Odabiremo “podatke” iz grupe vidljivih podataka,
2. Izabranim podacima pridodajemo smisao/značenje,
3. Na temelju izabranog smisla kreiramo pretpostavke,
4. Na temelju pretpostavki stvaramo zaključke,
5. Na temelju zaključaka usvajamo uvjerenja.

Refleksivni krug osnažuje naše mentalne modele:

6. Na temelju zaključaka i uvjerenja poduzimamo akciju,
7. Poduzeta akcija dovodi do rezultata a ti rezultati utječu na podatke koje odabiremo u budućnosti – osnažujući tako naš izvorni mentalni model.

Naša percepcija svijeta koji nas okružuje utječe na naše iskustvo. Tek kada promijenimo percepciju možemo promijeniti aktivnosti koje će nas dovesti do značajno drugačijih rezultata.

Pitanja i aktivnosti za grupnu diskusiju

Propitivanjem novog razumijevanja u procesu dijaloga značajno unapređujemo spoznaje do kojih smo došli individualnim reflektiranjem. U tom duhu u nastavku teksta navodimo neka pitanja i aktivnosti kako bi vas potaknuli da s kolegama prodiskutirate iznesene ideje i koncepcije te da razmislite o tome na koji bi vam način one mogle pomoći da

- ▶ unaprijedite funkcioniranje vaših organizacija.

Napomena: pojam “organizacija” koristimo u kontekstu tima, odjela ili čitave tvrtke. Stoga navedena pitanja i aktivnosti možete primijeniti pojedinačno, na bilo kojoj razini, ili pak na razini tvrtke kao cjeline.

- Osvijestite mentalne modele koje vaša organizacija gaji o svojoj ulozi u svijetu?
- Na koji bi se način, u suradnji s kolegama, mogli angažirati u procesu detektiranja i propitivanja aktualnih mentalnih modela vaše organizacije?
- Koji su najveći izazovi s kojima se vaša organizacija suočava? Na koji bi način iskrivljeni, neprovjereni mentalni modeli mogli doprinosti problemu?
- Navedite primjer situacije kada je

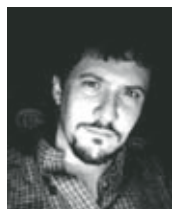
vaša organizacija pokrenula “samoispunjavajuće proročanstvo” i kada su čvrsta uvjerenja grupe doista učinila da se to i dogodi?

- Još jednom pregledajte materijale o *ljestvici zaključivanja*. Odaberite neki konflikt kada se netko od uključenih hitro uspeo po ljestvici “skočivši” direktno na zaključak. Iznova prođite kroz dinamiku konflikta pažljivo prateći svaki korak dok se uzlazno krećete po ljestvama. Da li se percepcija involviranih u konflikt promijenila?
- Još jednom proučite smjernice za osvještavanje vlastitog misaonog procesa. Nakon toga, gore navedeni konflikt iznova proanalizirajte sa svojim kolegama koristeći pitanja i izjave navedene u *smjernicama*. Vježbajte ne dulje od pola sata. Čini li vam se ovakva komunikacija prirodnijom?

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, www.inceatus.hr



Translated and reprinted by permission of Pegasus Communications Inc., 2007., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Shadows of the Neanderthal: Illuminating the beliefs That Limit Our Organizations* by David Hutchens, illustrated by Bobby Gombert



David Hutchens, poslovni savjetnik, stručnjak za organizacijski razvoj koji surađuje s mnogim velikim korporacijama poput *The Coca-Cola Company*, *Wal-Mart*, *IBM*, *GE*, *Nike* ili *Bank of America* kako bi im pomogao u implementaciji koncepcije *Učee organizacije*. Autor je kulturne serije stripova *Learning Fables* koja na duhovit i metaforički način čitateljima približava složene koncepcije organizacijske teorije.



Snagom energije do izvrsnosti

INA
www.ina.hr

Komentar

Blaženka Vuk

Strip *Sjene neandertala* na jednostavan i slikovit način govori o istini i cjeloživotnom učenju te o njihovom međuodnosu kao središtu osobnog razvoja ali i opstanka i napretka čovječanstva. Autor stripa interpretira istinu ne kao činjenicu nego u ovisnosti o mentalnu sklopu, koji se u literaturi o “organizaciji koja uči” naziva mentalnim modelom. Zato se može reći da istina nije ono što je istina nego je istina ono što netko *doživljava kao istinu* (opis krajolika s dva tornja s različitim pogledima na okoliš).

Naime, svaka osoba ima vlastiti mentalni sklop. Mentalni sklop ili model podrazumijeva osobni način gledanja na sebe i svijet oko sebe, odnosno određuje okvir razmišljanja, ponašanja i djelovanja (Bugijev opis života u spilji prije izlaska iz nje). Međutim, većina naših mentalnih modela ima pogrešku, a time i iskrivljenu sliku stvarnosti (iskrivljene sjene životinja na zidu špilje).

Naše ponašanje i djelovanje proizlazi iz “ljestvice zaključivanja”, kako taj mentalni proces naziva Chris Argyris. Prema skali ili ljestvici zaključivanja, u podnožju ljestvice najprije nešto promatramo (ponašanje, razgovor itd.). Nakon što to promotrimo, na to u idućem koraku odnosno na idućoj razini primjenjujemo vlastita zapažanja. To je skup vlastitih pravila prema kojima se svaki pojedinac ponaša, razumije i tumači ponašanje drugih osoba. Chris Argyris to naziva *teorijom akcije* ili *akcijskom teorijom* (nakon što je promotrio slike na zidu špilje Bugi se zapitao kako su nastale). Vlastita nas tumačenja dovode do pretpostavki (Bugi na temelju sjena na zidu dolazi do pretpostavke da postoji svijet izvan špilje), pretpostavke do

zaključaka (Bugi odlučio napustiti spilju), a zaključci, preko uvjerenja, do djelovanja (Bugi napušta špilju).

Krećući se na ljestvici odozdo prema gore, ljudske misli postaju sve apstraktnije, a prijetnja iskrivljenja slike stvarnosti sve je veća zbog pogrešaka mentalnog modela u procesu apstrahiranja, što u konačnici rezultira neprimjerenom akcijom (ostali špiljski ljudi nakon žučne rasprave s Bugijem o možebitnom životu i svijetu izvan špilje protjeruju Bugije iz špilje).

Ljestvica zaključivanja s neprimjerenim djelovanjem može se uočiti, primjerice, pri svima dobro poznatom procesu donošenja rebalansa državnog proračuna za tekuću godinu, od promatranja, predlaganja Vlade preko rasprava u Saboru do izglasavanja i primjene. Reakcija na usvajanje proračuna uslijedila je već drugi dan kada je zabilježen nagli pad trgovine vrijednosnicama na domaćem tržištu kapitala zbog smanjenja interesa investitora za ulaganje u domaće gospodarstvo (prema C. Argyris, to je *petlja razmišljanja*).

Cijeli je taj proces krug koji se ciklički ponavlja i uzrokuje ponavljanje i povećanje pogreške. Tako stečena mišljenje i stajališta postaju dio mentalnog sklopa u kojemu će se filtriranjem radati istine o novim pojavama i odnosima. Krug se od vrha prema dnu zatvara, petljom razmišljanja (Argyris, 1993; Senge 1994).

Petlja razmišljanja sastoji se od dva koraka - djelovanja i učinka djelovanja (opis povratka Bugija u špilju i njegovih očekivanja u vezi s budećim suživotom s Ungom, Bungom, Ogijem i Trevorom). Pojedinci nerijetko djeluju ne prema vlastitim pravilima odnosno *teoriji akcije*, nego prema *teoriji u praksi* unutar sljedećeg okvira:

1. ostvarivanje jednostrane kontrole;
2. maksimizacija pobjeda i minimizacija poraza;
3. potiskivanje negativnih osjećaja;
4. inzistiranje na racionalnosti pod kojom

ljudi razumijevaju definiranje jasnih ciljeva i procjenjivanje vlastitog ponašanja s obzirom na postizanje ili nedostizanje tih ciljeva (C. Argyris).

Opisani način omogućuje pojedincima izbjegavanje neugodnosti i prijetnje (primjerice, bespogovorno slušanje naredaba nadređenih). Takvim se ponašanjem blokira učenje, jer je objektivno promatranje stvarnosti preduvjet procesa učenja (C. Argyris). Stoga pojedinac, da bi mogao učiti, mora ispraviti pogreške vlastitih mentalnih modela. Prema Argyrisu, to je moguće *tehnikom lijevog stupca*.

Tehnika lijevog stupca

Pri izvođenju vježbe list papira podijeli se na lijevi i desni stupac. U desni se stupac zapisuje dijalog, a u lijevi neizgovorene misli, ono čega je sudionik/ca razgovora bila svjesna, ali nije izrekla (primjer je naveden u tablici).

Što zaista mislim	Što je rečeno
<i>Svi kažu da je prezentacija našeg novog proizvoda bila katastrofalna...</i>	<i>Ja:</i> Kako je bilo na prezentaciji?
	<i>Hrvoje:</i> Hm... ne znam što bih ti rekao. Mislim da je prerano za bilo kakvu procjenu... Znaš, novim proizvodom ulazimo u jedan novi tržišni segment, pa je potrebno pričekati reakcije.
<i>Zar njemu zaista nije jasno da je prezentacija bila katastrofalna?</i>	<i>Ja:</i> U redu... koji su tvoji daljnji planovi? Vjerujem da imaš pravo kada kažeš da treba pričekati na reakcije... Ipak je to novi segment.
<i>Strah ga je pogledati istini u oči. Kada bi barem imao malo više samopouzdanja mogao bi nešto naučiti iz ovakvih situacija.</i>	<i>Hrvoje:</i> Nisam baš siguran. Mislim da treba jednostavno čekati i vidjeti što će se dalje događati.
<i>Ne mogu vjerovati da mu nije jasno koliko nas je njegova prezentacija unazadila.</i>	<i>Ja:</i> Možda si u pravu... Međutim mislim da ipak trebamo nešto poduzeti.
<i>Moram pronaći načina da ovog momka motiviram.</i>	

Izvor: P. Senge: *Peta disciplina*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003., str. 193.

Prema Argyrisu, podudaranjem lijeve i desne strane počinje suštinsko učenje. Uvježbavanjem te tehnike razvija se kreativnost. Da bi učenje bilo djelotvorno, potrebno je priznati pogreške i prihvatiti dobronamjerne kritike jer se samo tako može napredovati i razvijati (Bugijeva razmišljanja nakon povratka u špilju).

Bez prilagodbe promjenama nema razvoja ni napretka čovječanstva, a prilagodbe promjenama nema bez učenja. To je još Platon znao i o tome napisao 400 godina prije Krista u *Republici*. U doba globalizacije i u sve turbulentnijim uvjetima življenja i djelovanja učenje postaje pitanje opstanka i to učenje tijekom cijelog radnog vijeka. Taj tip učenja teorija i praksa prepoznaju kao cjeloživotno učenje.

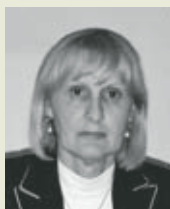
Cjeloživotno učenje podrazumijeva učenje tijekom cijeloga života radi unapređenja postojećih i stjecanja novih kompetencija i osuvremenjivanja znanja nužnih za učinkovito obavljanje svakodnevnih zadataka i postizanja veće konkurentnosti na globalnom tržištu. Na taj se način pojedinci sve aktivnije uključuju u sva područja djelovanja društva, od društvenoga i gospodarskoga do političkoga. Time sami upravljaju svojom sudbinom i preuzimaju odgovornost

za svoju budućnost i budućnost svojih potomaka. Stoga cjeloživotno obrazovanje sve više poprima obilježja svakodnevnog životnog stila sve većeg broja ljudi. Svijest o važnosti i ulozi učenja i obrazovanju u sve većeg broja pojedinaca u Hrvatskoj (*zemelji znanja*, prema sloganu MZOŠ-a) obrazovanje se sve više pretvara u brzorastuću industriju (zabilježena najviša stopa rasta zapošljavanja u obrazovanju).

Na kraj se vratimo početku komentara i važnosti mentalnog modela za bolje međusobno razumijevanje. Koliko je mentalni model presudan za razumijevanje i učenje, a time i za uspostavljanje suradnje i *win-win* odnosa te za postizanje globalnog mira u svijetu odnosno smanjenja konflikata, napetosti i trzavica, govori i ovaj komentar. Naime, pri kraju pisanja ovoga komentara pročitala sam ovakva zapažanje o istom stripu:

- "Sjene neandertala krasna je priča o strahu."
- Peter Senge, autor *Pete discipline*.

Sjene neandertala poručuju nam: djelujmo nakon što smo problem razmotrili sa svih strana (s jednog i drugog tornja kako piše na stranicama stripa) za dobrobit nas samih i svih ostalih u našem užem i širem okružju.



Blaženka Vuk, magistar znanosti, stručna urednica za ekonomiju, pravo i politiku u poduzeću *Školska knjiga*. Do sada je stručno uredila više od 150 objavljenih naslova. Članica je HUPS-a i viša predavačica upravljanja i menadžmenta te zagovornica cjeloživotnog učenja, društveno odgovornog ponašanja i održivog razvoja.

Ista adresa.
Potpuno novi doživljaj!



www.infosistem.hr

PERSONAL PR



ODNOSI S MEDIJIMA



ODNOSI S NEVLADINIM UDRUGAMA



ODNOSI S POTROŠAČIMA



EVALUACIJA I ANALIZA MEDIJSKIH OBJAVA



*“Mi ne uvjeravamo ljude,
dajemo im razloge da se sami uvjere.”*

Michael Levine

ODNOSI S DRŽAVNIM INSTITUCIJAMA



WEB 2.0



LOBIRANJE



ODNOSI S POSLOVNOM JAVNOŠĆU I STRUKOVNIM UDRUGAMA



ORGANIZACIJA DOGAĐAJA | EVENT MANAGEMENT



PR SAVJETOVANJE



DIZAJN



SPONZORSTVA



ON-LINE KOMUNICIRANJE



ODNOSI S LOKALNOM ZAJEDNICOM



KRIZNI PR



PRODUCT LAUNCH / UVOĐENJE PROIZVODA



IZRADA PUBLIKACIJA, INTERNIH MAGAZINA, NEWSLETTERA, GODIŠNIH IZVEŠĆA



KOMUNIKACIJSKI TRENINZI I EDUKACIJE



ODNOSI SA ZAPOSLENICIMA



AbraKadabra

ABRAKADABRA INTEGRIRANE KOMUNIKACIJE D.O.O.

www.abrakadabra.hr



Mentalni modeli: utjecaj na implementaciju strateških planova

Jon Kohl

Ako vas tako nešto zanima, u menadžerskim uredima svugdje u svijetu naići ćete na police pretrpane raznim planovima. Nakon kratkog vremenskog perioda provedenog u središtu pozornosti danas mirno počivaju polako i sigurno tonući u zaborav. Unatoč slavlju uprava koje na raznim konferencijama slavodobitno prezentiraju “upravo osmišljen novi strateški plan” svi mi dobro znamo da su njihova “remek djela” kratkog vijeka trajanja, vjerojatno čak i mrtva u samom trenutku rođenja.

Začudo, organizacije širom svijeta i dalje nastavljaju s marljivim osmišljavanjem uvijek novih strateških tvorevina unaprijed spremne na njihov neslavni završetak. Uzroci takvih neuspjeha duboko su skriveni u formi *mentalnih modela* koje lideri, menadžeri, razni drugi planeri i donatori koriste za razumijevanje poslovnih procesa i proizvoda određenog poduzeća. Iako

navedeni problem susrećemo u mnogim institucijama i poslovnim poduzećima, u ovom tekstu ćemo pokušati rasvijetliti funkcioniranje takvih modela na konkretnom primjeru organizacija koje se bave upravljanjem prirodnim parkovima.

Prirodni parkovi i rezervati, bilo da se radi o javnim ili privatnim, velikim ili malim,

dio su društvene zajednice u mnogim zemljama svijeta. U kontekstu planiranja svi oni, bez obzira na svoja obilježja, susreću se sa sličnim problemima. “Planiranje” je dokazano najčešće korištena menadžerska funkcija upravitelja. Međutim, čini se kao da je neka “crna rupa” zaposjela dugački hol koji se proteže od početne namjere planera do implementacije plana u praksi.

Strateški plan može preuzeti razne oblike. Primjerice, strateški pristup se koristi u izradi razvojnog plana, plana turističke djelatnosti, financijskog plana ili plana zaštite. Pri tome menadžeri parkova u proces planiranja ulaze apsolutno uvjereni da će se plan na kraju implementirati. Da nije tako, ni jedan direktor nikada ne bi odlučio potrošiti velike novce i bezbrojne radne sate na projekt koji će u ladici skupljati prašinu u društvu drugih starih dokumenata iste sudbine.

Pa ipak, tijekom samog procesa, lideri i menadžeri *nesvjesno* sami podižu barijere koje ometaju implementaciju planova i sami miniraju projekte koje stvaraju s toliko žara. Poput tih mehanizama, u pozadini njihove svijesti bruje razne sustavne

strukture koje ih nesvjesno ometaju umjesto da im pomažu u radu. Kada bi lideri i menadžeri samo na trenutak zastali kako bi pokušali bolje razumjeti svoje *mentalne mehanizme* - tj. modele - mogli bi ih transformirati i tako značajno umanjiti mogućnost da određena ograničenja zaustave proces.

Više je znanstvenih studija ukazalo na opsege neuspješnih implementacija strateških planova (Burby, 2003.; Lachapelle et al., 2003.; Lane, 2003.). Praksa pokazuje isto.

Svaki imalo iskusniji menadžer u svojoj organizaciji već je naišao na poneki primjer neuspješnog planiranja pa tako i upravitelji prirodnih parkova u središtu zanimanja ovog teksta.

Početak 2000. godine, dok sam radio na prostoru Mesoamerike (eng. *Mesoamerica* - prostor srednje Amerike koji se proteže od centralnog Meksika na sjeveru do Hondurasa i Gvatemale na jugu - op. ur.) kao konzervator i upravitelj parkova, redovito sam kolegama ukazivao na seriju javnih planova Dominikanske Republike koji su neposredno nakon izrade posve iščezli iz domene javnog interesa.

Isto se dogodilo u Gvatemali gdje skupi i pomno osmišljeni plan razvoja ekoturizma u rezervatu *Cerro San Gil* još uvijek čeka na “bolje dane”. Ista situacija je u Meksiku. Planovi razvoja *Sian Ka’ana* i *Cerro Grande Manantlana* nakon objave u medijima još i danas mirno počivaju u ladicama lokalnih menadžera i čekaju da netko s njima nešto napravi. *Nacionalni park La Tigra* u Hondurasu kao i ugledni *Nacionalni park Galapagos* razvili su posebne strateške planove upravljanja prirodnim potencijalima koji su nedugo nakon objavljivanja i kratke bure nestali bez traga.

Lideri i menadžeri *nesvjesno* sami podižu barijere koje ometaju implementaciju planova i sami miniraju projekte koje stvaraju s toliko žara.

Mentalni modeli: barijere implementaciji planova

Problemi u implementaciji planova uglavnom se javljanju zbog uvjerenja i pretpostavki, dakle *mentalnih modela* menadžera. Što je posve razumljivo budući da svaki čovjek, ako ne prođe kroz specifični trenajni proces, nailazi na poteškoće u osvještavanju vlastitih duboko usađenih ideja. Kako ostaju neotkriveni, mentalni modeli utječu na ljude pa oni neprestano ponavljaju iste obrasce ponašanja. (Vidi: *Priča o neuspjehu: strateško planiranje u organizacijama koje upravljaju prirodnim parkovima*.) Međutim, jednom kada ih lideri i menadžeri prepoznaju brzo će shvatiti kako se zapravo radi samo o njihovim vlastitim pretpostavkama a ne i o “pravoj istini”. Kada razviju sposobnost da svoje promišljanje ne izjednačuju s “neospornom istinom” mnogo jednostavnije modeliraju vlastite pretpostavke te dolaze u situaciju da ih jednostavno zamijene novim interpretacijama stvarnosti.

Ako se sada vratimo tradicionalnom načinu razmišljanja upravitelja parkova, nailazimo na cijeli niz pretpostavki koje značajno utječu na proces planiranja i koje se mogu grupirati u četiri osnovne kategorije:

- Učenje i konzultanti,
- Proces planiranja,
- Priroda plana,
- Format plana.

Iako proizvoljan, ovakav način razvrstavanja čitatelju pomaže u organiziranju vlastitog mentalnog modela radnog naziva “mentalni modeli koji *pojašnjavaju* ograničenja u implementaciji planova”.

Dijagram uzročno-posljedične petlje u nastavku zorno prikazuje tradicionalni

klasični model planiranja na kojeg uobičajeno nailazimo kod menadžera prirodnih parkova. Obično je snažno usmjeren na upravljačke resurse i ekspertizu konzultanata, a malo (ili čak nimalo) *na učenje*. Ovakav model ne pokazuje snagu i utjecaj *odnosa* već se o njima zaključuje na temelju prisustva ili odsustva pojedine varijable. Primjerice, varijabla “učenje” ne pojavljuje se u ovom modelu, ne zato što menadžeri ne razmišljaju o *učenju* već zato što *učenje* u njihovim mentalnim modelima nije toliko važno. (Umjetnost učinkovitog modeliranja sustava sposobnost je uključivanja što manjeg broja varijabli a da iste i dalje kvalitetno reprezentiraju funkcioniranje sustava kao cjeline.) Takav model, gledano kroz prizmu klasičnog menadžmenta, odgovara na sljedeće pitanje: “Kakav je odnos između strateškog planiranja i menadžerskih problema?”

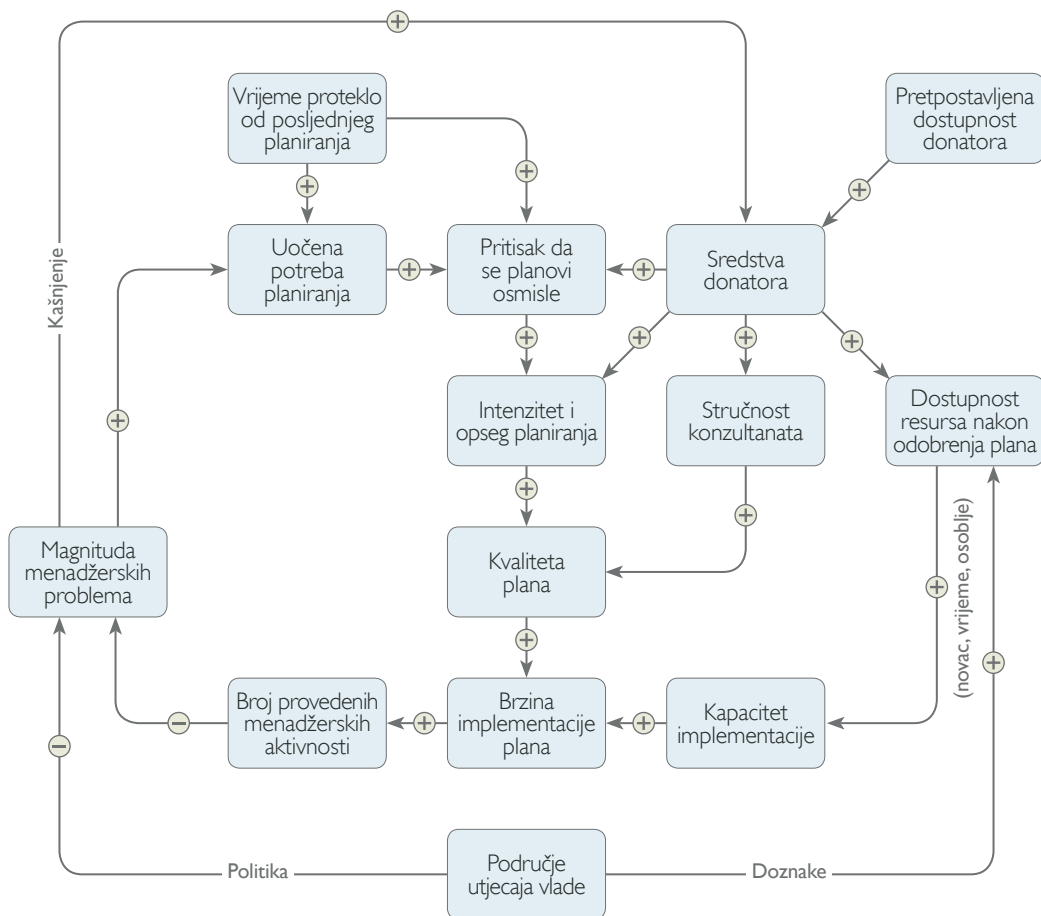
Utvrđiti pravu “polazišnu točku” u grafičkom prikazu funkcioniranja složenih sustava jednostavno nije moguće. U našem

Kako ostaju neotkriveni, mentalni modeli utječu na ljude pa oni neprestano ponavljaju iste obrasce ponašanja.

Priča o neuspjehu: strateško planiranje u organizacijama koje upravljaju prirodnim parkovima

1. Uprave i donatori angažiraju skupe vanjske konzultante te ih zadužuju za izradu strateškog plana.
2. Konzultanti održavaju radionice s dionicima.
3. Konzultanti prikupljaju informacije koje zatim analiziraju.
4. Daleko od "mjesta događaja", od uprave parka, produciraju lijepo uvezene planove kojima obično pridodaju mnoštvo lijepo uređenih priloga. Takvi planovi obično ne uključuju operativne elemente poput budžeta i hodograma koji bi definirali *što će se raditi, kada će se raditi i tko će izvoditi* planirane aktivnosti. Obično sadrže *preporuke* umjesto *obveza* (što upućuje na to da se prije radi o studijama nego o strateškim planovima).
5. Konzultanti prezentiraju gotove planove i zatim napuštaju sustav. Njihov je posao završen a ugovor ispunjen.
6. Započinje slavlje i razmetanje. Uprava komunicira s medijima i ponosno im objavljuje radosnu vijest. Javnost se obasipa prekrasnim pamfletima.
7. Ako im se posreći, uprava parka dolazi u posjed državnih sredstava u roku od godine dana (što ovisi o pojedinoj državi). Međutim, sredstva se obično odobravaju neposredno nakon početka implementacije plana.
8. Za implementaciju uprava obično odabire aktivnosti koje bi vrlo vjerojatno odabrala i bez nekog posebnog plana - dakle one aktivnosti koje su menadžeri doista namjeravali provesti.
9. Pošto uprava nije naučila koristiti plan tijekom njegova razvoja ni sada ne namjerava to učiniti. Po njima, *učenje* nema neke veze s implementacijom. Menadžeri i planeri nisu isti ljudi.
10. Tijekom sljedećih šest mjeseci implementacija se odgađa jednom ili više puta pa zbog toga plan sve više zastarijeva. Budući da je profesionalno izrađen i lijepo uvezen, nitko ne pomišlja da bi ga trebalo prilagoditi novim zahtjevima.
11. Pažnja dionika sve se više okreće novim problemima koji se javljaju na horizontu. Lideri i menadžeri odlažu planove na stranu, "samo na tren" kako oni vole reći, dok se ne ukaže prava prilika za energičnu i hitru implementaciju.
12. Planovi ostaju po strani, mirno počivajući na policama ureda. Uprava sada tvrdi kako "nema dovoljno novca, vremena ni ljudi" neophodnih za implementaciju.
13. Polako ali sigurno spušta se zastor na pozornici. Nekoć popularan, strateški plan parka nastavlja tonuti i sve se više pretvarati u gomilu običnog papira.
14. Prolaze godine. Povjerenje dionika u proces planiranja erodira.
15. Pojavljuju se novi donatori koji misle da je dotičnom parku prijeko potreban "strateški plan razvoja". Uprava se hvata za mamac.
16. Priča počinje opet ispočetka.

Slika 1: Mentalni model tradicionalnog strateškog planiranja



primjeru, kako bi čitatelji lakše pratili tijek, za početak odabiremo varijablu *Uočena potreba planiranja* u gornjem lijevom uglu dijagrama. Navedena potreba povećava *pritisak da se planovi osmisle* što nadalje povećava *intenzitet i opseg planiranja* (nakon što je proces pokrenut). Varijabla *kvaliteta plana* proporcionalna je intenzitetu i opsegu planiranja; što je intenzitet veći to je *veća kvaliteta plana*. Suprotno također vrijedi: što je intenzitet manji manja je i *kvaliteta plana*. Nadalje, što je kvaliteta plana veća to bi *brzina implementacije plana* također trebala biti veća. A što je implementacija brža, to će *broj provedenih menadžerskih aktivnosti* također biti veći pa

će se radi toga *magnituda menadžerskih problema* smanjiti (ugrožena bioraznolikost lokaliteta, politikanstvo u sustavu, budžetski manjkovi i slično). Ako se takvi problemi ublaže, smanjit će se i *uočena potreba* za pokretanjem novog kruga planiranja a donatori će svoja sredstva vjerojatno usmjeriti u sustave s izraženijim problemima koji zahtijevaju urgentnu intervenciju.

U situacijama kada donatori osiguraju izdašnija sredstva, intenzitet i opseg planiranja se povećavaju (primjerice, povećava se broj radionica i sudionika), park unajmljuje kvalitetnije konzultante i raspoređuje

Sve dok se ograničenja ne osvijeste stručno osoblje ne može pomoći upravi da ih ukloni.

sredstva za druge neophodnosti vezane uz implementaciju. *Stručnost konzultanta* od odlučujuće je važnosti za kvalitetu plana. *Kapacitet implementacije* obično ovisi o *dostupnim resursima nakon odobrenja plana* (*novac, vrijeme, osoblje*). Neovisno o odnosu parka kao organizacije i donatora, vlada države snažno utječe na proces kroz vlasništvo nad prirodnim resursima i kroz razne “političke igre” i birokratska nadmetanja (to je posebno vidljivo tijekom procesa odobrenja plana) što upravi parka može prouzročiti dodatne probleme.

Program koji je prevladao prepreke

Godine 1999. *Nacionalni park Pico Bonito* u Hondurasu dobio je sredstva za izradu javnog plana. Od partnera, *Rare Center for Tropical Conservation's*, zatražili su pomoć u angažiranju kvalitetnih savjetnika. Nakon što su uzduž i poprijeko pretražili Južnu Ameriku u potrazi za uspješnim planovima i metodologijom, te nakon što takve nisu pronašli, *Rare* je ponudio stručnu pomoć za razvoj nove metodologije planiranja pod uvjetom da osoblje *Nacionalnog*

Isto kao što je iz gornjeg prikaza uklonjena varijabla *učenje* uklonjena je i varijabla *barijere*. U prikazanom modelu, u slučaju eventualnih problema menadžeri se mogu pozvati jedino na “nedostatak resursa” jer se ostala ograničenja ne očekuju pa se stoga pretpostavlja kako uopće “ne postoje”.

Spomenuta sljepoća igra ključnu ulogu u neuspješnim implementacijama. Sve dok se ograničenja ne osvijeste stručno osoblje ne može pomoći upravi da ih ukloni.

Upravo zbog toga je izuzetno teško osigurati pomoć u ranom stadiju problema što predstavlja poseban fenomen koji je vidljiv u mnogim segmentima ljudskog života. Primjerice, sve dok liječnici na psihičke probleme nisu počeli gledati kao na izlječivu bolest uma, umjesto da ih percipiraju kao djelovanje crne magije, pacijenti nisu mogli primiti stručnu pomoć. No ipak, u kontekstu ograničenja strateškog planiranja, jedan je program ipak evoluirao do te mjere da je uspio u ranoj fazi detektirati i ukloniti duboka uvjerenja i pretpostavke. Radi se o *Rare Center for Tropical Conservation's Public Use Planning Program*.

parka Pico Bonito sudjeluje u samom procesu. Predsjednik *Rare Centera* potrudio se da svojim kolegama pojasni cilj: osmisлити program koji će izbjeći klasične implementacijske probleme tradicionalnog strateškog planiranja. Dostizanje navedenog cilja zahtijevalo je od uključenih da prije svega *identificiraju* i *klasificiraju* takvu vrstu problema.

Šest mjeseci kasnije uprava parka predstavila je u javnosti prototip za javnu upotrebu

E.F. Schumacher je pisao o razvoju u svom djelu *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered*:

“Razvoj ne počinje s proizvodima već s ljudima i njihovim *obrazovanjem, organizacijom i disciplinom*. Bez navedena tri čimbenika resursi ostaju skriveni i neiskorišteni pa predstavljaju tek puki potencijal. Neke su zajednice iznimno bogate a bogatstvo su stvorile na iznimno siromašnoj sirovinskoj bazi. Nakon rata u mnogim smo prilikama svjedočili primatu nevidljivih čimbenika kada su mnoge zemlje, bez obzira na stupanj devastacije, samo uz pomoć obrazovanja, organizacije i discipline proizvele različita “gospodarska čuda”. Zapravo, o “čudima” govore samo oni pojedinci koji uspijevaju vidjeti tek vrh ledenjaka. Iako je u ratnim strahotama taj vrh ledenjaka posve uništen, temelji nacija u vidu obrazovanja, organizacije i discipline i dalje su živo postojali.”

“Stoga ključne probleme razvoja moramo potražiti upravo u ovoj sferi. Ako su primarni uzroci siromaštva nedostaci u kontekstu navedena tri čimbenika tada uklanjanje siromaštva prvenstveno i direktno ovisi o uklanjanju *baš tih* nedostataka. Ovdje pronalazimo razloge zbog koji razvoj nikada neće biti čin tvorbe, nikada ga se neće moći naručiti, narediti, kupiti ili sveobuhvatno planirati. Vrlo je jednostavno: *razvoj traži evoluciju*. Razina obrazovanosti ne može “naglo poskočiti”; radi se o suptilnom procesu postepenog napredovanja. Sposobnost organiziranja također ne može “naglo poskočiti” već postepeno evoluirati kako bi se prilagodila promijenjenim okolnostima. Isto se odnosi i na disciplinu. Sve tri kategorije moraju polagano evoluirati. Stoga je glavni zadatak svake ‘razvojne politike’ samo jedan: ubrzati tu evoluciju...”

kojeg su njihovi menadžeri sami osmislili. Radilo se o prvom takvom planu u povijesti Hondurasa i *Rare Centera*. Godinu dana kasnije uprava parka i *Rare Center* unaprijedili su metodologiju i razvili drugi prototip. Godine 2001. *Rare Center* i UNESCO pokrenuli su *World Heritage Partnership* koji je proširio opseg financiranja na druge lokacije u Mezoamerici i Indoneziji: *Nacionalni park Komodo* i *Nacionalni park Ujung* u Indoneziji te *Nacionalni park Tikal* u Gvatemali.

The Public Use Planning Program, kako je kasnije nazvan, svoju je potragu za ograničenjima uskoro osnažio mudrim porukama uvaženog ekonomiste E.F. Schumachera koji je u svojoj knjizi *Small is Beautiful* poručio da istinski razvoj ovisi o razini obrazovanosti, organiziranosti i discipline. *Rare Center* je njegovu poruku integrirao u filozofiju programa prometnuvši je u glavno oružje borbe protiv implementacijskih barijera. Cijeli

pristup na kraju se sveo na jednu rečenicu koju je svaki menadžer parka morao dobro razumjeti: *Strateško planiranje u nacionalnim prirodnim parkovima neće pridonijeti koristima u smislu očuvanja prirodnih bogatstava ako menadžeri ne ovladaju potrebnim vještinama za stvaranje i implementaciju vlastitih strateških planova.*

Implikacije ove poruke su radikalne. Ukazuju na posve novi pristup planiranju koji se usmjerava na *nevidljive* barijere te ih smatra istinskim izazovima na koje ćemo uvijek nailaziti u procesu strateškog planiranja. Detektiranje nevidljivih barijera postiže se razumijevanjem mentalnih modela menadžera koji sami, obično nesvjesno, kreiraju ograničenja. Bez ikakve posebne namjere *Rare Center* je tako počeo koristiti sustavno razmišljanje da bi zaobišao prepreke u izradi strateških planova prirodnih parkova, duboko usađene u umove njihovih menadžera.

primijetiti višestruka kašnjenja koja nam ukazuju da je *izgradnja kapaciteta* dugotrajni proces, mnogo duži od vremenskog trajanja klasičnog ugovora konzultanta.

Unatoč tome što su mnogi mentalni modeli raznih pojedinaca, organizacija, industrijskih sektora ili cijelih kultura kontraproduktivni, često ostaju neprimijećeni. Budući da ostaju neosvijesteni, glavni su uzrok učestalih neuspjeha iako su kao takvi začuđujuće očiti drugim pojedincima ili grupama koji svoj život i djelovanje baziraju na drugačijim uvjerenjima i pretpostavkama. Slično se događa u procesu strateškog planiranja razvoja prirodnih parkova kada menadžeri pretpostave da će njihov sljedeći pokušaj “sigurno biti uspješan” za razliku od prethodnog kada je pomno osmišljeni plan završio u košari za smeće. Tablica u nastavku teksta nastoji identificirati neka važna uvjerenja koja često ometaju implementaciju kao i neke aktivnosti koje menadžerima mogu pomoći da iste zaobiđu ili barem ublaže. Mnoge su “posuđene” iz

Unatoč tome što su mnogi mentalni modeli raznih pojedinaca, organizacija, industrijskih sektora ili cijelih kultura kontraproduktivni, često ostaju neprimijećeni.

ranije opisanog klasičnog modela dok su druge s njime nepovezane.

Iako je tablica osmišljena za potrebe razvoja prirodnih parkova, menadžeri i drugi dionici uključeni u proces strateškog planiranja na drugim područjima zasigurno će prepoznati mnoga ograničavajuća uvjerenja koja i sami susreću u praksi.

Tablica 1: **Uvjerenja, ograničenja i odgovori**

Menadžeri pretpostavljaju...	Ograničenja	Strategije odgovora
Učenje i konzultanti		
U prisustvu adekvatnih resursa, menadžeri organizacija koje upravljaju parkovima već danas raspolažu potrebnim kapacitetom za implementaciju strateškog plana. Uzrok neuspješne implementacije leži u nedostatku resursa i drugim vanjskim čimbenicima (nesposobnost menadžmenta nikada nije uzrok).	Menadžeri ne posjeduju upravljačke kapacitete potrebne za kreiranje i implementiranje strateškog plana. Sposobnost kreiranja i implementiranja strateških planova nikome nije Bogom dana. Strateški plan predstavlja suptilno i sofisticirano pomagalo koje zahtjeva obučenosť i iskustvo za učinkovito rukovanje.	Stručnjaci bi trebali prepoznati realne kapacitete menadžera prije početka planiranja i ukloniti njihovo pretjerano samopouzdanje osvještavanjem limita. Iako su mnoge sposobnosti tehničke prirode (npr. korištenje nadzornog sustava), sposobnosti više razine umješnosti (npr. <i>učenje, disciplina i organiziranost</i>) teže je artikulirati. Primjerice, samo disciplinirano poduzeće može reći jasno i glasno “ne” ponudi novčanih sredstava namijenjenoj razvoju izvan strateških prioriteta.

Menadžeri pretpostavljaju...	Ograničenja	Strategije odgovora
Učenje i konzultanti (nastavak)		
<p>Konzultanti su centar znanja.</p> <p>Učenje ne utječe značajno na performanse organizacije.</p> <p>Tehnička podrška konzultanata kratkoročne je prirode budući da upravi ne treba pomoć u implementaciji plana.</p>	<p>Menadžeri se ne trude naučiti na koji način kreirati i implementirati strateški plan.</p> <p>Učenje se eksplicitno ne spominje u procesu planiranja ili implementacije.</p>	<p>Stručnjaci bi u proces trebali ugraditi alate za učenje (npr. "sustavna otkrića", razni dokumenti, primjena naučenog u praksi, periodične evaluacije, treninzi i slično).</p> <p>Donatori bi trebali financirati tehničku potporu na srednje duge rokove (četiri do šest godina) kako bi pomogli menadžerima da nauče koristiti se strateškim planom.</p>
<p>Konzultanti znaju sve što je potrebno.</p> <p>Za eventualni neuspjeh krivac će biti konzultant.</p>	<p>U procesu planiranja menadžeri nastoje delegirati na konzultante što je više moguće posla čime sami sebe zakidaju za učenje i unapređivanje vlastitih upravljačkih kapaciteta.</p>	<p>Parkovi bi trebali najamiti iskusne stručnjake na području liderstva i organizacijskog razvoja.</p> <p>Opis posla konzultanta trebalo bi svesti na organizaciju i provođenje <i>radnih sastanaka</i>. Opsežne analize i stvaranje materijala trebalo bi prepustiti dionicima (pod stalnom paskom konzultanta).</p>
<p>Uspjeh ovisi o stručnom znanju, čak i kada ono dolazi izvan okvira zajednice.</p>	<p>Vanjski konzultanti oduzimaju "vlasništvo" dionicima pa tako negativno utječu na implementaciju.</p> <p>Loša strana usluge tradicionalnih konzultanata očituje se u <i>anemičnosti</i> dionika koji nisu angažirani u procesu. Radi toga strateški plan nikada ne postaje "njihova beba".</p>	<p>Kod angažiranja konzultanata potrebno je ostvariti svojevrsni balans: između stručnosti i povjerenja koje dionici gaje prema njima. Stručni konzultanti primjenom participativnih pristupa mogu stvoriti osjećaj vlasništva na planom kod dionika. No, što su više "vanjski" to će teže ostvariti taj cilj.</p>
<p>Znanje stručnjaka snažnije utječe na konačne rezultate od posvećenosti dionika.</p>	<p>Preporuke vanjskih konzultanata ne implementiraju se.</p> <p>Menadžeri ne razlikuju studije od planova. Studija je dokument koji sadržava preporuke. Istinski strateški planovi ne sadrže preporuke već obveze.</p>	<p>Konzultanti se s dionicima moraju odmah dogovoriti jesu li angažirani na izradi studije ili strateškog plana. Ako se radi o potonjem tada moraju inzistirati na tome da dionici preuzmu obveze, a ne preporuke.</p>

Menadžeri pretpostavljaju...	Ograničenja	Strategije odgovora
Proces planiranja		
<p>Stručno, znanstveno utemeljeno znanje mnogo je važnije za planiranje od osobnih vrijednosti i iskustva. Stoga su stručni stratezi važniji od subjektivnih, svadljivih i needuciranih dionika.</p> <p>U krajnjoj liniji strateški plan konačno je vlasništvo i odgovornost nadležnog upravljačkog tijela parka, radije negoli kolektivni uradak svih dionika. Stoga menadžeri moraju sačuvati kontrolu nad planom kako bi se isti pravilno implementirao.</p>	<p>Uprave parkova ne uključuju dionike u proces planiranja na adekvatan način. Slijedom toga, dionici ometaju ili aktivno sabotiraju proces.</p> <p>Burbyjeva studija iz 2003. godine sugerira da je uključenost dionika u proces planiranja u pozitivnoj korelaciji s uspješnim implementacijama. Stoga je istinska i dobro osmišljena participacija itekako poželjna.</p>	<p>Traže se konzultanti s iskustvom u organiziranju i provođenju participativnih procesa te u analizi dionika.</p> <p>Konzultanti bi trebali svima objasniti da <i>zajedništvo</i> i <i>suradnja</i> značajno povećaju izgleda za konačnu implementaciju i održivost rješenja.</p> <p>Konzultanti bi trebali potaknuti dionike na stvaranje zajedničke vizije plana u kojem je nadležno tijelo parka samo jedna od zainteresiranih strana.</p>
<p>Menadžeri su sposobni i voljni transformirati planom definirane strategije u konkretne aktivnosti.</p> <p>Vrijeme koje protekne između završetka strateškog i početka operativnog planiranja nema negativni utjecaj na motivaciju, znanje i momentum stvoren u procesu strateškog planiranja.</p> <p>Jednom kada se vizija pojasi, implementacija se lako provodi.</p>	<p>Menadžeri prirodnih parkova nisu sposobni transformirati strategiju u operativne mehanizme za implementaciju.</p> <p>Strateški planovi često se kreiraju na posve drugim mjestima i u različito vrijeme od operativnih planova koji iz njih proizlaze (budžet, plan implementacije, logistika).</p>	<p>Konzultanti bi trebali ugraditi operativno u strateško planiranje umjesto da ih ostave odvojene u prostoru i vremenu. Stoga bi strateškim planom svakako trebalo budžetirati vrijeme i novac na period od tri do pet godina.</p>
<p>Menadžeri će se potrebnim suglasnostima baviti kada za to dođe vrijeme.</p> <p>Ishodovanje suglasnosti je proces koji se ne mijenja (uvijek je isti).</p>	<p>Implementacija strateških planova često zapinje na prikupljanju potrebnih suglasnosti.</p> <p>A. Lane u svojoj studiji iz 2003. godine izvještava kako 80% anketiranih menadžera zaštićenih prirodnih rezervata Hondurasa ključnu zapreku za implementaciju plana pronalaze u "ishodovanju potrebnih suglasnosti".</p>	<p>Konzultanti bi u pripremnu fazu procesa planiranja trebali uključiti istraživanje ishodovanja potrebnih suglasnosti. Na taj način pomažu menadžerima da uvide eventualne prepreke koje će se kasnije teško ukloniti.</p>

Menadžeri pretpostavljaju...	Ograničenja	Strategije odgovora
Proces planiranja (nastavak)		
<p>Znanstvena istraživanja neophodne su komponente strateškog planiranja.</p> <p>Znanstvena istraživanja osiguravaju mnogo kvalitetnije podatke i informacije od metoda <i>participativnog istraživanja</i> koje se temelje na tacitnom znanju ljudi.</p> <p>Strateški planovi moraju sadržavati baze podataka i razne druge popise bez obzira što korisnici plana već sada imaju osiguran pristup takvim informacijama.</p>	<p>Znanstvena istraživanja u vrijeme planiranja obično su toliko dugotrajna da dionici postupno izgube interes.</p>	<p>Ako se znanstveno istraživanje ne može izbjeći, tada ga kao komponentu treba odvojiti od procesa planiranja.</p> <p>Organizacije koje upravljaju prirodnim parkovima trebale bi zamijeniti znanstveno s participativnim istraživanjem uvijek kada je to moguće.</p>
<p>Standardni proces planiranja predstavlja adekvatnu tehnologiju koja se u dovoljnoj mjeri usmjerava na prioritetne probleme i potrebe parka.</p>	<p>Na početku procesa planiranja uprave prirodnih parkova često ne uspijevaju adekvatno definirati ciljeve što implementaciju obično skreće na pogrešni put.</p> <p>○ navedenoj implementacijskoj barijeri više se može pročitati u studiji <i>Lachapelle et al. (2003.)</i>.</p>	<p>Konzultanti bi trebali pomoći menadžerima da proces planiranja prilagode svojim specifičnim potrebama. Prilagođavanje se zatim formalizira u vidu konačnih ciljeva procesa.</p>
<p>Ekspertni proces uvijek će iznjedrili sve ključne probleme.</p> <p>Nikakvi posebni koraci nisu potrebni da bi se riješili ključni konflikti.</p>	<p>Nefleksibilne metodologije značajno povećavaju mogućnost da strateški plan ne otkrije pa stoga ni ne ponudi rješenja za ključne probleme.</p> <p>○ navedenoj implementacijskoj barijeri više se može pročitati u studiji <i>Lachapelle et al. (2003.)</i>.</p>	<p>Konzultanti bi uz pomoć iskustva i prema potrebi trebali hitro mijenjati metodologiju kako bi mogli pristupiti ključnim problemima.</p> <p>Također bi trebali znati vješto manipulirati ključnim konfliktima kako bi se o njima moglo otvoreno raspravljati.</p>
<p>Moguće je simultano se baviti planiranjem i eventualnim drugim urgentnim potrebama.</p>	<p>Novi problemi i programi lako mogu odvratiti pozornost dionika od procesa strateškog planiranja.</p> <p>Strateško planiranje traži maksimalnu koncentraciju i posvećenost od svih uključenih dionika kao i spremnost na ulaganje dodatne količine energije u proces. U situacijama kada se menadžment bori s drugim problemima, administrativnim, upravljačkim i slično, nije sposoban potpuno se posvetiti planiranju.</p>	<p>Donatori bi trebali kvalitetno procijeniti spremnost menadžmenta prije nego što se započne sa samim planiranjem. Strateško planiranje traži potpunu posvećenost. Ako se na obzoru pojavljuju drugi urgentni problemi tada će odgoda početka vjerojatno biti mudro rješenje.</p>

Menadžeri pretpostavljaju...	Ograničenja	Strategije odgovora
Priroda plana		
Kredibilitet na jednom području automatski kvalificira konzultanta.	Neadekvatna tehnička kvaliteta uzrokuje probleme u implementaciji plana.	Menadžeri bi trebali potražiti dokazano uspješne konzultante i metodologiju.
Za uspješnu implementaciju potrebni su samo adekvatni resursi. Pomanjkanje resursa glavni je uzrok neuspješne implementacije. Menadžeri moraju planirati sve svoje potrebe, bez obzira na dostupnost resursa.	Menadžeri ne uspijevaju implementirati planove za što obično krive "nedostatne resurse". Pod pojmom "resursi" obično podrazumijevamo novac, vrijeme i ljudstvo.	Konzultanti bi trebali ispravno procijeniti raspoloživost resursa. Takva procjena veoma je važna u kasnijem procesu planiranja. Operativni planovi (budžeti, planovi implementacije) osiguravaju menadžerima jasniju projekciju uporabe resursa na raspolaganju. Pored sredstava za planiranje, donatori moraju osigurati i resurse za implementaciju.
Strateški plan se ažurira tek po isteku njegove ročnosti (tri, pet ili deset godina) ili u slučaju cjelovitog redizajna.	Plan se nikada ne ažurira zbog čega polagano zastarijeva pa se zato ne može nositi s tekućim izazovima. Sve to negativno utječe na uspješnost implementacije. Često se dešava da vlade država raznim propisima zabrane menadžerima intervenciju tijekom formalnog roka trajanja.	Konzultanti bi u plan implementacije trebali diskretno ugraditi i "plan ažuriranja" koje bi se češće provodilo tijekom prve i druge godine implementacije...
Strateški plan sam će po sebi riješiti sve ključne probleme.	Menadžeri previše očekuju od strateških planova. Kada se njihova očekivanja ne ostvare, počinju gubiti povjerenje što negativno utječe na implementaciju.	Konzultanti bi trebali upozoriti menadžere da nove spoznaje mijenjaju definirane planove. Uvijek će se javljati "novi problemi" isto kao što će se često događati da "riješeni problemi" iznova eskaliraju. Planirani ciljevi moraju biti realistični i ostvarljivi.
Format plana		
Plan mora biti opsežan. Respektabilnost je proporcionalna količini metodoloških, kartografskih i tehničkih informacija te količini dodataka, tablica i grafikona. Vizualna komunikacija manje je važna za implementaciju plana. Uređen, otisnut i uvezen primjerak i dalje je "živi dokument".	Plan nije prilagođen korisnicima što dionike odvraća od njegovog korištenja. Iz tog razloga samo su rijetki pojedinci u potpunosti upoznati sa sadržajem.	Konzultanti bi se trebali unaprijed usuglasiti s menadžerima oko formata strateškog plana.

Menadžeri pretpostavljaju...	Ograničenja	Strategije odgovora
Politički kontekst		
Proces strateškog planiranja ne bi se trebao koristiti za rješavanje sukoba.	<p>Borba za prevlast među dionicima paralizira osmišljavanje i implementaciju plana. Iz tog razloga planovi ne mogu potaknuti pozitivne promjene.</p> <p>O "barijerama moći" koje podižu organizacije kako bi u što većoj mjeri kontrolirale proces više se može saznati u radu <i>Lachapelle et al. (2003.)</i>.</p>	<p>Okupljanje sukobljenih strana na zajedničkoj radionici najbolji je odgovor na ovakve probleme. Na radionici se sukobljenim stranama osigurava prostor za slobodno iznošenje stajališta a konzultant ih vodi prema zajedničkom <i>win-win</i> rješenju.</p> <p>Konzultant bi trebao čim ranije identificirati potencijalne izvore sukoba.</p>
Nadležno tijelo za upravljanje odgovorno je za implementaciju plana.	<p>Implementacija plana snažno je povezana s javnim institucijama. Kada se promjeni vlada mijenjaju se i ljudi a kad se promjene ljudi s njima nestaje institucionalizirano znanje stečeno u dotadašnjem procesu planiranja.</p> <p>Lane (2003.) izvješćuje kako je 87% anketiranih menadžera zaštićenih prirodnih rezervata u Hondurasu navelo da su "promjene u vladi" ključna prepreka uspješnoj implementaciji planova.</p>	<p>Teško je bilo što reći na temu "promjene u vladi" osim da su posljedice takvih promjena predvidljive.</p> <p>Menadžeri i donatori ne bi trebali započinjati planiranje u izbornim godinama kada se očekuju promjene državnih službenika.</p>
Fizičke barijere		
"To se nama ne može dogoditi!"	Požar, krađa ili pad računalnog sustava mogu prouzročiti fizički gubitak plana.	Konzultanti bi se trebali pobrinuti za fizičku zaštitu dokumentacije.
"To se nama ne može dogoditi!"	Razne katastrofe, bilo da se radi o političkim ili prirodnim katastrofama, mogu negativno utjecati na proces osmišljavanja i implementacije strateškog plana.	Ako postoji najmanja mogućnost za pojavu bilo kakve vrste katastrofe, uprava parka ne bi trebala ulaziti u proces strateškog planiranja.

Porijeklo uvjerenja i pretpostavki

Tolika uvjerenja i pretpostavke (gornja tablica iznosi samo neke od njih) povlače za sobom pitanje: “Od kuda one dolaze?” Zaključiti da se radi tek o pukoj slučajnosti sigurno nije mudro. Stoga bi alternativno objašnjenje moglo biti da počivaju na još dubljim uvjerenjima i pretpostavkama, odavno prisutnim u sustavu: starom načinu gledanja na svijet i život čiji korijeni sežu u davnu prošlost, 300 do 400 godina unazad. U tim vremenima možemo lako pronaći klice današnjih uvjerenja koja značajno utječu na proces strateškog planiranja.

Svjetonazor koji je u 17. stoljeću nastao na zasadima Newtonovog pojašnjenja stvarnosti još i danas, u ovim modernim vremenima, snažno utječe na čovjekovu percepciju svijeta. Newton je, pored ostalog, tvrdio da se interakcije objekata uvijek mogu opisati pomoću gibanja. Ako nam je poznata građa, brzina i putanja objekta tada lako možemo predvidjeti na koji će način promatrani objekt utjecati na neki drugi objekt. Gledano iz ove perspektive, svijet i problemi na koje u njemu nailazimo uvijek su *stabilni*, *linearni* i *predvidljivi*, poput biljarskih kugli u međusobnom srazu. Rene Descartes, otac *redukcionizma*, još je ranije ustvrdio kako je složenu cjelinu jednostavno razumjeti ako je rastavimo na komponente koje ćemo zatim minuciozno proučiti. Dakle, razumijevanje funkcioniranja komponenti uvijek nas vodi do razumijevanja cjeline. Newton i Descartes stoga se smatraju utemeljiteljima “mehanicističkog svjetonazora” koji se duboko usadio u mentalne modele ljudi i učinio da oni vjeruju kako je svijet u kojem živimo predvidljiv, stabilan, linearan i kontrolabilan.

U skladu s time, ako se baš svi problemi mogu razumjeti, tada rješenja za te probleme u potpunosti ovise o dostupnim resursima, bilo da se radi o vremenu, novcu ili ljudima (koji se u konačnici uvijek svode na novac) a ne o eventualnim pogrešnim perspektivama ili pak o potrebi da ne nešto novo nauči.

Nadalje, ako resursi predstavljaju jedino bitno ograničenje tada planiranje nije drugačije od jednostavnog birokratskog procesa usmjerenog na “prikupljanje resursa”. Osim toga, vrijeme koje se od lidera i menadžera traži za planiranje u stalnom je nadmetanju s vremenom koje oni traže za rješavanje operativnih problema koji su im zbog svoje konkretnosti, opipljivosti i dohvatljivosti mnogo draži. Shodno tome, planiranje i operativno upravljanje razdvojili su se u dva potpuno odvojena procesa. Nažalost, viši menadžeri kontinuirano nastoje zadatke planiranja delegirati na niže razine i vanjske konzultante te sudjelovati u procesu “samo kada je to potrebno” kako bi im ostalo dovoljno vremena za rješavanje kriznih situacija.

Vrijeme koje se od lidera i menadžera traži za planiranje u stalnom je nadmetanju s vremenom koje oni traže za rješavanje operativnih problema koji su im zbog svoje konkretnosti, opipljivosti i dohvatljivosti mnogo draži.

Jaz između razmišljanja (planiranje) i djelovanja (operativno upravljanje) negativno utječe na proces implementacije. Mnogobrojni strateški planovi, parcijalno ili potpuno, nestaju u tom bezdanu. Davanje prednosti resursima nad učenjem i djelovanju nad razmišljanjem dovelo je do pojave mnogobrojnih međupovezanih barijera koje ometaju uspješnu primjenu. Primjerice, umjesto da misle o korisnosti menadžeri svoju pažnju posvećuju izgledu i formatu plana kako bi zadobili poštovanje i pribavili resurse. Planiranje nastoje

outsourcati stručnjacima izvan organizacije posve se oslanjajući na izvanjsku ekspertizu kako bi uštedjeli vrijeme i impresionirali potencijalne donatore. Ne zamaraju se mehanizmima koji povezuju strategiju i taktičku implementaciju što dovodi do toga da planovi u stvarnom životu brzo umiru, netom po izlasku iz laboratorijskih uvjeta ureda. Na isti način mnoga druga uvjerenja i pretpostavke mogu se povezati s temeljnim uvjerenjima mehanicističkog svjetonazora čiji korijeni sežu davno u prošlost.

Metamorfoza procesa planiranja

Koje su eventualne alternative tradicionalnom redukcionističkom pristupu planiranju? Suvremeni pristup *sustavnog razmišljanja* stvarnost ne percipira kao skupinu zasebnih komponenti povezanih uzročno-posljedičnim vezama, već kao kompleksan sustav s višestrukim povratnim informacijama i kašnjenjima. Organsko-holistički svjetonazor nam poručuje da je svijet u kojem živimo *izuzetno složen, kaotičan, stalno promjenjiv i nepredvidljiv* pa ga radi toga nitko

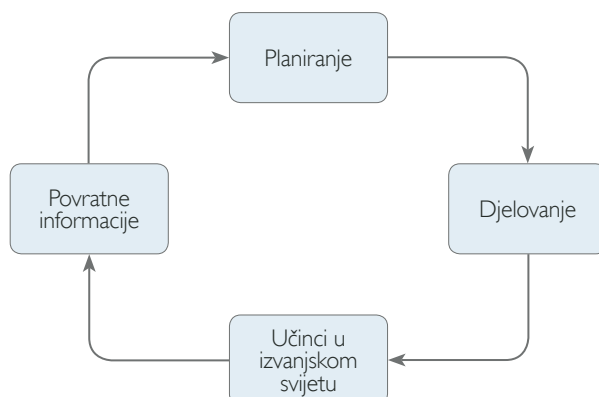
ne može u potpunosti razumjeti. No ipak, stručnjaci su ustvrdili da se koristi “načelima” dinamike sustava.

Da bi preživjele u takvom okruženju, organizacije moraju kontinuirano *učiti* kako bi uspjele održati pravilno razumijevanje konteksta poslovanja koje se stalno mijenja te kako bi mogle kreirati učinkovita rješenja dinamičkih i kompleksnih problema. Gledano iz ove perspektive, strateško planiranje sve više postaje integralna komponenta procesa kojim lideri i menadžeri aktivno preoblikuju svijet.

Pošto je učenje integralna komponenta kreiranja učinkovitih rješenja holistički svjetonazor nas upozorava da lideri i menadžeri ne bi trebali razdvajati planiranje od operativnog upravljanja. Shodno tome, trebali bi usvojiti tzv. *Pristup adaptivnog liderstva* koji je pokazao i dokazao svoju učinkovitost kod upravljanja kompleksnim ekosustavima u kojima stručnjaci *planiraju, čine, primaju povratne informacije* te zatim *poboljšavaju svoj pristup* u kontinuiranom kružnom procesu.

Organsko-holistički svjetonazor nam poručuje da je svijet u kojem živimo *izuzetno složen, kaotičan, stalno promjenjiv i nepredvidljiv* pa ga radi toga nitko ne može u potpunosti razumjeti.

Slika 3: Pristup adaptivnog liderstva



Opisani pristup ukida potrebu za jedno-kratnim kampanjama planiranja koje aut-sajderi koriste za produciranje dotjeranih i vizualno atraktivnih dokumenata male učinkovitosti. Suprotno tome, lideri i menadžeri bi trebali kreirati *žive dokumente*

koji će se kontinuirano ažurirati u skladu s promjenjivim uvjetima, ciljevima i kontekstu poslovanja. Nakon što neki pristup iskušaju naučeno će zapisati kako bi kasnije svoje strategije prilagodili novim spoznajama.

Planiranje kao integralna komponenta kontinuiranog učenja

Lideri, menadžeri, donatori i konzultanti trebali bi surađivati (zajednički raditi) na promjeni mentalnih modela u procesu planiranja. Međutim, tako nešto zahtjeva usvajanje novog holističkog svjetonazora koje planiranje postavlja u samo središte kontinuiranog učenja i izgradnje kapaciteta, radije nego na periferiju zbivanja. U knjizi *Peta disciplina* autor Peter Senge čitateljima nudi pet temeljnih disciplina neophodnih za učinkovito upravljanje složenim sustavima:

1. *Osobni razvoj* se bavi integracijom uma i intuicije u kontinuiranom procesu osvješćivanja naše povezanosti sa svijetom dok predano radimo na interesima cjeline,
2. Upravljanje *mentalnim modelima* (uvjerenjima) uključuje identificiranje, pojašnjavanje i mijenjanje mentalnih modela pojedinaca i organizacije. Također obuhvaća i ona uvjerenja i pretpostavke na kojima se promatrani mentalni modeli temelje,
3. Izgradnja *zajedničke vizije* motivira dionike da se posvete stvaranju zajedničke budućnosti,
4. *Timsko učenje* traži da se pronicljivo razmišlja o kompleksnim problemima te da se inovativno i koordinirano djeluje kako bi se isti riješili,

5. *Sustavno razmišljanje* liderima i menadžerima osigurava kvalitetno razumijevanje stvarnosti kako bi kreirali strategije koje će im pomoći da ostvare zajedničku viziju.

Iz svega navedenog jednostavno se zaključuje da je *kapacitet za učenje* ključna kvaliteta koju bi menadžeri prirodnih parkova, ali i svih drugih organizacija, trebali posjedovati. Učenje im pomaže da testiraju hipoteze, kontinuirano preispituju i mijenjaju svoje mentalne modele prilagođavajući se tako promjenjivim okolnostima u okruženju jer se pokazalo da je “zatvorenost uma”, koja potiče stvaranje krutih i nepokretnih mentalnih obrazaca, glavni izvor svakoja-kih problema. Nažalost, onim liderima i menadžerima koji uvijek “znaju” kako će riješiti svoje probleme - “samo kada bi na

raspolaganju imali više resursa,” kako oni vole kazati - ovaj tekst neće baš previše pomoći.

Uvjerenje da je svijet stabilan, linearan, predvidljiv i kontrolabilan jednostavno nije ispravno. Unatoč tome, i dalje snažno potiče stvaranje sustavnih struktura koje se bave kreiranjem lijepo dizajniranih i bogato uvezenih dokumenata umjesto da na strateško planiranje gledaju kao na važni menadžerski alat. A te strukture, bilo da se radi o prirodnim parkovima ili multinacionalnim korporacijama, neće se moći promijeniti sve dok ne osvijestimo mentalne modele koji im daju snagu i moć. Jednom kada se tako nešto dogodi, kada shvatimo *zašto* i *kako* mislimo to što mislimo, uspjeh ćemo riješiti složene svjetske, organizacijske i osobne probleme kojima danas robujemo.

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



Translated and reprinted by permission of SoL, Society for Organizational Learning, 2007., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Mental Models That Block Strategic Plan Implementation* in *Reflections* journal.



Jon Kohl, poslovni savjetnik i publicist, sedam godina je surađivao s *Rare Center for Tropical Conservation's* na razvoju programa za upravljanje prirodnim parkovima. Nakon toga je pristupio *World Heritage Centeru* UNESCO-a kako bi unaprijedio sustavni pristup inicijalno razvijen u *Rareu*.



Posjetite najznačajnija poslovna događanja u regiji.

9. SEE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ARENA 2010

Konferencija o upravljanju ljudskim resursima
12. listopada 2010., Hotel Regent Esplanade, Zagreb

REGIONALNA KONFERENCIJA PREHRAMBENE INDUSTRIJE I RETAILA 2010

26. listopada 2010., Hotel Regent Esplanade, Zagreb

REGIONALNA KONFERENCIJA O ZAŠTITI OKOLIŠA

23. studeni 2010., Hotel Regent Esplanade, Zagreb

REGIONALNA KONFERENCIJA O ENERGETSKOJ UČINKOVITOSTI 2010

24. studeni 2010., Hotel Regent Esplanade, Zagreb



infoarena

Your business intelligence and network partner.

Više informacija potražite na www.infoarena.hr

Komentar

Nikola Nikšić

U pripremi za pisanje ovog teksta prisjetio sam se dijaloga od prije 25 godina kada mi je kao mladom voditelju računovodstvenog sektora ponuđeno da preuzmem funkciju v.d. direktora poduzeća u kojem sam tada radio godinu dana. Zbog određenih problema u poslovanju direktor je smijenjen. Ponuda i situacija veoma su me iznenadili. A još i više to što nekolicina starijih, iskusnih “mačaka”, nije pokazala želju da prihvati odgovornost. Najiskusniji od njih, pomoćnik direktora, na kolegijima uvijek aktivan i kritičan, na moje pitanje o tome zašto ne preuzme vođenje poduzeća odgovorio je: “*E moj kume, jedno je pametno pričati, a drugo je pametno raditi!*”

Četvrt stoljeća kasnije, promišljajući o neuspjesima izrade i realizacije poduzetničkih strategija, prisjećam se Goetheovih riječi: “*Znanje nije dovoljno, moramo ga primijeniti. Volja također nije dovoljna jer je moramo provesti u djelo.*”

Jednostavno, tek PREDANIM RADOM i marljivošću stječu se prava znanja, uspješno provode promjene, postiže svekoliki uspjeh i zadovoljstvo, izvrsnost i dugovječnost preživljavanja na tržištu. Na žalost, unatoč tome što se svi mi ponosimo Draženom Petrovićem život kojega simbolizira uspjeh utemeljen na talentu i predanom trudu (radu), analizom dostupnih informacije zaključujem da u nas postoji tek mali broj osoba spremnih na ŽRTVOVANJE, odnosno bezuvjetno ulaganje energije i vremena u osobni razvoj i razvoj organizacija kojima pripadamo (obitelj, poduzeće, država). U takvoj situaciji, u okolnostima u kojima se kao zemlja nalazimo, teško možemo očekivati pozitivne promjene.

Osobno sam uvjeren da se tim, na prvi pogled primitivnim i jednostavnim “fizičkim” pristupom (*rad, disciplina, žrtvovanje*) mogu riješiti mnogobrojni problemi vezani uz izradu i provedbu strategija budući da se predanim radom nagon i genetika zamjenjuju razumskim odlučivanjem. Predani rad dovodi do različitih *iskustava* a time i do stvaranja *znanja* kojima se osnažuju kvalitete poput “hrabrosti” i “inovativnosti”. Pravi bi savjet stoga bio: kombinacija DISCIPLINE I KREATIVNOG PRISTUPA ili kombinacija Sengeove *Pete discipline* i Sun Tzuovog *Umijeća ratovanja*.

Izuzetnu priču o sinergiji “učee organizacije” i strateškog menadžmenta u svojoj knjizi *Kako život imitira šah* ispričao je bivši svjetski šahovski prvak Gari Kasparov. U knjizi zaključuje da je u životu najvažnije “igrati svoju igru”. Prevedeno na jezik poduzetništva “igrati svoju igru” znači prepoznati i uvažiti TEMELJNE VRIJEDNOSTI LJUDI jer temeljne

vrijednosti, poput *konzervativnosti, tradicije, agresivnosti, inovativnosti i posvećenosti kvaliteti* snažno utječu na odabir strategije.

Mnogi menadžeri upuštaju se u proces kreiranja strategije potaknuti materijalnim stjecanjem, ambicijom i taštinom a bez cjelovitog sagledavanja temeljnih vrijednosti organizacije za koju su odgovorni. Takve strategije, stvorene bez upornog i višestrukog propitivanja u raznim smjerovima unutar i izvan organizacije, raznih interesnih skupina, uglavnom se ne prihvaćaju od cjeline pa stoga uglavnom ostaju nerealizirane. Dionike na koje se strategija odnosi ne uključuje se na pravi način u proces izrade pa zbog toga oni kasnije nisu posvećeni, nisu spremni eksperimentirati, preuzeti rizik i odgovornost.

Neovisno o veličini poduzeća, izrada i implementacija strategija i taktika obiman je i složen proces trajnog karaktera koji traži participiranje većine djelatnika svih poslovnih funkcija i hijerarhijskih razina koji se kroz timski rad, u otvorenoj i iskrenoj komunikaciji, kontinuirano obrazuju čineći time da “bogatiji postanu još bogatiji”.

Uz to, varijabla VRIJEME također je veliki neprijatelj stratega i strategija. Zbog podcjenjivanja, lošeg planiranja i površnog definiranja prioriteta koje vodi do pomanjkanja vremena, u procesu izrade strategije i taktika previše se oslanjamo na *refleksivne reakcije* zbog kojih zanemarujemo strateške namjere. Pod pritiskom kratkoročnih ciljeva, kao posljedica nestrpljivosti i neznanja, često možemo čuti: “Hajdemo na brzinu izraditi tu novu strategiju, pa onda idemo dalje.” Organizacije koje na opisani način vrednuju proces planiranja izlažu se velikom riziku i uvelike ovise o faktoru sreće. U procesu izrade strategije kvalitetna analitička priprema izuzetno je važna. A pod pojmom “kvalitetna” podrazumijevam da izbjegava

zamku prejakog naglašavanja “prikupljanja podataka” i analize budući da kvantiteta ne jamči kvalitetu a ometa fokusiranje pa tako dovodi do kašnjenja i gubitka vremena.

U kontekstu strategije, za menadžere je izuzetno važno stalno provjeravati RAVNOTEŽU zadovoljstva svih interesnih skupina (eng. *stakeholder concept*): “Jesu li svi zadovoljni: naši vlasnici, djelatnici, menadžeri, kupci, dobavljači, financijeri, lokalna zajednica, sindikati?” Negativan odgovor na ovo pitanje traži od njih hitnu intervenciju u smislu otklanjanja neravnoteže jer će ona prije ili kasnije prouzročiti neku vrstu nepogoda.

Prilikom izrade i praćenja provedbe strategije uputno je sustavno poticati i koristiti se MAŠTANJEM I SANJARENJEM budući da kreativnost, toliko tražena kvalitetu u svijetu biznisa, zahtjeva hrabro napuštanje sigurnosti. Takvo balansiranje, između dosljednosti i fleksibilnosti, vodi na sklizak teren na kojem ćemo se osjećati sigurnije ako smo dobro razradili nekoliko mogućih scenarija (minimalno 3) i time negativni faktor iznenađenja smanjili na razumnu mjeru.

Vrlo je važan odnos između STRATEGIJE i TAKTIKA. Strategija kao skup ciljeva koje treba ostvariti vrlo je apstraktna tvorevina dok su taktike vrlo konkretne u definiranju pristupa koji će osigurati ostvarenje cilja. Stoga je kvalitetna povezanost strategije i taktika jedan od glavnih ključeva uspjeha o kojem Sun Tzu kaže: “*Strategija bez taktike najsporiji je put do pobjede, a taktika bez strategije zvuk je prije poraza.*” Dobra taktika ne pomaže kada je strategija loša a dobra strategija lako propada kada je taktika loša.

Znatnu pozornost u procesu strateškog planiranja treba osigurati *ulaganju u obrazovanje te prodaji nekorisne imovine* budući

da kvalitetno organiziran sustav obrazovanja jamačno pospješuje implementaciju strategije eliminacijom pasivnog i reaktivnog načina razmišljanja. Što se tiče prodaje imovine, emocije ili nagon za posjedovanjem često nas sprečavaju u razumnoj procjeni njene prave vrijednosti. Bezvrijednu imovinu treba hladnokrvno prodati i dobiti za nju što više dok je to još uopće moguće. Bolje dobiti nešto sada nego ništa kasnije.

Promišljajući o tekstu *Mentalni modeli: utjecaj na implementaciju strateških planova* ne mogu a da se ne zapitam: “Koliko je samo sjajnih strategija napisano, a da nisu u cijelosti primijenjene? Da li je to uopće bitno? Tko je za to kriv? Radi li se baš uvijek o neuspjehu?” Osobno smatram da neuspješna implementacija ne predstavlja uvijek “neuspjeh” u klasičnom smislu budući da nešto “uvijek ostaje” kao posljedica predanog rada, maštanja i korištenja trenutno raspoloživog znanja ljudi i drugih resursa. Iako se može dogoditi da uzmanjka sreće ili da je menadžment “ispred vremena”, ne treba gubiti vjeru da je napravljen dobar posao. Opet ponavljam, predanim radom svaka pogreška se može brzo ispraviti i pretvoriti

u dragocjeno znanje i iskustvo budući da su *nove i nepoznate strategije i rješenja koje traže da se odustane od uvriježenih pretpostavki postali naša svakodnevnica*. U takvom okruženju u kojem je “kaos postao red” veoma je važno istraživati pogreške kako bi ih sutra mogli otkloniti. I tako iz dana u dan: revizije strateških namjera, planova i taktika, rolling budžeti, reorganizacije...

Riječju, slobodni i bez straha zaplešimo *ples promjena!*

Lideri i menadžeri koji su u današnjim uvjetima poslovanja sposobni u sebi iznova otkriti dijete koje istražuje i uči, koji su sposobni pobjeći od dosade i starih pretpostavki, koji se uz to zabavljaju i vesele, lakše će na sebe preuzeti odgovornost svojih funkcija i djelovati kao sluge, učitelji i konstruktori. Samo takvi pojedinci, istinski “učenici”, mogu u svojim organizacijama potaknuti kreativnu napetost i uvjeriti ljude da se na stvarnost doista može utjecati. Strategije i taktike proizašle iz timova koje vode takvi ljudi u mnogo većoj mjeri jamče uspjeh i zadovoljstvo svih dionika. No, iako nam takvi ljudi trebaju, njih je zasada premalo. Nadam se, ne zadugo.

Mladi, što čekate?



Nikola Nikšić, član je SoL (*Society for Organisational Learning*)

Hrvatska, CMC (*Certified Management Consultant*), procjenitelj izvrsnosti po EFQM modelu i ovlaštenu računovođa.

Od ukupno 30 godina radnog staža u Hrvatskoj i inozemstvu, 25 godina je proveo radeći kao menadžer u nekoliko poduzeća odgovoran za financije, računovodstvo i kontroling. Ujedno, kao samostalni poduzetnik, 15 godina bavi se savjetodavstvom, ekonomskim uslugama te edukacijom poslovnih ljudi.

Unosi ravnotežu u svaki obrok

Jamnica, gazirana prirodna mineralna voda, potiče razgradnju hrane, ima blagotvoran učinak na probavu i time unosi ravnotežu u našu prehranu.

Kad je piješ, osjećaš se bolje.



Uz svaki obrok.

Jamnica
Since 1948



qSystems

www.qsystems.org

“ qLife in Life. ”



www.qsystems.org/aoec-akademija



www.qsystems.org/iba-akademija



www.quantum21.net

Coaching, Consulting & Training for Top Performance

FRANCK CAFÉ EFEKT!

JEDNOSTAVNO
ČETE BITI LUDI
ZA NJIM!

Strese te! Pokrene te! Zavede te!
Uđi u fenomenalan Franck café
svijet, zgrabi svoj omiljeni
napitak – instant-kavu,
cappuccino, 3u1 ili 2u1 – i poludi
za njegovim... savršenim
okusom.



FRANCK CAFÉ





q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih
svjetskih stručnjaka:

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

i mnogih drugih...

www.quantum21.net
www.business.hr

