

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Inteligentna organizacija

No. 3 / Vol VIII / Jesen 2016.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 3 / Vol. VIII / Jesen 2016.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanci 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net) / **Uređivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Cimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** Alenka Radović Pevac (Apertus d.o.o.) / qLife@quantum21.net / +385.98.981.0756

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Listopad 2016.



11

Tema broja: Inteligentna organizacija

Marko Lučić

15

Organizacijska inteligencija

William E. Halal

"Na isti način na koji se osobna inteligencija pojedinca mjeri testovima inteligencije (IQ), uskoro će se inteligencija organizacije mjeriti 'organizacijskim kvocijentom inteligencije - OIQ,'" tvrdi Halal iznoseći u tekstu okvir za razumijevanje kompleksnosti inteligencije u organizacijama.

29

Okrugli stol kralja Artura: komunikacija i OI

David Perkins

U namjeri da što bolje pojasni svoje stavove o tome kako kvalitetno i uspješno komunicirati u svrhu unaprijeđenja kohezije i produktivnosti te stvaranja ugodnijeg radnog okruženja, autor poseže za poznatom pričom o kralju Arturu i vitezovima okruglog stola.

43

Organizacijska inteligencija i menadžment znanja

Karl Albrecht

Nakon tridesetak godina menadžerskog iskustva i sedam godina savjetništva provedenih u okruženju organizacijskog ludila, tješeći očajne, frustrirane, zbunjene i ljutite ljude, autor teksta predlaže poprilično intrigantan Albrechtov zakon koji glasi ovako: "Okupljeni u okvirima grupe ili organizacije, inteligentni ljudi vremenom uobičajeno počinju iskazivati simptome kolektivne stupidnosti."

73

Kolektivna inteligencija

Razgovor s Thomasom W. Maloneom

John Brockman

U razgovoru s Thomasom Maloneom, uglednim poslovnim savjetnikom i profesorom MIT-a, doznajte više o širokom području kolektivne inteligencije, o tome na što se pojam zapravo odnosi te što znači. Također ćete saznati o čimbenicima koji pospješuju kolektivnu inteligenciju i inhibiraju kolektivnu glupost.

85

Otvoreno umrežavanje: novi pristup upravljanju
u poslovnom i javnom sektoru

Ozren Rafajac

Sudionici umreženog društva sve češće koriste otvorene modele organizacije kojima nastoje unaprijediti slobodu izbora, neovisnost, fleksibilnost, upravljanje troškovima i pojednostavljanje kompleksnih procedura. Osim toga, koristi otvorene mrežne suradnje uspijevaju se distribuirati značajno širem krugu pojedinaca nego što je to slučaj sa zatvorenim mrežama.

105

Pet umova za budućnost

Howard Gardner

Pročitajte transkripte predavanja harvardskog profesora Howarda Gardnera, u stručnoj javnosti poznatog po tzv. "teoriji višestrukih inteligencija", na ECOLINT - International School of Geneva, iz siječnja 2014. godine.

121

Dvanaest preporuka za uspješnije upravljanje znanjem

Verna Allee

Kad se nađemo na otvorenome moru pokušavajući se orijentirati, vjerojatno ćemo posegnuti za nekom drevnom tehnikom navigacije, primjerice, orijentiranju prema nebeskim tijelima i prirodnim silama.

Slično tome, za uspješno upravljanje kompanijama i navigaciju "poslovnim oceanima" moramo se koristiti novim tehnikama KM-a, odnosno "upravljanja znanjem".

L

Q

NEW LEADERSHIP CULTURE

MASTER LEADER program



TIHOMIR PREMUŽAK
Predsjednik Uprave,
Vetropack Straža d.d.

„Kao lideru ovo je najbolji trening program u mojoj karijeri. Pomogao mi je da još bolje spoznam tko sam kao lider i da smjestim sam sebe u svoj, ali i tuđi svijet.“



IVANA ŠAPINA
Direktorica marketinga,
McDonald's Hrvatska,
Globalna hrana d.o.o.

“Smatram da je ovo odličan i cjelovit program koji pomaže osobnom razvoju, a samim time i razvoju nas kao pravih, istinskih lidera s ljudskim licem.”



MLADEN PUŽAK
Izvršni direktor,
Hrvatska Pošta d.d.

„Najvrijednije što sam dobio s ovim programom su poznanstva i zajednička iskustva koja smo dijelili tijekom Master Leader Programa. Pozitivno sam iznenađen činjenicom da netko vodi program ovakvog tipa, hvala vam na tome!“

POČETAK PROGRAMA VELJAČA 2017.

Više informacija na www.l-q.hr/master-leader-program.aspx

LIDER NE TRAŽI MIRNO MORE, NEGO SNAŽNA JEDRA.



LQ USLUGE

M +385 91 3311 033
KONTAKT@L-Q.HR
L-Q.HR



Dijagnostika
Savjetovanje
Trening
Coaching

e-Leadership MBA

Doing business transformation and innovation in digital economy

- Kelley School of Business Faculty
- One of 4 MBA programs in EU for leaders in digital transformation
- 14 years of MBA program in Croatia
- Influential Alumni network
- Professional master degree study program (120 ECTS)
- Accredited by Agency for Science and Higher Education (ASHE)
- Weekend program - no interference with business schedule

» Apply now «

In Cooperation with faculties from Kelley School of Business, Indiana University



KELLEY SCHOOL OF BUSINESS
INDIANA UNIVERSITY



Algebra
university college



**“Leadership is the
capacity to translate
vision into reality.”**

Warren Bennis

www.e-Leadership.mba



Microsoft Partner
2014 Partner of the Year Winner
Learning





#DontCrackUnderPressure

PRODAJNA MJESTA: ZLATARNA TONIA, Carera 56, Rovinj • SATOVI NOVAK, Dekumanus 28, Poreč • DICTA EXCLUSIVE, Tower Centar, Pećine, Rijeka • DICTA ARENA CENTAR, Lanište 32, Zagreb • DICTA RI, Robna Kuća Rijeka, Rijeka • URAR MAMIĆ, Gajeva 4, Zagreb • URAR BUTUČI, Vlaška 13, Zagreb • MARLI, Vlaška 13, Zagreb • BORZA GRUPA, Pred dvorom 2, Dubrovnik • BORZA GRUPA, Placa 12, Dubrovnik • B.VAMA, Obala hrv. narodnog preporoda, Split • B.VAMA - JOKER CENTAR, Put brodarice 6, Split • EXCLUSIVE CENTAR BOŽO PAIĆ, Stjepana Radića 4, Šibenik • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik donji • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop, Pleso bb, Zagreb • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, dr. Franje Tuđmana 96, Kaštela • ZRAČNA LUKA PULA, Valtursko polje 210, p.p. 89, Ližnjan, Pula • ZRAČNA LUKA RIJEKA, Hamec 1 – Omišalj, Otok Krk

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH: P-GRUPACIJA d.o.o, Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



TAG Heuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860



CARRERA CALIBRE 1887



Uvodnik

Inteligentna organizacija

Marko Lučić

Kada sam kao mladi menadžer počeo raditi u velikim sustavima, posebno me fascinirao jedan neobjašnjiv fenomen. Nikako, naime, nisam mogao razumjeti zašto su odluke koje dolaze “s vrha” toliko “glupe”. U početku mi se činilo da je riječ o slučajnosti, o izoliranim događajima koji se u istom obliku zasigurno više nikada neće ponoviti. “U redu”, rekao bih sebi, “svakome se može dogoditi da pogrešno odluči. Sljedeći put sigurno će biti bolje”. No, sljedeći put opet je bilo isto.

Iako je nama na “prvim linijama” (eng. *first line management*) bilo posve jasno kako je, primjerice, mudro krenuti “lijevo”, naredbe koje su dolazile “s vrha” uobičajeno su nas usmjeravale u suprotnom smjeru zbog čega bismo uskoro bolno udarili “glavom o zid”. Tada bih, mlad i naivan, pomislio da ćemo iz svega nešto naučiti te da zasigurno nećemo ponoviti istu grešku. No, sljedeći put opet bi sve bilo isto. Iste ili slične okolnosti vodile bi nas u istome ili sličnom smjeru koji je završavao u istome ili nekom drugom “zidu”. Doista nevjerovatno! U situacijama u kojim je normalno očekivati *organizacijsku inteligenciju* na djelu redovito se javljala *glupost*. Fenomen je bio toliko čest i očit da smo na “prvim linijama” vremenom počeli razmišljati o provođenju eksperimenta - da netko od nas javi upravi da nam “dobavljači nude kilogram zlata za tisuću kuna” - sasvim uvjereni da ćemo povratno dobiti uvjerljivo objašnjenje kako je riječ o “lošem poslu” te da ne ulazimo u takve i slične aranžmane.

S obzirom na neiskustvo te na to da tada nisam previše znao o znanosti i umjetnosti liderstva, počeo sam misliti ono što i svi drugi u toj situaciji pomisle: “S glavama naših šefova nešto jednostavno nije u redu. Kako je moguće da redovito donose ovako glupe odluke?” Pa ipak, kako sam ih osobno poznao, ideja o njihovoj osobnoj neinteligenciji nije mi se činila ispravnom. Redom su to bile sasvim normalne osobe - pomalo tašte i egocentrične, ali u suštini pametne. Ako je tome tako, o čemu je onda riječ?

Godinama kasnije, nakon stjecanja iskustva u brojnim većim i manjim sustavima, zaključio sam kako ključni uzroci *kolektivne gluposti* ne leže u nekompetentnosti ili niskom pojedinačnom IQ-u čelnih ljudi već u *načinu funkcioniranja upravljačkog sustava* koji jednosmjernom komunikacijom te inzistiranjem na kontroli onemogućava kreativnim, konstruktivnim i neovisnim idejama djelatnika da zažive u praksi. Navedeno se

odlično slaže s nalazima MIT-ovog *Center for Collective Intelligence* koji je, unatoč očekivanjima znanstvenika, otkrio da čimbenik “pojedinačna inteligencija članova grupe” vrlo malo utječe na kolektivnu inteligenciju grupe.

Otkriveno je da prosječna i maksimalna inteligencija pojedinaca tek *sporadično korelira* s inteligencijom grupe kao cjeline. Korelacija, dakle, postoji, ali ne onog intenziteta koji se očekivao. Potom su pokušali s brojnim drugim čimbenicima za koje su smatrali da značajno utječu na inteligenciju grupe, poput *psihološke sigurnosti* u grupi, *identiteta članova* i slično da bi se na koncu ispostavilo kako ništa od navedenog nije previše bitno. Istraživanja su, naime, iznjedrila neočekivane rezultate u vidu tri čimbenika koji su snažno korelirali s kolektivnom inteligencijom grupe: *socijalna senzibilnost članova*, *komunikacijska ravnopravnost* i *udio žena* u grupi.

Prvi čimbenik odnosio se na *socijalnu senzibilnost članova grupe* koju su mjerili *Reading the Mind and the Eyes* testom, primarno razvijanim za mjerenje autizma, tako što su ispitanicima pokazivali slike očiju drugih ljudi kako bi predosjetili njihove osjećaje. Na koncu se pokazalo da su pojedinci uspješni na testu istovremeno vrlo kvalitetni “timski igrači” pa se shodno tome nametnuo zaključak da više društveno osjetljivih pojedinaca u grupi značajno utječe na povećanje kolektivne inteligencije grupe.

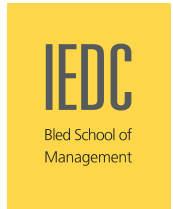
Drugi čimbenik je *komunikacijska ravnopravnost*. Riječ je o tome da se očitim pokazalo kako su grupe u kojima komunikacijom dominira jedna osoba u prosjeku manje inteligentne od grupa u kojima je komunikacija ravnomjerno raspoređena među članovima.

Treći čimbenik, koji je najviše iznenadio, jest *udio žena u grupi*. Pokazalo se, naime, kako je kolektivna inteligencija izravno i snažno povezana s brojnošću žena u promatranoj skupini, prema jednadžbi “više žena = veća inteligencija grupe”, sve do optimalne točke nakon koje dolazi do narušavanja rodne raznolikosti što pak povećava entropiju grupe. U kontekstu ovog čimbenika važno je naglasiti kako je u velikoj mjeri povezan s prvim čimbenikom “socijalna senzitivnost” jer je poznato da žene bolje od muškaraca osjećaju druge ljude.

Istraživanja na MIT-u osvijestila su ono što intuitivno svi znamo, ali se tome još uvijek čudimo: skupina pojedinačno vrlo pametnih ljudi kao grupa ne mora djelovati inteligentno. Štoviše, tzv. Albrechtov zakon tvrdi upravo suprotno: *okupljeni u timu ili organizaciji, inteligentni ljudi vremenom uobičajeno počinju iskazivati simptome kolektivne gluposti*. Navedeno je posebno istinito u kontekstu bespuća domaće zbilje, obilježene neznanjem i brojnim predrasudama o liderstvu i menadžmentu koje pomaže zastarjelom autokratskom “command & control” pristupu da se na ovim prostorima i dalje održava na životu.



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



A School with a View

30
YEARS

ANNUAL PRESIDENTS' FORUM

Digitalization as Investment in Change



How must leaders align and transform their legacy business to take full advantage how people, information and IT capabilities can interact in a rapidly changing, digital world?

Joe Peppard, Harvard Business Review, 2016

Joe Peppard, expert of digital transformation and leadership; European School of Management and Technology (ESMT), Germany and University of South Australia

November 11, 2016
IEDC-Bled School of Management
www.iedc.si/pf

Past speakers: William A. Fischer, Roger Martin, Pankaj Ghemawat, Henry Chesbrough, Ichak Adizes, Peter Drucker, Manfred Kets de Vries, Fons Trompenaars and others



Organizacijska inteligencija

William E. Halal

Na isti način na koji se osobna inteligencija pojedinca mjeri testovima inteligencije (IQ), uskoro će se inteligencija organizacije mjeriti “organizacijskim kvocijentom inteligencije”. William E. Halal u nastavku teksta iznosi teorijski okvir za razumijevanje kompleksnosti inteligencije u organizacijama.

Koncepcija “upravljanja znanjem” (engl. *knowledge management*, KM) na velika je vrata ušla u svijet liderstva i menadžmenta hitro osvojivši scenu. Pa ipak, unatoč tome što je u kratkom vremenskom periodu privukla pažnju odgovornih osoba, zbog brzine i nepripremljenosti isto tako je prouzročila zbrku i pomutnju. Uprave su počele imenovati “direktore upravljanja znanjem” (engl. *chief knowledge officers* - CKO), a da ni same nisu znale što bi osobe na tom radnom mjestu trebale raditi. Jedan novoimenovani direktor glasno je izrazio zabrinutost o spomenutim događajima: “Pokušavam shvatiti što funkcija nosi sa sobom te treba li nam uopće CKO?” Većina ljudi složila bi

se s definicijom *Gartner Grupe* koja kaže da je upravljanje znanjem “integralni pristup identificiranju, upravljanju i dijeljenju znanja kojim neka tvrtka raspolaže.” Na nedavnoj KM konferenciji direktori zaduženi za to područje detaljno su analizirali navedenu definiciju postavivši dodatna pitanja:

1. Na koji način organizacijska infrastruktura pomaže razvoju KM-a?

Upravljanje znanjem odvija se u širokom okviru kompleksnog sustava organizacijske strukture, informacijskih mreža, ljudskih odnosa, kulture i drugih oblika infrastrukture. U tom smislu postavlja se ključno

pitanje: Na koji način dizajnirati poslovnu infrastrukturu koja će kvalitetno podržavati KM?

2. Kako mjeriti koristi uspješnog KM-a?

Kao i u slučaju drugih menadžerskih funkcija, ako se ne definira stvarna uloga i ne postavi kvalitetan sustav evaluacije, teško će se odrediti stvarna li upravljanje znanjem dodanu vrijednost. U tom smislu dobro je sjetiti se poznate izreke: “Ako se fenomen ne može mjeriti, tada se njime može upravljati.”

3. Kako poticati dijeljenje znanja?

Upravljanje znanjem upalo je u zamku stanovitog paradoksa. S jedne strane, naime, ljude uvjeravamo kako je znanje izuzetno vrijedno da bismo potom od njih tražili

da ga dragovoljno dijele. Nažalost, čini se kako se takav zahtjev protivi ljudskoj prirodi. Stoga se ovom problemu ne može prići, a da prethodno ispravno ne shvatimo širi kontekst u kojem se KM odvija - kontekst tzv. *inteligentne organizacije* - zato što se najveći izazov današnjih lidera i menadžera ogleda u podizanju nove vrste inteligentnih korporacija koje kvalitetno odgovaraju suvremenim izazovima ekonomije znanja.

U suradnji s grupom profesora i znanstvenika sa sveučilišta *George Washington* posljednjih se godina bavim istraživanjem KM-a kako bi se osvijestilo kognitivno funkcioniranje u temeljima “inteligentne organizacije”. Na temelju analize literature i intervjua s vodećim znanstvenicima na tom području i ljudima iz prakse, do danas samo uspjeli razraditi konceptualni okvir za definiranje *organizacijske inteligencije*.

Što je to “organizacijska inteligencija”?

Današnje organizacije predstavljaju inteligentne učeće sustave sastavljene od obrazovanih ljudi koji se koriste kompleksnim informacijskim mrežama.

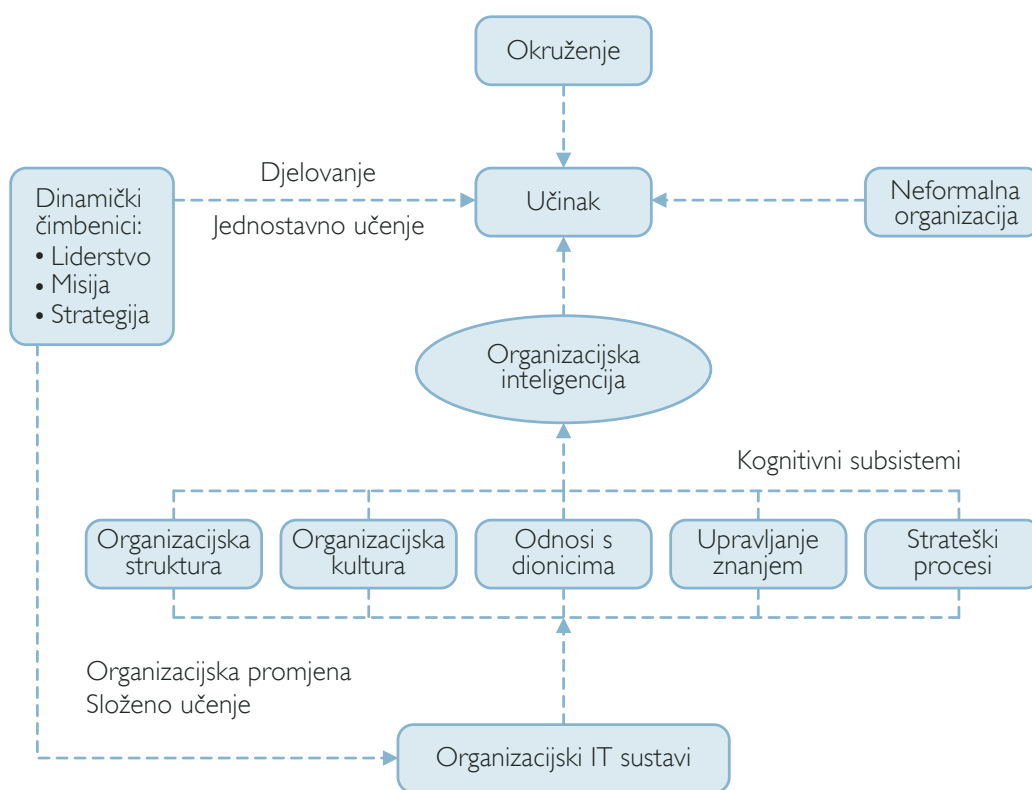
Kao što se osobna inteligencija mjeri IQ testom, radi se na tome da se osmisle kvalitetne metode i pristupi mjerenju organizacijske inteligencije pomoću svojevrsnog “IQ testa organizacije” ili “korporativnog IQ-a”. Zamislite situaciju da su znanstvena mjerenja pokazala kako je, primjerice, organizacijski IQ *General Motorsa* osamdeset pet, *IBM-a* stotinu pet, a *Microsofta* stotinu dvadeset. Koliko bi takva informacija pomogla upravama tvrtki da se ispravno strateški odrede prema tom pitanju? Vjerojatno mnogo. S velikom vjerojatnošću moglo bi se pretpostaviti kako bi takvi rezultati zasigurno

poslužili dijagnosticiranju uspješnosti pojedinih menadžerskih funkcija nakon čega bi se jednostavnije sugerirale aktivnosti za poboljšanje poslovnih rezultata.

Današnje organizacije, naime, predstavljaju inteligentne učeće sustave sastavljene od obrazovanih ljudi koji se koriste kompleksnim informacijskim mrežama kako bi se što bolje prilagodili kontinuiranim izazovima promjenjivog okruženja. Stoga se naš pristup razumijevanju organizacijske inteligencije (OI) zasniva na istim postulatima koji obilježavaju ljudsku inteligenciju.

Pristup razumijevanju organizacijske inteligencije (OI) zasniva na istim postulatima koji obilježavaju ljudsku inteligenciju.

Slika 1: Kognitivno ponašanje organizacija



Slika 1 prikazuje dosadašnja saznanja o kognitivnoj strukturi organizacijske inteligencije. Za početak, promotrimo podnožje slike kako bismo ukratko objasnili kognitivno ponašanje organizacija.

Uloga informacijskih tehnologija

Unatoč tome što naša istraživanja ne pronalaze izravni utjecaj IT-a na inteligenciju organizacija, nema sumnje kako informacijske tehnologije znatno utječu na podizanje modernih organizacija. Pa ipak, Slika 1 pokazuje da je IT infrastruktura efikasna samo onda kada podržava kognitivne pod-sustave koji u sebi već sadrže organizacijsku inteligenciju što će se detaljnije poja-sniti u nastavku.

Također, najbolja IT oprema također ništa ne nosi sa sobom ako ne potiče poduzetničko ponašanje, suradnju u radnim procesima i smisleno dijeljenje znanja.

Najbolji dokaz navedenom takozvani je “paradoks produktivnosti” koji još uvijek zbunjuje ekonomiste širom svijeta. U zadnjem desetljeću korporacije su uložile ogroman novac u nabavu sofisticirane IT opreme, a malo je mjerljivih koristi za takvo postupanje jer su kognitivne strukture organizacija uglavnom ostale nepromijenjene. (Navedena izjava negira uvriježeno mišljenje u hrvatskoj javnosti koje su putem medija nametnuli veliki proizvođači i distributeri IT sustava i softvera, a koje glasi otprilike ovako: „Kupite naše proizvode i riješit ćete sve probleme konkurentnosti i poslovanja“. Takva pretpostavka - sada je to posve jasno - jednostavno na stoji, op.ur.)

Organizacijske strukture utječu na kognitivne performanse

Kada osoba kao pojedinac rješava neki problem ne koristi se samo “racionalnom inteligencijom” već se nalazi pod utjecajem drugih čimbenika kao što su, primjerice, “emocionalna” ili “duhovna” inteligencija. Slično tome, sposobnost organizacije za uspješno rješavanje problema ovisi o više kognitivnih podsustava:

1. Organizacijska struktura (tko je ovlašten za odlučivanje);
2. Organizacijska kultura (vrijednosti i norme prema kojima se odlučuje);
3. Odnosi s dionicima (u kojoj mjeri se razmjenjuju informacije među različitim grupama);

4. Upravljanje znanjem (vrsta i količina znanja kojim organizacija raspolaže);
5. Strateški procesi (na koji način informacije pridonose razumijevanju procesa i akcijama koje slijede).

Navedeni podsustavi imaju specifičnu ulogu i svrhu u kognitivnom funkcioniranju organizacije, a spojeni u jednu cjelinu čine OI - organizacijsku inteligenciju.

Iako se jedan cijeli podsustav odnosi na upravljanje znanjem, ostala četiri također su jednako važna za OI. Štoviše, možda još i važnija. Primjerice, promotrimo pažljivije podsustav *organizacijska struktura* i

odnosi među dionicima. Navedene dvije kategorije u posljednje vrijeme prolaze kroz duboke promjene pa ih stoga treba pomnije analizirati.

U tradicionalnim hijerarhijskim organizacijskim strukturama odlučivanje je koncentrirano u ulogama lidera i menadžera. Međutim, sofisticirane IT tehnologije omogućile su smanjivanje hijerarhijskih razina i pliću organizaciju koja djelatnicima omogućuje da u većoj mjeri koriste vlastita znanja kako bi - efikasnije i brže - samostalno vodili poslovanje. Primjerice, kompanije poput MCI-a, Xeroxa i Johnson&Johnsona postale su predvodnice u svom segmentu radi toga što su se usmjerile na poticanje inovativnosti otvaranjem protoka energije i znanja u smjeru “odozdo prema gore”. Kako to čine?

Djelatnici koji imaju specifična znanja udružuju se u svojevrsne samoupravljачke jedinice kako bi mogli samostalno odlučivati o strategiji, kadrovima i pristupima koje će potom koristiti u poslovanju. Tako formirane radne jedinice mnoge kompanije potom pretvaraju u profitne centre koji funkcioniraju kao “dobavljači” usluga ili “konzultanti” koji opslužuju svoje “interne klijente”.

U skladu s time čak je i Vlada SAD-a promijenila svoju organizaciju prešavši na poduzetnički sustav koji vodi računa o postignutim rezultatima i učincima.

Spomenuta “interna tržišta” usluga među poslovnim jedinicama nude iste koristi kao i eksterna tržišta:

- informacije o cijenama pomažu kvalitetnijem odlučivanju;
- kreativni pristupi utemeljeni na poduzetničkom ponašanju i odgovornost za rezultate doprinose uspješnijem poslovanju.

Vodeći se opisanim načelom kompanija ABB osnovala je 4.500 samostalnih profitnih centara postavši time ogledni model za uspostavu internih tržišta, a slično su postupili *Hewlett-Packard*, *Motorola* i *Lufthansa*. Iako se u slučaju takvih organizacijskih struktura povećava mogućnost pogrešaka, uzmu li se u obzir prednosti - u smislu povećane sposobnosti prilagodbe i uspješnog rješavanja problema - čini se kako je ipak riječ o cijeni koju vrijedi platiti. Dakle, slobodno se može zaključiti kako su se lideri i menadžeri, u svojim nastojanjima da uspješnije upravljaju eksplozijom kompleksnosti i stalnim promjenama, svjesno okrenuli “spuštanjem ovlaštenja” na niže razine (engl. *empowerment*) koje se pokazalo iznimno učinkovitim u oslobađanju kreativnosti, vještina i vizije djelatnika.

Podsustav *odnosi s dionicima* povezuje organizaciju s njezinim najvažnijim centrima moći. Loše ponašanje lidera i menadžera prema dionicima u vidu djelatnika, kupaca ili dobavljača negativno će se odraziti na protočnost komunikacijskih kanala što će utjecati na stvaranje loših odnosa i podizanje energetske blokade. Nasuprot tome, kvalitetni i poticajni radni odnosi pozitivno utječu na protok vrijednih ideja.

Spuštanje ovlaštenja na niže razine (engl. *empowerment*) pokazalo se iznimno učinkovitim u oslobađanju kreativnosti, vještina i vizije djelatnika.

Mnoge kompanije, poput *Raychem*, *Intela* i *Motorole*, sve više uključuju djelatnike u upravljačke procese jer se pokazalo da takav pristup pridonosi rastu poslovanja.

Primjerice, nagli porast dogovorenih strateških saveza među kompanijama potaknut je zajedničkim interesima u vidu razmjene tehnologija i boljeg pristupa tržištu.

Mnoge kompanije, poput *Raychem*, *Intela* i *Motorole*, sve više uključuju djelatnike u upravljačke procese jer se nepobitno pokazalo kako takav pristup pridonosi rastu poslovanja. Nadalje, odnosi povjerenja s klijentima omogućuju bolje razumijevanje njihovih potreba, zadovoljnije kupce, a time i rast prodaje. *Microsoft*, *Netscape* i *America On-Line* stvorili su čitave

Sve veća kompleksnost i stalne promjene zahtijevaju od lidera i menadžera fleksibilniji stil vođenja i spuštanje odlučivanja na niže razine.

ekonomske eko-sustave kako bi bolje povezali dobavljače, proizvođače i distributere. *The Body Shop* i *IKEA* ujedinili su sve te grupe u "korporativne zajednice" koje svakodnevno surađuju razmjenjujući podatke, informacije i znanja radi unaprjeđenja poslovanja.

Kako objasniti novi zaokret prema *suradnji*? Prije svega spoznajom, ugrađenom u temelje suradnje među kompanijama ili dijelovima iste kompanije, koja se odnosi na činjenicu da se znanje umnožava dijeljenjem što potom vodi do uvećanja ekonomske koristi. Isto tako, suradnja s dionicima ne može se smatrati tek pukom društvenom odgovornošću ili zadovoljenjem načela poslovne etičnosti jer se njome ostvaruje konkretna konkurentna prednost.

Prema našem mišljenju, navedeni trendovi pokazuju da su organizacije zahvaćene značajnom *ekonomskom revolucijom*. Sve veća kompleksnost i stalne promjene zahtijevaju od lidera i menadžera fleksibilniji stil vođenja i spuštanje odlučivanja na niže razine kako bi se oslobodila kreativnost, vještine i vizija djelatnika. U isto vrijeme svjedočimo sve boljem i jačem povezivanju biznisa i intenziviranju suradnje radi toga što brojni dionici postaju svjesni koristi razmjene i boljeg korištenja znanja.

Opisani trendovi oslobađaju ogromne potencijale neiskorištenog znanja u području gospodarstva. S aspekta sustava, decentralizirane organizacije potiču eksplozivno širenje informacija oslobađanjem energije i znanja djelatnika, a poticanjem suradnje intenzivira se protjecanje informacija bezbrojnim mrežama malih poduzetničkih grupa. Pozitivni rezultati u pogledu porasta vrijednosti, brzine i opsega znanja osiguravaju zamah širenju nove prakse u globalnim razmjerima.

Dinamika liderstva, strategije i učenja

Spomenutih pet podsustava organizacijske inteligencije može se zamisliti kao svojevrsni “intelektualni motor” koji pokreće procese rješavanja problema i prilagođavanja promjenama u okruženju i to prema jasnoj jednadžbi: što je viši stupanj organizacijske inteligencije, to je veća intelektualna snaga.

U navedenom procesu presudno je važna uloga lidera jer su oni zaduženi za usmjeravanje intelektualne snage prema

konkretnim aktivnostima. Metaforički rečeno, lideri upravljaju “motorom” organizacije kao vozilom i određuju usmjerenje te se time jasno postavljaju prema bližoj i daljoj budućnosti. Za razliku od relativno stalne prirode fenomena organizacijske inteligencije, liderstvo i strategija dinamički su čimbenici jer se mogu mijenjati našom voljom. Nakon preuzimanja mandata na čelu tvrtke, Lou Gerstner relativno brzo pokrenuo je uspavanu inteligenciju *Big Bluea*.

Tablica 1: Ključni elementi koncepcije OI

<ol style="list-style-type: none">1. Organizacijska inteligencija nudi širok konceptualni okvir. Takav okvir omogućuje direktoru upravljanja znanjem da bolje razumije inherentne kompleksnosti upravljanja inteligentnim sustavom.2. "Interno tržište" nudi slične prednosti kao i eksterna tržišta: bolje odluke na temelju informacija o cijenama; kreativno poduzetništvo; odgovornost za rezultate.3. Ključna je <i>suradnja</i>: sada je posve jasno da se znanje uvećava kada se dijeli pa stoga suradnju treba poticati kroz ekonomski opravdano nagrađivanje.4. Sve ljudske aktivnosti ishod su borbe ega i ida. U organizacijama se javlja slična borba između formalnih i neformalnih lidera.	<p>Organizacijska inteligencija ogleda se u sposobnosti organizacije da stvara znanje te potom koristi to znanje u strateškoj prilagodbi promjenama u okruženju. Znatno nalikuje IQ-u pojedinca osim toga što je riječ o procesu koji se odvija na razini organizacije. Srednja vrijednost OIQ-a je 100. Organizacije s višim kvocijentom su inteligentnije, a one s nižim kvocijentom su manje inteligentne. Viši OIQ ne znači nužno da je organizacija tržišno uspješnija od konkurenata s manjim OIQ, i to na isti način na koji visoki IQ ne garantira uspjeh u životu. Zapravo, uspjeh primarno određuje prilagođenost OIQ uvjetima u okruženju.</p>
---	---

Razumijevanje OI i čimbenika koji utječu na promjenu organizacijske inteligencije pomaže nam kvalitetnije sagledati vrlo važnu koncepciju “organizacijskog učenja” (eng. *organizational learning*). Naime, iako se učiti može kroz edukaciju i specijalizirane treninge, najbolje se ipak uči na radnome mjestu. Na treninzima se rijetko suočavamo sa

stvarnim problemima poslovanja, a obuka također nije pretjerano uspješna u pripremi djelatnika na izazove budućnosti. Ponekad se dogodi da se organizacije suoče s vrlo zahtjevnim problemima koji zahtijevaju angažman poslovnih savjetnika - stručnjaka izvana - te da se “za jednim stolom” okupe znanja cijelog sustava u vidu znanja svih

okupljenih djelatnika. Naučene lekcije iz takvih situacija izuzetno su važne za kolektivno učenje pa se radi toga trebaju bilježiti i trajno pohraniti u memoriji korporacije.

U svezi s time treba naglasiti kako je znanost verificirala da postoje dvije vrste učenja: jednostavno učenje (eng. *single-loop learning*) i složeno učenje (eng. *double-loop learning*) koje nastaje kada lideri uvide da “intelektualni motor” organizacije nije dovoljno snažan. Za razliku od ljudskog IQ-a, OIQ se može uvećati posveti li organizacija dovoljno vremena i resursa restrukturiranju vlastitih kognitivnih podsustava.

U svakoj organizaciji na dnevnoj razini odvijaju se formalni i neformalni procesi. U stvarnosti, veliki utjecaj na funkcioniranje sustava imaju prikriveni odnosi i aktivnosti koji čine “neformalnu organizaciju”, u kojoj veliku ulogu ponekad imaju tzv. “neformalni lideri”. Ispod vidljive površine redovito se događaju sitne prevare i podmetanja, a kanali komunikacije skreću od formalnih prema neformalnim tokovima. Dakle, na isti način na koji podsvjesni nagoni sprječavaju ljude da se racionalno ponašaju, *prikriveni elementi organizacije* gotovo redovito skreću formalno zacrtano usmjerenje u nekom drugom pravcu.

Tablica 2: Sličnosti ljudske i organizacijske inteligencije

FUNKCIJE	LJUDSKA INTELIGENCIJA	ORGANIZACIJSKA INTELIGENCIJA
Mjerenje	Kvocijent inteligencije (IQ)	Organizacijski IQ
IT	Osobni IT sustavi	Organizacijski IT sustavi
Struktura	Mreža živčanih stanica	Mreža poslovnih jedinica
Subjektivni filtar	Osobne vrijednosti i uvjerenja	Organizacijska kultura
Eksterne veze	Društveni odnosi	Odnosi dionika
Pohranjivanje znanja	Memorija	Upravljanje znanjem
Priprema strategije	Rješavanje problema	Strateški procesi
Usmjeravanje	Ego	Lider
Nit vodilja	Vizija	Misija
Odlučivanje	Prema izboru	Prema strategiji
Prikrivene sile utjecaja	Id	Informacijska organizacija
Rutinske odluke	Autonomni živčani sustav	Korporativne politike i procedure
Nastajanje novog znanja (jednostavno učenje)	Obrazovanje & akcije	Trening & akcije
Poboljšanje cijelog sustava (složeno učenje)	Osobne promjene	Organizacijske promjene

Usporedbom obilježja ljudske i organizacijske inteligencije dolazimo do vrijednih uvida. Ljudske aktivnosti produkt su stalne bitke između racionalne kontrole našeg ega i zbunjujućih nagona ida. Sličan sukob javlja se u organizaciji kada formalni lideri nastoje upravljati kaotičnim svijetom

neformalnog u organizaciji. Pomiriti navedene dvije domene izuzetno je teško. Pa ipak, još je gore kada se izgubi iz vida spomenuta vrsta kontinuiranog konflikta te kada lideri upadnu u zamku pogrešnog vjerovanja kako je upravljanje znanjem strogo racionalni proces.

Usklađenost inteligencije i okruženja

Kako bismo stekli uvid u kompleksnost organizacijske inteligencije moramo se posvetiti analizi odnosa između inteligencije i okruženja u kojem organizacija djeluje. Na strateškoj razini, riječ je o tome da lideri nastoje pospješiti OI kako bi optimalno rješavali probleme nametnute od okruženja u kojem posluju. No, treba imati na umu kako viši stupanj organizacijske inteligencije neće nužno unaprijediti poslovne rezultate, na isti način na koji viši IQ neće nužno učiniti osobu uspješnijom.

U navedenom kontekstu važno je nešto drugo: *uskладити запитјеve okruženja s primjerenim odgovorima* jer jedino takva

vrsta pripremljenosti garantira dugoročni uspjeh. Kako bismo ilustrirali ovu tezu, osvrnimo se na primjer *McDonaldsa*. Spomenuta tvrtka ne treba visoko obrazovane ljude, kompliciranu organizacijsku strukturu i sofisticirane baze znanja. S ekonomskog stanovišta, ulaganje u podizanje organizacijske inteligencije tvrtke vjerojatno bi se pretvorilo u puko rasipanje resursa jer je *McDonaldsov* posao relativno jednostavan - proizvesti i prodati hamburgere. Stoga će se zadatak njihova CKO-a, direktora za upravljanje znanjem, prije svega ogledati u pronalasku optimalne razine organizacijske inteligencije koja će odgovarati postavljenim zadacima.

Kako uprava koristi OI za poboljšanje poslovnih rezultata?

Uglavnom se smatra da je IQ odgovoran za 50 posto razlika u uspjehu pojedinca, a nešto slično moglo bi se reći i za OIQ: oko 50 posto uspjeha tvrtke može se pripisati

strukturalnoj inteligenciji, a ostali dio određuju dinamički faktori. Kao što pojedinac možda neće uvijek iskoristiti kapacitete svoje inteligencije, tako i organizacija - ako

nema prave lidere - vjerojatno neće iskoristiti svoju organizacijsku inteligenciju.

Mjerenjem komponenti organizacijskog IQ-a lakše se određuje udio dotične komponente u konačnim poslovnim rezultatima što nam omogućuje dublju i detaljniju analizu slabosti i snaga pojedinih sustava.

Nadalje, još je važno naglasiti kako je niski OIQ ponekad prouzročen specifičnim problemom poput izrazito hijerarhijske strukture. Dakle, osim toga što nam osigurava korisne podatke za analizu OI, spomenuti okvir pomaže nam razumjeti na koji bi se način organizacija trebala mijenjati kako bi se pospješilo upravljanje znanjem.

Dizajnirati organizacije prema načelima ekonomije znanja

Uspostava djelotvornog sustava KM-a neosporno zahtijeva radikalno restrukturiranje tradicionalnih organizacijskih struktura današnjih korporacija kako bi se napustio zastarjeli hijerarhijski model opsesivno okrenut profitu te kako bi se lideri i menadžeri okrenuli prethodno opisanom *modelu poduzetničkih centara i aktivnih zajednica* s većom slobodom odlučivanja i djelovanja. U posljednje vrijeme sve jasnije postaje da

je moderno gospodarstvo pokretano znanjem, a ne kapitalom kako se smatralo do sada što tradicionalne upravljačke sustave čini neprimjerenim i zastarjelim.

Unatoč tome što su multidivizionalni profitni centri česti oblik organiziranja u današnjem poslovnom svijetu i javnom sektoru, pristup upravljanja “odozgo prema dolje” i čvrsta kontrola - koji ni na koji način ne podržavaju nove poduzetničke zajednice - i dalje prevladavaju. Sektori nekih kompanija i dalje su ogromni, ljudi se “guraju” u strogo kontrolirane troškovne centre što ih redovito ograničava da pokažu inicijativu i kvalitetno obave posao. Menadžeri novoformljenih troškovnih centara nemaju slobodu u vođenju poslovanja jer se moraju uklopiti u strogo definirane okvire nametnute odozgo. Poslovni ljudi užasnuto prate kako se vlade koriste istom politikom centralnog planiranja unatoč tome što znamo da takav pristup guši znanje, kreativnost i motivaciju.

Želimo li prenijeti ekonomsku realnost u biznis, moramo se pobrinuti da uvedemo

U posljednje vrijeme sve jasnije postaje da je moderno gospodarstvo pokretano znanjem, a ne kapitalom kako se smatralo do sada što tradicionalne upravljačke sustave čini neprimjerenim i zastarjelim.

manje jedinice - *samoupravne interne poduzetničke centre* - koji će odgovarati za vlastite rezultate. Ako tako nije, kako će predsjednici uprave znati na kojem se mjestu stvara nova vrijednost? Kako će znati jesu li resursi mudro alocirani i dobro iskorišteni?

CKO ne može se ozbiljnije baviti iskorištivošću organizacijskog znanja ako se ne uhvati ukoštac sa spomenutim problemima. Riječ je o osobi koja mora raspolagati ključnim informacijama koje su mu dostavile druge funkcije kompanije, kao što su, primjerice, podaci o izmjerenim vrijednostima stvorene nove vrijednosti, načinu na koji konkurenti formiraju cijene, o produktivnosti alociranih resursa i drugi slični podaci. U svakom slučaju, navedene

informacije jednako su važne poput središnje teme ovog teksta - mudrog upravljanja kapitalom znanja.

Što se tiče eksternih odnosa, uloga korporacije ne ogleda se više isključivo u stvaranju profita jer se time dolazi u sukob s drugim gospodarskim subjektima potpora kojih je organizaciji jednako važna kao i potpora dioničara. Uloga modernog biznisa ogleda se u stvaranju vrijednosti vodeći pritom podjednako računa o interesima djelatnika, korisnika i drugih dionika. Suradnja s navedenim grupama izuzetno je važna za stvaranje znanja pa stoga direktor znanja trebaju voditi korporaciju u smjeru implementacije nove koncepcije koja organizaciju vidi kao "korporativnu zajednicu".

Upravljanje znanjem kao interna savjetnička usluga

Rješenje ključnog problema mjerenja utjecaja znanja na poslovanje leži u razumijevanju strukturnih promjena na model organizacije u skladu s gore opisanim postavkama.

Vrijednost bilo koje menadžerske funkcije i njezine podrške poslovnom sustavu prvenstveno ovisi o kvaliteti usluga koje funkcija pruža svojim internim klijentima - onima koji trebaju koristiti KM kako bi unaprijedili poslovne rezultate. Donna McNamara iz tvrtke *Colgate-Palmolive* o tome je kazala: "Ako intelektualni resursi ne doprinose boljim poslovnim rezultatima logično je da za njih nitko ne mari." Najbolji test djelotvornosti KM-a

spremnost je menadžera poslovnih jedinica da plaćaju njihove usluge jer od njih imaju koristi, baš kao što su spremni platiti usluge vanjskih konzultanata.

Žele li direktori da KM odjeli djelotvorno funkcioniraju, trebali bi transformirati svoje jedinice u samopodržavajuće centre za pružanje savjetničkih usluga koje će ostali odjeli tvrtke spremno platiti. Iako je riječ o velikom izazovu, nema boljeg načina da se rasvijetle stvarne vrijednosti i stvarni doprinos upravljanja znanjem. Druge poslovne funkcije, koje su uvele slične promjene, ustanovile su kako opisani pristup na koncu jača njihove poslovne snage.

Nagrađivanje koje potiče dijeljenje znanja

Na početku teksta kratko smo se osvrnuli na paradoks dijeljenja znanja. Unatoč tome što su inovativni poslovni koncepti (poslovna *kultura* koja kategoriju “spremnost na dijeljenje znanja” od strane pojedinog djelatnika uključuje u procese jednogodišnje evaluacije učinka) zasigurno važni, opipljiva novčana nagrada ničim se ne može zamijeniti. Pojedine organizacije, poput

Accenture, razvile su sofisticirane sustave upravljanja znanjem koji se temelje na svojevrsnim internim savjetničkim uslugama koje se šire putem intraneta te posebno plaćaju od strane tvrtke. Primjerice, svaki djelatnik organizacije može ponuditi fragmente vlastitog znanja ostalima na intranetu te za to dobiti novčanu nagradu veličine koja ovisi o stupnju korištenja.

OI može postati jednako važna kao IQ

Koncepcija organizacijske inteligencije nudi široki okvir za daljnji razvoj. Direktorima odjela upravljanja znanjem omogućuje bolje razumijevanje kompleksnosti upravljanja inteligentnim sustavom te služi kao vodič

za efektivno definiranje funkcije. Smatram da su mogućnosti koje nam nudi mjerenje organizacijske inteligencije jednako važne za upravljanje znanjem kao što je IQ važan za određivanje ljudske inteligencije.

Translated and reprinted by permission of *Melcrum publishing*. This article was originally published under the English title *Organizational Intelligence: What is it and How manager use it to improve performance?* by William E. Halal, *Knowledge Management Review*, April 2008. Copyright ©2016. by *Melcrum Publishing*, all rights reserved.



William E. Halal, doktor znanosti, profesor emeritus menadžmenta, tehnologije i inovacija na George Washington University, D.C. Kao savjetnik surađivao je s brojnim kompanijama poput *General Motorsa*, AT&T, SAIC, MCI, *International Data Corporation* i drugim. Nedavno je umjesto pokojnog Petera Druckera održao godišnji govor za 2000 menadžera u *Los Angeles Coliseum*.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

QUANTUM2I.NET

7
GODINA S VAMA

No. 1 / Vol. I / Zima 2009.	LIDERSTVO SLUŽENJEM
No. 4 / Vol. V / Zima 2013.	KLASICI
No. 3 / Vol. III / Jesen 2011.	INOVACIJE
No. 2 / Vol. II / Proljeće 2010.	OSOBNI RAZVOJ
No. 3 / Vol. IV / Jesen 2012.	KOMPLEKSNOST U MENADŽMENTU
No. 4 / Vol. V / Jesen 2013.	ORGANIZACIJSKO UČENJE
No. 3 / Vol. V / Jesen 2013.	DUHOVNOST U POSLOVANJU
No. 2 / Vol. III / Ljeto 2011.	PROMJENE
No. 1 / Vol. II / Zima 2010.	SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE
No. 1 / Vol. IV / Proljeće 2012.	VIZIJA I MISIJA
No. 2 / Vol. I / Proljeće 2009.	ODRŽIVI RAZVOJ
No. 2 / Vol. V / Ljeto 2013.	ORGANIZACIJSKI RAZVOJ
No. 4 / Vol. III / Zima 2011.	AFFIRMATIVNO PROPITIVANJE
No. 4 / Vol. II / Jesen 2010.	DIJALOG
No. 4 / Vol. IV / Zima 2012.	DRUŠTVO ZNANJA
No. 3 / Vol. I / Ljeto 2009.	PROMJENA SVJETONAZORA
No. 3 / Vol. V / Proljeće 2013.	UMJETNOST I LIDERSTVO
No. 3 / Vol. III / Proljeće 2011.	IZVORI KONKURENTNOSTI
No. 3 / Vol. II / Ljeto 2010.	SNAGA UVJERENJA
No. 4 / Vol. I / Jesen 2009.	SURADNJA

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS
a Wiley imprint
www.josseybass.com



strategy+business



Okrugli stol kralja Artura: komunikacija i OI

David Perkins

Knjiga Davida Perkinsa *King Arthur's Round Table: How Collaborative Conversations Create Smart Organizations* liderima i menadžerima nudi praktične savjete o tome kako kvalitetno i uspješno komunicirati u svrhu unaprjeđenja kohezije i produktivnosti te stvaranja ugodnijeg radnog okruženja. U namjeri da što bolje pojasni svoje stavove, autor poseže za poznatom pričom o kralju Arturu i vitezovima okruglog stola kao primjerom uspješne organizacije koja koristi dinamične komunikacijske obrasce kako bi dodatno osnažila moć Camelota.

Zapravo, legendarni okrugli stol na dvoru kralja Artura autor koristi kao metaforu za harmoničnu zajednicu u kojoj odgovorne osobe sjede zajedno, za istim stolom, kao ravnopravni članovi zajednice, dijeleći pritom dobro i zlo - trudeći se pridonijeti napretku organizacije.

Perkins u knjizi tvrdi da se mudrost bilo koje organizacije ponajviše ogleda u vrsti

i kvaliteti komunikacije među članovima. Kada je komunikacija otvorena, iskrena, produktivna i usmjerena na uspješno rješavanje problema, uočava se *organizacijska inteligencija* na djelu. Autor se dalje pita: "Što je to *organizacijska inteligencija*, zašto se tako teško ostvaruje; što trebamo činiti kako bismo je poboljšali?" Sveti gral ove knjige ogleda se u traganju za odgovorom na ova pitanja.

Sažetak

Perkins je napisao zanimljivu knjigu o presudnom utjecaju pozitivnih međuljudskih interakcija na stvaranje autentičnih i odgovornih organizacija. Prema njegovu mišljenju “situaciju ne mijenjaju ideje, nego ljudi s idejama”. Kralj Artur je svojom nekonvencionalnom idejom (menadžerskom inovacijom) o tome da bi svi vitezozi trebali sjediti za okruglim stolom - kako se nitko ne bi posebno isticao - utjecao

na osjećaj *jednakosti* u grupi (radnom timu) čime je potaknuo *suradnju* i doprinos svakog člana unaprijedivši njihove interakcije. S obzirom na to da *kvaliteta interakcija* leži u osnovama svake inteligentne organizacije, autor na metafori gradi ideju o boljem i mudrijem okupljanju sa zajedničkom svrhom, namijenjenu liderima i menadžerima dvadeset prvog stoljeća, a zasnovanu na drevnoj legendi.

San kralja Artura

Mudra ideja okruglog stola. Na početku knjige autor šaljivo uspoređuje kralja Artura s teoretičarima društvenih znanosti, naglašavajući kako vjeruje da Artur namjerno potiče vrijednosti kolektivismu i jednakosti. Upravo radi toga je naložio izradu čuvenog okruglog stola - kako bi njegovim oblikom naglasio značaj ideje *egalitarizma*. Za razliku

od tradicionalnih pravokutnih stolova gdje kralj sjedi na čelu, a suradnici se bore za mjesto uz kralja, za okruglim stolom svi su jednako udaljeni te nitko nije na višoj niti na nižoj poziciji.

Sâm dizajn stola omogućio je Arturu da potiče jednakost kada ravnopravni članovi zajednice u konverzaciji sudjeluju na ravnopravnim osnovama. Sve osobe za stolom ima jednaka prava i dužnosti: čim više pridonijeti uspjehu kraljevstva.

Okrugli stol autor koristi kao metaforu mudre i svrhovite unutarorganizacijske komunikacije. Okrugli stol odlično je služio zajednici - simbolički i funkcionalno - jer su okupljeni živjeli u duhu zajedništva te su stoga lakše rješavali probleme i promišljali željenu viziju društva.

Skupiti glave zajedno. Autor započinje priču tzv. “paradoksom kombajna” (engl. *lawn*



mower paradox - govori o tome da se u praksi mnogo lakše slože brojni radnici koji opslužuju kombajn nego inženjeri i menadžeri - dizajneri sustava - zaduženi za osmišljavanje i proizvodnju, op.ur.) koji govori o tome kako je mnogo lakše zajednički upregnuti fizičku snagu nego mentalne kapacitete. U kontekstu fizičkog rada aksiom "više ruku lakši posao" istinit je, što se ne bi moglo reći za probleme koji zahtijevaju mentalni napor i promišljanje. Naime, iz stvarnog života znamo za brojne situacije kada suviše osoba sudjeluje u rješavanju kompleksnog problema zbog čega se teže dolazi do rješenja. Autor vjeruje da upravo u tome leži paradoks *organizacijske inteligencije* i osmišljavanja kvalitetnih rješenja.

Okrugli stol - metaforički i stvarno - podupire objedinjavanje mentalnih napora i njihovo pozitivno preusmjeravanje kako bi se lakše došlo do pravih zaključaka. Zato autor kaže: "Za okruglim stolom 'glave' se lakše skupe pa je radi toga grupa inteligentnija."

Kao društvena vrsta, ljudi moraju međusobno surađivati, pomagati jedni drugima i nadopunjavati se specifičnim znanjima i vještinama kako bi uspješno ostvarili željene ciljeve. Perkins vjeruje kako interaktivno, kolektivno iskustvo grupe (tj. organizacijska inteligencija) u današnjem kompleksnom i promjenjivom svijetu iz dana u dan postaje sve važnije za uspješno funkcioniranje sustava. Stoga se svrha knjige ogleda u pronicanju zamki "paradoksa kombajna" kako bi se ponudili teorijski i praktični modeli za jačanje organizacijske inteligencije.

Od Camelota do stvarnosti. Autor ukazuje na činjenicu da ideali ponekad nadilaze stvarnost. U mnogim slučajevima grupa se ponaša manje inteligentno od prosjeka inteligencije njezinih članova. Odnosi u grupi obično su takvi da onemogućuju pozitivnu, efektivnu i produktivnu komunikaciju, rješavanje problema i odlučivanje. Shodno tome, Perkins smatra da organizacijska inteligencija prvenstveno ovisi o kvaliteti međusobne komunikacije članova.

Suštinu organizacije čini komunikacija među članovima

Koliko je okrugao vaš stol? Pitanje o tome koliko je okrugao vaš stol zapravo je metafora kojom se ispituje kvaliteta komunikacije u organizaciji. Autor naglašava da postoje dvije vrste interakcija: *progresivne* i *regresivne*. Progresivnu interakciju definira kao međudodnos kojim dominiraju inteligentni procesi i ljudi, dok je regresivna interakcija sušta suprotnost tome. Pritom inteligentne procese definira kao razmjenu progresivnih

interakcija koje otvaraju put kvalitetnim odlukama i rješenjima, dok inteligentne ljude definira kao osobe sposobne sudjelovati u progresivnim interakcijama koje učvršćuju koheziju grupe.

Progresivne interakcije obiluju misaonim razgovorima, kreativnim istraživanjem i zdravim odlukama. Suprotno tome, regresivne interakcije su uske, konfuzne i



nedorečene jer prevladava oprez i susprezanje; ključne informacije zadržavaju se i ne dijele.

Kod progresivne interakcije dolazi do *procesiranja velike količine znanja*. Procesiranje znanja uključuje intenzivnu svrhovitu interakciju koja potiče višu razinu prave, iskrene i plodonosne komunikacije sa svrhom boljeg izbora ideja i odluka. U stanju regresivne interakcije smanjuje se mogućnost kvalitetnog procesiranja znanja.

Autor u knjizi navodi kako svaki pojedinac - progresivan ili regresivan - koristi neki oblik simboličkog izražavanja. Dakle, sve što kaže ili čini u određenom trenutku uzrokuje neke posljedice koje ljudi prepoznaju i tumače na određeni način. Ima li osoba progresivne tendencije, njegove će aktivnosti rezultirati pozitivnim posljedicama koje primjećuju ostali članovi grupe. Perkins navodi kako se *kultura grupe* očituje i osnažuje upravo kroz simbolično ponašanje članova definirajući simbolično ponašanje kao "pozadinske, odnosno indirektno poruke koje šaljemo našim riječima i postupcima".

Dakle, progresivne interakcije uključuju efektivno procesiranje znanja i pozitivno

simbolično ponašanje, dok regresivne interakcije podrazumijevaju loše procesiranje znanja i negativno simbolično ponašanje.

Uobičajeni osumnjičeni. Koristeći se primjerima dvaju različitih scenarija, autor pokazuje kako u praksi izgleda progresivno i regresivno ponašanje organizacije. Progresivna organizacija, primjerice, koristi participativni sustav odlučivanja koji pospješuje procesiranje znanja i simbolično ponašanje. S druge strane, regresivna organizacija utemeljena je na autokratskom odlučivanju koje ometa slobodnu razmjenu znanja i umanjuje koristi procesiranja znanja, te uz to ometa efektivno simbolično ponašanje.

Participativni i autokratski stil odlučivanja autor naziva *arhetipovima interakcije* koje smatra "uobičajenim osumnjičenicima" jer se za probleme u organizaciji uobičajeno optužuje ili jedan ili drugi stil: kada se u organizaciji participativnog stila liderstva i odlučivanja pojave problemi tada se krivica prebacuje na "suviše mekano" vodstvo, a kada se u organizaciji autokratskog stila liderstva i odlučivanja pojave problemi tada se krivica uobičajeno prebacuje na "suviše tvrdo" vodstvo.

Pišući o arhetipovima interakcija, tj. prepoznatljivim obrascima međudjelovanja u određenoj sredini, autor navodi primjere iz stvarnog života te nabroja poznate događaje koji su obilježili svijet, poput Kubanske krize ili šestodnevnog rata Izraela i Egipta kada je primjenom progresivnih strategija efektivne komunikacije u oba slučaja izbjegnuta katastrofa. Pritom naglašava: "Poaanta primjene progresivnog arhetipa nije u tome da je on *uvijek* uspješan, već u tome da on mnogo češće od regresivnog dovodi do pozitivnih rezultata samo što to ljudi ne primjećuju."

Komunikacija uključuje različite interakcije, a posebno je važan *feedback*

Želimo li se razvijati kao pojedinci ili organizacije moramo voditi računa o *feedbacku* odnosno povratnim informacijama koje su presudno važne za daljnje napredovanje, kako pojedinaca tako i grupa.

Autor u knjizi navodi kako se važnost *feedbacka* prije svega ogleda u tome što se svaka interakcija, učenje i ispravak pogrešnog koraka zapravo temelji na povratnoj informaciji. Nažalost, postoji i druga, neželjena posljedica *feedbacka* koja se ogleda u negativnom iskustvu koje nastaje kada se povratne informacije prezentiraju na neadekvatan način.

U knjizi su identificirane tri vrste *feedbacka*:

1. *Negativni*: Kada drugima kažemo što je pogrešno, a pritom ne ponudimo rješenje.

Obično je riječ o općenitim i nedovoljno argumentiranim povratnim informacijama.

2. *Pomirljivi*: *Feedback* je pozitivan, ali nejasan. Izbjegava se kritičnost.

3. *Otvoreno izražavanje stava*: Otvoreno izricanje pozitivnog ili negativnog *feedbacka*. Komunicira se specifičan stav, ali i moguća rješenja. Otvoreno izražavanje stava odvija se u tri koraka:

- pojasniti (postaviti potpitanja kako bismo bili sigurni da smo dobro razumjeli),
- ocijeniti (dati mišljenje o vrijednosti ideje),
- izraziti bojazni i sugestije o ideji.

Svaki od navedenih arhetipova *feedbacka* određen je vremenom i prostorom što znači da svi imaju pozitivne i negativne aspekte.

Tablica 1: Pozitivni i negativni aspekti *feedbacka*

Negativni fb		Pomirljivi fb		Otvoreno izražavanje stava	
Pozitivni aspekti	Negativni aspekti	Pozitivni aspekti	Negativni aspekti	Pozitivni aspekti	Negativni aspekti
Kvalitetna informacija o tome da je nešto loše	Nema objašnjenja zašto je tome tako	Ugodnost	Ne komunicira nikakve važne informacije	Objašnjava	Zahtijeva mnogo vremena i truda te veliko umijeće

Iako je svaki od navedenih arhetipova određen prostorom i vremenom, *otvoreno izražavanje stava* bez sumnje je najprogresivnije, a time i najkorisnije. “Pomirljivi *feedback*” je najregresivniji jer pored ugone ne prenosi

bitne informacije što primatelja vrlo često odvodi u pogrešnom smjeru.

Tko kome (daje feedback). Kvaliteta *feedbacka* ovisi i o tome tko daje, a tko prima

PROMIJENILA SAM SE.
JER ZBOG TEBE UVIJEK ŽELIM BITI BOLJA.
KRENI SA MNOM U GODINU KOJA DOLAZI.
ISPISAT ĆEMO NAJLJEPŠE PRIČE.

SAMO TVOJA. PRINTERA



GRAFIČKA PROIZVODNJA I TRGOVINA D.O.O.
T +385 1 3378 600
WWW.PRINTERA.HR

povratnu informaciju. Kako je ranije spomenuto, *feedback* je određen vremenom i prostorom pa zbog toga situacija umnogome ovisi o okolnostima. Naime, iako je “otvoreno izražavanje stava” najprogressivniji način komuniciranja, ako druga strana ne želi primiti povratnu informaciju

ili se ne slaže s iznesenim stavom, stvorit će se - ponekad - ogromni problemi pa tako i ovaj tip feedbacka može postati regresivan. Dakle, riječ je o komunikacijskom prostoru koji zahtijeva da se njime oprezno krećemo kako ne bismo napravili više štete nego koristi.

Problemi jednostranog sagledavanja

Što je to inteligencija?

U nastojanju da bolje pojasni organizacijsku inteligenciju, autor se prvo okreće pojmu individualne inteligencije. Prema Perkinsu, individualna inteligencija može se definirati na dva načina, a oba uključuju procesiranje znanja:

1. Inteligencija se sastoji u tome da *znamo* što činiti kada zapravo ne znamo što bismo trebali učiniti.
2. Inteligencija je generalna sposobnost i spremnost na procesiranje kompleksnog adaptivnog znanja kao odgovora na nove, nepoznate i neistražene probleme.

Autor smatra kako je *procesiranje znanja* ključna komponenta individualne, ali i organizacijske inteligencije. Prema tome, organizacijska inteligencija (OI) kombinacija je obiju definicija.

Šest čimbenika koji loše utječu na OI

Želimo li da grupa - dugoročno gledano - inteligentno postupi, članovi moraju osvijestiti i vrednovati međusobnu razmjenu te se trebaju držati zajedno kako

bi istu razvijali. Pritom trebaju imati na umu kako razmjena u prvom redu ovisi o pozitivnom simboličnom ponašanju te, naravno, o suradnji. U nastavku se navode čimbenici koji negativno utječu na međuljudsko dijeljenje:

- suviše “lidera” na jednome mjestu,
- kognitivna simplifikacija,
- emocionalna simplifikacija,
- regresivno ponašanje zbog stresa,
- domino efekt,
- korištenje regresivnog ponašanja.

1. Suviše osoba koji sami sebe smatraju liderima otežava odlučivanje. Doista, kada u odlučivanju sudjeluje previše osoba koje smatraju da njihova treba biti zadnja, proces odlučivanja komplicira se i postaje neproduktivan.

2. Kognitivna simplifikacija jedna je od važnih odlika ljudske psihe, a posebno se očituje u liderstvu i menadžmentu. Riječ je, naime, o procesu pojednostavljivanja kada um - kako bi preživio, odnosno kako ne bi “eksplodirao” od suviše razmišljanja i suviše varijabli - kompleksne situacije u trenutku svodi na jednostavna “rješenja” čime se značajno umanjuje kvaliteta odluka.

3. Emocionalna simplifikacija slična je kognitivnoj samo što su u središtu promatranja emocije.

4. Regresivno ponašanje kao posljedica stresa: U situacijama kada su suočeni sa stresom, ljudi često pribjegavaju regresivnom ponašanju jer se teško nose s teškoćama.

5. Domino efekt: regresivno ponašanje kod jedne osobe često se prenosi na druge poput domino efekta.

6. Moć iskorištava regresivno ponašanje: ljudi na vlasti skloni su koristiti tuđe slabosti prouzročene regresivnim interakcijama.

Od feudalca do istinskog lidera

Autor smatra kako u stvarnosti postoje dva temeljna tipa lidera:

1. lideri koji podupiru (facilitatori) razvoj OI,
2. lideri koji odmažu (inhibitori) razvoju OI.

Razlika uglavnom proizlazi iz njihovih uvjerenja. Oni koji pomažu i podupiru

vjeruju da organizacije postoje kako bi služile drugim osobama te da to najbolje postižu stvarajući i njegujući zajedništvo, dok inhibitori uglavnom vjeruju da zaposlenici služe organizaciji. Prema Perkinsu, facilitatori su progresivni, a inhibitori regresivni lideri.

Četiri oblika liderstva

Autor u knjizi osvještava jedan vrlo intrigantan obrazac - kojem treba posvetiti izuzetnu pažnju - nazivajući ga *zamkom liderstva*: što je lider inteligentniji, uspješniji i iskusniji, to se više oslanja na sebe, svoju viziju i odgovore, a sve manje na propitivanja. Tako upada u zamku liderstva zamjenjujući vremenom progresivnost i interaktivnost regresivnošću, a da svega toga nije niti svjestan. (Riječ je o vrlo čestom obrascu o kojem se malo govori unatoč tome što devastirajuće djeluje na osobni razvoj, kada brojni lideri i menadžeri - ali i drugi natprosječno pametni i inteligentni ljudi - nakon određenog vremena postanu taoci vlastitog uspjeha: nove kompleksne situacije

sagledavaju iz perspektive prošlih uspješnih odluka koje ne jamče da će i u budućnosti također biti uspješne. Primjerice, ugledni autori poput Sengea i Scharmera s MIT-a kontinuirano ukazuju na taj problem tvrdeći kako u modernom hiperkompleksnom okruženju nije moguće "učiti na temelju prošlosti... jer sve što je bilo najčešće više se nikada neće ponoviti u istom obliku i kontekstu". Pa ipak, svjesnost o navedenom, posebice u kontekstu domaćih uvjeta u Hrvatskoj, gotovo da ne postoji. Stoga uspjesi prošlosti uglavnom utječu na jačanje ega lidera i menadžera - ali i drugih natprosječno pametnih i inteligentnih ljudi - koji vremenom postaju sve više neuspješni zato što se sve manje propituju, a sve više "znaju" odgovore, op.ur.)

Autor u knjizi otkriva četiri arhetipa liderstva. Svaki arhetip je poseban i različit, iako lideri u praksi često kombiniraju više stilova.

1. Stil liderstva kojim dominiraju odgovori (engl. *Answer Centered Leadership*): lider je taj koji govori o tome *što* se treba učiniti, *kako* se to treba učiniti i *zašto* se to treba učiniti.

- Pozitivne strane: informira i upućuje djelatnike o tome što činiti i kako to činiti oslanjajući se na vlastito iskustvo i znanje.
- Negativne strane: nije stimulativno, ne potiče djelatnike na osobni razvoj u procesiranju znanja.

2. Stil liderstva kojim dominira vizija (engl. *Vision Centered Leadership*): lider nastoji stvoriti jaku viziju organizacije i osobno je posvećen njezinoj realizaciji.

- Pozitivne strane: ulaže velike napore u osmišljavanje vizije organizacije te vlastitim zalaganjem na implementaciji pozitivno utječe na povjerenje djelatnika.
- Negativne strane: opasnost o stvaranju prevelike ovisnosti o vođi te rizik od isključivanja drugih mogućnosti razvoja organizacije koje nisu strogo usklađene s vizijom.

3. Stil liderstva kojim dominira propitivanje (engl. *Inquiry Centered Leadership*): lider se zalaže za uključivanje drugih članova

organizacije, propituje, koristi razne tehnike facilitiranja stvarajući organizacijsku kulturu i strukturu koja će podržavati takav pristup odlučivanju.

- Pozitivne strane: unaprjeđuje se kolektivno znanje organizacije,
- Negativne strane: opasnost od slabljenja angažmana lidera i slabijeg korištenja njegova znanja i iskustva.

4. Stil liderstva koji inicijativu prepušta drugima (engl. *Leadership by Leaving Alone*): lider ostavlja ljude da sami traže put i stječu znanje.

- Pozitivne strane: ostavlja drugima slobodu da samostalno rješavaju probleme.
- Negativne strane: Ne pomaže djelatnicima s problemima kolektivnog procesiranja znanja.

Razmatrajući navedena četiri stila liderstva zaključujemo kako je najprogresivniji onaj kojim dominira propitivanje jer time više od drugih potiče grupno rješavanje problema i stimulira jačanje organizacijske inteligencije. Pa ipak, lideri koji ga koriste sposobni su prema potrebama - kada to uvjeti i kontekst situacije zahtijevaju - koristiti i druge arhetipove. Takve osobe odlikuje snalažljivost i fleksibilnost u smislu izražene sposobnosti prilagodbe novonastalim uvjetima.

Mravi, vrijeme i organizacijska inteligencija

Šesto poglavlje započinje izjavom “Osnovnu poruku ove knjige mogli bismo sažeti u sljedećoj rečenici: *Organizacijska inteligencija rezultat je pobjede progresivnih arhetipova interakcija nad regresivnima u okvirima kvalitetno razvijene arhitekture ljudskih odnosa.*” Time se zapravo želi kazati da su kognitivne

sposobnosti u kolektivu raspoređene na mnogo različitih načina. Kada u određenoj sredini prevladavaju progresivne interakcije odnosi postaju harmonični, a inteligencija i učinkovitost grupe se povećavaju. Upravo je to suština koncepcije organizacijske inteligencije (OI).

Unaprjeđenje OI: model okruglog stola

U nastavku se iznosi svojevrsna rekapitulacija koncepcije utemeljena na idejama prethodnih poglavlja:

- Suštinu organizacije čini komunikacija među članovima,
- U grupi se odvijaju razne vrste interakcija,
- Procesiranje znanja,
- Simbolični postupci,
- Arhetipovi interakcija,
- Progresivno u odnosu na regresivno,
- Regresivno prevladava nad progresivnim,
- Slično rezultira sličnim,

- Arhitektura odnosa,
- Nastajanje inteligentne organizacije,
- Podupiranje progresivnih obrazaca funkcioniranja organizacije.

Inteligentno ponašanje zajednice nikada nije rezultat jednog izdvojenog čimbenika jer je riječ o kompleksnom skupu interakcija putem kojih se odvija intenzivna razmjena znanja. Inteligencija grupe posljedica je tih interakcija svake minute, sata i dana života grupe.

Produktivna i neproduktivna suradnja

Autor u knjizi navodi više tipova suradnje koju dijeli u dvije osnovne skupine: produktivnu i neproduktivnu.

U slučaju neproduktivne suradnje nema iskrene želje za pomaganjem, zajedničkim djelovanjem i razmjenom znanja pa je stoga riječ o regresivnoj interakciji koja rezultira nekim vidom negativnog ishoda koji se može očitovati na jedan od sljedećih načina:

1. *Brownovo gibanje*: poput nasumičnoga gibanje čestica, razgovori među članovima grupe nisu fokusirani, a sve se svodi na "ubačene" individualne komentare - kako se kome prohtije.

2. *Downspirling* (negativni tijek razgovora koji ne vodi prema cilju): slično kao u slučaju Brownova gibanja samo što se tijekom konverzacije javljaju negativni spinovi pa potom dolazi do blokade.

3. *Grupno razmišljanje*: kada članovi grupe identično promišljaju o istim stvarima što rezultira "sljepoćom" pa nema iskoraka i novih ideja.

Kako bi se izbjegli negativni aspekti neproduktivne suradnje, lideri moraju poticati progresivno ponašanje i preuzeti ulogu facilitatora. Važno je da znaju kanalizirati diskusiju u željenom smjeru te poticati interakcije koje će dovesti do rješavanja problema. Pa ipak, uloga facilitatora nije jednostavna; riječ je o osobi koja je svjesna situacije u kojoj se nalazi te je pritom potpuno prisutna - u sadašnjem trenutku - kako bi prepoznala suptilne vibracije unutar grupe i ispravno procijenila sljedeći korak.

Prilikom procjene situacije facilitator mora odlučiti hoće li primijeniti *umješnu diskusiju* (reflektivne razgovore s visokim stupnjem interakcija), hoće li *delegirati pojedincu ili maloj*

grupi da sudjeluje u rješavanju problema veće grupe, hoće li *podijeliti grupu* u manje cjeline (kao puzzle koje se zatim slažu u veliku sliku), ili će zadužiti nekog (pojedinaca ili grupu) da *izradi početni plan rješavanja problema* (prvi nacrt koji postaje osnova

za daljnje razgovore i uključivanje ostatka grupe). Svoj posao može uspješno obaviti samo ako na zadovoljavajući način uključi sve članove koji pritom moraju preuzeti odgovornost za vlastiti doprinos rješavanju problema.

Kreativni konflikti, tragično povjerenje

U poglavlju istog naslova autor raspravlja o dobrim i lošim stranama povjerenja i konflikta osvještavajući pritom činjenicu kako većina ljudi vjeruje da je povjerenje pozitivan koncept, a konflikt negativni. Međutim, autor skreće pozornost na moguće situacije u svakodnevnom poslovanju u kojima ima suviše povjerenja, a premalo konflikta što nerijetko rezultira produblivanjem problema.

Konflikt se javlja u situacijama kada pripadnici iste skupine - koji rade zajedno i međusobno komuniciraju - inzistiraju na drugačijim pristupima rješenju problema. Prema mnogim znanstvenicima, a također i prema životnom iskustvu, čini se kako je konflikt doista neizbježan fenomen.

U nastavku teksta autor opisuje prirodu i obrasce povezanosti povjerenja i konflikta te način na koji zajednički funkcioniraju nazivajući novostvoreni fenomen *kreativnim konfliktom* koji se, prema njegovu mišljenju, javlja kada među ljudima ili sustavima postoji visoka razina povjerenja koja potiče vjeru da će se svi problemi na koncu riješiti.

Tri načina rješavanja konflikta. Kada ljudi surađuju, prije ili kasnije neminovno dolazi do konflikta. Model okruglog stola i organizacijske inteligencije potiče nas na

preispitivanje arhetipova rješavanja konflikta.

1. Rješavanje konflikta *konsenzusom*: konflikt se rješava slaganjem svih članova grupe,
2. Rješavanje konflikta primjenom menadžerskih pravila ili metoda (glasanje, odluka odbora, itd.)
3. Rješavanje konflikta pomoću moći: konflikt se rješava primjenom osobne ili administrativne prisile.

Progresivno i regresivno rješavanje konflikta. Zbog jednostranog i arbitrarnog odlučivanja o rješenju konflikta, primjena moći smatra se najregresivnijom metodom rješavanja konflikta. S druge strane, rješavanje konflikta konsenzusom ili primjenom menadžerskih pravila i metoda smatra se progresivnim radi toga što uključuje cijelu ili barem veliki dio grupe.

Kako funkcionira povjerenje? Povjerenje je temeljni instrument organizacijske kohezije, koji je uz to vrlo fragilan. Autor ovako objašnjava logiku povjerenja:

- Praktična strana: ne vjerujemo svima već samo nekima,
- Vjerujemo samo u ono što je kontekstom određeno,
- Dva su stupa povjerenja: prosudbe o sposobnostima i predanost,

- Povjerenje stječemo kada se uvjerimo da osoba (ili neki drugi entitet) zaista posjeduje očekivane sposobnosti i predanost,
- Do urušavanja povjerenja dolazi kada iskusimo razočaranje jer smo se netom uvjerali da entitet nema očekivane sposobnosti i predanost.

Tri važna načela povjerenja:

1. Uvijek imajte na umu da je povjerenje krhko.
2. Budite svjesni činjenice kako je uz *predanost* važna i *sposobnost* jer povjerenja možete imati samo u osobu koja je kadra ispuniti očekivanja.
3. Njeguajte reflektivno povjerenje.

Uspion prema Camelotu

Autor u knjizi navodi kako "...model okruglog stola propituje na koji način progresivne međuljudske interakcije doprinose jačanju organizacijske inteligencije i ohrabruju nas da nastavimo s korištenjem feedbacka, liderstva propitivanjem, civiliziranog postupanja u konfliktima te izgradnjom povjerenja. Može se kazati kako grupe, timovi, organizacije i zajednice

koje njeguju progresivne interakcije svjesno unaprjeđuju kolektivnu inteligenciju u kognitivnom i humanističkom smislu, te ih radi toga očekuje svjetlija budućnost." U posljednjem poglavlju autor raspravlja o premošćivanju jaza između ideja i stvarnih akcija, naglašavajući pritom presudni značaj progresivnih interakcija za uspješno odvijanje procesa.

Translated and reprinted by permission of *Executive Book Summary*. This article is book excerpt from *King Arthur's round table: How collaborative conversations create smart organizations*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. Excerpt copyright ©2016. by *Executive Book Summary*, all rights reserved.



David Perkins, doktor znanosti, bavi se područjem kreativnosti u znanosti i umjetnosti, pojedinačnim i organizacijskim učenjem te tehnikama promišljanja. Suosnivač je istraživačkog projekta *Harvard Project Zero* koji se bavi kognicijom, te platforme na učenje na daljinu *WIDE World*. Autor je triju bestselera: *The Eureka Effect*, *King Arthurs Round Table* te *Making Learning Whole*.

Grlobolja? Bolno gutanje?



**isla[®] medic hydro⁺: Prirodno
i inovativno protiv grlobolje.**



Organizacijska inteligencija i menadžment znanja

Karl Albrecht

Kada su vatrogasci pohitili ugasiti veliki šumski požar u okolici San Diega, na vidjelo su isplivali problemi pravne jurisdikcije i nefleksibilnih pravila za postupanje u kriznim situacijama, što je prouzročilo ogromne izazove svim subjektima uključenima u operaciju. Timovi vatrogasaca i oprema pod upravom *California Department of Forestry* bili su pod velikim pritiskom jer su se istovremeno borili na više aktivnih požarišta. Županijske i gradske službe, kao i lokalne vatrogasne postaje, našle su se u organizacijskoj konfuziji jer je ubrzo svima postalo jasno da su lokalni resursi - godinama neadekvatno održavani i obnavljeni - neprimjereni za borbu s vatrenom stihijom.

Tijekom prvih dana krize, prije nego što je vatra izmakla kontroli i uništila više od tisuću domova, zrakoplovna jedinica *US Navy* ponudila je pomoć u vidu pedesetak specijalnih helikoptera-kanadera smještenih u obližnjoj lokalnoj bazi kojima su mogli pomoći

u gašenju vatrene stihije. Pa ipak, iako je pomoć ponudio sâm komandant jedinice, menadžeri *California Department of Forestry* koji su koordinirali vatrogasne operacije istu nisu prihvatili. Proceduralna pravila su, naime, nalagala da se svaka izvanjska pomoć

Lideri menadžeri i djelatnici skloni su potpuno se identificirati sa svojom “grupom” (odjelom, sektorom ili nekim drugim područjem specijalizacije).

Sindrom silosa

U skladu s ovim i bezbrojnim drugim sličnim primjerima ne možemo drugo nego zaključiti kako su ljudska bića genetski predodređena razmišljati i reagirati *individualno* i *lokalno*, a ne *kollektivno* i *globalno*. Opća tendencija većine lidera, menadžera i djelatnika tvrtki - koja se toliko ukorijenila da ju možemo smatrati nekom vrstom “organizacijskog instinkta” - ogleda se u potpunoj identifikaciji sa svojom “grupom” (odjelom, sektorom ili nekim drugim područjem specijalizacije). Shodno tome, slobodno možemo ustvrditi kako je “sagledavanje šire slike” (kao sposobnost istovremenog *analiziranja* i *integriranja* u sklopu istovjetnog misaonog procesa) ključna sposobnost koja razdvaja istinske od prosječnih lidera.

U kontekstu promatrane priče o požaru u San Diegu posebno je ironično to što se termin “helikoptersko razmišljanje” (engl.

- koja se uobičajeno odnosi na privatne tvrtke - može angažirati samo u slučaju da piloti i oprema imaju sve potrebne dozvole i certifikate te da su usklađeni s državnom regulativom u tom području. Prema tome, piloti US *Navy* koji su se mogli uključiti u borbu s vatrenom stihijom morali su biti certificirani za posao gašenja požarišta, dok je oprema morala imati brojne dozvole i dokumente o održavanju pa je zbog toga državna birokracija odbila mornaričku pomoć. To je razlog zbog kojeg je vojno zrakoplovstvo besposleno čekalo u pripravnosti dok su domovi civila gorjeli doslovce pred njihovim očima.

helicopter thinking) često koristi u situacijama kada se želi ukazati na nečiju sposobnost konceptualnog promišljanja, odnosno ispravnog uočavanja (osvještavanja) načina na koji se elementi situacije uklapaju u širu cjelinu, te “glatkog i hitrog” kretanja različitim razinama neposrednog iskustva i apstraktne konceptualizacije.

Većina lidera i menadžera u svojoj je karijeri iskusila akutnu frustraciju u brojnim pokušajima mobilizacije i pokretanja organizacije u smjeru ključnih prioriteta (promjena ili unaprjeđenja), samo kako bi na kraju uvidjeli da se njihove ideje sabotiraju zbog tzv. *silos efekta*. Riječ je, naime, o tome da se često događa da se kvalitetne ideje - nakon “slijetanja” u pojedine organizacijske silose - na neki način i iz nekog razloga lokaliziraju i “sjeckaju” na sastavne dijelove koji nakon toga više ne čine koherentnu cjelinu. Tako,

primjerice, osoblje zaduženo za upravljanje ljudskim potencijalima kvalitetnu ideju uobičajeno sagledava iz vlastite uske perspektive prepuštajući “ostatak” drugima. Jednako tako, inženjeri i tehničari reagiraju na temelju vlastitog svjetonazora, a izazove promatraju i razumiju u granicama poznatih procedura i pravila. Iz istog su razloga marketinški i prodajni “klanovi”, kao i operativci na terenu, skloni okrenuti se i baviti se segmentom koji razumiju te ne vide dalje od njega.

Zbog toga se često događa da se pojedini aspekti poslovanja - koji se iz bilo kojeg razloga ne uklapaju u *silose* - jednostavno izgube: najčešće se potihom delegiraju “prema gore”, na razinu top menadžmenta ili se zagube na razini voditelja pojedinačnog silosa koji ne vide kako se uklapaju u “širu sliku” cjelovitog poslovanja. Upravo se u tome ogleda osnovna svrha vodstva koji apstraktne koncepcije mora prenijeti u novu organizacijsku realnost. Pa ipak, zbog pomanjkanja talenta, energije ili znanja, te izostanka adekvatnih uvjeta u organizaciji, nade i aspiracije brojnih lidera i menadžera ostaju neispunjene i neostvarene.

Međutim, nisu samo kvalitetne ideje žrtve *silos efekta*. Efekti opisanog sindroma uočljivi su na razini svakodnevnog poslovanja.

Upravo se to dogodilo u pustinji na jugozapadu SAD-a kada su tehničari tvrtke za proizvodnju nuklearne energije započeli sa spajanjem novog reaktora, opazivši kako su grafitne šipke za upravljanje jačinom nuklearne reakcije prevelike, te da ne stanu u projektirane kanale u blokovima nuklearnoga goriva. Ovdje treba naglasiti da je riječ o fundamentalno važnoj činjenici koja je u konstrukciji reaktora jednako bitna kao, primjerice, veličina i debljina guma u konstrukciji osobnih vozila. Kada su menadžeri krenuli istraživati što se zapravo

Nakon “slijetanja” u organizacijske silose kvalitetne ideje lokaliziraju se i “sjeckaju” na sastavne dijelove koji potom više ne čine koherentnu cjelinu.

dogodilo, otkrili su da je za promjenu odgovoran odjel dizajna sustava pogonskog goriva koji je procijenio da treba promijeniti veličinu utora za šipke. Međutim, očito je kako im nije palo na pamet da o promjeni obavijeste druge ljude, a pogotovo odgovorne osobe za dizajn grafitne šipke kako bi se prilagodili novinama. Tako se - na kolektivnoj razini - cjelokupna organizacija pokazala izrazito “glupom” i smiješnom, naročito ako se ima u vidu da su dva involvirana odjela smještena “vrata do vrata”, što im očito nije pomoglo da sinkroniziraju pojedinačne aktivnosti i zadatke.

Pojedini aspekti poslovanja - koji se iz bilo kojeg razloga ne uklapaju u silose - jednostavno se izgube.

Albrechtov zakon

Posljednjih tridesetak godina profesionalne karijere proveo sam okružen organizacijskim ludilom, tješeći očajne, frustrirane, zbunjene i ljutite ljude. Godinama sam promatrao brojne inteligentne, entuzijastične i vrlo motivirane osobe kako se bore s bezumnom birokracijom te kako na kraju jednostavno pregore i pretvore se u cinike ili trpke kritizere. Kao savjetnik za organizacijski razvoj, svjedočio sam nevjerojatnoj lepezi obrazaca neuspjeha, u brojnim organizacijama različitih industrija. Zbog toga sam posve siguran kako su spomenute tvrtke doživjele tržišni neuspjeh prvenstveno zbog vlastite unutarnje neprilagođenosti, a mnogo rjeđe zbog konkurencije.

Nakon tridesetak godina menadžerskog iskustva i sedam godina savjetništva, potaknut sam da prilično neskromno predložim tzv. Albrechtov zakon: *Okupljeni u okvirima grupe ili organizacije, inteligentni ljudi vremenom uobičajeno počinju iskazivati simptome kolektivne stupidnosti.*

Priznajem da zvuči grubo, možda čak i arogantno, ali jednostavno ne mogu misliti

Albrechtov zakon glasi: okupljeni u okvirima grupe ili organizacije, inteligentni ljudi vremenom uobičajeno počinju iskazivati simptome kolektivne stupidnosti.

drugačije: nakon tridesetak godina iskustva odgovorno stojim iza navedene tvrdnje koja se u praksi potvrđuje na dnevnoj razini.

Pa ipak, navedeni kolektivni gubitak kapaciteta nije ni nužna ni neizbježna komponenta života bilo koje tvrtke: prisutan je onoliko koliko mu inteligentni ljudi dozvo-le! Osim toga ovisi i o tome u kojoj mjeri vodstvo tvrtke vlastitim ponašanjem poka-že da ga prihvaća i dozvoljava.

Nevjerojatni izazovi u svijetu poslovanja s kojima se trenutačno suočavaju tvrtke prisiljavaju ih na nevjerojatno kompleksne mjere sa svrhom održavanja konkurentnosti na opasnom globalnom tržištu. Organizacije kontinuirano snižavaju troškove, inoviraju poslovne modele i restrukturiraju se revidirajući pritom kompletnu arhitekturu vlastitog procesa kreiranja vrijednosti otpuštajući pritom neproduktivne ljude i resurse koji im ne donose dobit. Tako je prvo desetljeće dvadesetprvog stoljeća u gospodarskom smislu prije svega prošlo u znaku prilagodbe svih privrednih sektora, te svih upravljačkih razina odgovornih za spomenute promjene.

Pa ipak, najbolje prilike za napredovanje naših tvrtki i organizacija još su uvijek pred nama: što ćemo sljedeće učiniti nakon “ubiranja plodova” restrukturiranja imovine, smanjenja troškova i izgradnje IT infrastrukture? Na koji ćemo način nastaviti unaprjeđivati efektivnost i učinkovitost? Osobno, vjerujem da odgovori leže u mogućnosti da organizacije učinimo “inteligentnijima,” odnosno da ih naučimo efikasnijem kapitaliziranju ukupnih realnih umnih potencijala koji im stoje na raspolaganju.

Pogrešno razumijevanje u početku

Rani pokušaji promicanja discipline “menadžmenta znanja” (engl. *knowledge management*), uglavnom u vidu implementacije IT sustava, pokazali su se neuspješnima.

Naime, sama ideja da se može “menadžirati” - u klasičnom smislu te riječi - nečim toliko organskim, raznovrsnim, dinamičkim i produktivnim kao što je ljudsko znanje, pokazala se fatalno pogrešnom još u samom početku. Štoviše, mislim da je riječ o besmislenom nastojanju, čak i kada bismo znali *kako* to učiniti, zato što je “menadžiranje” najsigurniji način da se koči razvoj bilo kojeg prirodnog spontanog fenomena.

Upravljanje nečim najčešće podrazumijeva nametanje neke vrste reda i kontrole nad promatranim subjektom, fenomenom ili procesom što je često potpuno pogrešan pristup, posebice u kontekstu znanja. Pa ipak, ono što možemo i moramo učiniti jest *upravljati okolnostima* u kojima će znanje rasti i cvjetati. Prema tome, riječ je o značajnom preusmjeravanju pozornosti.

Shodno tome, istinski prijedlog u kontekstu liderstva i menadžmenta trebao bi glasniti: upravljanje *unutar kulture znanja* (engl. *managing in knowledge cultures*).

Srećom, prve rane verzije pokreta koji se bavio menadžmentom znanja brzo su se ugasile zbog neuspješnog mehanicističkog i tehnološki orijentiranog pristupa. Neki su propali komično, a drugi groteskno. Shodno tome, novom koncepcijom poimanja znanja kao *zajedničkog kulturološkog pothvata* - kojeg valja njegovati, a ne “menadžirati” - otvorene su nove dimenzije strateškog i organizacijskog promišljanja pa se danas u stručnoj javnosti opravdano postavlja

pitanje hoće li pojam “menadžment znanja” (engl. *knowledge management*, KM) uopće preživjeti.

Pa ipak, prije nego uronimo u novi intrigantni svijet znanja koji obećava postati ključni izvor konkurentne prednosti, moramo se ozbiljnije posvetiti reparaciji naših organizacija, kao i načinu razmišljanja ljudi koji ih vode.

Naime, zbog toga što klasična tradicionalna koncepcija “menadžmenta znanja” ne uključuje implementaciju, mnogi lideri i menadžeri nerado ju koriste smatrajući je previše apstraktnom i nejasnom. Dakle, nedostatak koherentnog ishodišta, odnosno modela koji bi oblikovao konceptualni referentni okvir, vjerojatno je razlog slabijeg prihvaćanja koncepcije od strane menadžmenta u organizacijama.

Iako se temeljna premisa “menadžmenta znanja” čini dopadljivom, u zraku ostaje visjeti jednostavno pitanje kojim se prije ili kasnije moraju pozabaviti svi profesionalni upravljači: *Kako znanjem upravljati u praksi?*

Ideja da se može “menadžirati” nečim toliko organskim, raznovrsnim, dinamičkim i produktivnim kao što je ljudsko znanje pokazala se fatalno pogrešnom.

Organizacijski IQ: kada 1 + 1 + 1 u zbroju nisu 3

Najviši izmjereni kvocijent ljudske inteligencije (IQ) kreće se negdje oko 200 bodova. Na ovim razinama sustav mjerenja prestaje funkcionirati s obzirom na to da sama brojka prestaje ispravno dočaravati suštinu fenomena. Jednako tako, slobodno možemo zaključiti kako organizacije također imaju određeni kvocijent inteligencije, barem u figurativnom smislu. Stoga bi se netko mogao upitati o tome:

- koji je onda najviši kvocijent inteligencije izmjeren u nekoj organizaciji?
- što uopće čini organizacijski IQ?
- na koji način organizacije manifestiraju vlastitu kolektivnu inteligenciju?

Pretpostavimo li da organizacija ili odjel ima 100 zaposlenika, te da svaki djelatnik ima 110 IQ kvocijent, množenjem 110 IQ bodova sa 100 ljudi dolazimo do 11,000 bodova. Imajući na umu da poslodavac te bodove plaća, bez obzira na to koristi li ih, automatski se nameće pitanje o tome u kojoj mjeri organizaciji koristi ukupne

U svakoj organizaciji nailazimo na džepove visoke kolektivne inteligencije te na džepove iznenađujuće niske kolektivne inteligencije koje bismo mogli nazvati *džepovima kolektivne gluposti*.

potencijale. Naime, onog trenutka kada se djelatnik pojavi na poslu, njenih ili njegovih 110 IQ bodova već je kupljeno, ili, još i bolje rečeno, kupljena je *moгуćnost korištenja* tih bodova. Na kraju svakog dana, navedena opcija se ili iskoristi ili se ne iskoristi, te nakon toga zauvijek nestaje u smislu da nakon toga dana lideri i menadžeri više nikada neće imati mogućnost korištenja IQ bodova djelatnika dotičnog dana.

Čak i kada bismo mogli izračunati nekakav potencijalni organizacijski IQ rezultat, primjerice jednostavnim zbrajanjem pojedinačnih IQ bodova kao u prethodnom dijelu teksta, malo koja organizacija bi se mogla osloniti na ukupni IQ potencijal zato što u svakoj organizaciji nailazimo na džepove visoke kolektivne inteligencije te na džepove iznenađujuće niske kolektivne inteligencije koje bismo mogli nazvati *džepovima kolektivne gluposti*.

Međutim, u navedenom kontekstu može se promišljati i o višim IQ potencijalima od pukog zbroja komponenti koji nastaju aktivacijom *sinergijskih učinaka*.

Pa ipak, u kontekstu liderstva i menadžmenta uvijek treba imati na umu kako ključni uzrok pojave *kolektivne stupidnosti* ne leži u niskim kompetencijama pojedinaca ili njihovom niskom pojedinačnom IQ rezultatu: vrlo često se, naime, događa da dobronamjerni ljudi jedni druge nesvjesno onemogućuju u radu unatoč najboljim namjerama.

Primjerice, djelatnici velike bolnice u državi Ohio odlučili su drugačije pristupiti troškovima nabave, čišćenja i održavanja



„Dobrota je jedina investicija
koja nikada ne podbacuje.“

Henry David Thoreau:



Ponekad je dovoljna samo kap odgovornosti, kap brige, kap empatije, kap ljubavi, kap poštenja, kap povjerenja, da počnemo mijenjati svijet oko nas.

Razumijemo i vjerujemo da poslovati dobro znači i činiti dobro.

Strukturna stupidnost događa se kada dizajn sustava onemogućava ljude da kreativno, konstruktivno i neovisno razmišljaju.

posteljine, suštinskom problemu brojnih zdravstvenih ustanova. Na početku, uprava je odjelu logistike naložila da oformi posebni radni tim sa zadatkom dubinskog istraživanja problema te sagledavanja istog iz različitih perspektiva. Nakon nekog vremena tim je izašao s prijedlogom nametanja stroge kontrole dostupnosti i distribucije posteljine u bolnici: reducirali su broj točaka na kojima se posteljina prikuplja, djelatnike su obvezali da potpisuju preuzimanje, a nekim dijelovima bolnice propisali su čak i limite korištenja. Međutim, rezultati su bili poražavajući. Ubrzo su otkrili kako su troškovi nakon intervencije dodatno porasli. Postavilo se logično pitanje: zašto?

Zato što su medicinske sestre i ostalo osoblje zadržavali viškove za sebe razvivši vremenom neku vrstu minijaturnog sivog tržišta ove strogo kontrolirane robe. U namjeri da stvore vlastite male privatne zalihe za potrebe svojih pacijenata uzimali su više nego im treba te nisu vraćali neiskorišteno.

Stoga je problem trebalo riješiti posve drugačijim pristupom, koji se isprva ne čini logičnim, i to *proširivanjem*, a ne smanjivanjem baze dionika kako bi posteljina postala dostupna širem krugu ljudi, čime se poticala

suradnja medicinskih sestara i drugih djelatnika ustanove koji se brinu o pacijentima, što je na kraju konačno rezultiralo smanjenjem troškova koje nije provedeno nauštrb kvalitete.

Postoje dvije vrste kolektivne stupidnosti: *naučena* i *strukturna*. Naučena stupidnost prevladava u situacijama kada ljudi nemaju autonomiju promišljanja, ili zapravo misle da je nemaju.

Strukturna stupidnost događa se kada dizajn sustava - pod ingerencijom lidera i menadžera - onemogućava ljude da kreativno, konstruktivno i neovisno razmišljaju.

Prema tome, možemo zaključiti kako su u biti organizacije same sebi najveći neprijatelji. Mnoge korporacije, vladine agencije, sveučilišta, neprofitne i druge organizacije većinu vremena doslovno provode ratujući same sa sobom. U povijesti gotovo svake organizacije nailazimo na neki primjer *samonametnute nekompetencije* odnosno “pucaanja u vlastitu nogu”. Neki od tih primjera postali su doista legendarni.

Tek poneke organizacije mogu se pohvaliti kulturom, strukturom i vodstvom sposobnim da transformira kolektivnu umnu snagu u vlastitu kompetitivnu prednost.

Upravo suprotno, traćenje ljudskog znanja i mentalnih kapaciteta toliko je često da se polako nesvjesno prihvaća kao normalna prirodna životna činjenica.

Nevjerojatni gubici organizacijske umne moći posljedica su različitih disfunkcija, poput neučinkovite organizacije posla, neimanja zajedničke svrhe, stvaranja unutarnjih organizacijskih “feuda” i specifičnih internih politika kojima se pogoduje pojedinim odjelima.

Porez na entropiju: zauvijek izgubljena energija

Oslonimo li se na terminologiju fizike, za različite disfunkcionalne obrasce u tipičnoj organizaciji mogli bismo kazati da su rezultanta tzv. *rastuće entropije*. U kontekstu termodinamike, entropija se odnosi na mjeru ne-reda nekog zatvorenog fizikalnog sustava te kao mjera izgubljene energije koja se ne može dalje koristiti za funkcioniranje sustava.

Prema istovjetnom principu, u organizaciji utemeljenoj na znanju entropija označava količinu izgubljene ili protraćene umne energije/snage koja se ne može više mobilizirati za ostvarivanje misije ili ciljeva organizacije. Temeljna je istina entropije sljedeća:

Entropija, odnosno količina izgubljene umne snage i energije u organizaciji, ima obilježja svojevrsnog internog poreza.

U komercijalnim tvrtkama, *entropijski porez* zapravo predstavlja neku vrstu dodatnih nameta na prihode tvrtke, dok u neprofitnim organizacijama entropija podrazumijeva smanjenje financijske podrške ili raspoloživih resursa. Bez obzira na to je li riječ o situaciji kada se lideri organizacije bore protiv gubitka umne snage ili ga čak nesvjesno potiču promicanjem destruktivne konkurentnosti i opresivnim upravljanjem, entropijski porez u konačnici je uvijek samonametnut.

Iako se korporacije lavovski bore kako bi povećale udio na tržištu, smanjile operativne troškove i porezne obaveze, *entropijski porez* najčešće uzimaju zdravo za gotovo. Lideri, menadžeri i druge odgovorne osobe

entropiju i troškove koje ona povlači za sobom najčešće smatraju nužnom prirodnom pojavom s kojom se valja pomiriti. Međutim, kada bi promijenili perspektivu i počeli je sagledavati kao *samonametnuti porez*, vjerojatno bi značajno unaprijedili poslovanje.

Svaki unutarorganizacioni “feud”, svaka nekompetentna odluka, svaki nezadovoljni djelatnik, svaki primjer nekompetentnog liderstva, svaki neučinkoviti pristup organiziranju, svaka ludost sustava, svaka strateška inercija i svaka kulturološka neuroza utječu na porast entropije, odnosno nereda u organizaciji. Pa ipak, s obzirom na to da su organizacije vrlo kompleksni entiteti, preambiciozno bi bilo pokušati definirati njihove egzaktne potencijale, isto kao što bi preambiciozno bilo nadati se da je moguće objektivno izmjeriti sadašnju razinu inteligencije. Zato se u kontekstu ovog teksta koncepcije entropije i inteligencije koriste u proširenom kontekstu i na metaforički način.

No, čak i onda kada se entropiju u sustavima ne može precizno izmjeriti, opisanu koncepciju moguće je koristiti kako bismo pažnju usmjerili na mogućnosti poboljšanja. Naime, svatko tko radi u bilo kakvoj organizaciji - čak i u uspješnima - osjeća da bi se moglo pametnije raditi. Obratite li imalo pažnju na procese u vašem poslovnom okruženju prepoznat ćete brojne zastoje i blokade, pogreške u funkcioniranju i načinu organiziranja koji stvaraju gubitke. U tom smislu može se zaključiti kako kolektivna stupidnost, kao i entropija koju uzrokuje, neizostavno predstavljaju nenaodnativ gubitak resursa.

Kultura znanja, “umni jaz” i “povrat na inteligenciju”

Potreba da se privuku i zadrže inteligentni ljudi jedna je od ključnih politika u današnjim organizacijama koja će vremenom zasigurno postati još i važnija. Iako svi djelatnici zaslužuju da ih menadžment poštuje i cijeni, činjenica je kako uspjeh brojnih tvrtki zapravo ovisi o umnoj snazi i umnim kapacitetima relativno malog broja visoko sposobnih ljudi (engl. *knowledge workers*). Riječ je osobama koje planiraju, dizajniraju, organiziraju, vode, upravljaju, analiziraju, konceptualiziraju, strateški promišljaju, odlučuju, inoviraju, podučavaju, savjetuju i interpretiraju različite ideje.

U skladu s time, stiglo je vrijeme da se legendarni radovi Petera Druckera na području znanja i umnog rada polako obnove i ažuriraju. Naime, mnogi djelatnici koji su u njegovim radovima etiketirani kao “umni radnici” vremenom su zapravo postali “podatkovni radnici” (engl. *data workers*) koji pukom obradom podataka ne stvaraju neku posebnu dodanu vrijednost. Prema novoj definiciji, mnogi činovnički poslovi

Činjenica je kako uspjeh brojnih tvrtki zapravo ovisi o umnoj snazi i umnim kapacitetima relativno malog broja visoko sposobnih ljudi.

zapravo nisu puno intenzivniji u smislu znanja od rada u proizvodnji koji zahtijeva osrednju razinu vještina i sposobnosti. Osim toga, moramo se osvrnuti i na neke nove razlike koje su se u prošlosti činile suviše akademske, a sada dobivaju na značaju. Riječ je, naime, o razlici između *znanja* i sirovina od kojih znanje nastaje: *podataka* i *informacija*. Trebalo bi, naime, osvijestiti piramidalnu strukturu ili hijerarhiju znanja koja se progresivno uspinje kroz sljedeća četiri stupnja:

1. *Podaci*: temeljna sirovina, nalik fizičkoj supstanci koju treba uskladištiti, micati je naokolo i njome vješto rukovati,
2. *Informacije*: grupirani podaci koji dobivaju značenje u okviru određenog konteksta. Informacija uvijek ‘nešto govori’,
3. *Znanje*: mentalna posljedica upotrebe informacije; *znanje postoji jedino unutar ljudskog uma*, a svaki je komadić znanja jedinstvena tvorevina pojedinačnog uma - domaćina znanja,
4. *Mudrost*: znanje višeg reda; sposobnost nadilaženja okvira dostupnog znanja kako bi se došlo do novih spoznaja, podjednako utemeljena na naučenom i na iskustvu.

Stoga ne čudi što su *mudre* osobe priznatije i poštovanije u društvu od osoba koje su “pune znanja”, jednako kao što su znalci priznatiji od osoba koje upravljaju informacijama. Osim toga, navedena hijerarhija nam zapravo poručuje zašto oskudica mudrosti i znanja u svijetu i dalje ne jenjava.

Upravo zbog toga Jeff Taylor, izvršni direktor internetskog servisa za zapošljavanje *Monster.com*, tvrdi da će...

...*umni radnik sve više biti centar očaja u tvrtkama.*

Nakon što je temeljito proanalizirao tražene vještine na tržištu s vještinama nezaposlenih, Jeff Taylor je zaključio kako će organizacije budućnosti sve teže pronalaziti djelatnike istinski iskoristivog “sivog tkiva”.

Mnogi stručnjaci u segmentu upravljanja ljudskim potencijalima sve više potvrđuju postojanje spomenutog “umnog jaza” (engl. *smart gap*) i njegov devastirajući utjecaj na poslovanje. Pa ipak, izgleda da su do sada na taj problem reagirali isključivo suženim tunnelskim odgovorom u vidu tzv. “lova na

talente” svojski se trudeći preoteti pametne ljude konkurenciji te pazeći da se isto ne dogodi njima. No, situacija se polako mijenja; sve veći broj stručnjaka prepoznaje dodatne dimenzije premošćivanja umnog jaza:

1. Svrshodnijim korištenjem umne snage na raspolaganju,
2. Pružanjem pomoći i podrške pametnima kako bi se nastavili razvijati.

Poznati termin ROI (engl. *return on investment*, povrat na ulaganje, op.prev.) nepovratno se transformira u pojam *return on intelligence* ili povrat na inteligenciju.

Sintropija: umnožavanje umne snage

Pitanje: Što stoji u pozadini harmoničnog i predivno usklađenog kretanja jata ptica ili riba? O kakvom se to sinkronizmu i mehanizmu grupne svijesti radi kada se ptice ili ribe kreću kao da su jedna cjelina? Jesu li ljudi sposobni za nešto slično? Možemo se nadalje upitati što čini razliku između dražesnog leta ptica i stampeda bizona? I što se uopće događa kada se ljudi nađu u središtu ljudskog stampeda?

Suprotno od entropije, alternativna mogućnost ogleđa se u pokušaju stvaranja tzv. *sintropije* koja se može definirati kao okupljanje ljudi, ideja, resursa, sustava i vodstva na način da se u potpunosti iskoriste njihovi pojedinačni kapaciteti. Za razliku od entropije koja se odnosi na gubitak raspoložive energije uslijed različitih poremećaja, *sintropija* se odnosi na dodatnu energiju koja se stvara inteligentnom integracijom resursa.

Pitanje: Po čemu se razlikuje ekipa košarkaških prvaka od petorice vrlo visokih ljudi?

Razlike su brojne. Želimo li imati posla s košarkaškim timom moramo okupiti više

Za razliku od entropije koja se odnosi na gubitak raspoložive energije uslijed različitih poremećaja, *sintropija* se odnosi na dodatnu energiju koja se stvara inteligentnom integracijom resursa.

pojedinaca nesvakidašnjeg talenta, znanja i motivacije. No, sve to zajedno ni izdaleka nije dovoljno. Tim mora imati zajedničku svrhu. Članovi tima moraju znati surađivati, koordinirati i kombinirati svoje specifične kapacitete s kapacitetima timskih kolega.

Primijeni li se isti princip inteligentne integracije resursa na bilo koji sustav - tvrtku, jazz sastav, plesnu grupu, vojnu postrojbu, kirurški tim, sretnu obitelj, zakonodavno tijelo, malog ili velikog poduzetnika - primjećuje se kako uspješnost gotovo u potpunosti ovisi o vještom udruživanju pojedinačnih u zajedničku inteligenciju.

Na isti način na koji je entropija mjera kolektivne stupidnosti, *sintropija* predstavlja

mjeru organizacijske inteligencije (OI). Na isti način na koji se entropija uobičajeno smatra prirodnim i neizbježnim stanjem u organizacijama, sintropija zahtijeva svjesni i inteligentni napor da se nešto poduzme u tom smislu. Zapravo, ispravno bi bilo kazati kako sintropija zahtijeva “aplikaciju inteligencije na inteligenciju”.

Poput entropije, i sintropija ima svoje uzroke i poticatelje. Poput entropije koja raste kada menadžeri jedni drugima kriju informacije, sintropija raste kada dobrovoljno dijele znanja te razmjenjuju ideje i priče. Kao što se u nastavku teksta sugerira, organizacijske strukture neprilagođene realnim uvjetima poslovanja povećavaju entropiju, dok inteligentni pristupi pametno razmještaju resurse povećavajući sintropiju.

Sedam karakteristika inteligentne organizacije

Kolektivna inteligencija ili umna snaga najbolji je protuotrov kolektivnoj stupidnosti.

Koncepciju *organizacijske inteligencije* (OI) može se definirati na sljedeći način: “Organizacijska inteligencija odnosi se na kapacitete tvrtke u mobiliziranju raspoložive umne snage koji se potom preusmjeravaju u ostvarenje misije, Albrecht K., *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action.*”

U navedenom kontekstu treba spomenuti kako harvardski psiholog dr. Howard Gardner tvrdi da ljudi imaju više vrsta inteligencija. Za razliku od starog načina promatranja pojedinačne inteligencije, kao

rezultante neke vrste univerzalnog “g-faktora” ili generalne kompetencije, Gardner tvrdi kako ljudima na raspolaganju stoji barem šest ili više vrsta inteligencija: osim tradicionalno prepoznate *apstraktnu* navodi i *društvenu, praktičnu, emocionalnu, estetsku i kinestetičku* inteligenciju.

Na isti način možemo raspravljati o tome imaju li i organizacije neke od navedenih inteligencija ili dimenzija kompetencije.

I zaista, surađujući godinama s brojnim tvrtkama širom svijeta pažljivo sam promatrao na djelu upravo sedam različitih vrsta ilustriranih na slici 1:

Slika 1: Sedam indikatora organizacijske inteligencije



Važno je naglasiti kako uvijek treba imati na umu da svaku od sedam dimenzija OI treba promatrati kao posebnu kvalitetu, značajku ili svojstvo, a ne kao način ponašanja, strukturalnu karakteristiku, proces ili partikularni način djelovanja.

Svako navedeno svojstvo ili vrsta inteligencije ima svoje antecedente ili kauzalne čimbenike u što spadaju:

- osjetljive organizacijske strukture,
- kompetentno vodstvo,
- proizvodi i procesi usklađeni s poslovnim okruženjem,
- koherentna misija,
- jasni ciljevi,
- temeljne vrijednosti,
- politike kojima se jasno definiraju prava i tretman djelatnika.

U svakoj dimenziji možemo identificirati različite antecedente koji pridonose maksimalizaciji tog vida inteligencije.

1. *Strateška vizija*. Svaka tvrtka treba neku vrstu “teorije” - koncepciju, princip organiziranja, odnosno misiju (definiciju sudbine) koju želi ostvariti. Njeni lideri moraju se pitati znaju li odgovore na presudno važna pitanja:

- Tko smo mi?
- Zašto postojimo?
- Koji je primarni vrijednosni sustav usklađen u srž našeg postojanja?
- Ima li razloga da nas okruženje prihvata i poštuje zbog onog što činimo?

Pritom je važno imati na umu da se strateška vizija odnosi na kapacitete kreiranja i razvijanja svrhe tvrtke, a ne na neke partikularne vizije, strategije ili misije same po sebi.

OI dimenzija ili svojstvo strateške vizije podrazumijeva da lideri mogu i trebaju artikulirati i razvijati koncept uspjeha te da ga po potrebi mogu i trebaju iznova osmisliti.

2. *Zajednička sudbina.* Kada je *misija* tvrtke poznata svim djelatnicima (ili barem većini), kada je poznata pratećim dionicima poput dobavljača i poslovnih partnera, a u nekim slučajevima i obitelji članova organizacije, tada su svi naponi prožeti osjećajem zajedničke svrhovitosti kada svatko razumije svoju ulogu u zajedničkoj jednadžbi uspjeha, čime se stvara sinergija na realizaciji vizije. Opisana atmosfera - koju bismo najbolje mogli opisati frazom "svi smo u istom brodu" - značajno pridonosi stvaranju osjećaja zajedništva, ponosa i lojalnosti. U suprotnom, ukoliko nema zajedničke vizije i koncepcije uspjeha, ljudi jednostavno ne vide na koji način svojim pojedinačnim djelovanjem mogu "upravljati brodom" u željenom smjeru. Naime, u nedostatku osjećaja zajedničke sudbine, psihološki ton organizacijske kulture degenerira prema krilatici "sačekajmo da vidimo što će nam oni s vrha narediti."

3. *Apetit za promjenom.* Organizacijske kulture uobičajeno su čvrsto ukorijenjene u vlastite mentalne modele (načine funkcioniranja, razmišljanja i reagiranja na okruženje) pa im svaka promjena predstavlja bolnu psihološku neugodu. Za razliku od toga, u progresivnim organizacijama promjena

Organizacijske kulture uobičajeno su čvrsto ukorijenjene u vlastite mentalne modele pa im svaka promjena predstavlja bolnu psihološku neugodu.

uobičajeno predstavlja izazov i priliku za nova uzbuđljiva iskustva i realizaciju nečeg novog. U takvom okruženju ljudi uočavaju potrebu da uvijek iznova osmišljavaju poslovne modele, što im ne predstavlja problem već pozitivno uzbuđujuće iskustvo i stimulativni izazov kojim si otvaraju mogućnost da nauče do uspjeha stići na novi i drugačiji način. "Apetit za promjenom" treba biti dovoljno jak i velik da objeručke prihvati sve promjene na koje poziva strateška vizija.

4. *Srce.* Kao i kod zajedničke sudbine, element srca uključuje spremnost da se napravi ili pruži više od standarda. Na taj *diskrecijski napor* organizacijski psiholozi referiraju se kao na energiju kojom članovi organizacije doprinose ciljevima organizacije iznad razine određene ugovorom. U organizacijama gdje ima malo "srca" ili ga uopće nema, djelatnici obavljaju svoj posao i ništa više. U organizacijama s puno "srca", lideri pronalaze način da uvećaju diskrecijski napor motivirajući djelatnike da pridonose i više od onog što se očekuje s obzirom na to da vlastiti uspjeh doživljavaju kroz uspjeh organizacije.

5. *Podešavanje i usklađivanje.* Svaka grupa s više od dvanaest članova imat će problema u funkcioniranju ukoliko nema jasno definiranih pravila prema kojima se treba ponašati. Naime, članovi se moraju uskladiti s misijom grupe te prema tome trebaju organizirati podjelu poslova i odgovornosti, međusobnu interakciju kao i interakciju s okruženjem. U praksi se pokazuje kako svaka organizacijska struktura - iako nastoji postići suprotno - nameće stanovita ograničenja suradnji pa je zbog toga teško, a ponekad i nemoguće, inteligentno poslovati u loše dizajniranim sustavima. Nerijetko se, naime, događa da načinom strukturiranja uloga, ciljeva, pravila i alata organizacije

same sebi stvaraju probleme. A kada se ipak dogodi da dizajn organizacije u vidu strukture sustava, metoda, procesa, politika, pravila i načina nagrađivanja očigledno tjera ljude u smjeru koji nije usklađen s misijom, potrebna je kirurška intervencija. O čemu se tu zapravo radi? O neizgovorenim normama, vrijednostima, očekivanjima i pravilima koji su ključni instrumenti za usmjeravanje napora ljudi prema ili suprotno od svrhe postojanja neke organizacije. U inteligentnim organizacijama sustavi su fleksibilno definirani i postavljeni te se s lakoćom koordiniraju kako bi se omogućilo kongruentno djelovanje na realizaciji misije. Dizajneri takvih organizacija - lideri koji ih vode - uspješno su otklonili većinu strukturalnih proturječnosti koje priječe usklađivanje pojedinačnih energija te, shodno tome, kretanje prema zajedničkom cilju.

6. *Distribucija znanja.* Uspjeh modernih tvrtki u potpunosti ovisi o mudrosti te o uspješnosti korištenja znanja, informacija i podataka. Tržišna uspješnost svakog suvremenog poduzeća umnogome ovisi o kvaliteti i količini usvojenog znanja, know-howu, procjenama, zajedničkoj orijentaciji i kompetencijama djelatnika, te o količini i kvaliteti operativnih informacija koje struje strukturama organizacije. Mogućnost stvaranja, transformiranja, organiziranja, dijeljenja i primjene znanja kritični je aspekt kompetitivnosti u složenom poslovnom okruženju. Premašujući puke tradicionalne IT formule za "upravljanje znanjem", komponenta *distribucija znanja* zapravo se odnosi na sposobnost organizacijske kulture da iskoristi raspoložive intelektualne i informacijske resurse. U tom smislu, distribuciju znanja bi trebalo sagledati kao antropološki pothvat, a ne kao tehnološku ili strukturalnu zadaću organizacije. OI mora osigurati slobodno protjecanje znanja unutar čitave organizacije vodeći pritom računa

U inteligentnim organizacijama sustavi su fleksibilno definirani i postavljeni te se s lakoćom koordiniraju kako bi se omogućilo kongruentno djelovanje na realizaciji misije.

o ravnoteži očuvanja osjetljivih informacija i dostupnosti informacija na mjestima i u trenutku kada su potrebne. OI također mora brinuti o poticanju i hrabrom iznošenju novih ideja i otkrića, te o otvorenom propitivanju *statusa quo*.

7. *Pritisak na uspjeh i rezultate.* U inteligentnoj organizaciji nisu samo lideri i menadžeri zaokupljeni uspjehom organizacije te ostvarivanjem strateških ciljeva i rezultata već *svi* djelatnici. U IO *svatko* ima udio u uspjehu organizacije i svatko je osviješten o tome koliko je bitan za realizaciju cilja. I ne samo to. Svatko zna na koji način treba pridonositi te što treba postići kako bi cjelina stigla do uspjeha. Iako lideri ostaju odgovorni za poticanje i održavanje pritiska na uspjeh i rezultate, vrlo dobro znaju kako je pritisak učinkovit samo onda kada ga djelatnici prihvate i transformiraju u samonametnuta očekivanja. Kada ljudi jedni druge smatraju odgovornima za doprinos zajedničkoj misiji, oblikuje se kultura uspjeha, a svaki novi uključeni član osjeća zajednički imperativ.

Način na koji sedam dimenzija OI - prikazanih na slici 1 - konvergiraju do stanja *sinotropije* poslužit će za stvaranje općenitog modela u nastavku teksta.



VICTORINOX
SWISS ARMY



I.N.O.X. PROFESSIONAL DIVER #241736

LIFE IS YOUR ADVENTURE

PRODAJNA MJESTA:

Mamić
Gajeva 4, Vlaška 57
Zagreb

Borza Grupa
Placa 12
Dubrovnik

Zlatarna Tonia
Carera 56
Rovinj

Satovi Novak
Decumanus 28
Poreč

Silver Time - City Colosseum
Josipa Rimca 7
Slavonski brod

B-Vama - Joker centar
Put brodarice 6
Split

ZLATARNA GLASNOVIĆ
Trg sv. Stjepana 14
Hvar

ZTO FUTURA
Riva Lošinjskih Kapetana
7, Lošinj

DFS Rijeka
Zračna luka Rijeka

DFS Zadar
Zračna luka Zadar

DFS Dubrovnik
Zračna luka
Dubrovnik

DFS Split
Zračna luka Split

DFS Pula
Zračna luka Pula

EKSLUZIVNI UVOZNIK:

P-Grupacija, Omladinska 4, Rijeka, T: 051 227 012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr

MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE | ESTABLISHED 1884

Praktična evaluacija statusa OI u bilo kojoj organizaciji poprilično je subjektivna, poput procjene mentalnog zdravlja koja je mnogo subjektivnija od klasične dijagnoze fiziološkog stanja organizma. Pa ipak, kao član bilo koje organizacije, čitajući o sedam dimenzija OI velike su šanse da ste procijenili “zdravlje” svoje organizacije u tom smislu. Iako navedene dimenzije pozivaju

na trenutačnu evaluaciju utemeljenu na prvom dojmu, poželjno je dublje i detaljnije zaroniti uz pomoć konkretnih dokaza i evidencije. U profilu organizacijske inteligencije (engl. *The Organizational Intelligence Profile*) u izdanju kuće *Karl Albrecht International*, objavljen je upitnik koji liderima i menadžerima pomaže procijeniti svih sedam dimenzija OI.

Četiri ključna čimbenika koji potiču razvoj organizacijske inteligencije

Unatoč tome što modeli za definiranje i procjenu OI statusa u organizaciji mnogo pomažu, ostaju brojna pitanja koja nastavljaju mučiti lidere i menadžere:

- Kako podići razinu kolektivne inteligencije u cijeloj organizaciji?
- Kako smanjiti entropiju i povećati sintropiju?
- Koje specifične strategije i aktivnosti potiču evoluciju kolektivne inteligencije?

Lideri koji se čvrsto odluče obračunati s organizacijskim silosima - ili ih barem kooptirati za sintropiju - za početak trebaju pronaći način kako “trgnuti” ljude iz starih navika. Iz tog razloga rješenje mora dolaziti iz *supra-silos perspective*. U nastavku se iznosi zanimljiv primjer promišljanja izvan uobičajenih okvira.

Početakom osamdesetih godina prošlog stoljeća kompanija *Scandinavian Airlines System*, poznatija kao SAS, pokrenula je agresivnu kampanju za poboljšanje kvalitete usluge koja je rezultirala nevjerojatnim probicima

u smislu povećanja prihoda, profita, tržišnog udjela i zadovoljstva klijenata. Jan Carlzon, predsjednik uprave tvrtke, nakon detaljnog istraživanja zadovoljstva korisnika formuirao je jasan i nedvosmislen cilj: SAS će postati najtočnija kompanija u Europi! Shodno tome, točnost uzlijetanja - koju su poslovni putnici iznimno cijenili - postala je ključni element inicijative. Dakle, Carlzon je vjerovao da će točnost, uz ostale

Lideri koji čvrsto odluče obračunati se s organizacijskim silosima za početak trebaju pronaći način da “trgnu” ljude iz starih navika.

Djelatnicima na „prvoj liniji fronta“ mora se omogućiti da samostalno odlučuju umjesto da čekaju na zapovijedi supervizora.

operativne čimbenike osviještene istraživanjem zadovoljstva korisnika, rezultirati boljom pozicijom kompanije na tržištu.

(Jan Carlzon švedski je biznismen u stručnoj javnosti poznat po tome što je u trinaest godina, od 1981. do 1994. posve transformirao tvrtku SAS - *Scandinavian Airlines System*. U trenutku kada je postao predsjednik uprave, SAS je bio suočen s ogromnim gubicima (17 milijuna dolara godišnje) te je imao reputaciju kompanije koja “uvijek kasni na odredište”. Istraživanje provedeno među putnicima smjestilo je SAS na 14. mjesto po točnosti letova od 17. europskih aviokompanija, a na to su mjesto spali ponajviše zbog vrlo centralizirane organizacijske strukture koja je otežavala bilo kakvo odlučivanje, što je podjednako izluđivalo putnike, dioničare i djelatnike. Carlzon je vrlo brzo revolucionalizirao poslovanje tvrtke - te cjelokupnu avio industriju - beskompromisnim usmjeravanjem sustava na kvalitetu usluge. Poznat je po tome što je prvi u svijetu u letjelici odvojio prostor za poslovnu klasu (*Business Class*). Godinu dana nakon Carlzonova preuzimanja tvrtke, SAS je postao “najtočnija avio-prijevoznačka kompanija” u Europi. Prema njegovim riječima, zasluge za to pripadaju

posebnom programu *Putting People First*, kojeg je razvio Claus Moller iz tvrtke TMI - *Time Manager International*.

Riječ je o jednom od prvih programa ikada osmišljenih u svijetu koji se bavio delegiranjem odgovornosti s lidera i menadžera na djelatnike “prvih linija fronte”, koji dolaze u direktan kontakt s klijentima, te na koje je spuštena sva moć i odgovornost odlučivanja prema potrebama situacije i trenutka što je tada predstavljalo prvoklasnu inovaciju u znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta. Sam Carlzon o tome je rekao: *Problemi se rješavaju na licu mjesta, u trenutku kada nastaju. Djelatnicima na „prvoj liniji fronta“ - koji se prvi suoče s problemom - mora se omogućiti da samostalno odlučuju umjesto da čekaju na zapovijedi supervizora*. Navedene revolucionarne promjene brzo su utjecale na poslovne rezultate tvrtke koja je već 1982. ostvarila profit od 54 milijuna dolara - op. ur.)

Uobičajeni pristup realizaciji cilja ogleda su u planiranju čitavog projekta, te potom u “spuštanju” planskih smjernica na odjele koji u okviru svoje specifične ekspertize i odgovornosti nakon toga uže parcijalno planiraju. Međutim, s obzirom na to da takav *business as usual* pristup velikim projektima u kompaniji prethodno nije funkcionirao, Carlzon je smatrao da izazovu moraju drugačije pristupiti. Smatrao je kako uobičajeni pristup neće polučiti dramatične rezultate koje je priželjkivao, a pogotovo da se to neće dogoditi u zadanom kratkom roku. Osjećao je da će dobronamjerni menadžeri u silosima postavljati barijere ispred zajedničke svrhe. Zadužio je samog sebe za unošenje promjena i odmah počeo promišljati o tome kako će izvući ljude iz ustaljenih silosa.

Nedugo zatim, Carlzon je ulogu voditelja inicijative povjerio najsposobnijem

suradniku, poznatom po stručnosti i profesionalnosti, uz jednostavne upute: “Želim da učiniš sve što je potrebno kako bi SAS postala najtočnija aviokompanija u Europi... i to u što kraćem roku.” Netom ustoličeni vođa projekta prihvatio je izazov obećavši da će kroz nekoliko dana izraditi specifični strateški plan, hodogram i okvirni budžet, na što mu je Carlzon odgovorio: “Ne dolazi mi s planovima. Jednostavno učini sve što je potrebno! Odobrim li tvoj plan, tada on postaje više moj nego tvoj. Isto je s budžetom. Vjerujem ti da ćeš učiniti sve što treba, te da neće biti neprihvatljivih nuspojava. I ne želim znati koliko će to koštati. Ukoliko bude uspješno, neće biti skupo.”

Carlzonov lider promjene dao se na posao i za manje od šest mjeseci postigao cilj: SAS je postao najtočnija kompanija u Europi! Ukupna investicija iznosila je nekoliko milijuna dolara, pravi “džeparac” za organizaciju njihove veličine. Kako su to postigli?

Prije svega tako što su se maksimalno posvetili “praznim prostorima” između silosa - koji su značajno povećavali entropiju sustava - pa je tako stvorena nova kultura uspjeha koju su nastavili njegovati. Carlzon je pristup kasnije koristio i u brojnim drugim inicijativama u kompaniji. Propovijedao je filozofiju *totalne usmjerenosti na klijente* koja po njegovu mišljenja treba prožimati sve organizacijske jedinice, bez obzira na njihovu ulogu, posebnosti ili specifične radne zadatke.

Pažljivo proučavanje promjena, posebice onih uspješnih - izvedenih u zavidnom roku, sa zavidnim rezultatom - ukazuje na nekoliko ključnih strategija koje redom uspijevaju transcendirati probleme granica organizacijskih silosa. Naime, moguće je identificirati najmanje *četiri strategije* koje

organizacije čine inteligentnijima i sposobnijima za ostvarivanje misije te za prilagodbu promjenjivom okruženju. Ukoliko se vješto koriste, čak i pod cijenu ugrožavanja primamljivog osjećaja stabilnosti (koji organizacijske silose zapravo čini komforno neučinkovitima), navedene strategije oživljavaju kulturu i pokreću organizaciju jačanjem osjećaja zajedničke svrhe. I zaista, upravo ove četiri strategije - na način ilustriran slikom 2 - uspješno potiču organizacije da čvrsto zakorače prema višim razinama kolektivne inteligencije.

1. *Predvodnici novog promišljanja*. Svaka organizacija ima sreću da u svojim redovima ima ljude koji promišljaju izvan nametnutih okvira uloga, pravila i pretpostavki. Njihova širina razmišljanja, konceptualne vještine i sposobnost da vide, razlučuju i raspravljaju o ključnim čimbenicima i prioritetima u specifičnim situacijama čini ih uspješnima u bilo kojoj vrsti posla. Riječ je o ljudima koji mogu, ali ne moraju imati liderske ili menadžerske funkcije. Riječ je obično o stručnjacima koji napreduju temeljem autoriteta znanja i doprinosa organizaciji. Uglavnom su ambiciozni, tragaju za izazovima kroz koje uvijekjavaju i usavršavaju vlastite talente i sposobnosti, ali

Svaka organizacija ima sreću da u svojim redovima ima ljude koji promišljaju izvan nametnutih okvira uloga, pravila i pretpostavki.

Primarni je zadatak današnjih lidera i menadžera da u svrhu razvoja organizacije identificiraju, podupiru i razvijaju ljude koje bismo mogli nazvati predvodnicima promjena.

su skloni otuđivanju te lako odlaze zbog menadžera i kultura koje opravdano (i neopravdano) smatraju toksičnima. Shodno tome, primarni je zadatak današnjih lidera i menadžera da u svrhu razvoja organizacije identificiraju, podupiru i razvijaju ljude koje bismo mogli nazvati predvodnicima promjena.

2. *Interesne zajednice*. Iako se danas otvoreno priznaje kako su interesne zajednice pogrešno shvaćena i prenamlažena komponenta KM-a (“menadžmenta znanja”), ipak su važne za razvoj i pokretanje organizacijskih promjena. Mnogi zagovaratelji KM-a podrazumijevaju da interesne zajednice spontano nastaju i opstaju. Iako je točno da se uglavnom spontano formiraju, ostaje činjenica da su vrlo ranjive jer se lako raspadaju: ako nema primjerenog vodstva, ad hoc sastanci, e-mail grupe za diskusiju i ostali mehanizmi izgradnje zajednica postupno blijede gubeći snagu i trenutak. Osim toga, treba naglasiti da su najučinkovitije u situacijama postojanja snažne zajedničke svrhe te kada ih katalizira utjecajno vodstvo. U kombinaciji s predvodnicima mišljenja ispravno fokusirane interesne zajednice često postižu više od čitavih silosa koji funkcioniraju u izolaciji.

3. *Adhokracije* (engl. *Adhocracies*). Za rješavanje specifičnih kompleksnih organizacijskih izazova koji traže hitne intervencije mnoge organizacije koriste tzv. adhokracije tj. specijalizirane privremene timove, radne skupine, povjerenstva ili savjetodavna tijela koja se okupljaju na kraći vremenski period i s točno određenom svrhom. Međutim, ako se prečesto ili neučinkovito koriste, lako se pretvaraju u sekundarnu birokraciju koja se od primarne razlikuje samo po tome što egzistira izvan okvira konvencionalnih silosa. Adhokracije su najučinkovitije kad ih nema puno, kada su male i dobro usmjerene te kada ih vode kompetentni i politički moćni ljudi.

4. *Platforme znanja*. Svaka organizacija koja iole drži do sebe za poslovanje treba sofisticiranu IT infrastrukturu koja potiče i podržava procese implementacije znanja. IT više nije nešto “što je dobro imati”, nego ključna komponenta poslovanja. Kako lideri i menadžeri vremenom postaju sve upućeniji u informacijsku tehnologiju, sve su realističniji i fokusiraniji u svojim očekivanjima i zahtjevima prema digitalnom “božanstvu.” Dani loše i neprecizno definiranih IT budžeta odavno su prošlost jer se od IT odjela očekuje da konkretno doprinose misiji organizacije. S obzirom na to da se IT resursi sve bolje prilagođavaju brzim promjenama, sve češće se javljaju sve bolji i sofisticiraniji mrežni komunikacijski sustavi koji podržavaju izgradnju zajednica osiguravajući jednostavan pristup podacima važnima za poslovanje. Štoviše, danas je moguće ad-hoc kreirati specifične *platforme znanja*: online resurse i alate koji nastaju u svrhu podržavanja ciljeva pojedinačnih interesnih zajednica.

U ovom tekstu platforme znanja predstavljene su na posljednjemu mjestu ne zato što su manje važne od ostalih strategija,

nego zato što platforme znanja iz njih prirodno proizlaze. Riječju, IT resursi nisu početna točka discipline “menadžmenta znanja”, nego subjekti upravljanja znanjem koje definiraju lideri, menadžeri i

predvodnici mišljenja, interesne zajednice i adhokracije. Dakle, radi se o tome da tehnologiju treba prilagoditi potrebama ljudi, te da nije ispravno dopustiti da sama sebi bude svrha.

Slika 2:



Slika 2. prikazuje četiri ključna čimbenika razvoja inteligentne organizacije, koji u kooperaciji sa sedam dimenzija predstavljaju koristan i sveobuhvatan uvid u razvoj OI. Objedinjujući element koncepcije ogleda se u ideji tzv. *strateške konverzacije* koja se odnosi na kontinuirani proces promišljanja i razgovaranja o organizaciji, okruženju te njihovom međusobnom odnosu. Umjesto

formalizirane te pomalo ritualizirane prakse tradicionalnog strateškog planiranja koje je sve manje relevantna, a po nekim stručnjacima doslovce i mrtva, potrebno je implementirati drugačiji pristup: *kontinuirani inkluzivni proces promišljanja*. Strateška konverzacija posebno je važna jer povezuje promišljanje o prijetnjama i prilikama poslovnog okruženja sa snagama i slabostima same organizacije.

Primjena modela

Promišljanja iznesena u ovom tekstu umjesto konačnih odgovora vjerojatno otvaraju dodatna pitanja što je bila namjera autora. Novi model organizacijske inteligencije (OI) i menadžmenta znanja (KM) u nastajanju evidentno zahtijeva dodatno promišljanje, analizu i iskustva kako bi postao učinkovit alat za upravljanje znanjem u organizacijama.

Organizacijski silosi nisu nužno neprijatelji niti prijatelji lidera i menadžera: oni su

jednostavno *životna činjenica*. Uz sveobuhvatan pristup kolektivnoj inteligenciji i obazrivo vodstvo koje pažljivo balansira između kaosa i kontrole, lideri i menadžeri imat će priliku mobilizirati kolektivnu umnu snagu koja im stoji na raspolaganju te na taj način pomoći organizacijama da ostvare misiju.

Riječ je, dakle, o zajedničkom izazovu kako za koncepciju organizacijske inteligencije tako i za koncepciju menadžmenta znanja.

Translated and reprinted by permission of Karl Albrecht. Copyright ©2016. by Karl Albrecht, all rights reserved.

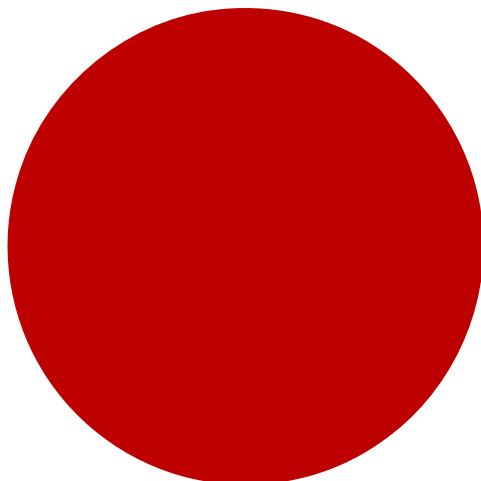


Karl Albrecht, doktor znanosti, poslovni savjetnik, predavač i publicist. Autor je više inovativnih koncepcija liderstva i menadžmenta. Primjerice, stručna javnost smatra ga "ocem korisničke revolucije" koja je pažnju tvrtki okrenula prema potrebama potrošača i klijenata. Uvršten je na listu *100 najpoznatijih mislilaca liderstva*, menadžmenta i organizacijskog razvoja.



ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT



Integralni studij meditacije

Cjeloviti razvoj pomnosti i vrlina uma putem meditativne prakse

www.integraldev.org





Creativity and Innovation: The Arts and Executive leadership

In the book *The Fine Art of Success* Jamie Anderson, Jörg Reckhenrich and Martin Kupp explain the success of Madonna from her continuous renewal and the success of Titian and Tintoretto, the great competitors in the Venetian time in the 16th century, they ascribe to strategic innovation. They give Vincent van Gogh, Paul Gauguin and Pablo Picasso as examples of artists who adapted to a globalizing world by adoption, interpretation and fusion. Although Van Gogh and Gauguin are not very good cases, if you try to relate their mind-set to success (Van Gogh did not sell any paintings!). I admit that business managers and leaders can learn from their openness to other cultures and the way they interpreted them in their work. However it is useful and inspiring to look at artists as innovations and strategic leaders, and to see their performances in some functional fields, there is much more that art as such can offer.

All these insights in the performance of other professions and professionals help leaders and managers to cope with the dynamic challenges they face today. But is it enough, is this lateral learning enough to develop holistic and socially responsible views of the world? At IEDC we think it is not.

The practice of managing and leading organizations in the 21st century needs to orient to the flux and ambiguity of a world, where conventions, assumptions and ideologies are constantly changing (Ian Sutherland, Arnold Walravens, *The Connection between Arts and Leadership practice* in: "A creative Environment for Creative

Leadership", Bled, 2013., pp. 32 – 35). This requires the development of new ways of thinking furnished with non-rational, non-instrumental and non-functional skills and processes. Managers and business leaders must develop new ways of sensing and acting – they must develop reflexive, aesthetic consciousness.

Considering questions as how art creates a conceptual pool, evidence skill and achievement and has a style of uniqueness, are essential questions for management and leadership. This allows us to understand how our concepts and actions motivate, inspire and draw people into concrete action.

They allow us to consider the skills of work and how the aesthetics of skills employed are powerful means of organizing, managing and leading. Then there is a consideration of style. How do artists create style that conveys meaning and uniqueness? It is not true that integral to leadership is conceptual vision, skills of communication and motivation, and is leadership not often experienced through its authentic style? This is what art and leadership have in common: vision, or concept, skills and authentic style. Therefore art offers an excellent metaphor for leadership.

At IEDC we realise that more than a metaphor, art helps to become better listeners and better observers, to be challenged to act on imagination and intuition. These are the tools and features managers and business need. If not only influences our capacity to cope with the challenges of our time through improved skills, but also by a different mind-set, based on the values of aesthetics and related to ethics as "beauty" is difficult to imagine without related ethical values and norms. IEDC aims at developing managers and business leaders who are prepared to lead any process of change, and also able to take the lead in

creating a better, more "beautiful" world. We, at IEDC, believe that they who live and work within a particular organisation, the meaning, the values, the reasons for being there go far beyond functionality, they lie in the aesthetics – the sensations, emotional realms of being part of something greater than oneself. The functionality of an organisation serves as a frame for meaning making, value creation, imagination, creativity, culture building, much the same as a frame of a painting of the edges of a canvas for a painter.

IEDC has observed and promoted interests in putting the arts into action in management and leadership development.

Through music, the decomposing and re-composing of a Bach sonata, managers and leaders are faced with the realities of dissonance as well as harmony, with the strategic lines in competition and with the innovative content of the composition.

Music is also used to exercise listening. Trying to conduct a choir helps to see importance of an emotional relation and clear communication. Visual arts (IEDC has a collection of 150 pieces of art) are used for reflection, for becoming better observers and for discovering personal leadership styles. Concerning language, it is shown how powerful is the use of metaphors in speeches and communication in general. Literature is also used to develop beautiful speaking and writing. The slogan that inspires me to develop these innovations in management and leadership development is "A creative environment for Creative Leadership". I would add at this occasion "an innovative environment for innovative leadership".

IEDC-Bled School of Management is a pioneer in providing an innovative approach



in leadership development, an innovative approach which encourages business leaders to take on new, and more creative ways in meeting their challenges. Significant emphasis is put on exposing the participants to experiences from broader human activities and in particular arts, science and philosophy.

Art as inspiration for managers and leaders, and learning from other professions are special features of the IEDC approach. Not only does the school feature a contemporary art collection, that's why we call it *Creative Environment for Creative Leadership* but besides fully engaged professors that are teaching leadership on the basis of art metaphors, it regularly invites guest lecturers from society at large, including prominent creative and performance artists, sportsmen, leading politicians and philosophers, NGO representatives, as well as successful business people, to open up the mind to the importance of original and creative thinking, quality and communication. Art inspires, enriches our feelings, opens new horizons, helps to explore relationships, teaches us to learn about ourselves, and helps us to become more responsible and creative leaders.

IEDC-Bled School of Management is the most innovative international business school in Central and Eastern Europe with excellent ties to the business community in the Region. More than 80% of its participants come from countries other than Slovenia, and more than one third of them are top managers. The total number of participants since the establishment in 1986 exceeds 73,000, from 78 countries. This makes IEDC a centre of excellence and a major meeting point for the exchange of ideas and for exploration of best management practices in the Region.



The school offers a full portfolio of executive development programs and customized programs for companies. Its programs are *one- and two-year Executive MBA* and three-year *Presidents' MBA*, *Doctoral Degree in Management* (Executive PhD), a five-week *General Management Program* (GMP), *Young Managers Program* (YMP) for younger potential managers, and *Discover Management Program* (DMP) for university graduates.

IEDC also offers customized programs, tailored to the specific needs of companies and organizations, and a portfolio of *short executive development programs and forums* for the needs of managers and leaders. IEDC's Executive MBA programs are all internationally accredited by AMBA (Association of MBAs), IQA (International Quality Accreditation), and as a specialized master's degree according to the *Bologna declaration*. Its executive education programs are widely recognized as among the best in Europe.

IEDC is well known for its *innovations* in how management education is conceptualized, designed, and delivered. In 2009, it was named among "100 top business schools in the world" concerning innovations for



demonstrating significant leadership in integrating social, environmental and ethical issues into its programs according to the *Aspen Institute's 2009-2010 edition of Beyond Grey Pinstripes*, the only ranking that evaluates how well schools are preparing their students for the environmental, social and ethical complexities of modern-day business. IEDC was the only school from Central and Eastern Europe to receive this recognition.

IEDC believes in *ethical and socially responsible leadership* which can be promoted through learning from art, science, sport and other different professions, drawing parallels around them and making people reflect. In terms of introducing *ethics and aesthetics* into the business curriculum,

IEDC has designed an ethics component into all its longer management programs more than twenty years ago. As an additional innovation, *sustainable development* has also been added to the curriculum. Over the last decade, IEDC has pioneered work on the incorporation of the arts and artistic processes into management education. The school itself was designed and built as an art gallery and is conceived as a place where managers come not only to learn but also to become inspired. IEDC has also incorporated *Art and Leadership* as part of its Executive MBA course which is one of the first of its kind in the world. During eight full days of the curriculum, a range of artists from different artistic disciplines work with the participants to help them reflect (through art, science, sport and other professions) on business phenomena as well as on all other aspects of leadership.

IEDC engages the attention and *support of leading scholars* from around the world, including late professor Peter Drucker, the world's greatest management thinker, who was a great friend and supporter of the school. IEDC is a member of the Peter Drucker Society and often presents Peter Drucker's view on the effective management as well his passion for art when talking about experiences that influenced Drucker's life and work.



Dr. Danica Purg, predsjednica i dekanica,
IEDC - Bled School of Management,
predsjednica CEEMAN - Central and East
European Management Development Association

IEDC - Bled School of Management

- Center of Excellence in Leadership and Management Education
- Business Confluence of Central and Eastern Europe
- Creative Environment for Creative Leadership



DEGREE PROGRAMS

- Executive PhD
- International Executive MBA

OPEN ENROLLMENT

- Top Executive Forums
- General Management Program
- Seminars

SUMMER SCHOOLS

- Young Managers Program
- Discover Entrepreneurial Management Program

ALUMNI NETWORK

- close to 85.000 managers
- in 85 countries





Kolektivna inteligencija

Razgovor s Thomasom W. Maloneom

John Brockman

Moj trenutačni interesi uglavnom su povezani sa širokim područjem koje nazivam *kolektivna inteligencija*. Što zapravo znači “kolektivna inteligencija”? Na što se pojam odnosi? Važno je razumjeti kako se inteligencija - kao jedinstveni prirodni fenomen - ne događa isključivo u umovima osoba (pojedinaca) već i u grupi (skupini) individua. Stoga sam kolektivnu inteligenciju definirao kao skupinu individua koja funkcioniра na inteligentan način. Prema toj definiciji podrazumijeva se da je kolektivna inteligencija - kao izuzetan prirodni fenomen - od pamtivyjeka prisutna u ljudskoj zajednici. Obitelji, tvrtke, nacije i vojske primjeri su skupina ljudi koje surađuju na način koji se - barem ponekad - čini inteligentnim.

Kolektivnu glupost smatram jednako čestom pojavom - ako ne i češćom - od kolektivne inteligencije.

S druge strane, također je moguće da grupa ljudi poprilično glupo funkcionira. Stoga *kolektivnu glupost* smatram jednako čestom pojavom - ako ne i češćom - od kolektivne inteligencije. Shodno tome, moja osobna, kao i nastojanja mojih suradnika, uglavnom su usmjerena na traganje za čimbenicima koji pospješuju kolektivnu inteligenciju i inhibiraju kolektivnu glupost te obrnuto.

Međutim, bilo da je riječ o inteligenciji ili gluposti, navedeni oblik kolektivnog ponašanja nije novi već postoji od davnina. U tom kontekstu novost se ogleda samo u novoj vrsti (tipu) kolektivne inteligencije koja nastaje pod utjecajem interneta. Sjetite se, primjerice, *Googlea* koji na čudesan način povezuje milijune web stranica širom svijeta te pomoću inovativne tehnologije analizira publicirana znanja. Jednostavnim upisivanjem pitanja u *Google* pretraživač dobivaju se tim putem inteligentni odgovori, barem u nekom smislu pojma "inteligentno".

Drugi primjer je *Wikipedia*, veliki te istovremeno nevjerojatno inteligentni kolektivni projekt kojeg su stvorile tisuće ljudi širom svijeta okupljene oko iste svrhe, s relativno malo - ili nimalo - centralizirane kontrole. Uz to, treba to posebno naglasiti, bez imalo

novca. Smatram kako navedeni primjeri *Googlea* i *Wikipedie* nisu kraj već prije početak jedne fantastične priče o internetom potaknutoj - ili nekoj drugoj vrsti - kolektivne inteligencije koja će eksplodirati u desetljećima pred nama.

Želimo li predvidjeti što će se u tom smislu događati, a naročito ako na bilo koji način želimo iskoristiti ono što slijedi, tada navedene mogućnosti moramo razumjeti na dubljoj razini nego što smo to činili do sada. Upravo se u tome ogleda glavni cilj MIT-ovog *Center for Collective Intelligence* kojeg sam na čelu. Štoviše, ako bismo morali definirati ključno pitanje našeg istraživanja tada bi ono izgledalo otprilike ovako: "Na koji ćemo način povezati ljude i računala kako bi oni zajedno (kolektivno) funkcionirali inteligentnije nego do sada?" Ako se doista zapitate kao u prethodnom slučaju, vjerojatno ćete doći do odgovora koji se poprilično razlikuje od tradicionalnog poimanja organizacija i grupa.

Navedenim pitanjem ozbiljno se bavimo već desetak godina inicirajući brojne aktivnosti u svezi s njime: prije svega nastojimo zabilježiti nove vrste kolektivne inteligencije koje u današnjem svijetu posvuda izviru. Tako smo na jednom projektu naziva "Mapiranje genoma kolektivne inteligencije" (engl. *Mapping the Genomes of Collective Intelligence*) uspjeli prikupiti dvjestotinjak interesantnih slučajeva koji nalikuju *Googlu*, *Wikipediji*, *InnoCentivu* te *open source* zajednici koja je stvorila *Linux* operativni sustav (softver originalnog izvornog kôda koji je napravljen tako da ga bilo tko može koristiti, mijenjati i usavršavati).

Tragali smo za strukturnim obrascima koji su se uvijek iznova ponavljali u spomenutim primjerima. Koristeći analogiju iz biologije nazvali smo ih "genima" kako bismo

olakšali razumijevanje. Međutim, ako vam se naziv ne sviđa te ako ne volite analogije i metafore, slobodno nastavite koristiti uobičajeni naziv “strukturni obrasci”. S ponosom, dakle, mogu konstatirati kako smo u različitim situacijama tijekom istraživanja otkrili devetnaest uzoraka ili genoma.

Tako smo, primjerice, u zajednici koja je razvila *Linux open source* operativni sustav naišli na strukturni obrazac kojeg smo nazvali “mnoštvo” (engl. *crowd*) zato što je potpuno otvoren tako da svatko može pridonijeti novim inovativnim modulima *Linux* sustava. Osim toga, navedena zajednica također utjelovljuje tzv. “hijerarhijski strukturni obrazac” odnosno genom zato što Linus Torvalds i nekolicina njegovih bliskih suradnika odlučuju - u suštini hijerarhijski - koje će module uključiti u novu inačicu sustava. Tako dakle izgleda genom projekta kolektivne inteligencije.

Osim toga bavimo se i *novim vrstama* kolektivne inteligencije. Osobno najviše vremena posvećujem projektu koji se bavi klimatskim promjenama. Tijekom vremena izgradili smo kvalitetnu *on-line* platformu koju trenutačno koristi 4.000 ljudi kako bi predlagali rješenja iz te domene. Platformu, koja operativno funkcionira već niz godina spajajući mnoštvo pojedinaca koji surađuju na kontinuiranom unaprjeđenju sugestija, nazivamo *Climate CoLab*. Ponosni smo što posljednjih godina pobjednici našega godišnjeg natjecanja svoje ideje predstavljaju na UN konferencijama u New Yorku te na Capitol Hillu u Washingtonu.

Sljedeći interesantni projekt odnosi se na *pokušaj mjerenja* kolektivne inteligencije. Ako smatramo da je neki fenomen važan, a u našem je slučaju doista tako, izmjeriti ga na neki način sigurno je lijepo i korisno. Stoga smo posegnuli za statističkim

pristupom nalik onome koji se koristi za mjerenje individualne inteligencije te smo ga pokušali prilagoditi mjerenju inteligencije grupe. Tako smo vremenom otkrili da postoji stanoviti statistički čimbenik - isto kao na razini pojedinca - koji kvalitetno predviđa uspješnost tima u nošenju sa širokim spektrom različitih problema.

U svezi s time posebno je intrigantan nalaz do kojeg smo došli tijekom istraživanja. Naime, iako smo očekivali da se taj statistički čimbenik pojavi u obliku pojedinačne inteligencije članova grupe, otkrili smo kako je prosječna i maksimalna inteligencija pojedinaca tek *sporadično korelirana* s inteligencijom grupe kao cjeline. Dakle, korelacija postoji, ali ne onog intenziteta koji se očekivao.

Ako kolektivna inteligencija nije toliko povezana s inteligencijom pojedinaca koje smo okupili u nekoj grupi kako bismo je učinili “inteligentnom”, o čemu je onda riječ? Tragali smo za brojnim čimbenicima za koje smo smatrali da značajno utječu na inteligenciju grupe, poput *psihološke sigurnosti* u grupi, *identiteta članova* i slično. Pa ipak, na koncu se ispostavilo kako svi ti čimbenici - na koje smo intuitivno ciljali - uglavnom

Otkrili smo da prosječna i maksimalna inteligencija pojedinaca tek sporadično korelira s inteligencijom grupe kao cjeline.

nisu bitni. Istraživanjem smo došli do neočekivanih rezultata, do tri čimbenika koji su snažno korelirali s kolektivnom inteligencijom grupe:

- socijalna senzibilnost članova grupe,
- komunikacijska ravnopravnost,
- udio žena u grupi.

Prvi čimbenik odnosio se na prosječnu *socijalnu senzibilnost članova grupe* koju smo mjerili *Reading the Mind and the Eyes* testom koji je primarno razvijen za mjerenje autizma, a koji se provodi na način da se ispitanicima pokazuju slike očiju drugih ljudi kako bi predosjetili njihove osjećaje.

Na koncu se pokazalo kako su pojedinci uspješni na testu istovremeno kvalitetniji “timski igrači” pa se shodno tome nametnuo zaključak da više takvih pojedinaca u grupi značajno utječe na povećanje kolektivne inteligencije grupe.

Drugi čimbenik mogli bismo nazvati *komunikacijska ravnopravnost*. Riječ je, naime, o tome da su grupe kojima komunikacijom dominira jedna osoba u prosjeku manje inteligentne od grupa u kojima je komunikacija ravnomjerno raspoređena među članovima.

Osobno preferiram sljedeće tumačenje rezultata istraživanja: kolektivna inteligencija grupe primarno ovisi o socijalnoj osjetljivosti članova.

Treći čimbenik, koji nas je najviše iznenadio, ogleda se u *udjelu žena u grupi*. Pokazalo se, naime, kako je kolektivna inteligencija direktno i snažno povezana s brojnošću žena u promatranoj skupini: više žena = veća inteligencija grupe. Pa ipak, iako izgleda da je riječ o linearnom trendu, “više žena” ne znači da bi najbolje bilo da grupu čine “samo” žene jer bi se time izgubila raznolikost. U kontekstu ovog čimbenika također je važno naglasiti kako je u velikoj mjeri povezan s prvim čimbenikom “socijalna senzitivnost” s obzirom na to da je opće poznato da su žene u tom smislu bolje od muškaraca jer bolje osjećaju druge ljude.

Osobno preferiram sljedeće tumačenje rezultata istraživanja: *kolektivna inteligencija grupe primarno ovisi o socijalnoj osjetljivosti članova*. Bilo da je riječ o muškarcima ili ženama, spojite li u timove osobe s odličnim rezultatima na testovima osjetljivosti vrlo ćete vjerojatno dobiti uspješnu i učinkovitu, tj inteligentnu grupu.

Sve u svemu, nalaze smatramo intrigantnim jer umnogome pomažu formirati inteligentne grupe i timove u realnom svijetu.

Način na koji smo definirali inteligenciju za potrebe upravo opisanog istraživanja u suštini je sličan načinu kojim psiholozi definiraju inteligenciju na individualnoj razini. Primjerice, čini se kako se pojedine osobe unutar grupe bolje nose s cijelim spektrom dodijeljenih kompleksnih mentalnih, aritmetičkih i sličnih problema od drugih osoba koje su u cijelom spektru lošije. Dakle, iako očekujemo da će jedni biti bolji u jednom spektru, a drugi u nekom drugom, čini se da nije tako. Izgleda da su jedni jednostavno bolji od drugih - u svemu!

U tehničkom smislu navedeno nam ukazuje da postoji jedna ključna komponenta

u analizi čimbenika, odgovorna za širok spektar varijacija, iako nam se isprva ne čini logičnom. Primjerice, unatoč tome što bismo očekivali da će se pojedine osobe pokazati uspješne u nošenju s verbalnim izazovima, a druge u nošenju s matematičkim izazovima, izgleda da nije tako. Izgleda da su - prosječno gledano - pojedine osobe uspješnije u nošenju s jednim i drugim izazovima istovremeno.

Štoviše, jedan od najbolje dokazanih, te istovremeno iznenađujućih nalaza znanosti psihologije odnosi se na činjenicu kako doista postoji jedinstveni čimbenik - kojeg nazivamo "inteligencija" - koji snažno korelira s individualnim performansama u širokom rasponu djelovanja. Iako u engleskom jeziku egzistiraju razne interpretacije tog pojma, ona najvažnija "inteligenciju" poistovjećuje s osobom koja se "...kvalitetno i učinkovito nosi sa širokim spektrom mentalnih izazova, koja brzo uči i brzo se prilagođava novonastalim situacijama te koja kvalitetno i učinkovito obavlja cijeli niz specifičnih zadataka".

Dakle, *najinteligentnija osoba* nije ona koja najbolje obavlja bilo koji specifični zadatak, već ona koja se najbolje nosi s novim izazovima i situacijama. Riječ je također o definiciji koju smo koristili pojašnjavajući inteligenciju na razini grupe prema kojoj se za grupu kaže da je inteligentna onda kada je sposobna nositi se kvalitetno i učinkovito s cijelim spektrom različitih izazova. To je, zapravo, najvažnija karakteristika koju tražimo.

Istraživanjem smo obuhvatili dvjestotinjak skupina sačinjenih od dva do pet članova koji su kao grupa u laboratoriju radili na pet do deset zadataka. Količina dodijeljenih zadataka ovisila je o specifičnim uvjetima, a sadržaj zadataka ogledao se, primjerice, u

Inteligentnija osoba nije ona koja najbolje obavlja bilo koji specifični zadatak, već ona koja se najbolje nosi s novim izazovima i situacijama.

brainstormingu o tome na koje se sve načine može koristiti cigla, ili u rješavanju zadataka IQ testa timski, a ne pojedinačno.

Druga skupina zadataka ogledala se u planiranju šoping ture pod različitim ograničenjima te u izgradnji kuće od *Lego* kockica prema kompliciranom setu pravila. Nakon što su grupe obavile različite zadatke, te nakon što smo doveli u korelaciju zadatke s različitim grupama, uspjeli smo definirati pondere rezultata različitih zadataka koji su najbolje predviđali kako će se grupa ponašati u odnosu na cjelokupni spektar dodijeljenih zadataka.

Operativna definicija kolektivne inteligencije grupe zapravo je ponderirani prosjek njihovih rezultata na svim zadacima. Dakle, riječ je o pristupu kojim se predviđa koliko će kvalitetno funkcionirati na širokom spektru zadataka.

Projekt mjerenja kolektivne inteligencije koji sam upravo opisao odrađen je u suradnji s istraživačima drugih institucija, prije svega s Anitom Woollay sa sveučilišta *Carnegie Mellon* te s Crisom Chabrisom sa sveučilišta *Union College*. Koristim priliku da im se iskreno zahvalim na pomoći.

Nositelj projekta mjerenja kolektivne inteligencije posebni je odjel MIT-a naziva MIT *Center for Collective Intelligence*.

Suštinski gledano, nositelj projekta posebni je odjel MIT-ja naziva MIT *Center for Collective Intelligence* koji je pod mojim vodstvom. Centar je smješten na *Sloan School of Management* te okuplja predavače i istraživače drugih MIT-ovih katedri i odjela poput *MediaLaba*, *Brain and Cognitive Science* odjela, *Computer Science* i AI laboratorija. Osim profesora, predavača i istraživača, članovi centra su studenti, magistranti, doktorandi i postdoktorandi različitih disciplina koje nastojimo integrirati u cjelinu kako bismo dobili multiperspektivni sustav s osnovnom svrhom odgovaranja na ključna pitanja:

- što je to “kolektivna inteligencija”?
- kako se može mjeriti?
- kako je možemo bolje razumjeti?
- kako je možemo stvoriti (potaknuti)?

Do MIT centra za kolektivnu inteligenciju došao sam na poprilično neuobičajeni način. Diplomirao sam matematiku, s diplomskim radom naziva “Matematičke znanosti”, koji se u suštini odnosio na primijenjenu matematiku i primijenjene računalne znanosti. Na postdiplomskom studiju na *Stanfordu* magistrirao sam na katedri za “inženjersko ekonomske sustave” koja pod tim imenom već dugo ne postoji.

Doktorirao sam na području kognitivne i socijalne psihologije, također na *Stanfordu*.

Iskoristit ću priliku da se malo pohvalim i reći vam što sam - kao maturant u srednjoj školi - napisao u prijavi na fakultet: “... želim pomoći da se riješe problemi stvoreni brzim promjenama tehnologije koja se mijenja mnogo brže nego što to društvena zajednica može prihvatiti”. Za jednog 17-godišnjaka, priznat ćete, poprilično napredno. Godinama kasnije, osvrnuvši se unatrag na sve te diplome i znanstvena postignuća, shvatio sam kako sam cijelo vrijeme posvećen rečenici napisanoj na poleđini prijavnica za fakultet. Vremenom sam se uglavnom fokusirao na IT, a posebno sam se bavio - po mojemu mišljenju - ključnim pitanjem: “Na koji način informacijska tehnologija potiče nove mogućnosti koje će koristiti društvenoj zajednici?”

Primarno sam se usredotočio na specifičnu vrstu društvenih problema koji se tiču organizacije posla, biznisa, različitih tvrtki (kao društvenih tvorevina), čak i organiziranih napora zajednice da postigne određene ciljeve. U suštini, pokušao sam ostvariti ono što sam si zacrtao još kao maturant, a to je također povezano s *Climate CoLabom*, jednim drugim projektom na kojem radim te na kojem se ne bavim isključivo organizacijom posla (na temu organizacije posla, usput rečeno, napisao sam knjigu *The Future of Work*) nego i drugim specifičnim problemima prouzročenima brzinom promjene tehnologije koja nadilazi kognitivne sposobnosti društvene zajednice.

Drugim riječima, emisija ugljičnog dioksida mijenja naš planet na specifičan način kojem se trebamo što prije kvalitetno prilagoditi. Riječ je o procesu oko kojeg se slaže cjelokupna znanstvena zajednica. Pa ipak, još uvijek ne uspijevamo to učiniti na

kvalitetan, održiv i prihvatljiv način. Upravo radi toga posvetio sam se *Climate CoLab* projektu koji posebno rezonira s mojim osobnim vrijednostima i bavi se problem kojim sam posvećen od rane mladosti.

Zašto se uopće opterećujemo time? Barem su tri odgovora na ovo pitanje.

Prvo, kao znanstvenici želimo razumjeti kako svijet funkcionira, a posebice kako funkcionira svijet u kojem surađuju ljudi, grupe ljudi i računala. Osim toga, intrigira nas na koji način funkcionira ljudsko društvo i mreže ljudi.

Drugo, želimo pomoći tvrtkama, javnom sektoru i drugim vrstama organizacija kako bismo učinkovitije funkcionirali. Posebno nas intrigira pitanje: Kako ćemo stvoriti inteligentnije organizacije, kompanije i javna poduzeća te kako ćemo stvoriti inteligentnije društvo?

Treće, želimo razumjeti koji čimbenici potiču inteligentnu evoluciju svijeta i društva. Primjerice, nema sumnje kako je internet značajno ubrzao povezivanje ljudi i računala, a taj će se proces u budućnosti dodatno ubrzati. A što su ljudi i računala snažnije povezani, sve korisnijim postaje misliti o njima kao o ključnoj komponenti svojevrstnog *globalnog uma*.

Budućnost naše vrste na ovoj planeti vjerojatno će ovisiti upravo o načinu korištenja globalne kolektivne inteligencije kako bismo napravili *mudre*, a ne samo pametne izbore. Mislim da je riječ o smjeru kojim kao vrsta evoluiramo, a posao kojim se ja bavim te kojim se moji suradnici bave - u duboko filozofskom smislu - ogleda se u tome da pospješujemo razumijevanje i kretanje prema društvu koje bismo mogli nazvati "kolektivno inteligentnim".

Koje je mjesto znanosti u ovoj priči? To što korištenjem znanstvenih metoda pokušavamo znanstveno razumjeti i dokazati na koji način grupe ljudi funkcioniraju, kako se povezuju, kako komuniciraju te kako u svemu tome koriste tehnologiju. Još je važnije to što pokušavamo otkriti i razumjeti "znanost" u pozadini kompleksnog fenomena *ljudske suradnje te suradnje čovjeka i računala* kako bismo iste poboljšali i unaprijedili. Tako da se slobodno može zaključiti kako - u tom smislu - granice između znanosti i inženjerstva polako nestaju.

Prema mojem poimanju, znanost nam primarno pomaže da bolje razumijemo stano-vite procese i fenomene, dok se inženjerstvo primarno bavi pitanjem o tome kako stvoriti/izgraditi ono što želimo. Shodno tome, jasna je njihova povezanost. Kada razumijemo kako svijet funkcionira možemo ga oblikovati prema svojim potrebama, a u procesu oblikovanja svijeta prema vlastitim potrebama nerijetko se događa da otkrivamo fundamentalne činjenice o tome kako svijet funkcionira.

Drugi način promišljanja o pitanju "gdje je znanost u ovoj priči" povezan je s našim nastojanjima da oformimo novo i

Budućnost naše vrste na ovoj planeti vjerojatno će ovisiti upravo o načinu korištenja globalne kolektivne inteligencije.

konkretno znanstveno polje “kolektivne inteligencije”. Primjerice, u travnju 2012. godine na MIT-ju je održana prva znanstvena konferencija o tome primjetno oduševivši sve sudionike. Brojni interesantni predavači, radionice i skupovi navode nas da pomislimo kako se pred našim očima - očito - rađa jedno novo polje interesa znanstvene zajednice koje će na poseban način obilježiti bližu i daljnju budućnost.

Treći način promišljanja o pitanju ogleđa se u povezivanju s drugim znanstvenim poljima i područjima te s drugim uglednicima iz svijeta znanosti. Primjerice, u posljednje vrijeme mnogo se piše i govori o “računalnoj društvenoj znanosti” koja se od kolektivne inteligencije razlikuje po metodologiji, odnosno po novim pristupima analizi i interpretaciji podataka i informacija iz sfere društvenog života koji su tek nedavno otkriveni, a koji nam pomažu odgovoriti na tradicionalna pitanja društvene znanosti. Primjerice, na koji način nastaju te na koji se način razvijaju društvene mreže?

S druge strane, znanstveno polje *kolektivne inteligencije* ne bavi se toliko metodologijom koliko samim fenomenom inteligencije koja se - kako samo ime kaže - javlja u

grupama individua, bilo da je riječ o skupinama pojedinaca, organizacijama ili cjelokupnim tržištima.

Promatranje stvarnosti iz perspektive inteligencije potiče na promišljanje o brojnim znanstvenim pitanjima. Primjerice, inteligenciju možemo definirati na razne načine. Mi smo koristili jedan pristup - *eksperimentalno mjerenje grupne inteligencije* - iako se to može učiniti drugačije, sagledavajući je iz perspektive “rješavanja problema”, “percepcije”, “memorije” ili “učenja” jer su to redom fenomeni izravno povezani s pojmom inteligencije. Njihova analiza - kada se događaju u grupama, a ne u umovima pojedinaca - provokativan je i produktivan način da se postave važna znanstvena pitanja.

Na prvoj konferenciji o kolektivnoj inteligenciji sudjelovalo je dvadesetak interesantnih predavača, poput Yochaia Benklera i Jonathana Zittraina s *Harvarda*, Roba Millera s MIT-a, Boba Krauta s *Carnegie Mellona*, Anite Woolley i Chrisa Chabrisa s ranije spomenutog CMU-a i *Union Collegea*, Lade Adamic i Scotta Pagea s *University of Michigan* (listu predavača, program i video predavanja potražite na www.ci2012.org, op.ur.). Riječ je redom o ljudima koji dolaze iz različitih znanstvenih disciplina, a koji zasigurno imaju što za reći o fenomenu kolektivne inteligencije. Neki od njih dolaze s područja društvenih znanosti, sociologije, socijalne psihologije te ekonomije, a neki su - vrlo interesantno - biolozi poput Deborah Gordon sa *Stanforda* te Iaina Couzina s *Princetonom*.

Kao brucš, studije sam započeo davne 1970. godine. Još se dobro sjećam kako sam u časopisu *Scientific American*, na drugoj godini studija, pročitao odličan članak Marvina Minskyja s MIT-ja o umjetnoj inteligenciji. Njegova vizija izuzetno me

Brojni interesantni predavači, radionice i skupovi navode nas da pomislimo kako se pred našim očima rađa jedno novo polje interesa znanstvene zajednice.

zaintrigirala zapalivši poput iskre vatru interesa za računalnu znanost i računala u kontekstu “tehnologije koja ubrzano mijenja lice i naličje svijeta”.

Čitajući članak zabrinulo me što se - po autorovu tadašnjem mišljenju - proces odvijao toliko brzo da je bilo predviđeno kako će se svi problemi područja riješiti do završetka mog fakultetskog obrazovanja pa ću zbog toga ostati bez realne mogućnosti zaposlenja. Toliko sam se uplašio da sam pomislio prekinuti studije što bih na koncu i učinio da me kolega, student četvrte godine istog usmjerenja, nije razuvjerio. Rekao mi je kako se do kraja 1974. godine definitivno neće “sve riješiti” na području umjetne inteligencije i definitivno je bio u pravu jer se ni danas, četrdeset godina kasnije, nismo previše pomakli u tom smislu.

Štoviše, smatram kako pristup za koji smo se odlučili na *Center for Collective Intelligence* doista obećava riješiti ultimativne probleme umjetne inteligencije i to tako što odbacuje ideju kako inteligencija primarno treba potjecati od računala. Brojne su, naime, inteligentne aktivnosti koje ljudska bića mogu izvoditi, isto kao što su brojne inteligentne aktivnosti koje računala mogu izvoditi. Pa ipak, ljudska bića i dalje prednjače u tome te ih računala još uvijek ne mogu, a čini mi se kako nikada i neće moći, u tome posve slijediti.

Međutim, kada povežemo ljudsku i računalnu inteligenciju, kada ih potaknemo na suradnju te kada shvatimo da je upravo njihovo povezivanje ultimativni cilj (za razliku od toga da se inzistira na računalima), tada nove vizure stvaranja inteligentnih sustava same od sebe počnu izvirati. Riječ je, naime, o presudno važnim mogućnostima koje se prema mojemu mišljenju otvaraju na području kolektivne inteligencije.

Kada povežemo ljudsku i računalnu inteligenciju, nove vizure stvaranja inteligentnih sustava same od sebe počnu izvirati.

Shodno tome, završno pitanje o kojem bismo trebali promišljati samo se od sebe nameće: “Na koji način će nam nove vrste inteligencije pomoći da jednom zauvijek shvatimo što to znači biti ‘ljudsko biće’, što to znači biti ‘čovjek’ te koja je naša prava uloga na ovom planetu?”

Vjerojatno bismo se brzo složili oko toga je inteligencija najvažnija čovjekova “imovina”. O sebi volimo promišljati kao o “inteligentnim bićima” koja se upravo po inteligenciji razlikuju od životinja te se volimo uzdizati na pijedestal “najinteligentnijih bića” na planetu.

Čak i onda ako bismo je isključivo koristili za razumijevanje naše humanosti, koncepcija inteligencije ostaje korisna i važna: o čemu se tu uopće radi? Kako nastaje? Kako se pospješuje? Perspektiva kolektivne inteligencije osigurava nam duboke i moćne odgovore na nabrojana pitanja.

Primjerice, kako se može zaključiti je li pas, mačka ili mrav inteligentan? Koliko su oni inteligentni u odnosu na druge životinje i ljude? U slučaju mrava, primjerice, prava instanca za analizu vjerojatno ne bi bio mrav pojedinac nego cjelokupne mravlje

kolonije kojima se bavi Deborah Gordon sa *Stanforda*. Jednom kada počnemo promišljati na opisan način te kada počnemo pažljivo promatrati umjetnu inteligenciju u formi računala koja su - na svoj specifičan način - također inteligentna, jasno postaje kako se inteligencija također javlja u grupi individua. Primjerice, mravlju koloniju

lakše je okarakterizirati "inteligentnom" nego mrava kao pojedinca. Shodno tome, jasno je kako je doista moguće grupu ljudi te njihove računalne i druge artefakte smatrati *kolektivno inteligentnima* čime se otvaraju brojna intrigantna filozofska i znanstvena pitanja o tome tko smo i što smo kao grupe, a ne samo kao izolirani pojedinci.

Translated and reprinted by permission of *Edge.org*. This article was originally published under the English title *Collective Intelligence*, by John Brockman, March 2012. Copyright ©2016. by Edge Foundation, all rights reserved. See: www.edge.org

Edge



Thomas W. Malone, profesor liderstva i menadžmenta na katedri Patrick J. McGovern na MIT *Sloan School of Management*. Direktor i osnivač MIT *Center for Collective Intelligence* i MIT *Center for Coordination Science*. Suosnivač je MIT-ove inicijative "Inventing the Organizations of the 21st Century".



John Brockman, predsjednik tvrtke *Brockman Inc.*, autor knjige *The Third Culture* i glavni urednik portala *Edge.org* kojeg je The Guardian nedavno nazvao "osobom koja vodi vebisajt s najinteligentnijim sadržajem na svijetu". www.edge.org



Dosta je kaššššlja!

- kao **topli** ili **hladni** napitak
- dodatni **unos tekućine**
- finog **okusa naranče**



Djelatna tvar: suhi ekstrakt bršljanovog lista (INN: Hederæ Foliæ extractum siccum). Terapijske indikacije: za olakšano iskašljavanje kod bolesti dišnog sustava praćenih produktivnim kašljem. Doziranje i način primjene: djeca od 6-12 godina - 2x1/2 tablete dnevno, odrasli 1x1 ix1x1/2 tablete dnevno, otopiti u 1-2 dcl tople ili hladne vode ili čaja.

Prije uporabe pažljivo pročitajte uputu o lijeku, a o rizicima i nuspojavama upitajte svog liječnika ili ljekarnika.



Otvoreno umrežavanje: novi pristup upravljanju u poslovnom i javnom sektoru

Ozren Rafajac

*K*ako bi unaprijedili održivost i kvalitetu osobnog života te ostvarili brojne druge ciljeve, društveni pojedinci, a naročito njihovi lideri, dizajniraju i primjenjuju različite organizacijske modele. Povećanje kompleksnosti društvenih sustava određeno je zakonom opadajućih prinosa, gdje nakon jedne točke daljnje ulaganje u kompleksnost i održavanje sustava postaje neisplativo i besmisleno jer ne donosi nikakva poboljšanja. Tada se pojavljuje plodno tlo za kreiranje novih organizacijskih oblika koji pojednostavljuju kompleksne aktivnosti i omogućuju višu razinu prilagodljivosti. Sudionici umreženog društva sve češće koriste otvorene modele organizacije kojima nastoje unaprijediti slobodu izbora, neovisnost, fleksibilnost, upravljanje troškovima i pojednostavljuvanje kompleksnih procedura, a jedan od razloga popularnosti takvih modela organizacije je i taj što se koristi otvorene mrežne suradnje uspjevaju distribuirati među značajno većim brojem pojedinaca nego što je to slučaj sa zatvorenim mrežama.

Uvod

Unatoč iznimnom napretku znanosti i tehnologije, naše društvo još uvijek je službeno utemeljeno na zastarjelim paradigmatama i organizacijskim, kulturološkim i obrazovnim modelima koji ozbiljno narušavaju održivost i preživljavanje čovječanstva.

Jedna od najvećih zabluda suvremenog društva - koja proizlazi iz primjene dijalektičke logike - jest ta da je *natjecanje* uvijek dobro i poželjno. U sustavnoj i holističkoj paradigmati logika je bitno drugačija. Natjecanje je dobro i poželjno, ali samo u specifičnim situacijama i kontroliranim uvjetima, dok u većini drugih situacija obično stvara više problema nego koristi.

Unatoč tome što se u znanstvenim i gospodarskim krugovima o njoj vrlo malo govori, osnovni gradivni element naše stvarnosti je *suradnja*. Zanemarujući prednosti suradnje, čak i onda kad bi im ona mogla osigurati značajne uštede, brojni suvremeni pojedinci ostvaruju bitno nižu kvalitetu života od one koju bi mogli ostvarivati. Primjerice, upustimo li se samostalno u

kupovinu stana, ovisno o regiji i mikro-lokaciji u RH platit ćemo od 1.100 do 2.000 eura za metar četvorni. Udružimo li kapital s još barem šest ili više osoba, te se kao grupa zajednički upustimo u kupnju terena i izgradnju, cijena će se gotovo prepoloviti.

Iako nije uvijek besplatna niti jednostavna (ponekad je čak neizvediva), suradnja predstavlja fundamentalnu pokretačku silu većine ljudskih aktivnosti. Primjerice, čak se i natjecatelji prvo moraju dogovoriti oko pravila, mjesta i/ili vremena susreta da bi se uopće mogli natjecati.

Više ili manje uspješno, surađivati se može na mnogo različitih načina. Svaki model suradnje ima vlastite prednosti i nedostatke, a među različitim oblicima suradnje postoje bitne kvalitativne razlike. Iako se po tom pitanju na prvi pogled stvari poboljšavaju, u našem društvu ljudi premalo surađuju. Praktični primjeri koji potvrđuju prethodnu tvrdnju mogu se pronaći iza svakog ugla.

Primjerice, problem nejednakosti bogatih i siromašnih koji postaje sve ozbiljniji. Kao što to Piketty (2014.) naglašava, glavni pokretač nejednakosti - tendencija da povrat na kapital premašuje stopu ekonomskog rasta - prijeti stvaranjem ekstremnih nejednakosti koje potenciraju nezadovoljstvo i potkopavaju demokratska načela.

Koliko su te razlike velike pokazuje *Oxfamov* izvještaj prezentiran na godišnjoj konferenciji *World Economic Forum* održanoj u Davosu 2015. godine; izvještaj, naime predviđa da će do kraja 2016. godine 1 posto najbogatijih posjedovati više bogatstva nego li svi ostali ljudi zajedno!

Jedna od najvećih zabluda suvremenog društva jest ta da je *natjecanje* uvijek dobro i poželjno.

Već je na temelju toga moguće zaključiti kako naše društvo još uvijek nije uspjelo identificirati organizacijski model koji će osigurati uravnoteženi društveni razvoj. Iako ekolozi i pobornici razvoja koji ne narušava ekološku ravnotežu već godinama nastoje proširiti svijest o neodrživosti i ekološkoj neprihvatljivosti trenutačno dominantne potrošačke kulture, njihov glas ne dopire do većine političara i glasača. Ako ukupni populacijski rast - koji će do sredine 2030. godine dosegnuti 8.4 milijarde, a do 2050. godine i 9.6 milijardi - ostane utemeljen na potrošačkoj i egoističnoj kulturi, naše bio-okruženje naći će se pod toliko snažnim pritiskom da bi se svatko razuman trebao početi pripremati za neki oblik kolapsa, u ograničenom ili cjelovitom obujmu i opsegu.

Prema sugestijama znanstvenika, povećanje kompleksnosti ljudskih interakcija i pritiska na okoliš sugerira da su novi oblici vladanja ne samo poželjni, već i hitno potrebni. *Stoga pravo pitanje nije trebamo li mijenjati naše obrasce ponašanja i organizacije, već kao to najbolje učiniti.*

Demokratski model

Svaka nova razina u razvoju društvene kompleksnosti kreira nove specifične probleme. Shodno tome, društveni pojedinci primorani su kontinuirano prilagođavati vlastite obrasce ponašanja i organiziranja. Kako bi prevladali trenutačne društvene probleme suvremeni lideri već sada kreiraju nove organizacijske modele koji će

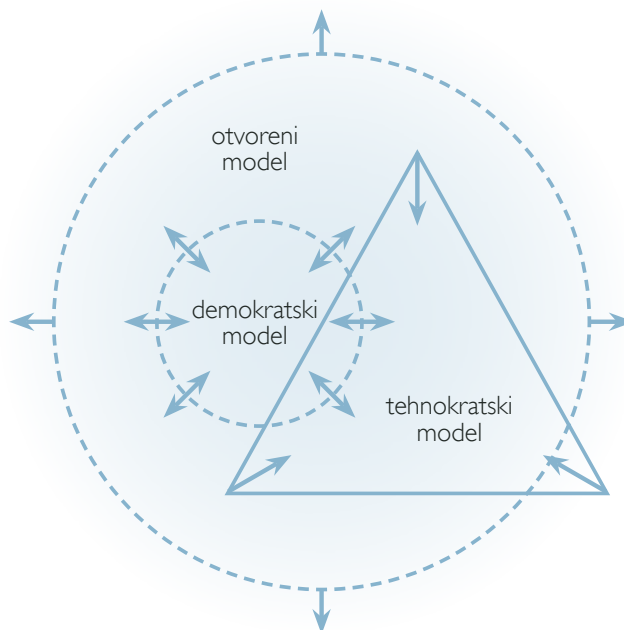
Očekujemo li bilo kakvu pozitivnu promjenu prema održivoj društvenoj reorganizaciji, prvi nužni korak ogleda se u *edukaciji kritične mase ljudi* - ne samo o potrebi za promjenom, nego i o primjenjivim metodologijama i tehnologijama. Srećom, navedeni proces je već u tijeku. Kao što navode Schieffer i Lessem, u mnogim dijelovima svijeta - poput Zimbabwea, Egipta, Nigerije ili Slovenije - već se odvijaju inovativni projekti holističkog razvoja i integralne edukacije koji će poslužiti kao katalizator nužno potrebnih društvenih promjena.

Drugi korak prema toliko potrebnoj društvenoj reorganizaciji sastoji se u kreiranju *novih organizacijskih modela* koji će osigurati integraciju, suradnju i daljnju edukaciju ljudi koji žele surađivati na rješavanju specifičnih društvenih problema i potreba. U ovom trenutku postoje barem tri razvojne ideje koje sugeriraju kako bi se naše društvo trebalo (re)organizirati, a to su:

- demokratski model,
- tehnokratski model,
- otvoreni model.

osigurati snižavanje troškova i višu razinu društvene kohezije i suradnje od trenutačne. Kao što je to prikazano na slici 1, u suvremenoj literaturi moguće je identificirati tri glavna prijedloga koji sugeriraju način izvođenja društveno-ekonomske transformacije u vidu demokratskih, tehnokratskih i otvorenih modela.

Slika 1.:Tri glavna smjera društveno ekonomske transformacije



Izvor: Izradio autor

Prvi model povezan je sa svima onima koji promoviraju ideju ekonomske demokracije, a riječ je o skupini kojoj se priključuje sve veći broj ekonomista, sociologa, filozofa, društvenih aktivista i autora poput Dahla, Yearwooda, Englera, Maheshvarananda i ostalih. Ekonomska demokracija predstavlja društveno-ekonomsko uređenje u kojem su lokalne ekonomske organizacije demokratski kontrolirane. Što to znači u praksi?

Nema dvojbe da poštivanje tuđih stavova predstavlja važnu komponentu održavanja pozitivnih odnosa. Organizacije koje dopuštaju da se glas članova čuje uobičajeno imaju više posvećene i motivirane djelatnike od organizacija koje ne dopuštaju otvorenu raspravu.

Međutim, ako se svačije mišljenje počinje respektirati prilikom upravljačkog odlučivanja (naročito u situacijama kada se

većina članova osobno ne poznaje), tada demokratsko načelo "jedan član - jedan glas" obično stvara više problema nego koristi.

Primjerice, najveći problem demokracije pronalazimo u samim glasačima koji su veoma često iracionalni i/ili krajnje neinformirani o brojnim političkim pitanjima. Dodatni problemi demokracije povezani su s nekontroliranim širenjem birokracije, postojanjem prevelikog broja pravila, tiranijom većine, političkom nestabilnosti zbog smjene vlasti itd.

S druge strane, na razini same organizacije - gdje se suradnici gotovo svakodnevno susreću i komuniciraju - demokratski model organizacije može stvoriti vrlo uspješne ekonomske rezultate. U prilog tome govore brojne uspješne zadruge (*cooperative*), te popularnost zadružnog poslovanja u najrazvijenijim zemljama svijeta.

Prema podacima web stranice *International Co-operative Alliance* (<http://ica.coop>) u Francuskoj trenutačno djeluje 21.000 zadruga koje osiguravaju milijun radnih mjesta, te zapošljavaju 3.5 posto radno aktivnog stanovništva. U SAD-u čak 256 milijuna pojedinaca učlanjeno je u zadruge, dok 30.000 zadruga osigurava više od dva milijuna radnih mjesta.

Četiri od deset Kanađana članovi su barem jedne zadruga, a u Quebecu čak 70% populacije uključeno je u takav oblik suradnje. U Maleziji oko 6.78 milijuna ljudi ili 27% ukupne populacije sudjeluje u zadružnom poslovanju. U Norveškoj - s ukupnom populacijom od 4.8 milijuna ljudi - gotovo dva milijuna članovi su zadruga.

Godine 2007. potrošačke zadruga u Danskoj držale su oko 36.4% tržišta robe široke potrošnje. Poljoprivredne zadruga u Japanu iste godine okupljale su čak 91% farmera s ukupnim prometom od 90 milijardi američkih dolara dok su potrošačke zadruga poslovale s ukupnim prometom od 34.048 milijardi USD i držale 5,9 posto tržišta hrane.

Prema podacima koje donosi *Coopseurope* za 2015. godinu (<https://coopseurope.coop>), u Europi djeluje 180 tisuća zadruga koje okupljaju 140 milijuna članova i zapošljavaju 4,5 milijuna ljudi ostvarujući pritom ukupni godišnji promet od jedne milijarde eura. U razdoblju od 2009. - 2015. godine ukupni broj članova zadružnih organizacija u Europi povećao se za 14%.

Koliko je zadružno poslovanje popularno govori i to što je svaki peti Europljanin član zadruga. Prema podacima *The World Co-operative Monitora* (<http://monitor.coop/>) promet 300 najvećih svjetskih zadruga u 2013. godini iznosio je 2,360.05 milijardi USD, u

odnosu na 2,205.70 milijardi USD koliko je ostvareno u prethodnoj godini. Od 300 najvećih zadruga 40% djeluje u industriji osiguranja, 32% u poljoprivredi i prehrani, 17% u veleprodaji i maloprodaji, pet posto u bankarstvu i financijskim uslugama, tri posto u prerađivačkoj industriji, dok jedan posto obuhvaća ostale usluge (primjerice, stambene zadruga).

Pa ipak, unatoč tome što je na mikro-razini pojedinih organizacija moguće pronaći pozitivne primjere, čini se kako iz makropolitike perspektive demokratski oblik vladanja najčešće ostvaruje prosječne rezultate, a ponekad čak i lošije od toga. Osim pretjeranog broja pravila, nepoznavanja glasača i kandidata, korupcije te skupe birokracije, jedan od uzroka ograničenog uspjeha demokratskih sustava je i taj što većina zagovornika demokratskog modela organizacije svjesno i/ili nesvjesno podupire zatvorene ili poluzatvorene oblike vladanja.

Iako će se odnos između otvorenog i zatvorenog razjasniti nešto kasnije, već se sada može primijetiti kako je pretjerano zatvaranje (pravilima) suprotno našoj prirodi jer su svi živi sustavi u osnovi otvoreni, a time i snažno povezani s vlastitim okruženjem.

Pretjerano zatvaranje pravilima suprotno je našoj prirodi jer su svi živi sustavi u osnovi otvoreni, a time i snažno povezani s vlastitim okruženjem.

Tehnokratski model

Drugi razvojni smjer je tehnokratski model. Zagovornike tehnokratskog modela pronalazimo među ekonomistima, inženjerima, sociolozima, futuristima, te često među pojedincima koji već okupiraju specifične pozicije moći. Tehnokracija predstavlja model društvene organizacije u kojem se leaderske pozicije dodjeljuju, a tehničke odluke donose, na temelju specifičnih znanja i performansi, a ne na temelju demokratskih izbora u kojima sudjeluju i oni koji nemaju promatrane specifične informacije i vještine. Među najpoznatijim autorima koji promoviraju takav oblik društvene organizacije su Scott, Keyes i Fresco, Veblen te Bell.

Ideje koje tehnokrati zastupaju u nekim segmentima vrlo su zanimljive. Primjena znanja, tehnologija i vještina koje posjedujemo mogla bi nam omogućiti da bitno unaprijedimo iskoristivost dostupnih resursa ali i da bitno unaprijedimo postupanje s otpadom, navodnjavanjem, prometom, sigurnošću, korištenjem energije itd. Prednosti tehnokratskog oblika organizacije jesu u tome što je putem kontrole informacija i/ili novca

U Platonovoj *Republici* definicija pravde, poretka i karaktera pravednoga grada i čovjeka bila je bitno drugačija nego danas.

prilično jednostavno regulirati društvene odnose, a time posredno i količinu pritiska na bio-okruženje. Zagovornici ovog modela svoje prijedloge uglavnom zasnivaju na tehnologiji, kontroli informacija, dubokoj hijerarhiji i „odozgo-prema-dolje“ pristupu što se najčešće poistovjećuje sa strogo zatvorenim i samo ponekad poluzatvorenim oblicima organizacije.

Znanstvenici poput Riversa i Mejiasa kritički su nastrojeni prema tehnokratskom modelu te naglašavaju kako nekritički pristup primjeni tehnologije itekako može kompromitirati ljudsku prirodu i blagostanje. Glavni argument za svoje stavove pronalaze u činjenici da osobe s izravnim pristupom čvorištima informacija i upravljanju tehnologijom, kapitalom i novcem imaju preveliku moć u odnosu na ostale dionike.

Prvi problem tehnokratskog svjetonazora proizlazi iz ontologije pojma *tebne* (koji dolazi od grčke riječi [ték^hne:] što se prevodi kao umijeće, vještina, umjetnost). Naime, definiranje i evaluacija *vrline* i *vještina* koje neko društvo podržava i ohrabruje proces je koji se događa unutar društvene prizme. U Platonovoj *Republici*, koja je objavljena 380. godine p.n.e., definicija pravde, poretka i karaktera pravednoga grada i čovjeka bila je bitno drugačija nego danas. Kriteriji vrednovanja koje postavi najveći stručnjak današnjice, u budućnosti vrlo skoro mogu postati posve beskorisni.

Drugi problem tehnokracije ogleda se u tome da nitko ne može biti toliko pametan da iskoristi sve znanje i sve informacije koje su potrebne u menadžmentu za održavanje kompleksnih sustava - čak i da pritom

MorningSpark

KONFLIKTI U PRAKSI

SRIJEDA, 16.11.2016. od 9 do 13 sati
Hotel Antunović, Zagreb

Za sve vas koji u svom poslovnom okruženju trebate učinkovitije upravljati konfliktima pripremili smo:

- Najbolja iskustva uglednih stručnjaka
- Korisne radionice s praktičnim vježbama odmah primjenjivim u praksi
- Besplatno testiranje alata za upravljanje konfliktima (SDI) i dodatni bonus vaš Portret Osobnih Vrlina

Gosti predavači:

- **Pam Welsby**, CEO Fast Forward International d.o.o. i regionalna direktorica za PSP Centralna Europa
- **Tomislav Kuljiš**, terapeut integrativne tjelesno-orijentirane psihoterapije
- **Tomislav Ivezić**, trener, konzultant i HR stručnjak

Praktične radionice za sudionike

Voditelji:

- **Pam Welsby**, CEO Fast Forward International d.o.o. i regionalna direktorica za PSP Centralna Europa
- **Davorka Tolić**, Gentis d.o.o. Hrvatska



Više informacija na stranicama:

www.gentis.hr
www.personalstrengths-cbs.com

putem maila gentis@gentis.hr

koristi super računalo. Primjerice, to što je netko kvalificirani liječnik ne znači automatski da je sposoban kreirati i donositi važne odluke u svezi zdravstvene politike.

Treći problem skriva se u tome što provođenje empirijskih istraživanja (prikupljanje podataka) i pronalazak odgovora na specifična pitanja predstavlja tek jednu stranu menadžmenta. Druga strana uključuje teme kao što su *etika, motivacija, sloboda, kvaliteta, pravednost* i slično koje se odnose na kvalitativna pitanja koja nije moguće riješiti ni na koji drugi način osim širokim društvenim konsenzusom i dijalogom.

Na kraju se može zaključiti kako se glavni problem tehnokratskog svjetonazora ogleda u tome što tendira prema oligarhiji gdje je moć koncentrirana u uskom krugu ljudi pa mu zbog trenutačnog stupnja razvoja svijesti navedenih skupina nedostaje morala. Naravno, sav taj kritičizam ne znači da pametno korištenje tehnologije, odnosno specifičnih znanja i vještina, te poštivanje svima jasnih procedura i strukturno zadanih pravila ne može biti izuzetno korisno u svladavanju kompleksnih društvenih problema s kojima se naše društvo trenutačno suočava. Uostalom, problem nije u tehnologiji, već u načinu na koji je koristimo.

Otvoreni model

Treći model organizacije i upravljanja promovira ideju otvorenog umrežavanja. Za razliku od prethodna dva modela, unutar modela otvorenih mreža većina organizacija je poluotvorena ili potpuno otvorena. U ovom specifičnom slučaju *mreža* predstavlja

grupu dvoje ili više pojedinaca međusobno povezanih kroz neki oblik komunikacijske infrastrukture, dok *otvorenost* predstavlja spremnost pojedinaca i organizacija da surađuju na takav način da se koristi suradnje distribuiraju svim ostalim ljudima uz što je moguće manje prepreka.

Upravo zbog odluke da budu besplatne i svima dostupne, otvorene mreže uspjevaju daleko snažnije utjecati na društvo i okruženje negoli zatvorene i poluzatvorene mreže.

Upravo zbog te odluke (preferencije), da budu (barem u osnovnim aspektima) besplatne i svima dostupne, otvorene mreže uspjevaju daleko snažnije utjecati na društvo i okruženje negoli zatvorene i poluzatvorene mreže. Primjerice, knjiga koja nije zaštićena autorskim pravima ili softver otvorenog koda (open-source) mogu doći do većeg broja ljudi nego što je to slučaj sa skupim i autorskim pravima zaštićenim proizvodima i uslugama. Mreže koje pojedincima omogućuju da besplatno komuniciraju, razmjenjuju informacije i surađuju

u zadnjih nekoliko desetljeća stječu društvenu i ekonomsku moć veću od brojnih država i korporacija koje predstavljaju zatvorene i poluzatvorene sustave. Prema procjeni same kompanije, mreža *Facebook* će u 2016. godini imati oko 1.7 milijardi aktivnih korisnika. Budući da razina otvorenosti različitih organizacija može prilično varirati, u kategoriju otvorenih mreža neki autori ubrajaju čak i one organizacije koje nisu u potpunosti otvorene. Primjerice, organizacije i projekti poput *eBaya*, *Airbnba*, *Zipcara*, *Googlea*, *Facebooka*, *Twitera*, *Blablacarra* ili *Ubera* primjeri su poluotvorenih mreža s jasnom i izraženom tendencijom prihvatanja svih pojedinaca željnih suradnje.

Pa ipak, neki autori tvrde da se te organizacije, unatoč tome što se same proklamiraju kao otvorene, ne mogu u potpunosti smatrati takvima jer se u samoj ideji otvorenog modela upravljanja nalazi *open-source* pokret i *peer-to-peer* paradigma (P2P). Ogladni primjeri takvih projekata su *Wikipedia* i *Linux-Ubuntu* operativni sustav. Budući da nije „open-source“ mreža otvorenog koda, *Facebook* može raspolagati vašim osobnim podacima i kreirati algoritme kojima prati vaše postove i odabire pa zarađuje na vama čak i kad vi to ne želite. U softveru otvorenog koda (open-source) - ako to želi - korisnik može samostalno regulirati izbore (primjerice, preuzimanjem aplikacije i rješenja koje je netko besplatno programirao).

Dakle, proizvodi i usluge otvorenih mreža rezultat su dobrovoljne suradnje i zalaganja velikog broja pojedinaca od kojih svaki nastoji ostvariti različite osobne ciljeve i kolektivne agende dok sudjeluje u tom procesu. Neki od glavnih motiva za angažiranje u otvorenim mrežama jesu:

- prepoznavanje i priznanje od strane kolega,
- efikasnost,
- estetski užitek,

Proizvodi i usluge otvorenih mreža rezultat su dobrovoljne suradnje i zalaganja velikog broja pojedinaca od kojih svaki nastoji ostvariti različite osobne ciljeve i kolektivne agende.

- financijske koristi,
- specifičan društveni stav i politički svjetonazor.

Rasprave o otvorenim mrežama obično se kreću u dva osnovna smjera: kolegijalna proizvodnja (engl. *peer production*) i kolegijalno upravljanje (engl. *peer governance*). Prema Benkleru, kolegijalna proizvodnja je proces u kojem se inputi i outputi dijele slobodno ili uvjetovano, u institucionaliziranom obliku koji ih ostavlja jednako dostupnima za sve koji ih žele koristiti prema osobnom odabiru. Kako bi se osiguralo da kreirano znanje i informacije budu besplatni za korištenje, ovakvi projekti se najčešće dijele pod nekom vrstom otvorene licence (GNU, Creative Commons, Copyleft). Pored toga, Benkler primjećuje kako otvorene organizacije imaju dvije temeljne prednosti pred tradicionalnim hijerarhijskim organizacijama:

1. *Informacijske koristi*: ovakva proizvodnja omogućuje da pojedinci sami raspodijele zadatke koji odgovaraju njihovim vještinama, znanjima i interesima. Svi koji surađuju mogu kreirati i dijeliti dinamičan sadržaj koji odražava pojedinačne vještine i „varijabilnost ljudske kreativnosti“;

2. *Alokacijske koristi*: velika varijabilnost ljudskih i informacijskih resursa vodi do značajnog povećanja stope povrata brojnim ljudima, resursima i projektima bez korištenja ugovora i ostalih sredstava koja osiguravaju ispravno korištenje resursa u projektu.

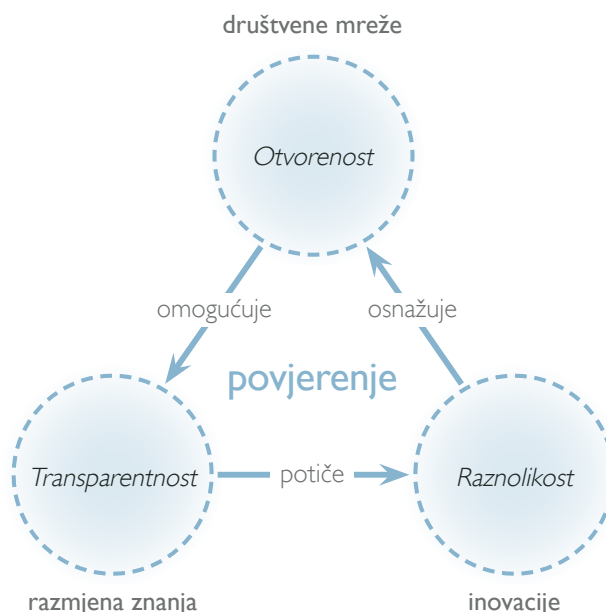
Kolegijalno upravljanje predstavlja „odozdo-prema-gore“ (engl. *bottom-up*) oblik participativnog odlučivanja u proizvodnji i upravljanju zajedničkim vrijednostima koji nastoji ostati što je više moguće otvoren. *Upravljanje, odnosno vođenje osobnim primjerom, temeljna je razvojna strategija otvorenog društva i kolegijalnog (peer-to-peer) upravljanja.*

Prema Vasilisu Kostakisu, glavne karakteristike kolegijalnog upravljanja ogledaju se u jednakim mogućnostima, ne-hijerarhiji (više različitih hijerarhija), holoptizmu (mogućnosti da svaki sudionik vidi cjelinu), otvorenosti, umrežavanju i transparentnosti. Pritom se cilj kolegijalnog upravljanja

ogleda u maksimiziranju samo-alokacije i samo-grupiranja zajednice kako bi se stvorio sustav odlučivanja koji ne funkcionira „odvojeno od“ ili protivno interesima okruženja u kojem se razvija.

Iako se u današnje vrijeme često nailazi na softvere otvorenog koda i P2P projekte, u službenoj (mainstream) ekonomskoj znanosti, politici i kulturi njihova značajnost (i fundamentalnost) još uvijek nije adekvatno identificirana i valorizirana. Međutim, kao što je to prikazano na slici 2., otvorenost omogućuje transparentnost koja potiče raznolikost, a ova povratno osnažuje otvorenost. Riječju, bez otvorenosti i transparentnosti nije moguće ostvariti povjerenje koje je nužna komponenta društvenog umrežavanja, dijeljenja znanja i inoviranja. S obzirom na to da se njima ne upravlja zapovijedanjem i kontrolom, u otvorenim mrežama *povjerenje* postaje glavno gorivo ekonomske transformacije.

Slika 2.:Važnost otvorenosti



Izvor: Jarcho (2012.)

Shodno navedenom, moguće je identificirati glavne prednosti otvorenih mreža:

1. *Sloboda pojedinačnog izbora i neovisnost.* Samo u ovom obliku suradnje pojedinci su potpuno slobodni odabrati vlastiti način izvršavanja neke aktivnosti - bez prisilnog podređivanja većini ili nadređenima. Iako je na kratkoročnoj mikro-skali specifičnih okolnosti moguće pronaći brojne iznimke, dugoročno gledano sloboda izbora predstavlja glavni katalizator napretka koji omogućuje inovacije i propitivanje krutih službenih „istina“ i pravila.

2. *Fleksibilnost.* Raznolikost veza, rješenja i pristupa - koji su posve prirodni u otvorenim organizacijskim modelima - osigurava jednostavnu i brzu prilagodbu svih elemenata u slučaju bilo kojeg rizika i ograničenja što zauzvrat osigurava dinamičnu stabilnost otvorenog sustava.

3. *Reduciranje troškova.* Uključivanjem svakoga tko je spreman slijediti zadani skup pravila, otvorene mreže ostvaruju ekonomiju obujma koja vodi k tome da proizvodi i usluge unutar otvorenih mreža postanu besplatni ili bitno jeftiniji u odnosu na dodanu vrijednost koju stvaraju.

4. *Pojednostavljivanje kompleksnih procedura.* Iako iz mikro-perspektive sve što je jeftino i dostupno ne mora uvijek biti i jednostavno za korištenje, iz makro-perspektive posve je jasno da većina proizvoda i usluga - koji su dizajnirani da bi bili otvoreni i dostupni - bitno pojednostavljuje procedure povezano s njihovim pribavljanjem i korištenjem. Promislimo bar na trenutak o tome koliko nam pojednostavljuje život, odnosno štedi novca i energije, to što je netko besplatno (bez naknade) i svojevoljno (bez prisile) na internet postavio neku, u tom trenutku, nama naročito potrebnu informaciju.

Popperov *paradoks slobode* glasi: „sloboda, u odsutnosti bilo kakvih ograničenja, mora voditi ka vrlo velikom ograničenju jer omogućuje nasilnima da podrede nježnije i nenasilne“.

5. *Rad na ostalim društveno važnim ciljevima.* Neki specifični ciljevi ne mogu se ostvariti ako nema šire društvene suradnje. Primjerice, riječ je o ekološkoj održivosti, uočavanju i sprječavanju koruptivnih aktivnosti, obrazovanju, zdravstvenoj zaštiti itd.

Iako su otvorene mreže gotovo nezamjenjive u ostvarivanju prethodno spomenutih društvenih zadataka, također imaju i neke nedostatke koje je potrebno identificirati i reducirati. Naravno, tema slobode izbora nije od jučer, a o njoj su do sada kritički raspravljali brojni veliki autori poput Platona, Ludwiga von Misesa, Johna Stuarta Milla, Karla Poppera i mnogih drugih. Većinu njih zaintrigirala je činjenica da se o svijetu oko nas ne može ispravno razmišljati pa, shodno tome, niti ispravno djelovati, ako se isključivo primjenjuje linearna logika (crno-bijeli pogled na stvarnost u kojem vrijeme ne donosi promjene) i dijalektika (sukob je dobar, a mogućnosti širenja su neograničene). Tako Popper, u svojoj poznatoj knjizi *Otvoreno društvo i njegovi neprijatelji* izvodi *paradoks slobode*: „sloboda, u odsutnosti bilo kakvih ograničenja, mora voditi ka vrlo velikom ograničenju jer omogućuje nasilnima da podrede nježnije i nenasilne“ kao i *paradoks tolerancije*: „...neograničena tolerancija mora voditi ka nestanku

E REJUVENATION

Vodite li računa o zdravlju i zadovoljstvu vaših zaposlenika?

Znate li da je zdravlje i zadovoljstvo zaposlenika direktno povezano s uspjehom vaše kompanije?

Jeste li spremni isprobati E Recharge program?

RECHARGE YOUR LIFE

KONTAKTIRAJTE NAS NA:

M: 091 44 37 111 | E: info@erejuvenation.com | W: erejuvenation.hr

tolerancije. Ako pokažemo neograničenu toleranciju i onima koji su netolerantni, te ako nismo spremni braniti tolerantno društvo od napada netolerantnih, tada će tolerantni biti uništeni, a s njima i tolerancija“.

Među novijim autorima koji kritički preispituju koncepciju otvorenosti je Nathaniel Tkacz koji također prepoznaje da isti u sebi sadrži antagonizam ili nešto što bi se rječnikom otvorenosti opisalo kao „zatvaranje“. Primjerice, čak i najotvoreniji projekti poput *Linuxa* sadrže u sebi neko „zatvaranje“ u vidu pravila i licenci kojima se nastoji osigurati da projekti ostanu otvoreni kao što su i dizajnirani. Neki drugi autori, poput Marijn Janssen, Yannis Charalabidis i Anneke Zuiderwijk zastupaju tezu o tome da koncepcija otvorenosti svih podataka u nekim slučajevima može biti negativna ako dodatno povećava kompleksnost, te da otvoreni podaci sami po sebi ne kreiraju dodanu vrijednost osim kada ih koriste osobe s prikladnim znanjem interpretacije.

Glavni nedostaci otvorenih mreža su:

1. *Nejasna svrha i vizija.* Neutemeljena idealizacija otvorenih mreža neće pomoći njihovoj promociji. Postoje specifična područja društveno-ekonomskog života, poput sigurnosnih pitanja, kojima nije uvijek moguće uspješno upravljati kroz otvoreno umreživanje.

2. *Kratkoročni pad konkurentskih prednosti.* Dok u kratkoročnom periodu otvorena razmjena informacija može dovesti do smanjenja konkurentskih prednosti dionika koji u njoj sudjeluju, dugoročno gledano otvorenost zasigurno potiče inovacije i održivost.

3. *Visoka ovisnost o moralu i etici svih sudionika.* S obzirom na to da nastoje biti otvorene prema svima, otvorene mreže relativno je

lako zloupotrijebiti od strane subjekata koji ne dijele iste vrijednosti, moral i etiku. To je razlog što osnivači otvorenih mreža nastoje osmisliti tehnička rješenja i organizacijska pravila kojima će spriječiti takvo ponašanje.

4. *Manjak privatnosti.* U nekim slučajevima, sudjelovanje u otvorenim mrežama može dovesti do problema s privatnošću sudionika. Pravovremena edukacija o tim pitanjima od velike je pomoći.

Unatoč činjenici da su demokratski, tehnokratski i otvoreni model organizacije međusobno isprepleteni i međuovisni (vidi sliku 1.), dublja analiza otkriva da otvoreno umreživanje ipak predstavlja fundamentalno načelo organiziranja zato što demokracija i tehnokracija ne bi mogle ostvariti svoje potencijale bez otvorene razmjene informacija i znanja. Slično tome, otvoreno umrežavanje nikada ne bi ostvarilo svoje trenutačne potencijale kada ne bi bilo tehnološkog napretka (u razvoju informacija) i društvenih vrijednosti koje podržavaju pravednost i otvorenost. Ako slijedimo istu terminologiju koju Raymond primjenjuje u interpretaciji razlika između softvera otvorenog koda, arhitektura otvorenih mreža može se podijeliti u dva osnovna modela: *katedrala* i *bazar*.

Otvoreno umreživanje predstavlja fundamentalno načelo organiziranja zato što demokracija i tehnokracija ne mogu ostvariti svoje potencijale bez otvorene razmjene informacija i znanja.

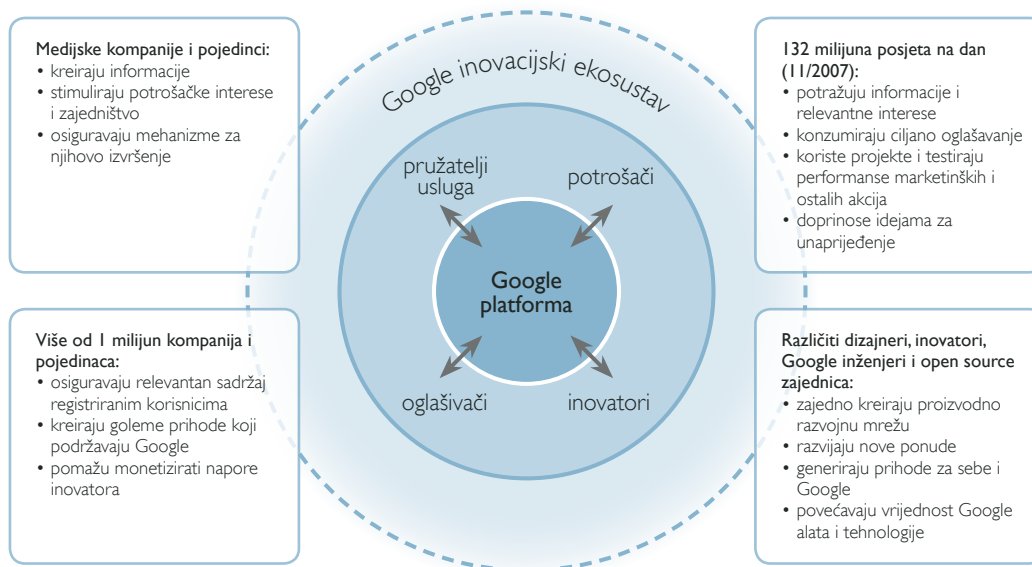
Unutar otvorenih mreža koje su dizajnirane poput *katedrale* specifične koristi svake razine (npr. profit), uglavnom se distribuiraju među sudionicima te razine, dok svi ostali dijele istu temeljnu korist (npr. informacija i web trgovina). Primjer takvog modela je *eBay*.

Unutar *bazar modela* ne postoje posebne koristi između različitih organizacijskih razina i korisnika. Ovakvi oblici otvorenih organizacija, mreža i proizvoda još uvijek su relativno rijetki, a mogu se povezati s nastankom *Linux* operativnog sustava i online enciklopedije *Wikipedia*, TPB mreže, itd. Iako ne postoje pouzdani podaci, jer nema sustava kojim bi se to točno pratilo, *Stack Overflow* istraživanje procjenjuje da je u 2015. godini *Linux* operativni sustav koristilo 21.7%, *Microsoft Windows* 52.02%, a *Apple* 26.2% svih korisnika desktop računala. Privatnim i javnim institucijama u

posljednje vrijeme *Linux* postaje sve zanimljivija opcija, a jedan od glavnih razloga je taj što ne moraju plaćati skupe licence.

Google inovacijski ekosustav predstavlja klasični primjer otvorene mreže dizajnirane po principu katedrale. Osiguravajući jeftinu platformu, *Google* je ohrabrio čitav niz pružatelja usluga, potrošača, inovatora i oglašivača da izrade aplikacije, dijele podatke te kupuju proizvode i usluge na način koji omogućuje prikupljanje, izbor i investiranje u ideje koje se pokazuju najboljima. Raspravljajući o toj temi O'Reilly zaključuje kako se tajna uspjeha predvodnika poput *Googlea*, *Amazona*, *eBaya*, *Wikipedie*, *Facebooka*, *LinkedIna* i *Twittera* sastoji u tome što je svaki od navedenih projekata - na sebi jedinstven način - naučio iskoristiti znanje, potrebe i kvalitete korisnika kako bi dodali vrijednost vlastitoj konkretnoj ponudi.

Slika 3.: Google inovacijski ekosustav



Izvor: Iyer and Davenport (2008.)

S obzirom na to da *Google* i razvojni programeri treće strane ne znaju hoće li korisnici njihovu uslugu i proizvod smatrati korisnom, Iyer i Davenport takvo investiranje smatraju špekulativnim.

Međutim, ako korisnici prepoznaju korisnost tada profitiraju od brzog i jeftinog pristupa inovaciji: *Google* profitira jer se kreiraju dodatne opcije koje uvećavaju ukupni promet, a razvojni programeri ostvaruju koristi kada neka od njihovih aplikacija dosegne tako veliku popularnost da omogućuje dobru pregovaračku poziciju u podjeli profita s *Googleom*.

Stoga se poslovna strategija otvorenih mreža u obliku katedrale može sažeti u sljedećem pitanju: „Kako s raspoloživim resursima kreirati nešto što će vrijediti mnogostruko više, na način da će nam neki

ljudi platiti dok će svi ostali dobiti našu osnovnu uslugu/proizvod i dodanu vrijednost besplatno?“

U većini slučajeva, arhitektura otvorenih mreža bazirana je na tzv. *čvrsto-labavom* načelu koje podrazumijeva preuzimanje striktno kontrole nad strateškim pitanjima - platforma, pravila, komunikacija i licence - dok se sve ostalo prepušta trećim stranama i krajnjim korisnicima. U posljednje vrijeme sve više autora podržava ideju otvorene e-vlade sugerirajući da bi implementacija otvorenog modela upravljanja u javnom sektoru mogla sniziti troškove te povećati inovativnost i participaciju građana. Njihove tvrdnje potvrđuju Sojung i Thompson koji su analizirali slučaj e-vlade utemeljen na „open source“ inicijativi u Južnoj Koreji pri čemu su došli do šest temeljnih lekcija prezentiranih u tablici 1:

Tablica 1. Šest lekcija o upravljanju razvojnim okvirima ekosustava

• Fokus na kolektivne koristi dionika kako bi se potaknuo njihov ulazak;
• Evolucija od otvorenih kodova prema otvorenim proizvodima i uslugama;
• Otvoreno djelovanje, ali pod snažnim formalnim vodstvom;
• Razvijanje horizontalne infrastrukture i vertikalne domene na konkurentan način;
• Izgradnja povjerenja i svijesti o važnosti otvorenih mreža i sustava kako bi se postigla kohezija;
• Proširivanje razvojnih okvira za upotrebu tehnologija koje se tek trebaju pojaviti u ostalim zemljama.

Izvor: Sojung and Thompson (2013)

Prema rezultatima istraživanja o e-vladama koje je UN objavio 2014. godine Južna Koreja i Nizozemska su najbolje zemlje u kategoriji „e-participacije“.

Prema rezultatima istraživanja o e-vladama koje je UN objavio 2014. godine, Južna Koreja i Nizozemska su najbolje zemlje u kategoriji „e-participacije“. U tom istraživanju koristi se sedam temeljnih kriterija koji omogućuju i pospješuju e-participaciju:

- arhiviranje informacije;
- javni podaci o performansama javnih službi (vlade, obrazovanja itd.);
- pristup stranicama vlade na više jezika;
- karakteristike društvenog umrežavanja;

- e-konzultacijski mehanizmi;
- on-line natječaji i konzultacijski alati;
- alati e-odlučivanja (e-glasovanja).

Istraživanje UN-a prepoznaje tri razine e-vladanja:

1. otvoreno pružanje on-line informacija i pružanje informacija prema zahtjevu;
2. konzultacije građana prije donošenja javnih politika i odluka;
3. osnaživanje ljudi kroz sukreaciju političkih opcija i koprodukciju javnih usluga.

Tablica 2. prikazuje popis zemalja koje ostvaruju više od 66.6% u sva tri oblika e-participacije. Osim Kolumbije, koja spada u skupinu zemalja višeg srednjeg razreda, riječ je redom o državama visokog BDP-a.

Zanimljivo je prepoznati države koje nude najvišu razinu usluga u e-odlučivanju s obzirom na to da je riječ o opcijama koje građanima omogućuju najaktivniju ulogu pri donošenju političkih odluka i kreiranju javnih proizvoda i usluga. Tri zemlje - Republika Koreja, Japan i Kolumbija - na tom području ostvaruju čak 89% usluga.

Tablica 2. Zemlje koje ostvaruju više od 66.6% na sve tri razine e-participacije

Country	E-information (%)	E-consultation (%)	E-decision making (%)	Total (%)	Income level	Region
Netherlands	96.30	86.36	77.78	89.66	High	Europe
Republic of Korea	96.30	81.82	88.89	89.66	High	Asia
Uruguay	88.89	95.45	66.67	87.93	High	Americas
France	96.30	77.27	77.78	86.21	High	Europe
Japan	85.19	86.36	88.89	86.21	High	Asia
United Kingdom	96.30	77.27	77.78	86.21	High	Europe
Australia	92.59	77.27	77.78	84.48	High	Oceania
Colombia	74.07	81.82	88.89	79.31	Upper middle	Americas

Izvor: UN e-government survey (2014.)

Zaključak

Unatoč tome što ideja o društvu kojim upravljaju eksperti i stručnjaci zvuči primamljivo - naročito u vrijeme krize - povijest je pokazala kako taj oblik vladavine funkcionira isključivo u izvanrednim okolnostima kada je potrebno razriješiti nered nesposobnih i svadljivih političara. S obzirom na to da državama vladaju moćni lobiji, čak i potpuno tehnokratska vlada nikada nije mogla - niti će to ikada moći - u potpunosti izbjeći politiku. Upravo iz tog razloga neograničena tehnokracija ne garantira kvalitetu ideja i odlučivanja. Slično vrijedi i za demokraciju koja teško prevladava problem nekompetentnih glasača.

Treći razvojni smjer, koji posljednjih godina sve više dobiva na popularnosti u privatnom i javnom sektoru, model je *otvorenog umrežavanja i vladanja*. U najširem smislu, otvorene mreže nastoje distribuirati vlastite temeljne vrijednosti bez prisile, uz što manje ograničenja, uz uvjet da korisnici i primatelji tih vrijednosti slijede zadana pravila ponašanja.

S obzirom na to da osiguravaju zajednički razvojni okvir, otvorene mreže su u poziciji da:

- koristeći besplatne organizacijske module koji minimiziraju dupliciranje posla unaprijede produktivnost članstva;
- povećaju iskoristivost komponenti i kompatibilnost korištenjem standardnih kodova i dizajnerskih sučelja;
- značajno umanje segregaciju i ukupni trošak integracije.

Glavne prednosti otvorenih organizacija su sloboda individualnog izbora i neovisnost, fleksibilnost, reduciranje troškova, pojednostavljenje kompleksnih procedura i ostvarivanje ciljeva ekološke održivosti,

ranog uočavanja korupcije, besplatnog obrazovanja i sličnih ciljeva koje je inače teško i skupo ostvariti.

Glavni nedostaci otvorenog umrežavanja su neutemeljena idealizacija te nejasna svrha i vizija, kratkoročni gubitak konkurentskih prednosti, visoka ovisnost o moralu i etici sudionika te problemi s privatnošću.

Kreirajući i koristeći - dosad uglavnom neiskorištene - sinergijske učinke između vlastitih članova, suradnika i korisnika, suvremene organizacije utemeljene na principu otvorenog umrežavanja uspijevaju ostvariti znatno veću financijsku i društvenu moć od tradicionalnih (hijerarhijski dubokih) zatvorenih organizacija, a time i čvrsto utiru put ka ekonomiji izobilja.

U ekonomiji izobilja osnovni cilj većine poslovnih subjekata svodi na to da inovativnošću i što je moguće većom kvalitetom proizvoda i usluga pridobiju što je moguće veći broj stalnih korisnika. Popularnost otvorenih projekata ostvaruje se dijeljenjem potencijalnih koristi i profita s ostalim dionicima, te kreiranjem proizvoda i usluga koji su besplatni ili barem bitno jeftiniji u odnosu na proizvode i usluge zatvorenih organizacijskih modela.

Jednom kada je osnovna infrastruktura izgrađena i kada su pravila određena, suradnja kroz otvorene mreže pojedincima i organizacijama omogućuje sukreiranje dodane vrijednosti kroz interakcije brojnih sudionika i distribuiranje vrijednosti tamo gdje je potrebna, te pravednu i poštenu distribuciju eventualnih prihoda dionicima koji su sudjelovali u stvaranju sustava u skladu s njihovim doprinosom. Naravno,

sve je to moguće zahvaljujući nevjerojatnom razvoju informacijske tehnologije koje nam omogućuju da brzinom svjetlosti razmjenjujemo izuzetno velike količine informacija, zatim institucijama i organizacijama koje osiguravaju osnovne pravne i infrastrukturne okvire, društvenim liderima koji dizajniraju i kreiraju takve platforme, te običnim ljudima koji koriste proizvode i usluge mreža.

Dizajn otvorenih mreža najčešće se ostvaruje kroz načela modularnosti, granulacije i niskih troškova integracije koje prati čvrsta kontrola nad strateškim pitanjima, dok se sve ostalo izvan tog kruga prepušta inovatorima treće strane i krajnjim korisnicima. Osiguravajući prilično uspješno balansiranje između mnoštva konfliktnih ciljeva (kao što su povećanje kvalitete i reduciranje

troškova), otvorene mreže postaju poželjne ne samo u privatnom sektoru nego i u javnoj sferi. Iako se može činiti da su sve startne pozicije u otvorenom umrežavanju već zauzete, nesporna je činjenica kako model otvorenog umrežavanja i organizacije pokazuje izniman potencijal koji još uvijek čeka da ga se otkrije, testira i iskoristi. Već danas na internetu postoji mnoštvo besplatnih informacija, znanja i nacrti koji se uz pomoć 3D printera vrlo lako mogu pretvoriti u korisne i potrebne objekte. Nije teško pretpostaviti da će se broj korisnih i lako dostupnih informacija nastaviti povećavati, što će dovesti do potpuno novih oblika organizacije i distribucije moći. Na tom tragu pisao je i Manuel Castells (2000) koji optimalno umreženu ljudsku zajednicu definira kao društvo u kojem “moć tokova” suspreže “tokove moći”.



Ozren Rafajac, doktor znanosti, predaje na *Veleučilištu u Rijeci* gdje je angažiran na kolegijima Upravljanje prodajom, Upravljanje nabavom i Upravljanje ljudskim potencijalima. Osim znanstvenim istraživanjima, bavi se poslovnim konzaltingom i nautičkim turizmom gdje se afirmirao na raznim poslovima od izvršnih do menadžerskih pozicija.



ERICSSON

OBRAZOVANJE SADA POSVUDA.

Znanje je univerzalna vrijednost umreženog društva. Budući da je obrazovanje sada dostupnije svima koji žele učiti, širi se i moć znanja. Uz društveno odgovorno poslovanje, nove vrste škola i novi oblici nastave otvaraju potpuno novi svijet.

Naša tehnologija i usluge omogućuju tu promjenu širom svijeta.

Mogućnosti su posvuda - uzmi ih!

www.ericsson.com

www.ericsson.hr



Pet umova za budućnost

Howard Gardner

Tekst koji prenosimo transkripti su predavanja profesora Howarda Gardnera na ECOLINT - International School of Geneva u siječnju 2014. godine.

Uvod

Osobno, veliki sam zagovornik edukacijskog sustava IB - *International Baccalaureate*. Veoma mi se sviđa način na koji funkcioniraju institucije i ustanove okupljene pod tim brendom. IB sustav smatram izvorom snage i kvalitete u sustavu obrazovanja, prije svega radi napredne vizije, globalne orijentacije i izbjegavanja pomodarstva koje često susrećem u drugim institucijama.

Sušтина obrazovanja, naime, uvijek se ogleda u *vrijednostima* - iako se o tome ne govori i ne piše previše. Čim se povede razgovor na temu vrijednosti, odnekuda izniknu blokade i problemi. Primjerice, unatoč izraženoj potrebi u SAD-u nema kolegija “filozofija obrazovanja”, “povijesti obrazovanja” ili slično, zato što o tome nema suglasja u stručnoj javnosti; štoviše, stupanj

neslaganja o toj temi ogroman je. Na račun toga često se šalimo poznatom uzrečicom “Jesse Test”. Naime, izraditi kurikulum koji bi zadovoljio Jesseja Helmsa, konzervativnog senatora; Jesseja Jacksona, žestokog branitelja Afroamerikanaca i Jesseja Venturu, borbenoga guvernera Minnesote, jednostavno nije moguće. Pa onda, kako bismo izbjegli sve te prijepore i različita stajališta, o vrijednostima jednostavno ne raspravljamo.

Ekonomist J.M. Keynes jednom je prilikom rekao kako ljudsko društvo - bez obzira na to je li toga svjesno ili nije - uvijek funkcionira prema teoriji nekog davno umrlog ekonomista. Mislim da je slična situacija u obrazovanju.

Ljudi, koji možda nikada nisu čuli za Rousseaua, Hobbesa, Kanta ili Deweyja, unatoč tome što misle da žive i rade prema nekim svojim obrazovnim metodama zapravo se oslanjaju na drevne postulate velikih filozofa.

Stoga posebno pozdravljam temeljnu platformu ove konferencije. Moja prezentacija kretat će se u rasponu između *moramo* i *trebamo*. “Moramo” u smislu definiranja “pet

J.M. Keynes jednom je prilikom rekao kako ljudsko društvo - bez obzira na to je li toga svjesno ili nije - uvijek funkcionira prema teoriji nekog davno umrlog ekonomista.

umova za budućnost”, misleći pritom na kompetencije potrebne mladima i društvu u cjelini kako bi se uhvatili ukoštac s izazovima 21. stoljeća. Tijekom predavanja osvrnut ću se i na sadržaje o tome što bi se *trebalo* učiniti oslanjajući se pritom na vlastite vrijednosti. Kada bih nekim slučajem bio kralj obrazovanja u cijelome svijetu, upravo bih tako propisao ciljeve obrazovanja. Međutim, pošto znam kako kraljevi obično završe, oprezno ću iznositi ideje.

Svoju priču započet ću pojašnjenjem nekih pogrešnih pretpostavki. Zatim ću pokušati oslikati viziju željene budućnosti, a onda ću se posvetiti suštini ovog predavanja: vrstama uma za bolju budućnost. Nakon toga ću se osvrnuti na najčešća pitanja i izazove povezane s ovom koncepcijom. Nadam se da će ostati vremena i za pitanja publike.

Kada pišem o inteligenciji, pokušavam to činiti kao profesionalni znanstvenik. Za istinsko razumijevanje evolucije ljudske vrste važna je spoznaja da se ljudski um - odnosno mozak - sastoji od mnogobrojnih relativno autonomnih neuronskih sustava. Jedan takav sustav, primjerice, zadužen je za govor, drugi za sluh, treći za orijentaciju u prostoru itd. Kada govorim o “pet vrsti uma”, iako me najviše interesira psihološki aspekt, zapravo govorim iz perspektive politike obrazovanja. U tom smislu postoji mnogo vrsti umova o kojima bih mogao govoriti. Kada bih bio kreator politike, odnosno svojevrstni kralj obrazovanja, tada bih se svakako posvetio promociji spomenute “višeučne” koncepcije.

Kakva nas to budućnost očekuje? Zašto bismo se morali pažljivo pripremiti?

U nastavku ću iznijeti nekoliko imaginarnih slika: još za vrijeme našega života dogodit će se *genetska revolucija*, a mladi ljudi

odlaziti će u školu s ugrađenim genetskim čipom koji će sadržavati njihov kompletni osobni genom. Svojim će učiteljima jasno i glasno kazati: “Ovi geni nisu, a ovi jesu aktivni; funkcioniraju i spremni su upijati znanje - molim vas da nas efikasno podučite!” I doista, nitko neće smjeti zanemariti njihove zahtjeve. Nadalje, možemo zamisliti i *mega gradove*, bilijunske dolarske iznose kojima se trguje na *virtualnim platformama*, inteligentne *robote* koji na pojedinim radnim mjestima zamjenjuju ljude i druge, danas čudne slike.

Prije stotinu godina brojni ljudi uopće nisu išli u školu, a oni koji su s dvadesetak godina završili naobrazbu čvrsto su vjerovali kako “sve znaju” o strukovnom području te da o tome više nikada neće morati učiti. Danas je situacija drugačija: kolega biolog objasnio je kako si ne može dozvoliti da tri mjeseca ne uči jer nakon toga izuzetno teško prati najnovija zbivanja u struci. Riječju, tvrdi kako ga nakon tri mjeseca jednostavno “pregazi vrijeme”. Svi vi svjesni ste koliko se brzo uvećava količina znanja na svim područjima. Dakle, moderno obrazovanje mora uključiti i *samoobrazovanje*.

Sada bih opisao neke promjene koje će zasigurno snažno utjecati na poimanje obrazovanja. Naime, ljudi se vrlo često bave problemima koji zadiru u različita znanstvena područja. Stručnjaci različitih profila okupe se oko nekog problema, udružuju se u timove, razmjenjuju znanja i produbljuju spoznaje te potom odlaze svaki na svoju stranu ostajući često u kontaktu isključivo putem interneta, a ne više osobno, licem u lice. Sve nam to govori kako nelinearno ili *sustavno razmišljanje* te *kompleksno dinamičko modeliranje* postaju sve važniji.

Iako će linearni način promišljanja i dalje biti prisutan, sustavno promišljanje postaje

lako će linearni način promišljanja i dalje biti prisutan, sustavno promišljanje postaje *conditio sine qua non* moderne znanosti, a posebice znanosti liderstva i menadžmenta.

conditio sine qua non moderne znanosti, a posebice znanosti liderstva i menadžmenta. Pratite li političare i ekonomiste u javnim medijima, shvaćate kako njihovo jednostavno promišljanje “napravi ovo i dogodit će se ono” jednostavno ne stoji. Upravo zbog toga ispadaju smiješni pred tolikim ljudima razočaravajući svoje birače.

Želite li ubrzati gospodarski rast, ne možete tvrditi da ćete to postići pukim smanjivanjem poreza i/ili kamatnjaka. Možda hoćete, ali vrlo vjerojatno nećete. U kompleksnim dinamičkim sustavima povezanost uzroka i posljedice uopće *nije linearna* kako se to uobičajeno misli, pa se stoga mogućnost kvalitetnog *sustavnog promišljanja* nameće kao neizostavna sposobnost bilo koje osobe na iole važnijoj funkciji.

Veliki dio jednostavnih operacija i promišljanja u zadanim okvirima mogu obaviti strojevi pa stoga sve važnijim postaju sposobnosti inventivnog razmišljanja kako bismo bili korak ispred računala.

Mnogi studenti daleko vještije barataju digitalnim tehnologijama od nas, profesora ili roditelja, čime se otvaraju interesantna pitanja o tome što oni mogu dati nama, a

Mislim da u analizi umova za budućnost moramo krenuti od *discipliniranog promišljanja*.

što mi možemo dati njima u zanimljivoj dinamici obrazovanja.

Nadalje, u prezentaciji ću nastojati opisati koncepciju “pet umova za budućnost” s jačim naglaskom na *sintetizirajući* um i *etični* um jer su javnosti manje poznati - unatoč tome što su jako važni i što ih treba dublje istražiti. Dakle, govorit ću o:

- discipliniranom umu,
- sintetizirajućem umu,
- kreativnom umu,
- umu poštenja,
- etičkom umu.

I. Disciplinirani um

Nedavno su me pitali o tome što je - prema mojemu mišljenju - najveće civilizacijsko otkriće posljednjih 2000 godina. Odgovorio sam kako je to klasična glazba. Zašto sam baš tako odgovorio? Zato što sam očekivao da će me netko kasnije citirati pa sam bio oprezan izbjegavši klasične odgovore u vidu velikih izuma poput kotača, lijekova, ili nuklearne energije.

Pa ipak, još bolji odgovor - s kojim bi se složila većina ljudi - sastojao bi se u navođenju različitih znanstvenih disciplina koje su nastajale tijekom stoljeća. Pored klasične glazbe tu bih svakako uključio *prirodne znanosti, povijest, ekonomiju* i mnoge druge.

Pripadnici akademske zajednice navedene discipline prihvaćaju zdravo za gotovo zaboravljajući da su one polako nastajale - brojnim otkrićima kroz stoljeća. Stotine godina su trebale proći da dođemo do

eksperimentalne znanosti, klasične muzike, linearne perspektive i složenih računskih operacija. Moglo se dogoditi drugačije: da ih nikada ne otkrijemo. Ili da sve to znanje netko uništi: kroz povijest su brojni tirani na vlasti gušili nova znanstvena otkrića jer su ometala njihovu strahovladu.

Zato mislim da u analizi umova za budućnost moramo krenuti od discipliniranog promišljanja. Kada koristim termin “disciplinirano promišljanje” odnosno “disciplinirani um” (engl. *disciplined mind*) poigravam se s trima različitim konotacijama engleske riječi disciplina (engl. *discipline*).

Prvo značenje odnosi se na disciplinu u smislu da se nešto radi disciplinirano i uporno. Još su naši pradjedovi znali da se rezultati postižu isključivo upornim i ustrajnim radom. Doista, svaka ustrajna praksa doprinosi discipliniranju.

Drugo značenje engleske riječi “disciplina” odnosi se na predmete koje učimo u osnovnoj i srednjoj školi kada svladavamo znanja u povijesti, matematici, prirodnim znanostima te nekim vrstama umjetnosti. Moram napomenuti kako postoji jasna razlika između discipline (snažan, ne-intuitivni način razmišljanja) i školskih predmeta (gdje nas podučavaju o mnogim činjenicama i informacijama).

Ako doista želimo da nam djeca steknu stručna znanja i postanu eksperti u barem jednom području - kako bi pronašla kvalitetno zaposlenje i vodila ispunjene živote - treća konotacija izuzetno je važna. Važna je danas, a u budućnosti će biti još i važnija radi toga što će se u budućnosti tražiti isključivo *usko profilirana specijalistička ekspertna znanja*. Nemate li takva znanja morat ćete raditi za nekog tko će ih imati. Što se sve promijenilo u posljednjih dvjesto godina, od vremena kada je dominirala poljoprivredna proizvodnja, ili u posljednjih stotinu godina od kada se počelo razvijati industrijsko društvo? Mnogo toga. Sada doista živimo u eri znanja kada nas isključivo ekspertna znanja guraju prema naprijed potičući stvaranje istinskih vrijednosti. Time sam ukratko opisao razliku između discipline kao načina ponašanja i discipline kao školskog predmeta. U školama širom svijeta učenike se uobičajeno podučava kroz predmetnu nastavu. Predmeti pak obuhvaćaju program obrazovanja određenog područja navodeći brojne informacije i činjenice na promatranu temu.

Primjerice, na predmetu *povijest* učimo o tome koja je kraljica naslijedila kojega kralja. Koje se godine nešto dogodilo. Osim toga učimo o tome koja je atomska težina olova. Koliko planeta ima u Sunčevu sustavu. Međutim, sve to nema nikakve veze s discipliniranim načinom promišljanja koje

podrazumijeva bitno različit pristup znanstvenika, povjesničara ili umjetnika njihovom svakodnevnom poslu.

Kako bih bolje pojasnio navedenu postavku, usporedit ću prirodne znanosti i povijest. Znanstvenici koji se bave prirodnim znanostima kreiraju modele svijeta pokušavajući objasniti fizičku, biološku i psihološku dimenziju stvarnosti. Razrađuju teorije, provode eksperimente ili promatraju - a nakon obrade empirijskih istraživanja i novih spoznaja mijenjaju teorije sukladno nalazima.

S druge strane, povjesničari pokušavaju dokućiti što se događalo u prošlosti. Pritom se prvenstveno oslanjaju na pisane dokumente, slike i druge artefakte. U procesu pokušavaju razumjeti povijesne težnje naroda i pojedinaca, njihove strahove, svrhu pothvata ili bitaka koje su vodili. Ljudska bića danas i prije tri tisuće godina biološki se ne razlikuju mnogo. Pa ipak, tijekom vremena u različitim kulturama ljudi su se ponašali na različite načine. Povjesničari se moraju poigrati tom antinomijom (*antinomija*; proturječnost, paradoks, suprotnost dvaju sudova ili zakona - teze i antiteze - koji se uzajamno isključuju, op. prev.).

U budućnosti će se tražiti isključivo usko profilirana specijalistička ekspertna znanja.

KORLAT

RAKIJE I LIKERI

*Gdje užitek ne poznaje kompromise
Where pleasure knows no boundaries*



KORLAT
VINA

*Naša je priča posebna...
Our story is special...*

BADEL 1862

U konačnici, svaka generacija iznova ispisuje povijest. Ako kao Amerikanac danas pišete o povijesti Rimskog carstva sadržaj teksta sasvim će drugačije izgledati nego prije pedeset godina. Ne zato što danas znamo nešto više o starom Rimu, nego zato što Sjedinjene Države na neki način danas predstavljaju Rimsko carstvo - po dobrom i po lošem.

Takve stvari teško je ljudima objasniti. Za razliku od toga, govorimo li o američkim predsjednicima, tko je nakon koga zasjeo u Bijelu kuću, o tome će svi rado razgovarati. Zato je disciplinirani način promišljanja bitno drugačiji od predmetnog načina promišljanja. Naša je odgovornost da u srednje škole uvedemo što više dobrih navika discipliniranog uma u ključne predmete.

Ne uspijemo li u tome, ne uspijemo li mlade ljude podučiti kritičkom razmišljanju, povezivanju i propitivanju činjenica, tada oni neće moći smisleno promišljati o trenutačnim događajima i novim otkrićima, te neće uspjeti ispravno razumjeti njihove dobre i loše strane. Međutim, to je nužno - čak i za razumijevanje povijesti. U nedostatku takvog pristupa nećemo moći suvislo odlučivati o zdravlju, politici i drugim važnim pitanjima.

Neki internacionalni modeli usporedbe i ocjenjivanja obrazovnih sustava (kao što je evaluacijski sustav PISA) više se fokusiraju na predmetno znanje, a manje na disciplinirani način razmišljanja pa stoga često polučuju učinke suprotne od predviđenih.

Međutim, postoje i primjeri iskrivljenog poimanja discipliniranog uma. Ponekad ljudi na sve gledaju kroz znanstvenu disciplinu kojom se bave: ekonomisti cijeli svijet vide kroz ekonomske modele i teorije; psiholozi promatraju svijet kroz evolucijsku

Ne uspijemo li mlade ljude podučiti kritičkom razmišljanju, povezivanju i propitivanju činjenica, oni neće moći smisleno promišljati o trenutačnim događajima i novim otkrićima.

ili neku drugu sličnu teoriju; pravnici znaju biti opsjednuti pisanjem zakona do te mjere da svojoj djeci od dvije i tri godine pišu svojevrсни “kućni ustav” kako bi im približili njihova prava i obaveze. U takvim situacijama govorimo o *hiper-discipliniranju*.

Drugi primjer kojim želim ilustrirati iskrivljenu stranu discipliniranog pristupa odnosi se na život i rad Arthura Rubinsteina koji je kao mladi umjetnik postao svjetski poznati pijanist. Na koncertima je počeo nastupati s dvadeset godina i odmah je postao iznimno popularan. Vjerojatno se zbog toga u jednoj fazi ulijenio i prestao sustavno vježbati. Međutim, nakon nekog vremena provedenog u takvom stanju shvatio je kako bez svakodnevnog višesatnog vježbanja nema napretka. On sam počeo je uviđati nesavršenost vlastite izvedbe; kada nije vježbao tjedan dana orkestar je osjećao da nešto nije u redu; kada bi pauza potrajala cijeli mjesec publika bi uviđala da to nije “onaj pravi Rubinstein”. Stoga se vratio starom načinu života nastavivši disciplinirano vježbati kako bi povratio stari sjaj. Panta ovog primjera ogleda se u tome da se može disciplinirano promišljati, ali ako se disciplinirano ne vježbaju “mišići” okolina će brzo osvijestiti vaše propuste.

2. Sintetizirajući um

Poticaj za dublje promišljanje o *sintetizirajućem umu* nastao je nakon slučajne opaske velikog fizičara Murraya Gell-Manna koji je u jednom intervjuu rekao kako će se u 21. stoljeću najvažnija sposobnost uma ogledati u sintetiziranju postojećih informacija i spoznaja.

Izraziti primjer takvog uma je Charles Darwin. Taj poznati prirodoslovac pet godina je plovio brodom *Beagle* kako bi prikupio ogromnu količinu podataka o flori i fauni svijeta. Mnogo je eksperimentirao, dopisivao se sa znanstvenicima širom svijeta da bi dvadesetak godina kasnije napisao knjigu *Porijeklo vrsta*, jednu od najvećih intelektualnih sinteza.

U današnjem modernom dobu preplavljeni smo brojnim informacijama - sintetizirajući um to prepoznaje.

Pokrenete li internetsku tražilicu za riječ "evolucija" ostatak života možete iščitavati izvore koji se otvaraju u beskrajnom nizu. Međutim, mnogi dobiveni rezultati neće imati neku veliku vrijednost pa ćete se

U 21. stoljeću najvažnija sposobnost uma ogledati će se u sintetiziranju postojećih informacija i spoznaja.

stoga morati voditi stanovitim kriterijima kako biste prepoznali relevantno, a odbacili nebitno. Želite li pak informacije sintetizirati prema vlastitim potrebama i interesima, tada to morate uraditi na koherentan način, prema smislu koji je vama važan. Ako se k tome bavite i komunikacijom - poput svakog profesora, roditelja ili stručnjaka - sintezu morate prenijeti drugim ljudima.

Pomislio sam da psihologija ima neko suvislo objašnjenje procesa sinteze jer je to zaista važno. Međutim, moja su istraživanja pokazala kako psihologija o tome nema bogzna što za reći.

Neki među vama vjerojatno su pomislili: "Nije li sinteza 'posao' kojim se profesori kontinuirano bave?" U većini slučajeva doista je tako. Pa ipak, u brojnim situacijama uopće nismo svjesni tog važnog zadatka.

S tim u svezi želio bih vas podsjetiti na primjer iz književnosti, na poznatog lika iz Molièrova *Gradanina plemića*. Gospodina Jourdaina u srednjim godinama silno je iznenadila spoznaja da čitav život - sam od sebe - govori u prozi. Toga, naime, nije bio svjestan.

Mislim da svi mi koji se bavimo podučavanjem drugih zapravo sudjelujemo u "biznisu sinteze" iako pritom nismo svjesni koliko je važno druge osobe naučiti da učinkovitije povezuju informacije i znanje.

Kako ostvariti reflektivni pristup sintezi? Odgovor nije nimalo jednostavan: otkrivanjem i proučavanjem najbolje prakse, definiranjem i pospješivanjem samog procesa sinteze, odabirom odgovarajuće metode, odabirom područja koje želimo promatrati,

odlukom o tome što ćemo pomno pratiti i zašto ćemo to činiti, odlukom o tome što ignorirati i zašto, odabirom metode bilježenja i spremanja informacija pomoću jednadžbi, mentalnih mapa, priča, formula i slično.

Vjerojatno je riječ o postupcima koje mnogi od nas čine, a da pritom obično ne razmišljamo o tome. Ne trudimo se drugima s manje iskustva prenijeti naše iskustvo u povezivanju različitih znanja. Život je kratak, a sintezu treba provesti u određenom roku.

Kognitivna znanost nas uči da je potrebno barem deset godina kako bi se ovladalo nekim umijećem.

3. Kreativni um

Gledano kroz povijest, bezbrojni su primjeri fantastičnog funkcioniranja kreativnog ljudskog uma koji se manifestirao u nevjerojatnim idejama i ostvarenjima. Za potrebe ovog predavanja, osvrnut ću se na primjer Einsteina (prirodne znanosti) i Virginije Woolf (umjetnost). Za početak, zapitajmo se tko su uopće kreativni ljudi. To su osobe koje otkrivaju nove stvari koje zatim postaju opće prihvaćene. Ako se neka ideja ili proizvod olako prihvate, tada nisu kreativni; ako se ne prihvate, onda je riječ o još jednom pogrešnom primjeru. Nešto može biti prihvaćeno odmah, a za nešto treba dugo vremena.

Mislim da nitko ne može biti kreativan dok ne ovlada barem jednom disciplinom, granom umjetnosti ili zanatom. Kognitivna znanost nas uči kako je potrebno barem deset godina da bi se ovladalo nekim

umijećem. Mozart je pisao izvanrednu glazbu s petnaest i šesnaest godina, ali se često zaboravlja da se s istom počeo ozbiljno baviti još kao petogodišnji dječak. Slično je s Picassovim ostvarenjima. Kreativnost uvijek podrazumijeva “promišljati izvan okvira”, a da bi takvo nešto postalo moguće moramo se prvo upoznati s okvirom.

Kao psiholog, neko sam vrijeme mislio kako je kreativnost uglavnom pitanje kvalitete mentalnih organa - “organskih računala” smještenih u svojoj moždanoj kori. Međutim, studenti koje sam osobno podučavao, kao i studenti drugih nastavnika, skrenuli su mi pozornost na dva druga čimbenika. Prvi se odnosi na *osobnost* i *temperament* koji su gotovo jednako važni kao kognitivne sposobnosti. Ljudi koje smatramo kreativnima, spremni su uhvatiti se ukoštac sa sudbinom, preuzimati rizike, ne plaše se uspona i padova

jer su u stanju sami sebe upitati “što sam iz ovog naučio” te potom nastaviti dalje.

Nedavno sam održao predavanje na prestižnom sveučilištu. Po završetku, jedan me student upitao: “Kako se ljude može učiniti kreativnima?” U prvi trenutak zastao sam u čudu da bi mi potom odnekuda stigao odgovor. Doimao se kao da je iz neke druge dimenzije: *Puno je lakše spriječiti (blokirati) nego stvoriti (potaknuti) kreativnost. S njime sam bio posebno zadovoljan. Kada studentima - obično vrlo kreativnim osobama - kontinuirano govorite kako postoji samo jedan ispravan odgovor i kažnjavate ih odgovore li pogrešno, sigurno ćete im uništiti kreativnost.*

Drugi se odnosi na činjenicu da ljudi kreativnost smatraju isključivim vlasništvom pojedinca i često naglašavaju kako upravo oni imaju neke specifične talente. Međutim, često ispadne da su u krivu. Naime, jedini ispravan način prosudbe kreativnosti je u praksi, kada se nakon određenog razdoblja ustanovi da su kreativni radovi izuzetnih pojedinaca promijenili način promišljanja i ponašanja drugih ljudi. To je jedini kriterij kreativnosti. Točka. Loša vijest koja se temelji na prethodnom aksiomu je ta da

Puno je lakše spriječiti (blokirati)
nego stvoriti (potaknuti)
kreativnost.

možete umrijeti, a da nikada ne saznate da ste bili kreativna osoba. Dobra vijest ogleda se u tome što nikada sa sigurnošću nećete ustanoviti da niste bili kreativni. Možda će tek nakon vaše smrti ljudi shvatiti veličinu vašeg djela pa ćete tek tada postati slavni. Upravo se to dogodilo Emily Dickinson i Vincentu van Goghu, kao i brojnim drugim umjetnicima i istraživačima.

Isto tako, mnogo je primjera lažne kreativnosti. U 18. stoljeću vjerovalo se da određeni materijali gore jer u sebi sadrže tvar nazvanu flogiston, no kasnije se otkrilo da flogiston ne postoji. U 19. stoljeću ljudi su mislili kako postojimo okruženi eterom, da bi se kasnije ustanovilo da etera zapravo nema. U 20. stoljeću mislilo se kako se provođenjem struje kroz vodu može proizvesti neograničena količina električne energije, da bi se potom shvatilo kako hladna fuzija zapravo ne funkcionira.

Osvrnute li se na popis najprodavanijih knjiga ili najposjećenijih izložbi prije petnaestak godina, shvatit ćete kako je većina djela do danas pala u zaborav. Iz toga zaključujemo kao je kreativnost malog dosega - koju Mihaly Csikszentmihalyi naziva “kreativnost s malim k” mnogo češća od “kreativnosti s velikim k” po kojoj pojedinci postaju poznati u nekom području jer su svojim djelima značajno utjecali na transformaciju promišljanja. Da sam ovo predavanje održao prije desetak godina, vjerojatno bih se ovdje zaustavio jer sam se tada uglavnom bavio rješavanjem problema i inteligencijom. Međutim, posljednjih desetak godina područje interesa proširio sam na ljudske odnose, funkcioniranje i odnose unutar grupa te sam se posvetio proučavanju drugih vrsta umova koje smatram izuzetno bitnim upravo za međuljudske odnose. Riječ je o *umu poštivanja i etičkom umu.*

4. Um poštivanja

Um poštivanja (engl. *respectful mind*) relativno je lako objasniti što ne znači da ga je jednostavno ostvariti. Etički um, još jedna vrsta uma budućnosti o kojem ću kasnije govoriti još je kompleksniji. Um poštivanja u pozadini je osnivanja Lige naroda (*League of Nations*) i Ujedinjenih naroda, svjetskih institucija koje prepoznaju različitost, njeuguju poštivanje i suradnju naroda. Svijet, naime, čine ljudi različitog izgleda, kulture, promišljanja, uvjerenja i sustava vrijednosti pa se takvo stanje prije ili kasnije trebalo prihvatiti i institucionalizirati jer kao ljudi ne možemo živjeti u izolaciji poput pustinjača. Dakle, kao društvene zajednice kontinuirano se suočavamo s izborom hoćemo li ratovati (kao što je bio slučaj u plemenskom društvu) ili ćemo tolerirati. No, to nije sve. Možemo biti i daleko ambiciozniji.

Možemo osnažiti *razumijevanje* i potražiti *zajedničke interese* kako bi suživot učinili ugodnijim. Riječ je, naime, o procesu koji počinje rođenjem, a odražava se u načinu na koji se majka, otac ili skrbnik brine i odnosi prema djetetu; u međusobnom odnosu roditelja, odnosu braće i sestara prema bebi itd. Isto tako, riječ je o odnosu škole kao institucije prema učenicima. Nakon što zakoračim preko školskog praga, nakon nekoliko minuta - prateći odnose učitelja, osoblja i djece - nepogrešivo ću ocijeniti vlada li u toj instituciji atmosfera poštivanja. Sada ću navesti nekoliko primjera nepoštivanja ili uvjetovanog poštovanja, kada nema tolerancije, kada se na račun drugih zbijaju neslane šale te kada su odnosi obilježeni nepotrebnim barijerama. Vrlo čest primjer izostanka poštovanja pronalazimo u *ulagivanju* (onima gore) i *gaženju* (onih dolje). A nakon što "ovi gore" napuste visoke položaje, iznenada postaju predmetom

ignoriranja i odbacivanja. Primjeri nepoštivanja iznimno su brojni, a svatko od nas sjetit će ih se na temelju vlastitog iskustva.

Pa ipak, s druge ćemo strane u svijetu naići na brojne primjere istaknute ljudske težnje za uspostavom iskrenog poštivanja: razne institucije i odbori za uspostavu mira i pomirenje zaraćenih nacija i grupa, žrtava i napadača, za širenje razumijevanja i praštanje. Kao ljubitelja muzike, oduvijek su me oduševljavala zajednička okupljanja predstavnika različitih kultura poput primjerice *Middle Eastern Orchestra* ili *The Silk Road Project*. Riječ je o projektima suradnje umjetnika različitih sredina i kultura kako bi se zajednički muziciralo i eksperimentiralo te kako bi se stvarali novi estetski užici za publiku širom svijeta. Takvi i slični naponi aktivnog poticanja praksi kojima se unaprijeđuje poštovanje doista su hvalevrijedni.

Tijekom godina, baveći se pitanjem poštovanja, promijenio sam neke svoje osobne stavove. Primjerice, moja prvobitna reakcija na karikature danskog novinara iz 2005. kojima se izruguje islam bila je na tragu veličanja građanskih sloboda, slobode mišljenja i slobode tiska: tada sam smatrao kako sloboda izražavanja uvijek mora biti na prvome mjestu. Međutim, nakon dužeg promišljanja i analiziranja raznih oblika poštovanja, pa i propitivanja o tome što je nekome sveto, promijenio sam stav pa danas mislim drugačije: danas smatram kako je objavljivanje karikatura pogrešno. Iako ne bih nikoga zatvorio zbog sličnih objava na internetu ipak smatram kako postoji razlika između glasila koja naglašavaju poštovanje i onih koje ga negiraju. Smatram kako javna glasila ne smiju širiti razdor i raspirivati mržnju; sve ono što su danske karikature činile.

5. Etički um

Etički um (engl. *ethical mind*) odnosi se na više razine apstrakcije. Za dublje razumijevanje potrebna je viša razina promišljanja zato što nam etički um neće reći: “Kako bi se Howard Gardner trebao odnositi i ponašati prema drugima?” već će nam se obratiti drugačije: “Ja sam profesor, publicist i znanstvenik, uz to sam i član neke zajednice, sveučilišta, šire gradske zajednice, države i cijeloga svijeta - kako bih se onda trebao ponašati?”

Pitanje, naravno, nije usmjereno na moja prava, već radije na moje *obaveze* kao građanina i djelatnika visoke obrazovne institucije. Mogli bismo se također upitati koje su obaveze studenata kao pripadnika sveučilišne zajednice. Iako je, naravno, dobro znati o tome kakve su vam obaveze, to ipak nije dovoljno; morate, naime, djelovati u skladu s vašim odgovornostima. Etički um promišlja o raznim ulogama koje ispunjavamo u društvu, govori nam o tome kako ćemo ispravno postupati te nam pokušava sugerirati - iako ne uvijek uspješno - kako da na najbolji način ispunimo obaveze.

Etički um promišlja o raznim ulogama koje ispunjavamo u društvu, govori nam o tome kako ćemo ispravno postupati te nam pokušava sugerirati - iako ne uvijek uspješno - kako da na najbolji način ispunimo obaveze.

Tijekom godina surađivao sam s brojnim znanstvenicima na raznim projektima, a posebno s Williamom Damonom i Mihalyem Csikszentmihalyiem. Projekt koji se bavi ovom temom nazvali smo *The Good Work*, a “dobar posao” definirali smo kao djelovanje koje uključuje tri slova “e”: *excellence*, izvrsnost u tehničkom smislu; *engagement*, angažiranost ljudi koja podrazumijeva motiviranost jer rad kojim se bave ima svrhu i smisao, te na kraju *ethical*, odnosno etičnost koja se odnosi na odgovorno ponašanje kao djelatnika u svijetu rada. Navedena tri “e” zamišljam kao trostruku spiralu, a najintrigantnije je to što navedene tri vrline ne koegzistiraju nužno u isto vrijeme. Netko, naime, može biti izvrstan te istovremeno neetičan. Također može biti etičan, ali istovremeno neangažiran. Razumijete o čemu pričam?

Shodno tome, izazov kvalitetnog rada ogleda se u isprepletenosti svih triju ključnih dimenzija. Zaintrigirani nalazima, te u želji da što bolje i dublje istražimo područje, proveli smo vrlo opsežno i pažljivo dizajnirano istraživanje na uzorku mladih od 15 do 35 godina, uglavnom na prostoru SAD-a, tijekom gotovo dvanaest godina, pokušavajući dokučiti čimbenike koji utječu na “dobro obavljanje posla”. Na temelju dobivenih rezultata - prilično uznemirujućih - Wendy Fischman kasnije je napisala knjigu *Making Good: How do Young People Cope with Moral Dilemmas at Work*. Na što smo, dakle, naišli? Opisat ću glavne nalaze, iako u vašoj zemlji slika može biti drugačija.

Otkrili smo, primjerice, kako najbolji i najpametniji mladi ljudi - koje smatramo elitom naših sveučilišta te koji su se potvrdili dobivši razne nagrade - jako dobro znaju

što znači i kako izgleda “dobro raditi”. Već na samom početku karijere uglavnom su redom pokušavali integrirati tri “e” u svakodnevno djelovanje: *izvršnost*, *etičnost* i *angažiranost*. Međutim, tijekom istraživanja mnogi su izjavili kako si *jednostavno ne mogu priuštiti etičnost*. Objasnili su kako živimo u društvu u kojem je najvažnije uspjeti, zaraditi novac, steći moć, prestiž i istaknuti položaj. Obavljajući svoj posao u navedenom kontekstu, svakodnevno se natječu s drugim kolegama koji uobičajeno traže prečace kako bi nešto obavili brže i bolje te se pritom ne ponašaju uvijek etično. Prema njihovom poimanju, etičnost podrazumijeva gubitak prednosti u odnosu na druge koji ne biraju sredstva. Zato su mnogi naveli kako će se “jednog dana” zasigurno ponašati etično, kako će postati *crème de la crème* društva, služiti za primjer drugima, podupirati dobre ideje i zapošljavati etične ljude. Međutim, za sada si to jednostavno ne mogu priuštiti. Stoga moramo zaključiti kako su odlučili ponašati se u skladu s molitvom Svetog Augustina: “O Bože, učini me kreposnim... ali ne baš odmah.”

Riječ je o stavovima mladih ljudi koje smo vremenom anketirali i pričama koje su nam oni ispričali. Pritom treba imati na umu kako se za njih nije moglo reći da su “loši radnici” ili da rade protuzakonito već prije da je riječ o kompromitirajućim situacijama. Primjerice, novinari su izmišljali dijelove izvještaja kako bi priče zvučale interesantnije ili su pak preuzimali podatke s interneta, a da pritom nisu provjerili izvor. Drugi su objavljivali znanstvene radove, a da nisu provjerili korištene podatke. Treći nisu htjeli dijeliti svoje spoznaje s ljudima koji su im dostavili neke važne informacije. Takvo ponašanje jednostavno nije ispravno.

Spomenuto istraživanje, odnosno nalazi do kojih smo došli, stubokom su mi

Tijekom istraživanja mnogi su izjavili kako si jednostavno ne mogu priuštiti etičnost.

promijenili život pa sada vrijeme uglavnom provodim sa studentima srednjih škola i fakulteta. Posve sam se posvetio radu s mladima kako bi se već u ranoj fazi života suočili s etičkim dvojabama te kako bih ih naveo da promisle o vlastitim potezima i njihovim eventualnim posljedicama te o ulozi koju trebaju odigrati u društvu. U suštini, pokušavam ih navesti da svrhovito i smisleno žive i rade. Pokušavam ih navesti da ne razmišljaju samo o nagradama već i o tome kakvi ljudi žele postati te u kakvom svijetu žele živjeti.

Primjerice, Marilee Jones dugi niz godina bila je uspješna dekanica MIT-a. No, prošle se godine utvrdilo da je falsificirala vlastiti životopis izmišljenim diplomama. MIT nije imao drugog izbora nego momentalno otkazati njezin ugovor o radu. Što su drugo mogli učiniti? Osoba koja je sama spremna lagati na takav način ne smije ocjenjivati osobnost i kvalifikacije drugih ljudi niti provjeravati njihovu iskrenost. Pa ipak, studenti s kojima surađujem iskazali su dvojake reakcije povodom slučaja: jedni su govorili o tome kako je “Jones bila odlična dekanica” te da ne vide u čemu je sada problem, a drugi su komentirali: “svi nešto slažu u svom životopisu, zar ne?”

Zaključak

Predavanje ću završiti zanimljivim izjavama dvoje ljudi koji su imali sjajan osjećaj za ono što je istinski važno. Martin Luther King mlađi, jednom je prilikom rekao: "Inteligencija plus karakter - to je cilj prave edukacije". Filozof Ralph Emerson napisao je: "Karakter je važniji od intelekta". Svi mi koji sudjelujemo u procesu obrazovanja mladih ljudi pod ogromnim smo pritiskom da stvaramo izvrsne stručnjake, naročito na vrhunskim sveučilištima (IB

schools). Pa ipak, unatoč tome što nemam ništa protiv izvrsnosti, neću prestati ponavljati kako moramo osvijestiti činjenicu da nama, na svim razinama društvene zajednice, ne trebaju samo najbolji i najpametniji, već nam *trebaju ljudi ispravnog karaktera*.

Zato je pitanje etičnosti i poštovanja, koje je teško objektivno mjeriti, beskrajno važno. Eto, time završavam današnju priču o "pet umova za budućnost".

Translated and reprinted by permission of Howard Gardner. Copyright ©2016. by Howard Gardner, all rights reserved.



Howard Gardner, doktor znanosti, profesor razvojne psihologije na *Harvardu*. Svojom knjigom *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences* uzburkao je stručnu javnost iznijevši prvi put ideju o "višestrukoj inteligenciji" ljudi.

SWISS. MODERN. ART. AUTHENTIC.
MOVADO. MATERIAL.
GENUINE. GENUINE.
DESIGN. FORM. EX. NT.
FORM. EX. STILE.
INSPIRED. MODERN. T.
MODERN. T. RED.
MINIM. E.
SMOOTH. MIDCENT. C.
MIDCENT. SWISS. SIGN.
SWISS. GENUINE. RN.
GENUINE. ART. TACTILE. TIC.
FORM. S. SWISS.
ART. FORM. SWISS.
TACTILE. S. **EDGE.**
GENUINE. E. SLEEK.
MIDCENT. GRAPHIC.
DESIGN. P. DOT.
INSPIRED. ART. TACTILE.

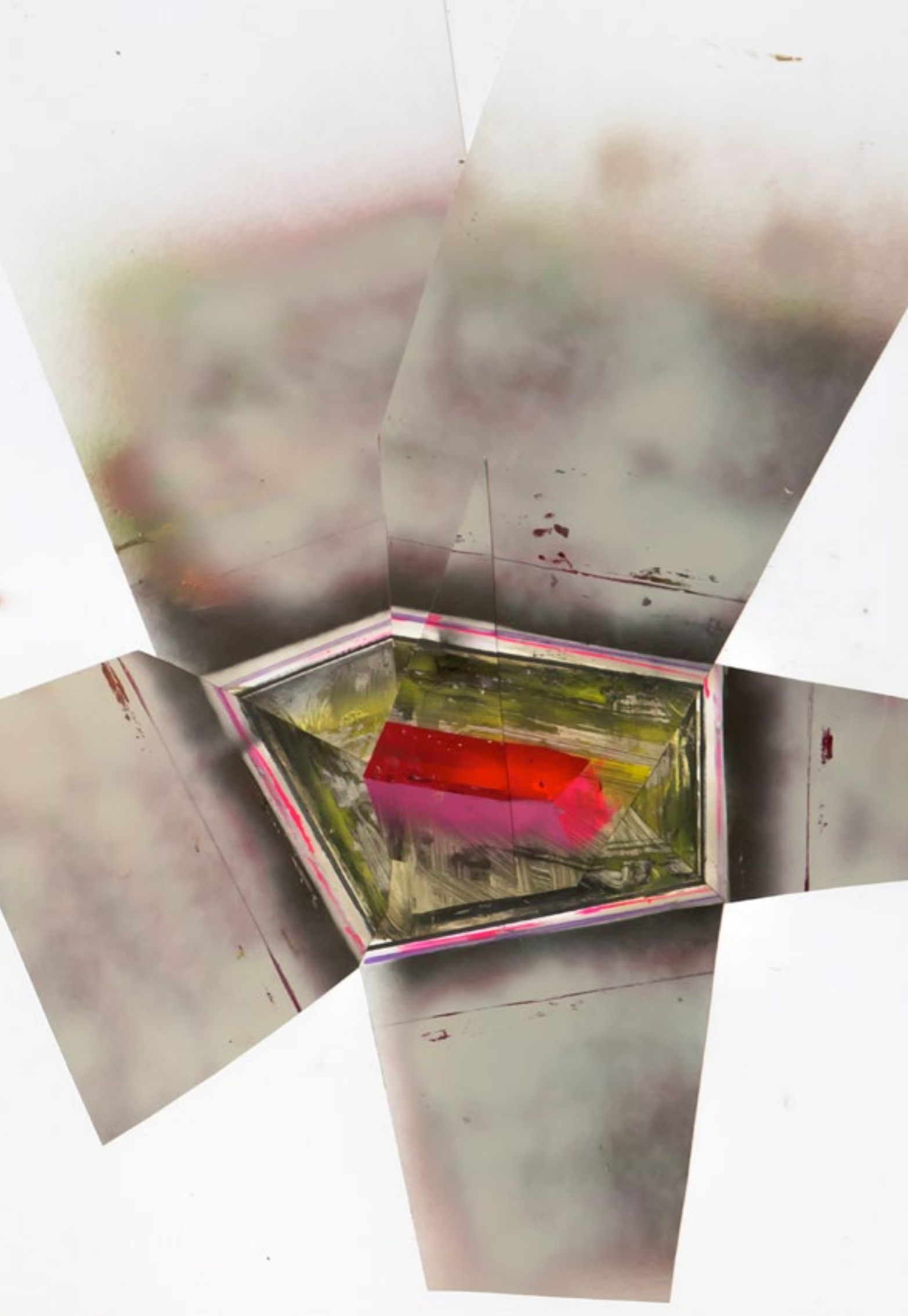


Movado Edge designed in collaboration with Yves Béhar

MOVADO

RODAJNA MJESTA: URAR MAMIĆ, Gajeva 4 / Vlaška 57, 10000 Zagreb • SATOVI NOVAK, Decumanus 28, 52440 Poreč • ZLATARNA TONIA, Carera 56, 52210 Rovinj • BORZA GRUPA, Placa 12, 20000 Dubrovnik • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, 21216 Kaštel Štafilić • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, 20213 Čilipi • ZRAČNA LUKA PULA, Duty Free Shop, 52210 Ližnjan • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, 23 222 Zemunik • GLASNOVIĆ ZLATARNA, Ilica 168, 10000 Zagreb • ZTO FUTURA, Riva lošinskih kapetana 7, 51550 Lošinj

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH: P-grupacija d.o.o., Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



Dvanaest preporuka za uspješnije upravljanje znanjem

Verna Allee

Razumjeti znanje prvi je korak u nastojanjima da efektivno upravljamo njime. U tekstu koji slijedi navodi se dvanaest obilježja znanja te neki alati i metode koji pomažu da se ono bolje iskoristi.

Winston Churchill je rekao: “Imperije budućnosti izgradit će imperij uma.” Tom Peters je zaključio: “Značaj rada (manualnog) i kapitala nestaje; svanulo je doba uma i znanja.”

Navedene izreke potvrđuju činjenicu da znanje postaje glavni čimbenik poslovanja istiskujući po važnosti rad (manualni) i kapital (novac, zgrade, strojevi). Riječi *znanje*, *inteligencija*, *ideje* sve se češće pojavljuju u

Promotrimo li pažljivije situaciju na terenu, shvatit ćemo da je danas svaki biznis u suštini postao biznis znanja, a svaki radnik postao je radnik znanja.

javnosti našavši svoje mjesto i u brojnim propagandnim marketinškim porukama. Pa ipak, ne treba se čuditi što je tome tako. S obzirom na to da se moderne kompanije svakodnevno suočavaju s izazovom “inovativan ili mrtav”, vrlo su motivirane kontinuirano razvijati sposobnosti učenja i prilagođavanja promjenama kao temeljnom umijeću preživljavanja u svijetu koji se brzo mijenja. Shodno tome, većina današnjih djelatnika nastoji steći što više znanja kroz obrazovanje, dodatne specijalističke programe i treninge za razvoj karijere. Promotrimo li pažljivije situaciju na terenu, shvatit ćemo da je danas svaki biznis u suštini postao biznis znanja, a svaki radnik postao je radnik znanja.

Gospodarstvo znanja donosi sa sobom nove mogućnosti osiguravajući radnicima nove oblike moći. Naime, specifična znanja koja posjeduju omogućuju im da funkcioniraju kao nezavisni stručnjaci koji rade na ugovor, u svojoj vlastitoj tvrtki ili angažirani na specifičnim projektima. U trenutku pisanja ovog teksta navedeni oblik samozapošljavanja u SAD-u trenutačno zapošljava trećinu ukupne raspoložive radne snage. Karl Marx vjerojatno bi bio vrlo zadovoljan jer su radnici konačno postali vlasnici

osnovnih sredstva za proizvodnju, samo što to u 21. stoljeću nisu zgrade, strojevi i oprema već njihova znanja. Oni ga mogu prodati, trgovati njime i nekome ga dati jer znanje im nitko ne može oduzeti. Posljedično tome, došlo je i do dramatičnih promjena u načinu upravljanja ljudskim potencijalima.

Znanje nije trajno, znanje može nestati. Vijek trajanja stručnog znanja ograničen je zato što se stalno javljaju nove tehnologije, proizvodi i usluge. Nitko ne može nagomilati znanje da bi ga potom čuvao slično kao zalihu robe. Ljudi i kompanije moraju konstantno obnavljati, proširivati i stvarati novo znanje.

Opisani pristup traži radikalnu izmjenu stare jednadžbe znanja koja znanje izjednačava s moći pa ga zato stalno nagomilava. Nova jednadžba također izjednačava znanje s moći naglašavajući pritom sasvim drugačiji pristup: upravo zato što je znanje moć treba ga kontinuirano dijeliti jer će se samo tako umnožavati! Široko prihvaćene metode nekonkurentskog benchmarkinga i dijeljenja najbolje prakse pokazuju da ljudi rado prihvaćaju koncept dijeljenja znanja.

Hubert St. Onge, čovjek koji je vodio razvoj KM-a (eng. *knowledge management*, upravljanje znanjem) u *Canadian Imperial Bank of Commerce*, smatra kako se prvi korak u razvoju takvog projekta mora ogledati u pretvaranju tzv. “skrivenog”, neizraženog odnosno “prešutnog” znanja (eng. *tacit knowledge*) pohranjenog u umovima djelatnika u eksplicitno znanje koje se može dijeliti i stalno obnavljati. Posebno je naglasio da je važno “...razumjeti kako znanje nastaje u određenoj organizaciji te kako ljudi i organizacije uče. Tek kada proučimo i shvatimo navedene procese uspjeh ćemo mudrije koristiti znanje.”

Preporuke za upravljanje znanjem

Kad se nađemo na otvorenom moru pokušavajući se orijentirati, vjerojatno ćemo se okrenuti nekoj poznatoj tehnici za navigaciju, primjerice promatranju zvijezda na nebu. Slično tome, za uspješno upravljanje kompanijama i navigaciju “poslovnim oceanima” moramo koristiti nove tehnike upravljanja znanjem. Tradicionalni pristup jednostavno nije učinkovit jer se znanje stalno mijenja pa je zbog toga prije organske nego mehaničke prirode.

U nastavku se navodi dvanaest obilježja znanja:

1. *Znanje je neuhvatljivo.* S obzirom na to da je znanje povezano sa svim ostalim, ne može ga se jasno odijeliti od svega ostalog. U univerzumu znanja ne možete se fokusirati samo na jedan čimbenik.

2. *Znanje ima svojstvo samoorganizacije.* Jasno izgrađen identitet i svrha organizacije entiteti su oko kojih se znanje rado samoorganizira.

3. *Znanje traži zajednicu.* Znanje se želi dogoditi, baš kao što se i život događa. Oboje se žele dogoditi u zajednici. Zajednica podupire i dijeli znanje. Internet je najbolja ilustracija za navedenu tvrdnju.

4. *Znanje putuje pomoću jezika.* Ako nema jezika kojim opisujemo naše isustvo ne možemo komunicirati o onome što znamo. Širenje organizacijskog znanja podrazumijeva razvoj jezika kojim ćemo opisivati vlastito radno iskustvo.

5. *Što se više pokušava ograničiti kolanje znanja, to će ono prije izmaknuti kontroli.* Pokušaji da se znanje kodificira, dokumentira, zaštiti

(patenti i slične zaštite), pohrani u knjižnice, datoteke i slično doslovce su bezbrojni. Međutim, uvođenjem formalnih procedura i rigidnih koncepcija u kontekstu očuvanja znanja u konačnici se uvijek guši kreativnost.

6. *Labavije je ponekad bolje.* Izrazito prilagodljivi sustavi na prvi pogled aljkavi su i nesistematični. Međutim, postotak preživljavanja decentraliziranih sustava daleko je veći nego centralno upravljanih sustava. To znači da suvišnom kontrolom znanja samo rasipamo resurse i energiju.

7. *Ne postoji jedinstveno rješenje.* Znanje se stalno mijenja. U ovom trenutku, najbolji pristup upravljanju znanjem ogleda se u tome da se dopušta slobodno razvijanje situacije držeći razne opcije otvorenima.

8. *Određena znanja ne razvijaju se vječno.* U konačnici, neka znanja prije ili kasnije izgube se ili odumru, baš kao što se to događa biljkama i životinjama u prirodi. Kada se prekine učenje ili napuste stari načini razmišljanja, ponekad se dogodi da čitavi korpusi

Za uspješno upravljanje kompanijama i navigaciju “poslovnim oceanima” moramo koristiti nove tehnike upravljanja znanjem.

znanja nestanu u zaboravu. Međutim, na taj proces ne treba gledati iz negativne perspektive jer sve to pridonosi vitalnosti i kontinuiranoj evoluciji znanja.

9. *Nitko nije nadležan za znanje.* Znanje je društveni proces. To znači da nitko ne može preuzeti odgovornost za kretanja u domeni kolektivnog znanja.

10. *Ne mogu se nametati pravila i sustavi kontrole.* Ima li znanje doista sposobnost samoorganiziranja, najbolji način za promoviranje razvoja ogleda se u ukidanju barijera samoorganizaciji. U okruženju koje podupire razvoj znanja ono će se samostalno razvijati.

11. *Nema jednostavnih rješenja.* Nema čarobne formule ili najbolje prakse za pospješivanje razvoja znanja. Razvoj se mora poticati na različite načine, s različitih strana.

12. *Način na koji se definira znanje određuje način na koji se njime upravlja.* Pitanja znanja pojavljuju se u mnogo različitih oblika. Primjerice, pitanja zaštite i vlasništva nad znanjem vode prema kodificiranju znanja i zaštiti autorskim pravima ili patentima.

U kontekstu poticanja dijeljenja znanja važno je naglasiti značaj komunikacijskih tijekova i dokumentiranje znanja. Fokusranje na kompetencije vodi prema učinkovitom kreiranju, prilagođavanju i primjeni znanja.

Na moru

Upravljanje znanjem zahtijeva primjenu odgovarajućih alata. U nastavku se alati KM-a uspoređuju s tehnikama navigacije morem.

Samoorganiziranje znanja provodi se sukladno svrsi organizacije. Ako nema zvijezde vodilje tada se teško određuje kakvo nam je znanje potrebno.

Zvijezda Sjevernjača

Zvijezda Sjevernjača predstavlja svrhu, osjećaj identiteta i temeljna načela djelovanja organizacije. Samoorganiziranje znanja provodi se sukladno svrsi organizacije. Ako nema zvijezde vodilje tada se teško određuje kakvo nam je znanje potrebno.

Vrijednosti koje pokreću stvaranje i dijeljenje znanja razlikuju se od organizacije do organizacije. Primjerice, za *Buckman Laboratories* pokretačka snaga tvrtke ogleda se u “znanju o njihovim klijentima”. Kroz implementaciju *K'Netix* mreže dijeljenja znanja, *Buckman Laboratories* znanje je počeo tretirati kao najvažniju stratešku imovinu. Robert Buckman, predsjednik uprave

tvrtke, ozbiljno se zauzima za liderstvo znanja te zbog toga tvrdi: “Želimo li da dijeljenje znanja postane stvarnost, moramo prethodno stvoriti klimu povjerenja koja će prožimati organizaciju.”

Canadian Imperial Bank of Commerce ističe važnost stvaranja kapitala znanja. Ken Derr, predsjednik uprave *Chevrona*, često naglašava značaj učenja kroz praksu dijeljenja znanja jer se - prema njegovu mišljenju - jedino tako može osigurati kontinuirano unaprjeđivanje tehnologije i radnih procesa.

U pristupima obiju kompanija uočava se tako svojevrsni zajednički vezivni element koji bismo mogli nazvati “posvećenost znanju”.

Kompanije koje se ozbiljno bave kontinuiranim unaprjeđenjem, stvaranjem i dijeljenjem znanja učestalo osnivaju posebne organizacijske jedinice za upravljanje znanjem. Potom imenuju osobu zaduženu za promoviranje znanja koja postavlja smjernice i nadgleda procese stvaranja i dijeljenja ključne imovine tvrtke. Primjerice, u kompaniji *Philip Morris* u sistematizaciju su uvrstili radno mjesto naziva “pobornik znanja” (eng. *knowledge champion*). *Monsanto* ima direktora za upravljanje znanjem. *Dow Chemical* ima direktora za upravljanje intelektualnim kapitalom. U drugim kompanijama nailazi se na slučajeve da su direktori HR-a (ljudskih potencijala) ujedno i direktori upravljanja znanjem te direktori organizacijskog učenja. Primjerice, kompanija *Owens Corning* oformila je centre izvrsnosti radi pospješivanja stvaranja i dijeljenja znanja.

Kompas

Organizacijski “kompas” sastoji se od svrhe, strategije i glavnih smjernica poslovanja.

Organizacijski “kompas” sastoji se od svrhe, strategije i glavnih smjernica poslovanja.

Kompanije s najboljom praksom upravljanja znanjem često koriste integrirani, multimodalni sustav širenja znanja.

Uspješne strategije suvremenog doba osiguravaju stvaranje i korištenje posebnog jezika kojim se opisuju specifična znanja neophodna za njihovu djelatnost. Dobar primjer takve prakse je primjena “Total Quality Managementa” u *Motoroli* i *General Motorsu*. Naime, primjenom TQM-a kompanije su razvile nove oblike analize procesa i alate za rješavanje problema čime je umnogome pospješeno širenje organizacijske inteligencije.

Texas Instruments i *Chevron* poznati su inovatori na području širenja najbolje prakse unutar tvrtke te unutar sustava “tvrtka - dionici”. Kompanija TI u širenju znanja sudjeluje putem predavanja i seminara u raznim odjelima tvrtke te slanjem djelatnika u poslovne jedinice u kojima je ustanovljena zavidna razina dijeljenja znanja.

Posada

Znanje je pohranjeno u umovima ljudi. Ne može se govoriti o dijeljenju znanja,

Moderne kompanije u stalnoj su potrazi za najpogodnijim metodama, smjernicama i putovima za stvaranje i širenje znanja radi postizanja boljih rezultata u svim segmentima poslovanja.

a da se prije toga ispravno ne shvati na koji način ljudi surađuju, uče zajedno i razvijaju individualno i kolektivno znanje. Kompanije koje se istinski trude potaknuti momentum razvoja znanja okrenule su se stvaranju okruženja i organizacijske kulture koji potiču kontinuirano učenje i slobodno kolanje znanja.

Kompanija *Owens Corning* specijalizirana za inovativna rješenja termičke izolacije kuća i zgrada te za proizvodnju specijaliziranih građevinskih materijala, strateški se fokusirala na znanje i inovacije. Njihova nova poslovna zgrada moderna je i energetski učinkovita te svojom pojavom najbolje odražava viziju tvrtke. Štoviše, “dijeljenje znanja” postavljeno je za ključnu odrednicu prilikom projektiranja zgrade što je uključene potaklo na ugradnju najnovije IT i druge tehnologije, a osnovan je i *Discovery Center* s ciljem kontinuiranog pospješivanja inovacija. Djelatnici su svjesni kako se od njih očekuje da samostalno uče radi toga što je uprava, smjernicama i politikama, jasno naznačila da time najviše pridonose uspjehu tvrtke.

Kultura znanja može se stimulirati na više načina. Primjerice, u želji da privuče

vrhunske talente *Genentech* svojim znanstvenicima dopušta objavu pronalazaka u vodećim znanstvenim časopisima odmah nakon otkrića. Ranije se čekalo dvije godine na objavu otkrića što je sprječavalo znanstvenike da budu prvi u svom području unatoč tome što je njima to osobito važno. Zahvaljujući novoj politici *Genentech* je vrlo brzo postala jedna od najuspješnijih svjetskih tvrtki na području molekularne biologije i genetike.

Stimuliranje stvaranja i širenja novog znanja još je uspješnije kada se mudro poveže sa sustavom nagrađivanja. Mnoge kompanije uvele su razne programe s tim ciljem, primjerice, program dodatnog nagrađivanja znanja u *Federal Expressu*. Savjetnička tvrtka *Ernst & Young* isplaćuje svojim konzultantima dodatni bonus za dijeljenje znanja. Kod ocjenjivanja učinka zaposlenika u odjelu podrške potrošačima u kompaniji *Lotus Development* 25 posto stimulacije na plaću odnosi se na aktivnosti dijeljenja znanja.

Karte i vodiči

Moderne kompanije u stalnoj su potrazi za najpogodnijim metodama, smjernicama i putovima za stvaranje i širenje znanja radi postizanja boljih rezultata u svim segmentima poslovanja. Nastoje što bolje razumjeti procese koji se odnose na održavanje, stvaranje, stjecanje, dijeljenje i obnavljanje važne neopipljive imovine.

Kompanije koje vjeruju da znanje donosi veću vrijednost žele znati *kako* i *gdje* ostvariti pristup znanju. Mnoge tvrtke, poput *Chevrona* i *Hughes Space & Communication* izrađuju posebne mape “nastajanja i kolanja znanja” koje postaju vrijedan instrument stručnjacima organizacije. Neki drugi, poput *McKinsey & Company*, koriste

programe poput *Lotus Notesa* ili posebne baze podataka kako bi stvorili prohodne kanale za uspješno širenje znanja.

Zajedničke interesne grupe - koje istraživači Susan Stucky i Peer Hanshel nazivaju "zajednicama najbolje prakse" - pokazuju da se u uspješnim modernim organizacijama autoritet mijenja od hijerarhijskog prema autoritetu znanja što je sjajno opisao Charles Savage u knjizi *Fifth Generation Management*.

Shodno navedenom, logično je da stručnjaci za ljudske resurse također mijenjaju način rada. Naime, više se ne fokusiraju toliko na sveukupni profil djelatnika nego na znanje i kompetencije koje bi oni trebali imati, a sukladno tome mijenjaju se i opisi radnih mjesta. Isto tako, mijenjaju se i programi dodatnog obrazovanja kako bi se osiguralo da polaznici stječu specifična znanja koja su im potrebna za specifične poslove.

Kvalitetno brodogradnja

Kako bismo uspješno istraživali nove puteve znanja potrebna su nam pouzdana sredstva. Neka od njih jesu:

- Tehnologija koja podržava razvoj i širenje znanja (informacijski sustavi, baze podataka, komunikacijske tehnologije, internet stranice i elektronička pošta)
- Razna oprema (fleksibilna proizvodna oprema, komunikacijska oprema koja podržava video konferencije i druge mogućnosti komuniciranja i prijenosa podataka)
- Alati (mape znanja, drugi alati koji pomažu u izvršavanju zadataka, računalni programi i sustavi)
- Zgrade i odgovarajući prostori za učenje i razmjenu znanja (centri za učenje, knjižnice, sobe za sastanke i drugo).

Jedna od najvažnijih tehnologija na ovom području je *intranet*. Kompanija *U.S. West* spojila je svih 50.000 zaposlenika na intranet tvrtke. Nezavisna studija pokazala je da je *Silicon Graphics* nakon uvođenja intraneta značajno povećao produktivnost, efikasnost i povezanost radnih procesa, osigurao rast kapitala znanja, poboljšao timski rad u svim dijelovima organizacije kao i sveukupnu razinu zadovoljstva djelatnika.

Povratne informacije i mjerenje

Unatoč svemu navedenom, mora postojati način da ispravno procijenimo jesmo li ili nismo na dobrom putu. Razna mjerenja i kvalitetne povratne informacije u tome nam najviše pomažu.

Sve je više dokaza koji potvrđuju da tradicionalne računovodstvene metode ne mogu na pravi način ocijeniti vrijednost organizacije. Usprkos izazovima povezanima s mjerenjem znanja, kompanije ga prepoznaju kao temeljni kapital. Tako je *Dow Chemical* uveo proces upravljanja intelektualnim kapitalom u šest koraka. *Canadian Imperial Bank of Commerce* mjeri tri elementa intelektualnog kapitala:

Sve je više dokaza koji potvrđuju da tradicionalne računovodstvene metode ne mogu na pravi način ocijeniti vrijednost organizacije.

- ljudski kapital,
- kapital koji predstavlja baza njihovih potrošača,
- strukturni kapital.

Pacific Bell i *Hewlett-Packard* izračunavaju dodanu vrijednost znanja u proizvodima i uslugama, a *Skandia* je razvila posebni program praćenja nastajućeg znanja kojim se mjeri kvaliteta i produktivnost učenja u organizaciji.

Činjenica je da niti jedno mjerenje nije sasvim neutralno i precizno. Što i kako mjerimo odražava naše vrijednosti i ono što mi mislimo da je važno. Želimo li proširiti svoje znanje, moramo razumjeti vlastite vrijednosti - osobne ili organizacijske - prema kojima se znanje oblikuje. Znanje nastaje kao odgovor na naša pitanja. Žeđ za znanjem vodi nas putevima evolucije od industrijskoga prema dobu znanja i dalje ka novim znanjima budućnosti.

Temeljne kompetencije znanja

Jedan od načina da se kompanija organizira oko znanja ogleda se u razvoju tzv. "pristupa kompetencija znanja". Termini kao što su *sposobnost* i *kompetencije* često se koriste kao sinonimi.

Međutim, razlike postoje iako je riječ o komplementarnim aspektima organizacijskog identiteta.

Temeljne sposobnosti za postizanje rezultata

Riječ je o mehanizmima pomoću kojih se temeljne kompetencije pretvaraju u proizvode i usluge.

Temeljne sposobnosti omogućuju kompaniji brzo i učinkovito komercijaliziranje visokokvalitetnih proizvoda te pružanje učinkovite usluge potrošačima.

Temeljne sposobnosti kompanije za postizanje rezultata izuzetno su važne za uspjeh svake tvrtke.

U nastavku navodimo neke od tih sposobnosti:

- brzo uvođenje novog proizvoda na tržište,
- sposobnost brze izmjene ili prilagodbe proizvoda ili usluga potrebama potrošača,
- uspješno upravljanje logistikom,
- privlačenje i zadržavanje kvalitetnih kadrova,
- zajedničko učenje, stvaranje i širenje znanja i najbolje prakse.

Temeljne sposobnosti omogućuju kompaniji brzo i učinkovito komercijaliziranje visokokvalitetnih proizvoda.

Temeljne kompetencije znanja

Riječ je o specifičnim stručnim i tehničkim znanjima jedinstvenima za određenu vrstu poslovanja. Primjerice, za kompaniju 3M to su specifična tehnička znanja o ljepilima i adhezivnim materijalima, a za *Microsoft* su to tehnološka znanja o softverima.

Svaka kompanija ima svoj jedinstveni organizacijski identitet koji nastaje prema tome na koji način kombinira svoje *sposobnosti* i *kompetencije*. Uspješne kompanije nastoje jačati obje komponente. Kako se kompanija prilagođava i mijenja, sposobnosti (za postizanje poslovnih rezultata) i kompetencije (znanja) sve se više isprepliću i nadopunjuju stvarajući kombinacije koje omogućuju brzo reagiranje na promjene u okruženju.

Kada se kompanija jasno odredi prema neophodnim kompetencijama, djelatnici u većoj mjeri brinu o zadovoljenju potreba potrošača. Sami se organiziraju u radne grupe koje su u stanju brzo odgovoriti na nove zahtjeve tržišta i pružiti kvalitetne usluge. Obično prolaze obuku kako bi upoznali razne proizvodne procese i svojim idejama pridonijeli unaprjeđenju proizvodnje. Na taj način obogaćuju i proširuju svoje vještine, ali i vještine kolega s kojima surađuju. Kompanije koje su sustavno okrenute *razvoju kompetencija* nastoje stvoriti dugoročnu viziju poslovanja jer se “razvoj kompetencija” ne događa u roku od danas do sutra već tijekom dužeg vremenskog perioda. Dakle, mudre tvrtke ulažu u kompetencije u dužem periodu žrtvujući brzu zaradu u kratkom roku.

Postoje različite vrste znanja. Svako stručno područje uključuje višestruke slojeve znanja. Dobar primjer koji pokazuje mnogostruke aspekte stručnog znanja u određenom području program je stvaranja

Mudre tvrtke ulažu u kompetencije u dužem periodu žrtvujući brzu zaradu u kratkom roku.

novih kompetencija *Chase Manhattan Bank*. Kako se banka sve više orijentira na međunarodno poslovanje, granice tržišta na kojima posluje sve su nejasnije: stvaraju se nova savezništva, a treba se suočiti i s novim konkurentima. Kao odgovor na sve te izazove *Chase Manhattan* je uveo inovativnu strategiju orijentacije prema klijentima te identificirao temeljne kompetencije za svaki tržišni segment kako bi na zorni način opisao vještine i znanja potrebna djelatnicima za uspješnu realizaciju nove globalne strategije.

Odjel za razvoj ljudskih potencijala *Chase Manhattan Bank* definirao je obje strane jednadžbe: stručna znanja i vještine djelatnika te potrebe klijenata s druge strane. Tako definirane kompetencije postale su standardni zahtjevi prilikom zapošljavanja novih ljudi i razvoja njihove karijere. Pritom su veliku ulogu imale i baze podataka o ljudima i njihovim specifičnim znanjima, kao i drugi vidovi tehnološke podrške čime je ostvarena značajna promjena u stavovima: ljudi se više ne smatraju lako zamjenjivim zaposlenicima koji popunjavaju statična radna mjesta, nego jedinstvenim pojedincima s jedinstvenim sklopom potrebnih znanja i vještina.

U *Canadian Imperial Bank of Commerce* također je uveden model fokusiranja na temeljne kompetencije i razvijanje ljudskog kapitala vodeći pritom računa o ključnim kompetencijama. U njihovom modelu opisano je oko 50 kompetencija znanja i vještina koje zaposlenici moraju imati kako bi mogli stvarati vrijednost za potrošače. Banka je prestala trošiti izdašna sredstva na razne obuke i obrazovne programe na koje su ranije slali djelatnike uštedjevši time tridesetak milijuna dolara godišnje. Prema novom programu, djelatnici su upoznati s popisom željenih kompetencija što im je poslužilo kao orijentir o tome koja znanja trebaju stjecati i produbljivati. Osiguran im je pristup knjigama, stručnim časopisima i softverskim paketima u specijalnim sobama

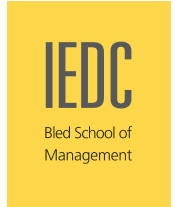
za učenje gdje su mogli učiti zajedno s kolegama, a uz to su se mogli prijaviti na dodatne treninge prema potrebi. Menadžeri su bili zaduženi za praćenje stjecanja znanja i razvoj kompetencija.

Kako su kompetencije postale novi način organiziranja znanja, očekuje se da zaposlenici stječu cijeli niz kompetencija i vještina, ne samo jednu ili dvije. Primjerice, *Xerox* ocjenjuje kompetencije svojih zaposlenika u njima važnom IT segmentu, ali isto tako i u tehničkim znanjima i liderstvu. Kada su kompetencije jasno definirane, ljudi su spremni raditi na tome da se dodatno obrazuju i usavrše kako bi što bolje zadovoljili potrebe svojeg najvažnijeg klijenta - kompanije u kojoj su zaposleni.

Translated and reprinted by permission of *American Society for Training and Development (ASTD)*. Copyright ©2016. by ASTD, all rights reserved.



Verna Allee osoba je iz uskog kruga vodećih svjetskih stručnjaka na području *Knowledge Managementa*. Članica je *Vision 2020 skupine*, *World Business Academy* te *Asian Knowledge Management Association*. Suradnica je na posebnim projektima Europske komisije, Stanford Universityja i The Brookings Institutiona. Autorica je svjetskog bestslera *The Knowledge Evolution*.



A School with a View

30
YEARS

EXECUTIVE MBA

Transforming your executive potential into executive performance



Life-changing experiences with contribution to company success & incensement of your chances for promotion.



Master the leadership skills in a creative environment inspired by art and breath-taking views of Lake Bled.




Boutique school with fully dedicated staff, excellent service and personal approach.

I have over 20 years of management experience. In spite of this, the IEDC Executive MBA has provided tremendous value to me and my company. MBA taught me to look more broadly at the whole business cycle and to gain a global perspective on today's business world. We were encouraged to think outside the box.

Bram Sneep, **Netherlands**





q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

www.iedc.si
www.quantum21.net

