

The background of the cover is a vibrant, textured composition of orange and yellow hues, resembling a close-up of dragonfly wings or a similar natural pattern. Numerous dragonflies are scattered across the page, their bodies in shades of green and blue, with long, segmented abdomens and transparent wings. The dragonflies are oriented in various directions, creating a sense of movement and depth. The overall aesthetic is naturalistic and detailed.

# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Timski rad



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 2 / Vol. VII / Ljeto 2015.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

**LIDER** ■

**Izdavač:** Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net), Željko Vukelić (Lider) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Čurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Cimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Apertus d.o.o.) / **Prodaja:** Ana Popović Kišur (Lider) qLife@liderpress.hr +385.1.6333.520

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™  
An Imprint of WILEY

PEGASUS  
COMMUNICATIONS

SoL  
society for  
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Srganj 2015.



9

Tema broja: Timski rad

**Marko Lučić**

13

Ljubav i strah u timovima

**Margaret J. Wheatley**

U jednoj od svojih knjiga, u davnom 13. stoljeću, Toma Akvinski napisao je: "Ljudi mijenjaju jedni druge... isključivo putem *radosti, zadovoljstva i zahvalnosti*". Stalne životne promjene nije smatrao pojavom koja nam stvara probleme, već fenomenom koji nas uvijek iznova očara novim iznenađenjima.

19

Timsko učenje

**Peter M. Senge**

Osnovna značajka neusklađenog tima ogleda su u rasipanju energije. Iako se članovi tima iznimno trude da pridonese cjelini, njihovi napori ne prenose se učinkovito u napore tima kao cjeline. Suprotno tome, na primjerima usklađenih timova nailazimo na zajedničko usmjerenje pa se pojedinačna energija članova harmonizira.

43

Grupna magija i iskustvo rezonancije

**Renee A. Levi**

Iako smo već dobronano zašli u 21. stoljeće, izgleda da se svijet našao u jednoj velikoj zbrci. Nema sumnje da ljudsko društvo trenutno živi u velikom kolektivnom neskladu, u velikoj *disonanciji*. Unatoč tome, ljudi u brojnim timovima širom svijeta svakodnevno svjedoče snažnoj *rezonanciji* koja se najbolje opisuje pojmovima zbližavanja i suradnje, bliskosti i povezanosti, prirodne usklađenosti sa stvaralačkom energijom Univerzuma te osobne transformacije.

59

Pet poremećaja u timskom radu

**Patrick Lencioni**

Mislite li da konkurentna prednost proizlazi iz umješnog upravljanja financijama? Iz odabira primjerene strategije ili korištenja neke specijalne tehnologije u radnom procesu? Odgovor na ova pitanja negativan je. Timski rad, moćna i vrlo rijetka kvaliteta, najviše pridonosi uspješnosti poslovanja svake tvrtke.

87

Priroda suradnje: kako se posao doista obavlja?

**Anne Murray Allen, Dennis Sandow**

U doba industrijske revolucije, koja je simbolično započela u *Fordovim* proizvodnim pogonima otkrićem linije za masovnu proizvodnju automobila, napredak se temeljio na fizici i drugim prirodnim znanostima, te na aplikaciji dostignuća prirodnih znanosti na industrijsku proizvodnju. Danas živimo u drugim vremenima, u tzv. *eri znanja*, kada *filozofija biologije* preuzima vodeću ulogu čime dolazi do stvaranja nove paradigme koja na znanje, ljude i organizacije gleda kao na *žive sustave*.

115

Karakteristike vrhunskih timova

**David Kirk**

Vrhunski timovi, bilo da se radi o sportu, glazbi, biznisu ili nekom drugom području ljudskog djelovanja, prava su rijetkost. Na njih je teško uopće naići, a kamoli stvoriti ih "ni iz čega". Autor David Kirk, nekadašnji trener legendarne ragbi ekipe *All Blacks* iz Novog Zelanda, a kasnije *McKinseyjev* konzultant, navodi svoja promišljanja o tome kako stvoriti vrhunski tim.

# Visoko obrazovanje i novi izazovi

Suvremeno obrazovanje na različite načine oblikuje mnoge aspekte naših života. Iako se ono kroz povijest prilagođavalo tehnološkim, društvenim i civilizacijskim promjenama, kao posebnu karakteristiku možemo istaknuti da su promjene bile spore, te da su se obrazovni modeli zadržavali u dužem periodu. Razlog tome je i dosta konzervativna obrazovna kultura, odnosno otpor promjenama.

## Bojažljivi prema promjenama

Lord David Puttnam je u govoru na MIT-u 2012. naglasio kako tragično griješimo u suvremenom obrazovanju jer smo bojažljivi u uvođenju promjena, a vrlo hrabri u očuvanju starih modela koji više ne odgovaraju suvremenim uvjetima. Založio se za duboke, radikalne i hitne transformacije, posebno u visokom obrazovanju.

U tekstovima o promjenama i otporima u visokom obrazovanju, vrlo se često ističe kako ležernost (koju nudi rad u obrazovnom sustavu financiranom od države), oprez i strah od promjena utječu na obrazovne sustave i parcijalne pomake koji ne mogu promijeniti cjelokupni sustav. Poznata sintagma da nas obrazovanje treba pripremiti za rješavanje izazova u budućnosti, za koje danas niti ne znamo da će postojati, stvara sve veću potrebu za promjenama.

## Autonomnost za stručno obrazovanje

Globalna ekonomija i globalne potrebe na tržištu radne snage također se mijenjaju. Dolazi do transformacije ekonomske moći u kojoj se rađaju nova tržišta i nove (globalne) kompanije. Stvaraju se nove potrebe na tržištima, kao i novi zahtjevi prema obrazovnim sustavima. Pritom nitko ne traži da visoka učilišta odustanu od temeljnih istraživanja i produkcije znanja, već da obrazovne modele nadopune novim sadržajima, koji će stvarati drugačije kompetencije potrebne novom dobu. Veću šansu za prilagodbu takvim zahtjevima imaju nacionalni obrazovni sustavi s binarnim modelom



(sveučilišni i stručni studiji), posebice kroz oblikovanje nove autonomije za visoka učilišta stručnog obrazovanja. Njihovi obrazovni modeli u potpunosti ispunjavaju zahtjeve Bolonjskog obrazovnog koncepta, s obzirom da studenti punu kvalifikaciju stječu već na prvostupničkoj razini obrazovanja.

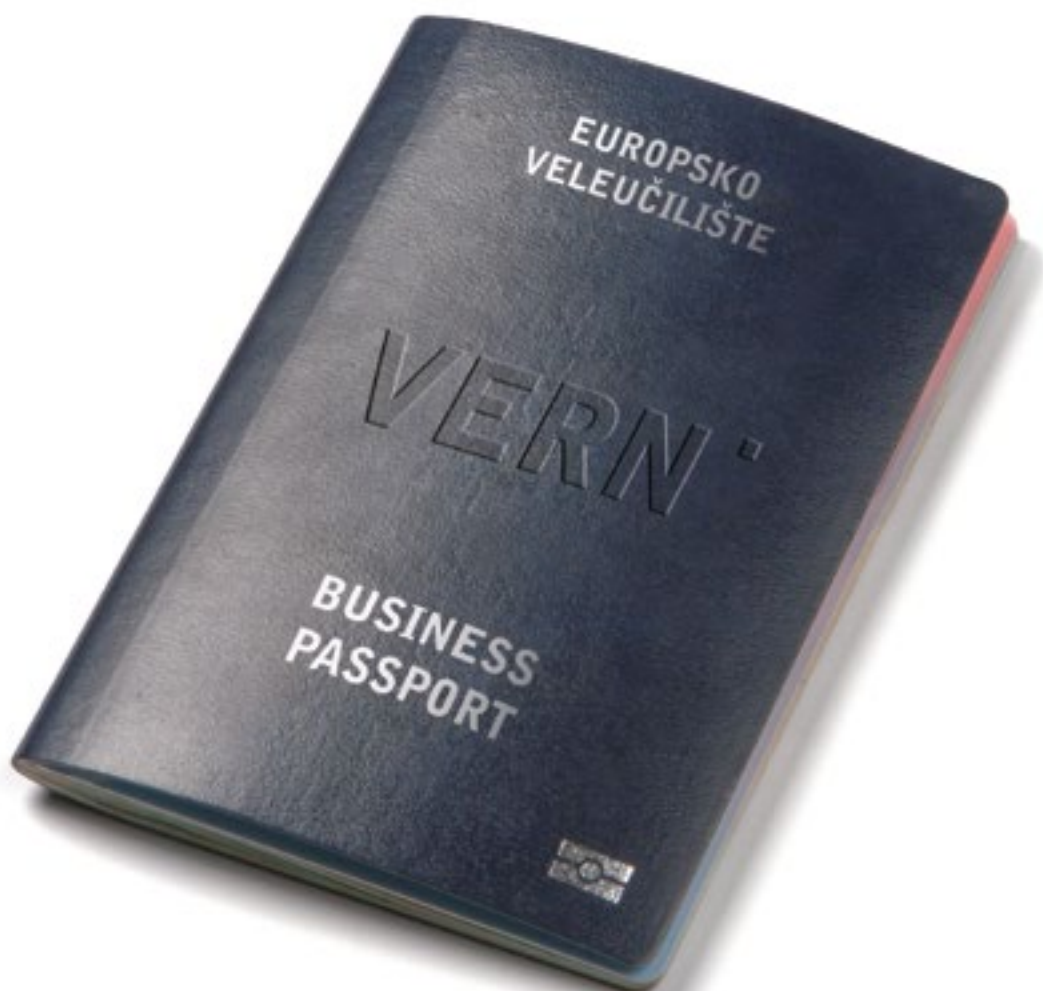
## Uključiti studente u upravljački proces

Da bi se oblikovalo obrazovanje za lidere, potrebno je osposobiti nastavnike za nove oblike nastave, ali i razviti model pune uključenosti studenata u obrazovni i upravljački proces na visokim učilištima.

Na Veleučilištu VERN kontinuirano prilagođavamo naše obrazovne programe tehnološkim i društvenim promjenama, kako bi studenti stjecali kompetencije usmjerene na razvoj temeljnih liderskih vještina. Naši studijski programi obogaćeni novim metodama i pristupima u obrazovanju, rad u malim grupama, interaktivna nastava i uključenost studenata u nastavne i upravljačke procese, rezultiraju visokim postotkom zapošljivosti naših alumnijsa.

Svatko onaj u visokom obrazovanju koji se u današnjim uvjetima odupire promjenama i tko nije sklon uočavanju novih potreba za obrazovanjem mladih ljudi koji će naša društva, ali i ukupnu civilizaciju voditi u budućnosti, duboko griješi i čini štetu koju je teško popraviti. I zato trebamo dobro promisliti o onome što je jednom rekao Aldous Huxley: „Činjenice ne prestaju postojati zato što se ignoriraju“.

# Made in Croatia



Veleučilište VERN<sup>®</sup> objavljuje upise za akademsku godinu 2015/16.:

## PREDDIPLOMSKI STUDIJI

- Ekonomija poduzetništva
- Poslovna informatika
- Turizam - turistički i hotelski menadžment
- Novinarstvo
- Tehnički menadžment
- Odnosi s javnošću i studij medija

(neobavezujuće prijave na [eduneta.vern.hr/prijave](http://eduneta.vern.hr/prijave))

---

Importanne Galleria, Iblerov trg 10, II. kat  
Detaljne informacije na (01) 48 81 832 i [www.vern.hr](http://www.vern.hr)





# Vruća ljetna ponuda

**Alcatel OT  
Pixi Tab 8**

**9 kn**

uz Internet  
bez granica M

**10 GB za samo 109 kn/mj.**

Iskoristite popust na tarifu Internet bez granica M i neograničeno surfajte velikim brzinama za samo 109 kn mjesečno čak godinu dana. Nabavite i Alcatel OT Pixi za samo 9 kn i ljetna zabava može početi!

Brzina ovisi o jačini signala, opterećenosti mreže i modelu uređaja.  
**Saznajte više na 0800 091 091, [www.vipnet.hr](http://www.vipnet.hr) ili Vip prodajnim mjestima.**





Uvodnik

# Timski rad

Marko Lučić

Nakon što smo u prošlim brojevima *qLifea* obradili četiri od pet Sengeovih disciplina moderne znanosti i umjetnosti liderstva - sustavno razmišljanje, osobni razvoj, zajedničku viziju i mentalne modele - stiglo je vrijeme da se pozabavimo *timskim radom*, sveprisutnim te pomalo mističnim fenomenom o kojem se promišlja još od davnih vremena, kada su ljudi osmislili poslovicu "složna braća kuću grade, a nesložna je razgrađuju" cijeneći vrijednosti suradnje u obitelji, sportu, biznisu, kulturi i drugim djelatnostima. Stoga ne čudi što mnogi stručnjaci liderstva i menadžmenta umijeće *timskog rada* smatraju toliko važnim da su ga na pijedestalu konkurentnosti uzdigli na najvišu razinu, povrh umješnog upravljanja financijama, "mudrih" strategija ili korištenja najmodernijih tehnologija.

Timski rad je pojam koji se odnosi na subtilne procese sinkronizacije i razvijanja kapaciteta tima u svrhu ostvarivanja željenih rezultata. Temelji se na fenomenu "usklađivanja" (engl. *alignment*) kada grupa ljudi funkcionira "kao da su jedna cjelina". Osnovna značajka neusklađenog tima ogleda su u bespotrebnoj rasipanju energije i resursa. Iako se članovi tima iznimno trude pridonijeti cjelini, njihovi naponi ne prenose se učinkovito u napore tima kao cjeline. Suprotno tome, kod usklađenog tima nailazimo na zajedničko usmjerenje pa se pojedinačna energija članova harmonizira, a energija manje rasipa. Moglo bi se, dakle, reći da kod usklađenog tima pojedinačni naponi nalikuju koherentnom laserskom svjetlosnom snopu koji se po svojstvima znatno razlikuje od raspršenog svjetla žarulje.

Najveću kvalitetu timskog rada pronalazimo u *vrhunskih timova*, sposobnih spomenutu

usklađenost podignuti na još višu razinu, sve do stvaranja *kolektivne rezonancije* koju je najbolje opisati osjećajem posebnog zajedništva grupe, prožetog energijom, ritmom i intuitivnim uvidima koji blagotvorno djeluju na interakcije članova olakšavajući im ostvarenje zajedničke svrhe. Susreti vrhunskih timova redom su protkani posebnom fizičkom, intelektualnom, emocionalnom i duhovnom povezanošću dvoje ili više ljudi. O njima se govori biranim riječima, kao o susretima "druge vrste" na razini srca, duše i podsvjesne memorije, kada odgovori na sva bitna pitanja dolaze iz sfera onkraj pukog uma, iz nekih drugih dimenzija stvarnosti, izravno iz Univerzuma.

Do takve razine funkcioniranja u svijetu organizacija prije svega se dolazi pažljivim odabirom članstva, te ovladavanjem *dijalogom* i *diskusijom*, ključnim instrumentima timskog rada. U dijalogu se slobodno

i kreativno istražuju složena i suptilna pitanja, pažljivo se i duboko "osluškuje" sugovornika "suspendirajući" vlastite stavove i gledišta, dok se u diskusiji izlažu i brane različite perspektive kako bi se pronašla najbolja rješenja. Iako se dijalog i diskusija međusobno nadopunjuju, brojni timovi uopće ih ne razlikuju.

Pa ipak, moram biti iskren i kazati kako je *kolektivna rezonancija* iznimno rijedak fenomen i to zbog toga što su timovi uvijek sastavljeni od nesavršenih, više ili manje nesvjesnih, te stoga prirodno disfunkcionalnih ljudskih bića podložnih povinuti se "obrambenim rutinama" (engl. *defensive routines*) odnosno "podsvjesnim navikama koje koristimo u interakcijama kako bi se zaštitili od opasnosti, neugode i sramoćenja" (C. Argyris). Primjerice, zbog nepročišćenih podsvjesnih obrazaca koje u sebi nosimo neskloni smo otvaranju jer se plašimo emotivnih povreda. Suočeni s konfliktom zbog razlika u mišljenju skloni smo "izgladivati razlike" kako bismo smanjili tenzije.

Shodno tome, sasvim je jasno kako kvaliteta timskog rada izravno ovisi o odnosima. Kada su ljudi distancirani te kada među njima nema povjerenja, kvaliteta međuljudskih odnosa neumitno se narušava. Suprotno tome, otvorenosti, iskrenošću i sigurnošću u potporu kolega jačamo naše spoznajne kapacitete te lakše pronalazimo prave

odgovore na kompleksne probleme. Svedeno na osnovnu razinu funkcioniranja, uvijek je riječ o temeljnim pitanjima *ljubavi i straha*.

U Hrvatskoj, u atmosferi posvemašnjeg nedostatka međuljudske tolerancije, ljubavi i poštovanja, razgovarati o tome kako se odnosimo jedni prema drugima, te kako sve to utječe na naše poslovne rezultate jednostavno nam ne polazi za rukom. Riječ je, naime, o temama s kojima se "ozbiljni" ljudi - lideri, menadžeri, političari i poduzetnici - jednostavno ne bave.

Unatoč tome što je svijet itekako skrenuo u novom pravcu, pitanja *ljudske svijesti, podsvjesnih obrazaca i potisnutih emocija* iz kojih izvire životna materijalna stvarnost u našem društvu ostaju irelevantna. I dalje zaboravljamo da kao lideri i menadžeri moramo težiti istini, da moramo biti pažljivi, odgovorni i karakterni ljudi koji znaju da navedene kvalitete nisu bitne zbog pukog sentimenta već radi toga što su jedino sredstvo pristupa *kolektivnoj inteligenciji* društva, organizacije, grupe i partnerstva. I dalje timove vodimo prijetnjama, čvrstinom, naredbom i kontrolom, umjesto prihvaćanjem, razumijevanjem, poštivanjem, slušanjem i potpunim prisustvom.

Nažalost, ma koliko to na prvi pogled izgledalo čudno, u životnoj svakodnevnicu umjesto *ljubavi* i dalje se radije okrećemo *strahu*.



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

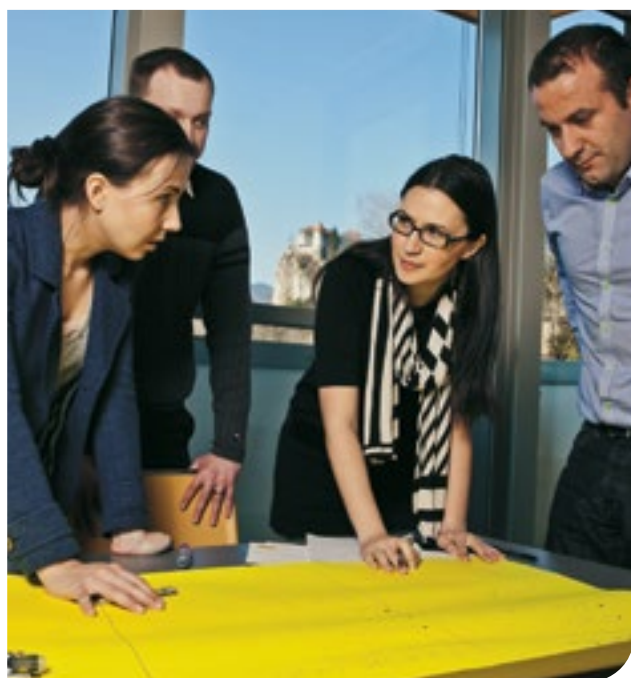
# BOOST YOUR INTERNATIONAL CAREER



*A School with a View*

## IEDC EXECUTIVE MBA

- **Prepare yourself to become a better leader**  
Join MBA graduates from **70 countries** that hold important leadership positions
- **Advance your career**  
Receive **Bologna recognized master** and AMBA and IQA accredited degree
- **Expand your network**  
Become a member of successful MBA alumni network with more than **1200 members all over the globe**



### Why EMBA at IEDC

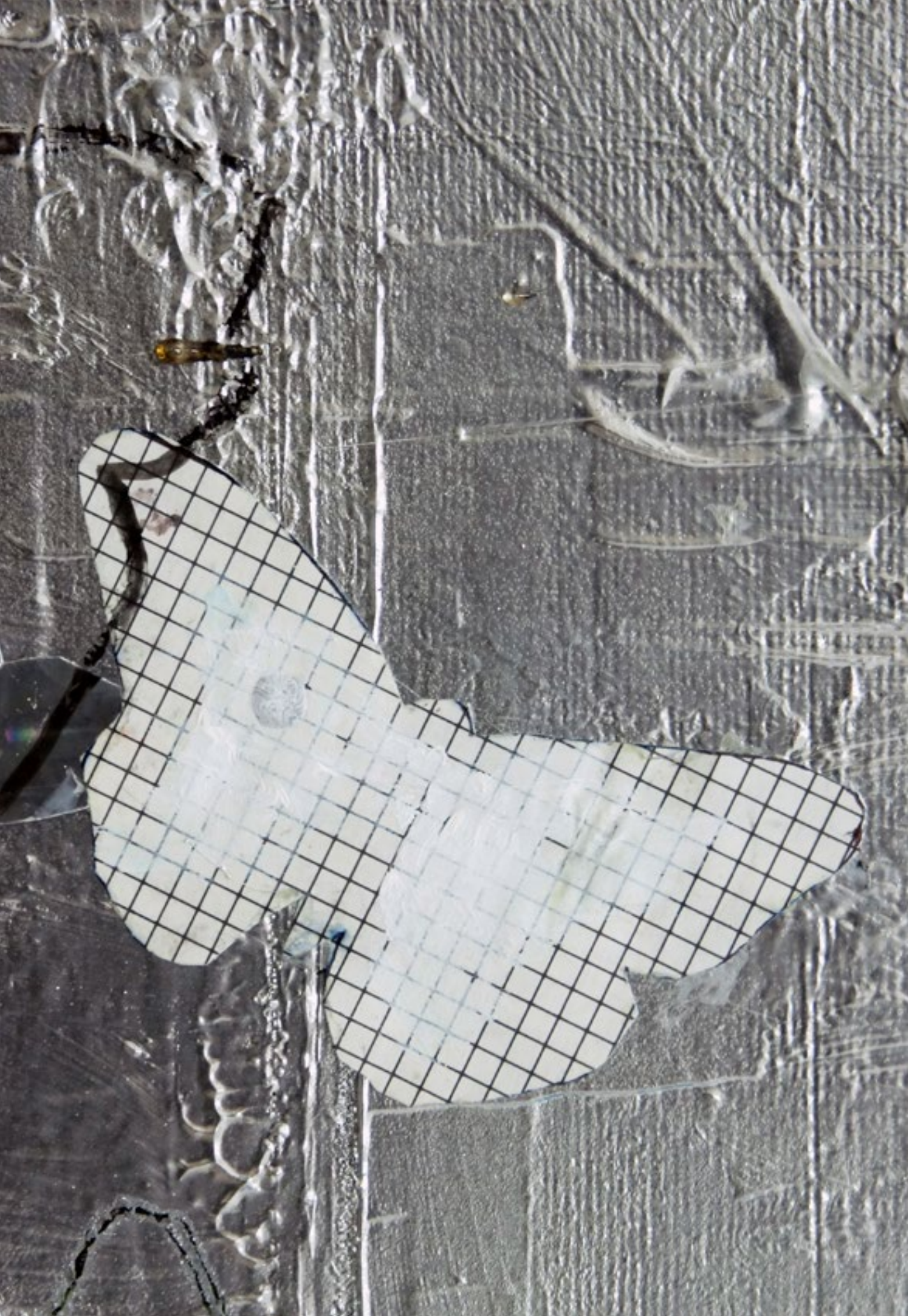
- Learn from internationally-recognized **faculty coming from best business schools in the world**
- Experience class discussions with **participants from numerous countries**
- Choose the **MBA format that fits to your business schedule**
- Study in **state-of-the art facilities** that motivate and inspire
- Enjoy your stay in the breath-taking **alpine setting next to Lake Bled**



IEDC-Bled School of Management  
Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenia

T: +386 4 57 92 500, e-mail: [emba@iedc.si](mailto:emba@iedc.si)

[www.iedc.si/mba](http://www.iedc.si/mba)



# Ljubav i strah u timovima

Margaret J. Wheatley

U davnom 13. stoljeću Toma Akvinski u svojim je djelima iznio moćnu viziju koja opisuje na koji način utječemo jedni na druge, na koji način živimo zajedno. U jednoj od svojih knjiga napisao je: “Ljudi mijenjaju jedni druge... pomoću radosti i zadovoljstva”. Dakle, Toma Akvinski je vjerovao kako se ljudi mijenjaju pomoću radosti, zadovoljstva i zahvalnosti, odnosno pomoću pozitivne i inspirativne energije. Vjerujem da je sam proces promjene smatrao očaravajućim. Na stalne promjene, toliko prisutne u životu, nije gledao kao na nešto što postoji da bi nam stvaralo probleme, već kao na nešto što nas uvijek iznova očara novim iznenađenjima.

Nažalost, njegove slike - isto kao i moja promišljanja blisko povezana s njima - u mnogome se razlikuju od svakodnevnih svjedočanstava. Danas posvuda nailazimo na “činjenično stanje” koje nam govori da se ljudi mogu mijenjati isključivo *strahom*, samo kada ih se pritisne ozbiljnim *prijetnjama* te kada ih se dovede do stanja *krize*. Danas, u dvadeset i prvom stoljeću,

promijenili smo Tominu izjavu punu nade u jednu posve drugačiju: “Ljudi se mijenjaju... isključivo kroz strah i patnju!”

Daleko smo odmakli od radosnih slika novih mogućnosti 13. stoljeća. U mnogim sam tekstovima do sada pisala kako se u organizacijama ustvari najviše plašimo *promjene*, *kaosa* i *gubitka kontrole*. Danas vjerujem kako

Mi, kao ljudska bića, jednostavno trebamo jedni druge.

je najveći strah kojem smo izloženi ustvari strah “čovjeka od čovjeka” - ne samo strah od određenog pojedinca već strah od nas samih kao bića, strah od života općenito.

Danas pretpostavljamo kako su ljudi sebični, otporni na promjene, ovisni i prevaranti. Plašimo se što će nam drugi ljudi učiniti ako izgubimo kontrolu i zaštitu koju smo godinama pažljivo izgrađivali. Obasuti smo informacijama o prijevarama, zavjerama i izdajama. Svakodnevno čitamo o ratovima, etničkom protjerivanju u prošlosti i sadašnjosti. Naši se strahovi čine opravdanimi te nas vode da razmišljamo jesmo li poduzeli sve mjere opreza kako bismo se adekvatno zaštitili u svijetu terora.

Možda je Toma Akvinski živio i djelovao u nekim drugačijim i jednostavnijim vremenima, kada su ljudi jedni drugima vjerovali, kada se cijenilo zajedništvo, kada nije bilo mržnje i ratova u današnjem obliku. No, znamo da nije tako. Grozote srednjovjekovnog života bile su jednake, ako ne i veće, od strahota modernog života. Stoga vjerujem da nam se Toma Akvinski obratio iz neke njegove, duhovne, perspektive, onkraj ljudske povijesti te da je radi toga njegova poruka primjenjiva na sve ljude i sva vremena.

Vjerujem da je došlo vrijeme da napustimo živote obilježene strahom i pronađemo nove putove zblizavanja. Došlo je vrijeme da se zapitamo: “Kako bi život izgledao kada bismo jedni drugima prilazili s ljubavlju, veseljem i zadovoljstvom? Kako bi izgledale naše organizacije i radni timovi kada bismo jedni drugima pozitivno prilazili, odbacujući strahove u bilo kojem obliku?”

Mi, kao ljudska bića, jednostavno trebamo jedni druge. Poput drugih oblika života, od mikroskopskih organizama do složenih ekosustava, stvoreni smo za zajedničku egzistenciju. Navedena potreba uočljiva je čak i u zapadnom svijetu koji toliko obožava i promovira *neovisnost* i *individualizam*. Koliko samo ima nas koji danas žudimo za *zajedništvom* i *pripadnošću*?

Stoga je važno ne zaboraviti da se organizaciji, zajednici ili timu uvijek priključujemo kako bismo postigli više. Ljudi se nikad ne udružuju radi toga da bi postigli manje. U žilama nam teče želja za stvaranjem, pronalaženjem novog smisla, pridonosenjem i pripadanjem. Negdje duboko u nama skriveno je znanje o tome kako se sve to može ostvariti jedino u zajedništvu s drugim ljudima. Stoga svaki čin udruživanja, svaki napor da se nešto organizira, u svojem zametku krije pozitivnu i moćnu energiju.

Riječi Tome Akvinskog ponukale su me pogledati na vlastito iskustvo u radu s organizacijama iz nove perspektive, kako bih uočila primjere ljudske transformacije pomoću ljubavi, radije negoli straha. Kada sam stvarnost počela sagledavati iz novog kuta, shvatila sam koliko su brojna svjedočanstva koja govore u prilog Tominoj tvrdnji.

Nebrojeno puta svjedočila sam nastajanju novih mogućnosti - koje su izranjale niotkuda - nakon što se dvoje ljudi pažljivo



međusobno saslušalo, nakon što su bili prisutni jedan za drugoga. Tada uopće nije bilo važno tko su, od kuda dolaze, koliko su različiti i što se događa oko njih. Jednostavnim činom pažljivog slušanja, u prisustvu iskrenog *poštivanja* i *zanimanja* za misli i osjećaje kolega, stvoreni su temelji za sveobuhvatne promjene.

Nedavno sam sudjelovala u razgovorima jednog leaderskog upravljačkog tima, kada je jedan od članova primijetio: “Moramo promijeniti pristup... s našim se ljudima moramo susretati pod njihovim, a ne pod našim uvjetima. Pritom moramo govoriti njihovim, a ne našim jezikom”.

Njegove su riječi zvučale kao očita istina i u trenutku su me podsjetile na brojne treninge o *osvješćivanju različitosti, kulturalnoj osjetljivosti i individualnim razlikama* koje sam s njima prošla. No, njegove sam riječi ovoga puta drugačije shvatila i čula, te sam stoga i drugačije na njih odgovorila: “Ne moramo se s ljudima susretati ‘pod njihovim uvjetima’. Zapravo, sve što moramo napraviti je susresti se s njima!” Pritom sam željela reći da kao lideri i menadžeri, te voditelji bilo kojeg tima, prije svega moramo biti iskreni, znatiželjni i pažljivi slušatelji, puni poštovanja, kako bismo mogli saznati tko naš sugovornik doista jest, te koje su mu stvarne preferencije.

Istinsko poštovanje prema nekoj osobi iskazujemo tek kada smo doista znatiželjni, kada pokazujemo zanimanje za njena iskustva i razmišljanja, kada uljudno slušamo. Tek tada ih srdačno pozivamo u odnos s nama, stvarajući čvrste temelje za kvalitetnu suradnju. Naime, kvalitetu međuljudskih odnosa determinira jedan vrlo jednostavan čimbenik, a to je osjećaj *priznatosti*, jer je spremnost neke osobe da uđe i ostane s nama u odnosu izravno proporcionalna osjećaju *priznatosti* koji joj istoj osobi iskazujemo.

Nama, ljudskim bićima, ne treba više da bismo poželjeli zajedništvo i suradnju. Ovu sam istinu spoznala prateći sudski proces pri *Truth and Reconciliation Commission* u Južnoafričkoj Republici kada su ljudi otvoreno, pred cijelom nacijom, govorili o svojim iskustvima iz vremena aparthejda. Nakon prepričanih užasa koje je preživio, jedan od njih tom je prilikom rekao: “Danas mi je posve jasno da nacija sa mnom plače”. Nije tražio neku dodatnu, stručnu pomoć, niti ga je interesirala novčana naknada za pretrpljene patnje. Važno mu je bilo jedino da ljudi poslušaju njegovu priču, da ga pažljivo saslušaju. Tako se jednostavnim aktom *požornog slušanja* zajednica aktivno uključila u zadatak preobrazbe nacije.

Svi mi veliki dio vremena ulažemo u kompleksne grupne procese, usmjerene na izgradnju tima, rješavanje problema, produktivnu komunikaciju i slično. Što mislite, što bi se dogodilo kada bismo zaboravili na razne tehnike kojima nas brojni “stručnjaci” tako često podučavaju te kada bismo ih zamijenili jednostavnim prisustvom, “ovdje i sada, jedan za drugog”? Jeste li ikada doživjeli stvarne rezultate realnih promjena koji su se dogodili u vama ili u duši i umovima članova vašeg

Kvalitetu međuljudskih odnosa  
determinira jedan vrlo jednostavan  
čimbenik - osjećaj *priznatosti*.

tima, koji su proizašli iz pukog *pozornog slušanja*? Osobno iskustvo govori mi kako nas razne metode i tehnike učinkovitog komuniciranja ne spajaju, već češće distanciraju - usmjeravajući našu pozornost na njihovo ispravno provođenje umjesto na osobu koja je pred nama te na sadržaje koje nam ta osoba želi reći.

Znatiželja je osobina koju pozdravljamo kod djece, a zaboravljamo razvijati u sebi. Moja je osobna posvećenost znatiželji rasla od trenutka kada me je kognitivna znanost podučila važnoj istini: "Dvije različite osobe nikada ne vide svijet na isti način!"

Nakon što sam počela vjerovati u navedenu tvrdnju, *znatiželja* u meni naglo je porasla. U interakcijama s drugim ljudima počela sam očekivati različitosti i neslaganja: u stajalištima i razumijevanju smisla pojedinih događaja. Iznenada, iskreno su me počele zanimati drugačije interpretacije kolega i suradnika, a manje me je interesirala ispravnost vlastitih. Počela sam uočavati nove mogućnosti i ogromne skrivene potencijale

koje imaju isključivo "znatiželjne grupe", ako ih uopće možemo takvima nazvati. Nakon što pažljivo i pomno istraže različite percepcije stvarnosti pojedinih članova grupe, isti se potom lako slože o daljnjim koracima i usmjerenju. Iako se možda čini paradoksalnim, uvijek iznova svjedočim tome kako se ljudi lako dogovore oko zajedničke budućnosti samo zato jer su pažljivo slušali različite percepcije vlastite povijesti. Poštivanjem jedinstvenih pojedinačnih percepcija stvarali su jasniju sliku vlastitog identiteta i stvarnosti. Pored toga, stvarali su snažan osjećaj zajedništva koji im je osigurao kretanje prema zajedničkom cilju.

Usmjerenost na poštivanje i znatiželju pomalo me udaljava od kategorija radosti i zadovoljstva Tome Akvinskog. No, vjerujem da se radi o različitim koracima na istom putu. Znatiželja i stalno prisustvo imaju za posljedicu nestajanje straha. A kada strah nestane, dolazimo u priliku da se s ljubavlju susrećemo s drugima. A kad ima ljubavi... mnogi nam primjeri o tome govore, sve postaje moguće!

Translated and reprinted by permission of Margaret J. Wheatley. Copyright ©2015. by Margaret J. Wheatley.



**Margaret J. Wheatley**, predsjednica *Berkana Institute*, dugogodišnji profesor, savjetnik, predavač i publicist. Njezina knjiga *Leadership and the New Science* proglašena je 2002. "knjigom godine" u svijetu u području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja.



**Marina Pulišić**, članica Upravnog odbora JGL-a

“ U vremenu u kojem živimo, žudimo za pravim informacijama, za spoznajama koje nam mogu pomoći da u poslu i privatno ne posustanemo. Upravo to je za mene qLife - časopis čiji svaki broj, zbog visoke kvalitete sadržaja, dočekam s nestrpljenjem i čitam od „korica do korica“, štivo koje me motivira da unapređujem svoja znanja i vještine u poslu, koje me inspirira da ustrajem u življenju vrijednosti, činjenju dobra. Lakoća kojom me qLife pridobio velika je pohvala i podrška svima koji pridonose njegovom izlaženju. ”



**Alen Premužak**, predsjednik Uprave, Hrvatska pošta d.d.

“ Dinamika promjena u svakom području života, pa tako naravno i u poslovanju, ne ostavlja prostor za statičnost. Spremnost na promjene ključna je sposobnost i čimbenik koji čini razliku. A svaka promjena počinje s osobnim razvojem pojedinca prenoseći se potom na njegovu organizaciju. Zbog toga je uloga lidera danas veća nego ikada prije, a time i njihova odgovornost. qLife je po mnogočemu jedinstveni magazin, a ja ga volim posebno zbog te posvećenosti osobnom i organizacijskom razvoju kao preduvjetima za promjene i kvalitetan rast i razvoj. ”



**Gordana Nikolić**, osnivačica PAR-a i dekanica Visoke poslovne škole PAR

“ Pisati o liderstvu i menadžmentu, u vrijeme kada se time želi baviti mnoštvo medija, nije jednostavno. Još je veći izazov pronaći pravi pristup koji će integrirati struku i znanost, a zainteresirati čitatelja. qLife u tome uspijeva od prvog dana! Kroz esejistički pristup potiče kritičko promišljanje postojećih demagogija, evoluciju ideja i rezultira promjenom perspektive. Kao spoj inspirativnog, znanstvenog i obrazovnog qLife se prometnuo u must-read modernih lidera svjesnih važnosti osobnog rasta i razvoja. ”



**Vlatko Cvrtila**, dekan Veleučilišta VERN

“ Živimo u vrlo zahtjevnim, složenim i dinamičnim vremenima koja zahtijevaju nove individualne sposobnosti, grupnu dinamiku koja pomiču granice naših postignuća, drugačije pristupe, aktivnosti i paradigme. Čitanjem qLifea uvijek pronađem neku novu ideju, rješenje, odgovor, način kako potražiti odgovore, a vrlo često i inspiraciju za razgovor i rasprave u kojima nastojimo stvari sagledavati izvan klasičnih uvida. Leonardo da Vinci jednom prilikom napisao je: „Odavno mi je postalo jasno da ljudi skloni postignućima ne sjede i ne čekaju da im se stvari dogode. Oni idu i događaju se stvarima“. Čitajući qLife stječem brojne uvide koji mi ukazuju kako svijetom treba hodati otvorenih očiju, uočavati stvari, gledati druge otvorena srca i uma, ali i dopuštati drugima da gledaju i vide nas. Čini mi se kako je to jedan od načina da se nama prestanu događati stvari i da se mi počnemo događati njima. ”



**Mirna Radošević**, Salveo, predsjednica Uprave

“ Kada sam prvi puta prije nekoliko godina došla do qLifea znala sam da je ispred vremena. Časopis qLife je inspiracija kako za moj osobni razvoj tako i za razvoj organizacije koju vodim. Potiče me da izađem izvan okvira starog načina razmišljanja i u ovim turbulentnim vremenima me kontinuirano podsjeća koliko je važno pripremiti se za dinamične izazove poslovnog okruženja. Inspirativne teme jednostavno “zovu” da ih prigrlim i prakticiram. ”



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

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



# Timsko učenje

Peter M. Senge

Košarkaš Bill Russel iz *Boston Celticsa* o timu u kojem je godinama igrao jednom je prilikom napisao: “Po naobrazbi i po talentu mogu reći da smo bili tim specijalista. Svatko je bio majstor za nešto. Stoga, poput bilo kojeg drugog tima specijalista, na bilo kojem drugom području, naša je izvedba podjednako ovisila o osobnoj kvaliteti i o kvaliteti međusobne suradnje. Znali smo da svatko od nas mora nadopunjavati tuđe specijalnosti; to je jednostavno bilo tako pa smo uvijek iznova pokušavali osmisliti neki novi način učinkovitijeg pridonosa timu. Izvan igrališta, prema prevladavajućim društvenim normama za nas bi se uglavnom moglo reći da smo bili *čudaci*, osobe koje se ne uklapaju lako među druge ljude i ne kroje vlastitu osobnost prema društvenim očekivanjima”.

Russel nam zapravo pažljivo poručuje kako kvalitetan *timski rad* u njegovoj ekipi nije bio posljedica prijateljstva već neke drukčije vrste odnosa unutar tima. Prema njegovim

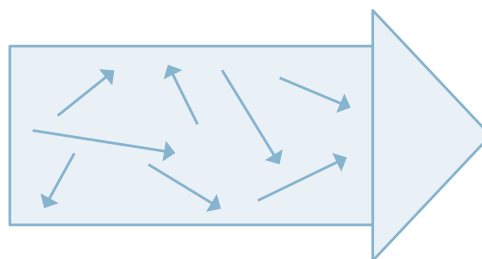
riječima, upravo mu je ta posebna vrsta odnosa osigurala najljepše trenutke sportske karijere: “S vremena na vrijeme igra *Celticsa* poprimila bi neku posebnu kvalitetu koja

Moglo bi se reći kako se u usklađenom timu javlja stanovita *rezonancija* ili *sinergija* nalik koherentnom laserskom svjetlosnom snopu.

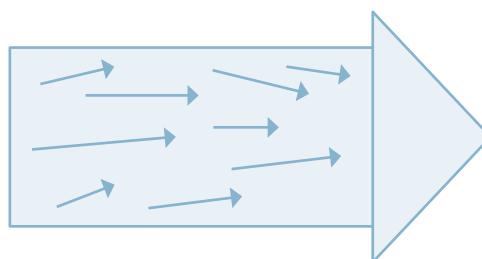
je nadilazila fizičke i mentalne sposobnosti. A kad bi se to dogodilo, čarobno bih se osjećao. Mnogi su me pitali da im opišem takve trenutke. No, teško je to učiniti. Gotovo nemoguće. Uvijek ti nedostaju prave riječi. Zbog toga opis uvijek zvuči šturo i neadekvatno”.

“Kad bi se to dogodilo, kada bi tim ušao u neko posebno stanje usklađenosti ili *žena*, osjećao sam kako se kvaliteta moje igre podiže na novu razinu. Osjećao bih se obuzet; ne samo ja već i ostali igrači *Celticsa*, pa onda igrači protivničke momčadi te na koncu i novinari. Na toj posebnoj razini funkcioniranja, stanju *žen usklađenosti* kako ga neki nazivaju, događale su se vrlo čudne situacije. Primjerice, iako bi utakmica došla do prijelomne točke usijanja, nama igračima izgledalo bi kao da smo na treningu. Osjećali smo se posve opušteno što je - samo po sebi - bilo veoma čudno. Nadalje, unatoč tome što smo odigravali neočekivane finte, dodavanja i prolaze, ništa me nije moglo iznenaditi. Umjesto brzine i napetosti, osjećao sam kao da glumim u nekom usporenom filmu. Dok bi čarolija trajala, predosjećao sam u kojem smjeru će se igra dalje razvijati i koji će se potez sljedeći odigrati.”

Russelove *Celticse* (pobjednike jedanaest NBA prvenstava u trinaest godina) koristim za primjer fenomena koji je nazvan “usklađenje” (engl. *alignment*), kada grupa ljudi funkcionira kao da su cjelina. Naime, takvo je stanje bitno drugačije od uobičajenog, kada pojedinačne energije pojedinih članova tima nisu usklađene, već djeluju s različitim svrhom i usmjerenjem. Nacrtamo li sliku tima na način da ga definiramo kao skup pojedinaca različitog stupnja “osobne snage” (sposobnosti postizanja željenih rezultata) te različitog usmjerenja, slika bi mogla izgledati ovako:



Osnovna značajka neusklađenog tima ogleda se u rasipanju energije. Iako se članovi tima ponekad iznimno trude da pridonese cjelini, njihovi naponi ne prenose se učinkovito u napore tima kao cjeline. Suprotno tome, na primjeru usklađenog tima nailazimo na zajedničko usmjerenje pa se pojedinačna energija članova harmonizira, a energija manje rasipa.

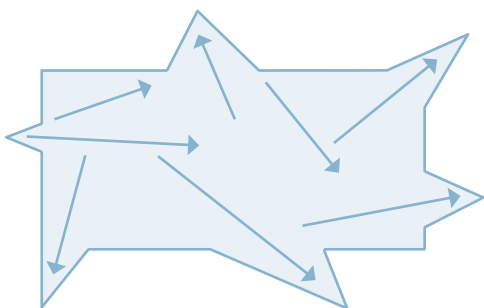


Zapravo, moglo bi se reći kako se u usklađenom timu javlja stanovita *rezonancija* ili *sinergija*, nalik koherentnom laserskom svjetlosnom snopu koji se znatno razlikuje po

svojstvima od, primjerice, nekoherentnog i raspršenog svjetla žarulje. A toj koherentnosti najviše doprinose:

- zajednička svrha tima,
- zajednička vizija tima,
- svjesnost o tome kako najučinkovitije nadopuniti napore kolega.

Pritom treba naglasiti da se ne radi o tome da pojedinci žrtvuju svoje osobne interese na oltaru neke “šire ili značajnije vizije tima”, već prije o tome da zajedničkom vizijom tima pojedinci šire osobne vizije. Zapravo, usklađivanje je nužan preduvjet da pojedinac osnaži tim. Osnaživanje pojedinca, u situaciji kada nema istinskog usklađenja, stvara dodatni kaos što vođenje tima čini još zahtjevnijim.



Fenomeni *usklađivanja* i *usklađenosti* odlično su poznati džez glazbenicima koji se često koriste izrazom “na istoj valnoj dužini” (engl. *being in the groove*), stanju kada svi u ansamblu “sviraju kao jedan”. Spomenuta iskustva izuzetno je teško verbalno izraziti. Džez glazbenici, sportaši i poslovni ljudi o njima uglavnom govore mističnim rječnikom i frazama: “Ispravnije bi bilo kazati da ‘glazba prolazi kroz tebe’... nego reći da ‘dolazi od tebe’”.

U životu sam mnogo razgovarao s liderima i menadžerima koji su sudjelovali u timovima posebnih visokih performansi. Pričali su mi o sastancima koji su trajali satima, a njima se na kraju činilo kao da su “proletjeli

u sekundi”. Govorili su mi kako se “uopće nisu sjećali tko što govori, ali su zato odlično predosjećali kada bi se ‘od nekuda’ pojavilo zajedničko razumijevanje”. Također su mi govorili kako “nije bilo potrebno previše raspravljati o odlukama jer bi - na neki čudan način - kao tim ušli u stanje kad bi točno znali što trebaju učiniti”.

Timsko učenje je pojam koji se odnosi na procese usklađivanja i razvijanja kapaciteta tima kako bi se ostvarili željeni rezultati. Temelji se na disciplinama stvaranja *zajedničke vizije* i *osobnog razvoja*, jer se talentirani timovi uvijek sastoje od talentiranih pojedinaca. Pa ipak, zajednička vizija i talent nisu dovoljni. Svijet je prepun timova talentiranih pojedinaca koji dijele zajedničku viziju, a pritom ipak ne uspijevaju učiti. Primjerice, uspješni džez ansambl zasigurno ima kako talente tako i zajedničku viziju (čak i ako se o njoj ne govori). Međutim, najvažnije od svega je da glazbenici *znaju* kako svirati zajedno.

Gledano kroz povijest, potreba za usavršavanjem timskog učenja u organizacijama nikad nije bila veća nego danas. Bilo da je riječ o timovima lidera i menadžera, o timovima za razvoj proizvoda ili o

Fenomeni *usklađivanja* i *usklađenosti* odlično su poznati džez glazbenicima koji se često koriste izrazom “na istoj valnoj dužini” (engl. *being in the groove*).

krosfunkcionalnim timovima, riječima Arie de Geusa, bivšeg koordinatora strateškog planiranja u *Royal Dutch Shellu*, “ljudi koji trebaju jedan drugoga da bi djelovali” postaju ključna jedinica u organizacijama. To je zbog toga što se sve važne odluke danas donose timski, bilo izravno, bilo preko zadatka timova da odluke pojedinaca implementiraju u praksi.

Na nekoj razini, individualno učenje nije previše važno za organizacijsko učenje. U praksi se, naime, često događa da pojedinci cijelo vrijeme uče, a da organizacija u smislu unaprjeđenja organizacijskog učenja od toga nema koristi. Međutim, kada se ipak dogodi da timovi uče, tada oni automatski postaju svojevrsni “mikrokozmos” učenja u cijeloj organizaciji. Stečene uvide koriste za akciju i implementaciju.

Novorazvijene sposobnosti šire u druge dijelove organizacije te na druge pojedince i timove (iako, jamstva da će se nova znanja proširiti ne postoje). Dakle, postignuća tima mogu odrediti ton i utvrditi standarde zajedničkog učenja u cijeloj organizaciji.

Timsko učenje u organizaciji sastoji se od barem tri bitne dimenzije:

Disciplina timskog učenja prije svega drugoga odnosi se na ovladavanje *dijalogom* i *diskusijom*.

1. Potreba da se *duboko i kreativno razmisli o složenim pitanjima*. Pritom timovi moraju otkriti na koji će način “otključati” skrivene potencijale te učiniti da više umova zajedno dođe do inteligentnijeg rješenja od jednog samog. Naime, u organizacijama egzistiraju moćne snage koje umanjuju inteligenciju tima kako ne bi bila veća od pojedinačne inteligencije članova, a mnoge od tih snaga pod izravnom su kontrolom članova tima.

2. Potreba za *inovativnim koordiniranim djelovanjem*. Vrhunski sportski timovi i uspješni džez ansambli odlična su metafora za djelovanje na spontan, te istovremeno koordiniran način. Uspješni timovi u organizacijama temelje se na sličnim odnosima, na svojevrsnom “operativnom povjerenju”, kada je svaki član tima potpuno svjestan drugih članova znajući da se s povjerenjem može osloniti na njih te da će se tijekom aktivnosti uzajamno nadopunjavati.

3. Uloge članova tima *u odnosu prema drugim timovima*. Primjerice, top menadžerski timovi uobičajeno djeluju preko drugih timova. Dakle, tim koji uči neprestano potiče druge timove na učenje usađujući im tijekom vremena nove vještine i sposobnosti.

Iako uključuje individualne sposobnosti u području *razumijevanja*, timsko učenje je prije svega kolektivna disciplina. Zbog toga je besmisleno reći da *ja* - kao individua - usavršavam timsko učenje, isto kao što je besmisleno reći da *ja* - kao individua - “usavršavam vještinu zajedničkog muziciranja kako bismo postali sjajan ansambl”. Disciplina timskog učenja, prije svega drugoga, odnosi se na ovladavanje *dijalogom* i *diskusijom*, dvjema različitim pristupima komunikaciji u timovima. U dijalogu se slobodno i kreativno istražuju složena i subtilna pitanja, pažljivo i duboko “osluškuje” sugovornika te se “suspendiraju” vlastiti



stavovi i gledišta. Suprotno tome, u diskusiji se izlažu i brane različita gledišta kako bi se pronašla najbolja perspektiva koja će se potom koristiti za odlučivanje. Iako se dijalog i diskusija međusobno nadopunjavaju, brojni timovi uopće ih ne razlikuju.

Timsko učenje odnosi se i na kreativno nošenje s moćnim silama koje se protive produktivnom dijalogu i diskusiji. Među tim silama najsnažnije su “obrambene rutine” (engl. *defensive routines*) - uvedene u znanost liderstva i menadžmenta od Chrisa Argyrisa - koji ih je definirao kao “navike koje koristimo u interakcijama s drugim ljudima kako bi se zaštitili od opasnosti, neugode i sramoćenja” čime blokiramo učenje. Primjerice, suočeni sa sukobom članovi pojedinih timova različito se ponašaju. Jedni koriste pristup “izgladivanja razlika”, a drugi “otvorenog izgovaranja mišljenja” bez ikakvih ograda, na način da “pobjednik uzima sve” što kolega Bill Isaacs naziva *ratom apstrakcija*. No, upravo se u obrambenim rutinama - koje umnogome sprječavaju učenje - kriju ogromni potencijali za razvoj timskog učenja.

Sustavno razmišljanje također potiče nastajanje obrambenih rutina zbog svoje ključne poruke - da našim postupcima sami stvaramo našu stvarnost. Upravo zbog toga timovi se često opiru sustavnom sagledavanju važnih problema. Jer, kad bi se odvažili uroniti u taj proces, shvatili bi da novostvoreni problemi uvijek proizlaze iz naših politika i strategija - dakle, “iz nas” - a ne iz nekih imaginarnih snaga van naše kontrole. Susreo sam se tako s brojnim situacijama kada su se timovi ponosili svojim “sustavnim razmišljanjem” kao i time da su u radu koristili “sustavni svjetonazor”. Nažalost, u stvarnosti su malo toga učinili da velike riječi primijene u praksi jer nikako nisu uspijevali otpustiti stajalište “ništa ne možemo učiniti (u svezi s određenim problemom) osim toga da se uhvatimo u

Unatoč ogromnoj važnosti,  
timsko učenje i dalje je  
neshvaćena disciplina.

koštac s posljedicama (quick-fix rješenja kojima se nikada ne dopire do pravih uzroka pa se stoga isti problemi uvijek iznova ponavljaju)”. Navedenom strategijom uspješno se izbjegava ozbiljno preispitivanje koje nas najčešće dovodi do toga da shvatimo kako smo probleme sami stvorili, u prošlosti, i to vlastitim odlukama. Stoga *sustavno razmišljanje*, više od bilo kojeg drugog analitičkog okvira, od timova zahtijeva zrelost i sposobnost za istraživanje složenih i konfliktnih pitanja.

Na kraju treba reći kako je za usavršavanje *timskog učenja*, kao i svake druge discipline, potrebna praksa. No, u današnjim modernim organizacijama praksa u timovima nasušno nedostaje. Zamislite da vam netko povjeri zadatak da bez vježbanja stvorite kazališni ansambl ili simfonijski orkestar. Zamislite vrhunski sportski tim koji rijetko trenira. Kada ne bi bilo vježbe i treninga, učinkovitost takvih timova bila bi mnogo manja. Proces kojim oni uče zapravo se sastoji od neprestanog kretanja između vježbe i izvedbe; vježbe, izvedbe, ponovno vježbe, ponovno izvedbe. U svijetu biznisa javljaju se prve naznake stvaranja analognih mogućnosti za vježbanje u liderskim i menadžerskim timovima. Međutim, unatoč ogromnoj važnosti, timsko učenje i dalje je neshvaćena

---

# LIDER NE TRAŽI MIRNO MORE, NEGO SNAŽNA JEDRA.

Vještina vođenja optimalni je spoj kognitivne, emotivne i duhovne inteligencije, a očituje se u pet načela:

1. Osobni i profesionalni razvoj
2. Integritet
3. Predanost svrsi i viziji
4. Razumijevanje međuovisnosti
5. Budnost i spremnost na promjene

LQ je strateški partner za razvoj leadership kulture i vještina. Ako želite da inspiriramo i unaprijedimo vaš tim ili dijagnosticiramo i ojačamo slabe točke vaše organizacije, javite nam se:

M +385 091 3311 033  
kontakt@l-q.hr  
www.l-q.hr

---

L  
Q

---

NEW LEADERSHIP CULTURE

disciplina. A čini se da će takvim i ostati, sve dok ne uspijemo bolje opisati taj jedinstveni fenomen. Sve dok ne osmislimo neku koherentnu teoriju o tome što se doista događa kada timovi uče (ne mislim na pojedince u timovima već na timove kao cjelinu) *grupnu inteligenciju* nećemo razlikovati od “grupnog razmišljanja”, koje je karakteristično po tome što pojedinca sili na konformističko popuštanje pritiscima grupe. Sve dok ne razvijemo koherentne metode i pristupe za okupljanje sposobnih timova koji znaju i mogu učiti zajedno, njihovo će pojavljivanje ostati plod puke slučajnosti.

Sve dok ne razvijemo koherentne metode i pristupe za okupljanje sposobnih timova koji znaju i mogu učiti zajedno, njihovo će pojavljivanje ostati plod puke slučajnosti.

## Dijalog i diskusija

U izvrsnoj knjizi *Physics and Beyond: Encounters and Conversations*, Werner Heisenberg, autor slavnog “načela neodređenosti” koje je ozbiljno uzdrmalo temelje klasične fizike, tvrdi da su “korijeni znanosti u razgovorima... konverzacija različitih ljudi ponekad vodi do fenomenalnih znanstvenih postignuća”. Heisenberg se u knjizi prisjeća razgovora s Paulijem, Einsteinom, Bohrom i drugim velikanima koji su preoblikovali klasičnu fiziku u prvoj polovici dvadesetog stoljeća. Iz tih razgovora, za koje Heisenberg smatra da su “trajno i duboko utjecali na njegovo razmišljanje”, “izrodile” su se brojne teorije po kojima su njihovi autori potom postali svjetski poznate ličnosti.

Razgovori koje je Heisenberg vodio s njima i s drugim uglednicima, a kojih se on emotivno, detaljno i živopisno prisjeća, ilustriraju zapanjujuće potencijale učenja konverzacijom koja nam omogućava da budemo

oštroumniji i inteligentniji nego što nam to polazi za rukom kada razmišljamo sami, odvojeni od nekog drugog entiteta. Kvocijent inteligencije tima potencijalno je mnogo veći od kvocijenta inteligencije pojedinaca okupljenih u dotičnom timu.

Kada se uzmu u obzir Heisenbergova promišljanja, tada ne iznenađuje što je razvoju discipline timskog učenja značajno pridonio fizičar David Bohm. Kao jedan od vodećih svjetskih teoretičara kvantne fizike, Bohm je godinama razvijao teoriju i metodologiju *dijaloga*, konverzijske forme koja grupu “otvora prema utjecaju više inteligencije”. Njegovi su radovi pokazali da je *dijalog* zapravo vrlo stara metoda koju su poštivali još i stari Grci, a primjenjivala mnoga “primitivna” društva i plemena, primjerice američki Indijanci. No, u modernom društvu forma dijaloga gotovo da se izgubila. Pa ipak, mislim da se slobodno

može kazati kako je u svom životu svatko od nas iskusio neki oblik istinskog dijaloga - u onim posebnim razgovorima koji se nekako pretvore u “živo biće... koje živi svojim životom”, odvođeći nas u smjerovima koje nismo planirali niti zamišljali na bilo koji način. Nažalost, takva su iskustva prava rijetkost i prije su proizvod okolnosti nego sustavnih napora i disciplinirane vježbe.

Bohmovi recentni radovi na razvoju teorije i prakse dijaloga jedinstvena su sinteza dviju glavnih intelektualnih struja u temeljima disciplina koje sam ranije spomenuo: *sustavnog* ili *holističkoga svjetonazora*, te međudjelovanja našeg razmišljanja (naših unutarnjih “mentalnih modela”), percepcije i postupaka. Bohm o tome kaže: “Kvantna teorija navodi nas da zaključimo kako je Univerzum u osnovi nedjeljiva cjelina, iako se - gledano s više razine - može doimati kao da ga je moguće razdvojiti na dijelove.

Preciznije rečeno, to znači da na kvantnoj razini točnosti, promatrač i objekt promatranja sudjeluju jedan u drugome na nesvodljiv način. Zbog toga se na toj razini promatranja percepcija i akcija ne mogu razdvojiti”. Navedeno snažno podsjeća na glavne značajke sustavnog razmišljanja koje

Bohmov najznačajniji doprinos - jedinstveni uvid važan za timsko učenje - ideja je po kojoj su misli “kolektivni, a ne individualni fenomen”.

ukazuju na to da su događaji često posljedica naših postupaka stvorenih individualnom percepcijom. Slična pitanja otvorila je i teorija relativnosti, na što Bohm jasno ukazuje u svojoj knjizi *The Special Theory of Relativity*, u kojoj je eksplicitno povezao sustavnu perspektivu i mentalne modele. Preciznije rečeno, Bohm raspravlja o tome da se svrha znanosti ne ogleda u “akumulaciji znanja” (jer se u konačnici sve znanstvene teorije pokazu netočnima), nego u stvaranju *mentalnih mapa* koje vode i oblikuju našu percepciju i aktivnosti, stvarajući konstantnu “uzajamnu participaciju prirode i svijesti”.

Bohmov najznačajniji doprinos - jedinstveni uvid važan za timsko učenje - ideja je po kojoj su misli “kolektivni, a ne individualni fenomen”. Naime, Bohma je relativno rano zainteresirala analogija na relaciji kolektivna svojstva čestica (primjerice, sustavno kretanje “elektronskog oceana”) i funkcioniranje ljudskih misli. Uočio je da se navedenom analogijom može u velikoj mjeri osvijestiti “kontraproduktivnost misli... na koju nailazimo na svakom životnom području”. Bohm o tome kaže: “Naše su misli nekoherentne i zbog toga kontraproduktivne. Riječ je o ‘problemima u korijenima svih (svjetskih) problema’”. U skladu s time, te u skladu s pretpostavkom da su misli kolektivni fenomen, Bohm tvrdi da ih se “ne može individualno poboljšavati i unaprjeđivati”. O tome još kaže: “Na isti način na koji gledamo na elektrone - kao na sustavni fenomen - trebali bismo gledati i na misli koje izvire iz međuljudskih interakcija i razgovora”.

Razlikujemo dvije osnovne vrste razgovora: *dijalog* i *diskusiju*. Timovima kontinuirano uronjenima u stvaralačko učenje oba su pristupa podjednako važna. Njihova snaga, naime, ponajviše proizlazi iz sinergijskog djelovanja koje se u praksi rijetko javlja zbog nepoznavanja njihovih suštinskih razlika.

Bohm naglašava da riječ “diskusija” ima iste korijene kao riječi *perkusija* (lagano udaranje, kuckanje, lupkanje) i *konkusija* (potres mozga). Asocira na “stolni tenis”, kada igrači jedan drugome “prebacuju lopticu”. Pogodna je kada se teme od zajedničkog interesa žele proanalizirati iz brojnih perspektiva sudionika.

Međutim, ne smije se smetnuti s uma kako je svrha diskusije “pobjeđivanje”, odnosno prihvaćanje jedinstvenog pojedinačnog stajališta na razini grupe. Naravno, katkada pojedinac djelomično prihvaća tuđe stajalište da bi ojačao svoje. No, u osnovi je riječ o želji da naše stajalište prevlada. A to kontinuirano naglašavanje pobjede i pobjeđivanja nikako se ne slaže s potrebom poštivanja *koherentnosti, dosljednosti i istine*. Stoga nam Bohm poručuje kako nam je za to neophodan *dijalog*.

Pojam *dijalog* potječe od grčke riječi *dialogos* (*dia* znači “kroz”, a *logos* znači “riječ, značenje, smisao”). Dakle, prema Bohmu *dijalog* se odnosi na “...smisao, koji se slobodno kreće poput morske struje koja teče između obala”. Nadalje, tvrdi da grupa uronjena u dijalog može pristupiti mnogo širem “spremniku zajedničkog smisla” kojem se ne može individualno prići: “Cjelina utječe na dijelove, a ne suprotno”.

Osnovna svrha dijaloga traganje je za širim razumijevanjem do kojeg ne dolazimo individualno. “U dijalogu nema pobjednika, niti itko nastoji pobijediti. Pa ipak, kada je izveden na pravi način, dijalog svakog sudionika čini pobjednikom.” Tijekom dijaloga osobe koje sudjeluju dolaze do *uvida* i *spoznaja* do kojih pojedinačno jednostavno ne bi mogle doći. “Polako izvire svojevrtni ‘novi um’ utemeljen na zajedničkom smislu... Ljudi ne kontriraju jedan drugome, niti su u nekoj klasičnoj interakciji.

Tijekom dijaloga osobe koje sudjeluju dolaze do *uvida* i *spoznaja* do kojih pojedinačno jednostavno ne bi mogle doći.

Najbliže istini bi bilo reći da participiraju u tom ‘spremniku zajedničkog promišljanja’ koji se neprestano razvija i mijenja.”

Tijekom dijaloga, grupa se bavi istraživanjem zahtjevnih složenih pitanja koje promatra s različitih strana. Pojedinci privremeno *suspendiraju* vlastite pretpostavke, te istovremeno slobodno i otvoreno razgovaraju o njima. Kao rezultat tog procesa javlja se *slobodno istraživanje* koje na površinu iznosi duboka iskustva i misli pojedinaca, ali tako da one stvaraju neku novu cjelinu koja nadilazi njihove pojedinačne perspektive.

“Svrha dijaloga odnosi se na otkrivanje nedosljednosti naših misli”, tvrdi Bohm. Pritom naglašava tri različita tipa nedosljednosti:

1. Misao koja poriče svoju participativnu prirodu,
2. Misao koja prestaje slijediti stvarnost nastavljajući “nekim svojim putem”,
3. Misao koja utvrđuje vlastite standarde za rješavanje problema čijem je nastanku sama pridonijela.

Kako biste bolje razumjeli o čemu pričam, promotrite *predrasude*. Kada pojedina osoba počne prihvaćati stereotype o nekoj

Osoba s predrasudama jednostavno “ne vidi” na koji način njezine predrasude oblikuju njezinu percepciju, a potom i aktivnosti.

specifičnoj skupini, njegova “misao” postaje aktivni agens koji umnogome pridonosi načinu na koji komunicira s osobom koja pripada stereotipom obilježenoj grupi. Zauzvrat, ton komunikacije utječe na ponašanje druge osobe.

Osoba s predrasudama jednostavno “ne vidi” na koji način njezine predrasude oblikuju njezinu percepciju, a potom i aktivnosti. Štoviše, kad bi mogla “vidjeti”, na bilo koji način, tada više ne bi imala predrasude. Dakle, za uspješno “funkcioniranje” misao predrasude mora ostati skrivena svom izvoru.

“Misao se *predstavlja* (stoji pred nama) pretvarajući se da ništa ne predstavlja”. Ljudi nalikuju glumcima koji su zaboravili da su glumci, uhvaćeni u teatar vlastitih misli (riječi “teatar” i “teorija” potječu iz istog korijena - od riječi *theoria* koja znači “gledati na nešto”). Prema Bohmu, riječ je o trenutku kad misao postaje “nedosljedna” odnosno “nekoherentna”. “Iako se stvarnost mijenja, teatar se nastavlja.” Uvučeni smo u kazalište života u kojem iz dana u dan definiramo probleme, poduzimamo akcije i rješavamo probleme, gubeći pritom dodir sa širom stvarnošću iz koje se teatar hrani.

Dijalog se smatra posebno učinkovitim pristupom koji pomaže ljudima da “uoče reprezentativnu i participativnu prirodu misli, da razviju senzitivnost prema mislima te da lakše uvide njihovu nekoherentnost”. Dakle, može se zaključiti kako prakticiranjem dijaloga ljudi postaju vještiji promatrači vlastita razmišljanja.

Promatrajući sadržaje vlastita razmišljanja sudionici u dijalogu postaju svjesni činjenice da je njihovo promišljanje aktivno, a ne pasivno. Primjerice, kada tijekom dijaloga dođe do stanovitog sukoba, ljudi postaju svjesni napetosti i činjenice da se ista doslovce razvija iz njihovih misli. Stoga često znaju reći: “U konfliktu su naša razmišljanja, a ne mi kao osobe”. A jednom kada ljudi počnu osvještavati participativnu prirodu svojih misli, polako počinju odvajati “sebe” od “njih”, odnosno, sve se manje poistovjećuju s vlastitim mislima jer su manje reaktivni, a više kreativni u odnosu prema njima.

U dijalogu ljudi počinju uočavati kolektivnu prirodu misli. Bohm o tome kaže: “Misli su izvorno kolektivne prirode. Potom svaki pojedinac čini s njima što god želi. No, u osnovi podrijetlo im je kolektivno. Primjerice, jezik je u potpunosti kolektivne prirode. Da nema jezika, misao ne bi mogla postojati.” Brojne pretpostavke kojih se tako čvrsto držimo zapravo nisu naše, već su pokupljene iz velikog “skladišta” kulturalno prihvatljivih stajališta. Naime, tek rijetki pojedinci doista “misle na svoj način”. A oni koji u tome uspiju - Emerson je to davno zaključio - “sigurno će ostati neshvaćeni”.

Osim toga, sudionici u dijalogu osvještavaju razliku između *razmišljanja* kao kontinuiranog procesa i *misli*, kao rezultata toga procesa. Prema Bohmu, riječ je o važnom koraku

u procesu ispravljanja nedosljednosti našeg razmišljanja. Ako na kolektivno promišljanje gledamo kao na riječni tok, tada misli nalikuju lišću koje pluta površinom. S obzirom na to da ne uspijevamo uvidjeti tokove kolektivnog promišljanja, misli pogrešno smatramo “našima”.

Tijekom dijaloga, ljudi osvještavaju “riječni tok među obalama”. Počinju “participirati u spremniku zajedničkog smisla koji u sebi krije neslućene potencijale za kontinuirani razvoj i promjenu”. Prema Bohmovu uvjerenju, normalni proces ljudskog promišljanja nalikuje “mreži s velikim okom... koja lovi samo najveće objekte u riječnom toku”.

Practiciranjem dijaloga razvijamo posebnu “vrstu senzitivnosti”, mnogo dublju negoli u klasičnom promišljanju, koju bismo metaforički mogli opisati slikom “mreže s malim okom” koja prikuplja suptilni smisao i značenje u neprekidnom tijeku misli. Stoga Bohm upravo takvu vrstu senzitivnosti smatra samim korijenom istinske ljudske inteligencije.

Dakle, Bohm tvrdi da je *kolektivno učenje* od vitalnog značaja za istinsku realizaciju potencijala ljudske inteligencije. “Tijekom dijaloga ljudi jedan drugom pomažu osvijestiti nedosljednosti svojih misli pa time pomažu da kolektivna misao postaje sve koherentnija (lat. *cohaerere*, “držati na okupu”)). Pritom je vrlo teško jednostavno definirati pojam koherentnosti, osim kao nekakav *osjećaj* sklada, konzistentnosti, ljepote i poretka.

Pa ipak, poanta nije u tome da se teži nekom apstraktnom idealu koherencije već u tome da sudionici surađuju na razvoju posebne senzitivnosti kako bi osjetili eventualnu nekoherentnost. Simptomi nekoherentnosti

uobičajeno se manifestiraju u formi *proturječja* i *zbrke*. Međutim, u osnovi se nekoherentnost najbolje uočava po tome što vidimo da naše promišljanje proizvodi posljedice koje zapravo ne želimo.

Bohm identificira tri temeljna preduvjeta za uspješan dijalog:

1. sudionici moraju privremeno *suspendirati* vlastite pretpostavke,
2. sudionici moraju *uvažavati* jedni druge,
3. potreban je moderador za *održavanje konteksta* dijaloga.

Navedeni uvjeti pridonose “slobodnom protoku smisla” kroz grupu jer umanjuju otpor. Naime, na isti način na koji protjecanje električne struje stvara toplinu (gubitak energije) zbog otpora vodiča, normalno funkcioniranje grupe raspršuje energiju.

Stoga bismo mogli reći da dijalog nalikuje super-vodiču koji s minimalnim gubicima prenosi energiju s jednog na drugo mjesto. Osim toga, dijalog osigurava prostor za raspravu o “opasnim temama” koje bi u nekom drugom kontekstu vjerojatno uzrokovale razdor i razmimoilaženje. Štoviše, “opasne teme” zapravo postaju istinskim “putokazima” na putu do dubljih uvida.

Bohm tvrdi da je kolektivno učenje od vitalnog značaja za istinsku realizaciju potencijala ljudske inteligencije.

## Suspendiranje pretpostavki

Suspendiranje pretpostavki podrazumijeva da vlastita uvjerenja i pretpostavke “stavite ispred sebe”, kao da “vise pred vama”, neprestano otvorene za propitivanje, promatranje, istraživanje i proučavanje. To ne znači da trebate odbaciti vlastiti pretpostavke, da ih trebate potisnuti te da se trebate suzdržavati kako ne biste o njima razgovarali. To također ne znači da je - na bilo koji način - loše imati vlastito mišljenje te da bi trebalo eliminirati subjektivizam. Suspendiranje pretpostavki zahtijeva da osvijestimo vlastita uvjerenja, stavove i mentalne modele te da ih potom “izvjesimo pred sebe” kako bismo ih pažljivo preispitali. Naravno, pažljivo preispitivanje pretpostavki jednostavno nije moguće dok branimo svoje mišljenje. Pažljivo preispitivanje također neće biti moguće ako pretpostavke prethodno ne osvijestimo, te ako ne vodimo računa da se uvijek radi o pukim pretpostavkama, a ne o neoborivim činjenicama.

Temeljem višegodišnjeg iskustva, Bohm tvrdi da “zauzimanjem čvrstog stava”, kada osoba odluči da su stvari “takve kakvima ih ona vidi”, slobodni protok dijaloga biva

blokiran. Prema tome, Bohm kaže da dijalog zahtijeva “plesanje na rubu litice” jer “um uvijek nastoji prekinuti suspenziju pretpostavki... kako bi se ‘zakačio’ na rigidne stavove koje potom svim snagama brani”.

Primjerice, tijekom nedavnog dijaloga na kojemu su sudjelovali upravljački timovi vrlo uspješne IT kompanije, uočen je duboki razdor između R&D odjela (odjela za istraživanje i razvoj) te ostalih odjela tvrtke. Korijene tog razdora trebalo je potražiti u povijesti tvrtke koja je od svog osnutka veoma uspješno uvodila na tržište inovativne proizvode prometnuvši ih potom u standarde industrije. Dakle, na inovaciji proizvoda izgrađen je ugled tvrtke. Stoga nitko nije htio otvoreno govoriti o razdoru - iako je situacija očito stvarala ogromne probleme - jer bi se time okomio na glavne stupove uspjeha u prošlosti: dugo vremena njegovanu vrijednost tehnološkog vodstva u industriji i autonomiju kreativnih inženjera. Osim toga, dijaloškoj radionici prisustvovala je tek druga osoba po važnosti iz R&D odjela.

Tijekom rasprave o tome kako najbolje suspendirati pretpostavke, član uprave za marketing upitao je: “Zar *sve* pretpostavke?” Nakon što je dobio potvrdni odgovor, posve se zbunio. U nastavku dijaloga priznao je kako je on sam *pretpostavljao* da “R&D sebe vidi kao ključnog subjekta u organizaciji, kao odjel koji ‘trajno održava strast’ za uspjehom” te da je potom opet *pretpostavio* da im se zbog toga ne može ništa reći, primjerice, informacije s tržišta koje znatno utječu na razvoj novih proizvoda. Nakon toga riječ je preuzeo menadžer R&D odjela, odgovorivši kako je i on *pretpostavljao* da ih drugi vide u tom

Suspendiranje pretpostavki podrazumijeva da vlastita uvjerenja i pretpostavke “stavite ispred sebe”, kao da “vise pred vama”, neprestano otvorene za propitivanje, promatranje, istraživanje i proučavanje.



# INA\*



\* dokazano najbolja

## Vaša vjernost je naša misija

Gradeći uspjeh na tradiciji, iskustvu i inovativnosti, pomičemo granice u naftnom i plinskom poslovanju te pružamo najvišu kvalitetu proizvoda i usluga. Hrvatska proizvodnja, europska kvaliteta, stroga kontrola, potpuna odgovornost.

**INA**  
www.ina.hr

U dijalogu se suspendiranje pretpostavki mora dogoditi na razini cijele grupe.

svjetlu te je - na sveopće iznenađenje - naglasio da osjeća kako navedena pretpostavka negativno utječe na učinkovitost njegova tima. Pritom su obojica o *pretpostavkama* govorila kao o *pretpostavkama*, a ne kao o neospornim činjenicama. Shodno tome, nastavak dijaloga pretvorio se u duboko i pažljivo istraživanje različitih perspektiva, bez presedana po iskrenosti i strateškim implikacijama.

Suspendiranje pretpostavki nalikuje “skokovima u apstrakciju” (engl. *leaps of abstraction*, proces mentalnog kretanja od konkretnih podataka prema apstraktnim generalizacijama koji se odvija bez testiranja, čime se blokira učenje jer se apstraktne pretpostavke tretiraju kao neosporne činjenice, op. ur.) i “propitivanju promišljanja u pozadini apstrakcije”, temeljnim vještinama refleksije i propitivanja. Međutim, u dijalogu se suspendiranje pretpostavki mora dogoditi na razini cijele grupe. Pritom se sposobnost cijelog tima u suspendiranju pretpostavki pozitivno reflektira na sposobnost pojedinih članova da jasnije uvide vlastite pretpostavke koje se tada lako uspoređuju s pretpostavkama drugih sudionika. “Suspendiranje pretpostavki iznimno je zahtjevan pothvat”, tvrdi Bohm, i to “...zbog same prirode misli i razmišljanja. Misao nas neprestano zavarava kontinuirano nas vodeći prema stavu da je ‘tome baš tako’ i nikako drugačije”. Stoga bismo disciplinu tima u suspendiranju pretpostavki mogli nazvati protuotrovom za spomenuto zavaravanje uma.

## Međusobno uvažavanje sudionika

Istinski dijalog moguć je samo onda kada se sudionici međusobno uvažavaju i poštuju, te kada jedni druge doživljavaju kolegama u zajedničkom traganju dubljih uvida i jasnoće. Poštovanje i kolegijalnost važni su zbog participativne prirode uma i misli.

Naime, svjesni akt razmišljanja o drugim osobama kao o kolegama u konačnici doista pridonosi razvoju kolegijalnosti unutar tima. Iako vam navedena tvrdnja možda

zvuči jednostavno, činjenica je da može prouzročiti ogromne razlike u učinkovitosti timskog rada.

Kolegijalnost je neobično važna radi stvaranja pozitivnog ozračja. Potom pozitivno ozračje uklanja *ranjivost* koju dijalog nosi sa sobom. Zapravo, ljudi u dijalogu osjećaju da izgrađuju nešto novo, neko oštrije i dublje razumijevanje realnosti okruženja. Iako zvuči jednostavno, iskustva iz prakse

pokazuju da su *uvažavanje* i *kolegijalnost* od presudne važnosti za konačni uspjeh dijaloga. Naime, s prijateljima razgovaramo drukčije nego s osobama koje ne smatramo prijateljima.

U tom smislu zanimljivo je zapaziti kako s razvojem dijaloga članovi tima uobičajeno razvijaju osjećaj prijateljstva i prema onim osobama s kojima ranije nisu imali ništa zajedničko.

Kolegijalnost ne podrazumijeva vječito slaganje. Upravo suprotno, istinska snaga kolegijalnosti izlazi na vidjelo u trenucima kada timovi postaju svjesni različitih gledišta. Naime, lako je biti kolegijalan kad se svi u grupi slažu, a mnogo teže u slučaju jasnih i bitnih neslaganja. No, “isplativost” kolegijalnosti - ako se može tako reći - mnogo je veća u zahtjevnim situacijama neslaganja.

Odluka da se “neprijatelji” doživljavaju kao “kolege različitih gledišta” nevjerojatno pridonosi unaprijeđenju timskog rada.

Bohm sumnja u istinski dijalog u organizacijama upravo zbog niskog stupnja kolegijalnosti: “U organizacijama je hijerarhija gotovo neizbježna, a hijerarhija je oprečna dijalogu. Stoga se u tom smislu nameće ključno pitanje: mogu li ljudi na položajima uistinu biti iskreni u interakcijama s podređenima?” Navedeno pitanje povlači sa sobom brojne implikacije za timove u organizacijama:

1. uključeni moraju više čeznuti za dobrobitima dijaloga nego za povlasticama vlastitog položaja.

2. ako su lideri navikli da njihovo gledište prevladava zbog njihova položaja, te ako doista čeznu za dobrobitima dijaloga, tada se moraju odreći povlastica.

3. ako je osoba navikla suspendirati svoje pretpostavke zbog nižeg položaja u organizaciji, sudjelovanje u dijalogu tražit će od nje da se odrekne sigurnosti šutnje.

Dakle, u dijalogu nema mjesta *strahovima* i *osudama*.

Dijalog je “zaigran”; zahtijeva otvorenu volju sudionika da se poigraju novim idejama, da ih preispituju i testiraju. Čim se sudionici počnu opterećivati time “tko je što rekao” ili zabrinjavati kako “ne bi rekli nešto glupo”, zaigranost nestaje prepuštajući mjesto teškim energijama.

Na koncu se može ustvrditi kako timovima nije jednostavno držati se nabrojanih uvjeta. Međutim, u praksi sam naišao na brojne timove u organizacijama koji su se spremno odazvali izazovu jer su unaprijed znali što se od njih očekuje.

Duboko u svakom ljudskom biću naići ćemo na potrebu za dijalogom, posebice kad je riječ o pitanjima koja su nam osobito važna. Pa ipak, to ne znači da je dijalog u organizacijama uvijek ostvariv: sudionici nisu uvijek voljni pridržavati se suspenzije i kolegijalnosti.

Dijalog je “zaigran”; zahtijeva otvorenu volju sudionika da se poigraju novim idejama, da ih preispituju i testiraju.

## Moderator koji održava kontekst dijaloga

U slučaju da nema vještog moderatora, naše bi nas navike razmišljanja neprestano odvlačile od dijaloga prema diskusiji, posebice tijekom prvih koraka razvoja dijaloga kao timske discipline. Sadržaje koji se “predstavljaju” našim mislima doslovno shvaćamo, umjesto da na njih gledamo kao na puke prikaze i ništa više. Vjerujemo u svoje stavove i perspektive pa se stoga svojski trudimo da prevladaju. Suspendiranje pretpostavki u javnosti veoma nas brine. Osim toga, ponekad sumnjamo u psihološku opravdanost metode: “Ne moram li zadržati bar *neke* pretpostavke da na koncu posve ne izgubim identitet?”

Moderator dijaloškog susreta treba imati sve kvalitete dobrog “procesnog facilitatora”. Pritom mislim na sposobnost te osobe da pomaže ljudima u održavanju vlasništva nad procesom i outputima procesa - kako bi ih učinio odgovornima za sve što se događa. Osim toga, moderator mora održavati dijalog živim. Događi li se da netko od sudionika dijalog pokuša preokrenuti u diskusiju - u trenutku kada grupi treba dijalog, a ne diskusija - na moderatoru je da takva nastojanja

spriječi. Uloga moderatora je u tome da uvijek hoda po tankoj liniji između upućenosti i podržavanja procesa, tako što se ne igra “stručnjaka” ili “doktora” koji će pozornost članova tima odvući s njihovih vlastitih ideja i odgovornosti na sebe i svoj ego.

No, moderator u dijalogu čini i više od toga. Njegovo razumijevanje dijaloga omogućuje mu da svojim sudjelovanjem utječe na protok smisla i događaja. Primjerice, nakon nečije primjedbe on može reći: “Razmislite malo o tome što ste rekli. Naime, istina može biti i suprotno od toga”. Osim kontinuiranog podsjećanja na preduvjete dijaloga, moderator samim sudjelovanjem demonstrira umijeće dijaloga u smislu predosjećanja suptilnih tijekova smisla koje podupire u izviranju, uključujući se u pravom trenutku i na pravi način (pitanjima, odgovorima, digresijama i slično). Poput kveкера koji podučavaju pripadnike zajednice da govore o inspirativnim idejama, a ne o svemu što im padne na pamet, moderator govori samo onda kad je primjereno da ga se čuje. Time više od bilo kojeg apstraktnog objašnjenja pridonosi da drugi zavole i poštuju dijalog.

Usporedo s povećanjem iskustva i vještine dijaloga u timovima, uloga moderatora postaje sve manje važna pa se s vremenom i on pretvara u jednog od sudionika. Naime, dijalog se najbolje razvija u “grupi bez vodstva” što od tima zahtijeva popriličnu razinu umijeća. U zajednicama i društvima koje baštine kulturu dijaloga moderator nikada i nije bio potreban. Primjerice, brojna plemena američkih Indijanaca razvila su visoko umijeće dijaloga bez ikakvih formalnih moderatora. Iako su šamani i drugi mudraci imali posebne uloge, grupe su iskazivale sposobnost da same uđu u dijalog.

U slučaju da nema vještog moderatora, naše bi nas navike razmišljanja neprestano odvlačile od dijaloga prema diskusiji.

## Uravnoteženje dijaloga i diskusije

U timskome učenju diskusija i dijalog međusobno se nadopunjuju. Pritom diskusija primarno služi prezentiranju i obrani različitih gledišta što ponekad - kao što smo ranije objasnili - omogućava korisnu i cjelovitu analizu promatrane situacije. Za razliku od toga, u dijalogu različita gledišta služe kao sredstvo za otkrivanje novoga gledišta. Diskusija služi za odlučivanje. Dijalog služi za istraživanje i propitivanje. Kad se od tima traže odluke, diskusija pomaže da se na temelju zajedničke analize, te “vaganja” različitih perspektiva, napravi izbor (za jednu od prvotnih alternativa ili pak za novo gledište nastalo tijekom diskusije). Produktivna diskusija usmjerava grupu prema zaključku ili nekoj konkretnoj aktivnosti. Za razliku od toga, dijalog je *divergentan*; ne traži bilo kakvo slaganje već je usmjeren na kvalitetnije zahvaćanje kompleksnih pitanja. Međutim, i dijalog i diskusija mogu voditi prema novim smjerovima djelovanja. Pa ipak, aktivnosti su češće u fokusu diskusije, dok nove aktivnosti češće nastaju kao nusproizvod dijaloga.

Stoga tim koji uči, tijekom vremena mora usavršavati prelazanje s dijaloga na diskusiju i obratno. Temeljna pravila ovih dviju

metoda razlikuju se kao što se i ciljevi razlikuju. Ne uspiju li ih razdijeliti, timovi najvjerojatnije neće ostvariti ni dijalog niti produktivnu diskusiju.

U timovima koji se redovito koriste dijalogom, vremenom se razvija poseban odnos dubokog povjerenja koji se prirodno prenosi i na diskusiju. Svaki član tima stječe dublje razumijevanje jedinstvenog svjetonazora drugih članova. Osim toga, pruža im se jedinstvena prilika da svjedoče izviiranju šireg konteksta suspenzijom vlastitih pretpostavki. U situacijama kada je primjereno braniti vlastito gledište to i čine, ali većom blagošću i manjom čvrstinom jer im “pobjeđivanje” više nimalo nije važno.

Na koncu je važno kazati da vještine dijaloga poprilično nalikuju vještinama produktivne diskusije. Riječ je o vještinama *propitivanja* i *reflektiranja* koje sam ranije spomenuo u tekstu. Štoviše, važnost dijaloga upravo je u tome što osigurava pogodno ozračje za vježbanje navedenih vještina kako bi se uronilo u dubine timskog učenja jer se samo uz pomoć tih vještina do željenih dubina može doći.

## Reflektiranje, propitivanje i dijalog

U promišljanjima Davida Bohma osjeća se snažan utjecaj tzv. “akcijske znanosti”: od pojedinca se zahtijeva da otvori vlastita stajalište za vanjske utjecaje, te se naglašava česti problem poistovjećivanja naših mentalnih modela s realnošću. No, Bohmov je

rad jedinstven po tome što artikulira “novu viziju” procesa koji se događaju u grupi koja uspijeva transcendirati poteškoće identificirane “akcijskom znanošću”. Osim toga, Bohmov dijalog isključivo je timska disciplina.

A  
ADRI  
grupa  
GENERALNI POKROVITELJ

# WEEKEND 8

ROVINJ  
24. - 27.9. 2015.

[www.weekendmediafestival.com](http://www.weekendmediafestival.com)

Naime, važan dio priče o dijalogu sastoji se u pretpostavci da postoji svojevrsni “širi spremnik smisla, znanja i mudrosti” koji je dostupan isključivo grupi. Iako se takva ideja isprva čini radikalnom, na intuitivnoj razini liderima i menadžerima s iskustvom njegovanja suptilnih aspekata kolektivnog propitivanja itekako je moguća.

Na raznim edukacijama, te potom u praksi, lideri i menadžeri uče o tome kako razlikovati dvije vrste konsenzusa:

1. konsenzus *usredotočenja*, kojemu je cilj pronalazak zajedničkog nazivnika u različitim pojedinačnim gledištima,
2. konsenzus *otvaranja*, kojemu je cilj pronalazak “šire slike”, kompleksnije od bilo kojega pojedinačnoga gledišta.

Prvi tip konsenzusa izvire iz sadržaja naših perspektiva te otkriva koje dijelove moje perspektive dijele ostali članovi grupe. Tako dolazimo do “zajedničkog područja” oko kojeg se svi slažemo. Druga vrsta konsenzusa izvire iz činjenice da svaka osoba ima svoje individualno i jedinstveno gledanje na širu realnost u okruženju. Stoga ako uspijem sagledati tvoje gledište, a ti moje,

Važan dio priče o dijalogu sastoji se u pretpostavci da postoji svojevrsni “širi spremnik smisla, znanja i mudrosti” koji je dostupan isključivo grupi.

postoji šansa da ćemo oboje spoznati nešto što sami nikada ne bismo mogli. Ako se dijalogom artikulira jedinstvena vizija timskog učenja, onda su vještine *reflektiranja* i *propitivanja* zacijelo od velikog značaja za realizaciju te vizije. Kao što je osobna vizija temelj izgradnje zajedničke vizije, tako su vještine reflektiranja i propitivanja temelj dijaloga i diskusije. Dijalog koji je istinski utemeljen u vještini reflektiranja i propitivanja pouzdan je i učinkovit, te istovremeno manje ovisan o okolnostima kao što je, primjerice, “kemija” među članovima tima.

## Borba s “trenutačnom stvarnošću”: sukobi i obrambene rutine

U suprotnosti s popularnim mitom, uspješni i učinkoviti timovi nisu lišeni sukoba. Štoviše, moje je iskustvo upravo drugačije: jedan od najpouzdanijih pokazatelja da tim kontinuirano uči vidljivi je *sukob* ideja. Međutim, za razliku od mediokritetskih grupa,

u uspješnim i učinkovitim timovima sukob je produktivan. U tom smislu važno je izdvojiti sukobe oko vizije koji su u timovima vrlo česti. Suština “vizionarskog” procesa sastoji se, naime, upravo u postupnom izviranju zajedničke vizije iz različitih osobnih vizija.

Sukob je normalni sastavni dio dijaloga u tijeku.

Jer, čak i onda kada ljudi dijele zajedničku viziju, njihove ideje o ostvarenju vizije obično se bitno razlikuju; što je vizija uzvišenija, to smo manje sigurni u način njezina ostvarenja. Pritom je važno kazati da je slobodno protjecanje konfliktnih ideja veoma važno za otkrivanje novih i kreativnih rješenja do kojih pojedinac ne bi sam mogao doći. Dakle, može se zaključiti kako je sukob normalni i sastavni dio dijaloga u tijeku.

Suprotno tome, u osrednjim timovima sukob je uobičajeno zaogrnut: u prvoj situaciji na površini se čini da sukoba nema, a u drugoj dolazi do rigidne polarizacije. U tzv. "uglađenim timovima" (engl. *smooth surface teams*) članovi su uvjereni da moraju potisnuti vlastita konfliktna gledišta kako bi se tim uopće održao jer kada bi svako izrekao svoje mišljenje grupa bi se trenutačno raspala zbog naizgled nepremostivih razlika. Polarizirane timove obilježavaju menadžeri koji vole "glasno govoriti" i pritom se malo doticati konfliktnih gledišta koja ostaju duboko usađena u tijelu grupe. Svakome je poznato mišljenje drugog te nema mnogo promjene.

Ugledni stručnjak Chris Argyris s *Harvard Business School* cijeli svoj život posvetio je

intrigantnoj dilemi: *zašto bistri i pametni ljudi, lideri i menadžeri većih i manjih organizacija, ne uspijevaju djelotvorno učiti u upravljačkim timovima?* Prema njegovim radovima može se zaključiti da razliku između uspješnih i osrednjih timova prije svega treba tražiti u pristupu sukobima te u načinu na koji se nose s obrambenim ponašanjem koje je neminovno povezano sa sukobima. "Ljudska su bića programirana za stvaranje tzv. 'obrambenih rutina' (engl. *defensive routines*)", tvrdi Argyris, "koje potom skrivamo ispod drugih obrambenih rutina, stvorenih u ranom djetinjstvu".

Dakle, za *obrambene rutine* može se ustvrditi da su to svojevrsne čvrste navike koje koristimo radi zaštite od sramoćenja ili ugroženosti bilo koje vrste kada iznosimo vlastito mišljenje. Obrambene rutine stvaraju neku vrstu "obrambenog štita" oko naših najdubljih pretpostavki, brane nas od boli, te nas ujedno sprječavaju da više saznamo o pravim uzrocima te boli. Prema Argyrisu, obrambene rutine ne izvire iz slijepog vjerovanja u vlastite pretpostavke niti iz želje da ostanemo u dobrim odnosima s drugim ljudima - kao što si obično sami govorimo - već iz straha od otvorenog prezentiranja promišljanja u pozadini naših vjerovanja. Prema Argyrisu "obrambeno razmišljanje... štiti nas od spoznaje o pravoj vrijednosti našeg razmišljanja". Ljudima je, naime, neobično teško i bolno otvoreno pojasniti vlastito rezoniranje zbog straha da će se u njemu pronaći greške. Navedeni obrazac nosimo u podsvijesti još od najranijeg djetinjstva te ga potom dodatno osnažujemo tijekom školovanja: sjetite se na trenutak traume kada bi vas profesor prozvao pred cijelim razredom, a vi niste znali točan odgovor.

Obrambene rutine toliko su raznovrsne i toliko uobičajene da ih najčešće uopće ne



primjećujemo. Primjerice, koliko ste puta rekli sugovorniku: “Odlična i jako interesantna ideja”, iako vas uopće nije zanimalo o čemu on govori. Ili, kada se namjerno suprotstavimo nekoj osobi samo zato da omalovažimo njezinu ideju jer nam je naporno o istoj razmišljati. Ili, kada pod izlikom pomaganja štitimo druge od kritike štiteći zapravo sebe od zahtjevnog promišljanja. Dogodi li vam se da suočeni s teškim pitanjem mijenjate temu - praveći se da je to zbog poštovanja prema sugovorniku i lijepog ponašanja?

Jedan energični predsjednik uprave nedavno mi se požalio da u njegovoj organizaciji nema “pravih lidera”. Pričao mi je kako u organizaciji uglavnom rade menadžeri skloni udovoljavanju, a ne posvećeni vizionari. Riječ je o osobito frustrirajućoj situaciji za čovjeka koji sebe smatra vještim komunikatorom sklonim riziku. Što se zapravo dogodilo? On je, naime, toliko briljantno artikulirao svoju viziju da je time zastrašio sve ljude oko sebe. Shodno tome, njegova se perspektiva rijetko kada javno dovodila u pitanje. Tijekom vremena, a nakon brojnih “poraza” koje su doživjeli u “sukobu” s tako vještim i inteligentnim čovjekom, ljudi su naučili da izlaganje vlastitog mišljenja ili vizije u njegovoj blizini i nije baš pametno. Premda on to nije vidio, predsjednik uprave je snagu svoje osobnosti koristio kao obrambenu strategiju!

Kao i u prethodnom slučaju, najuspješnije obrambene rutine ostaju izvan dosega naše svijesti. Predsjednik uprave navodno je htio potaknuti ljude da izraze svoje mišljenje. No, u tome ih je s razlogom sprječavalo njegovo nadmoćno ponašanje kojim je štitio svoja uvjerenja, stavove i pretpostavke od preispitivanja. Jer, svjesno izražena, defenzivnost je poprilično transparentna: “Koristit ću svoju nadmoć

da bih ljude održavao u defenzivnom položaju, a sve kako oni ne bi propitali moju paradigmu”. Kada bi predsjednik uprave - na neki način - uspio uvidjeti svoju strategiju onako kako je izražena u prethodnoj rečenici, zasigurno bi je se odmah odrekao. No, ona i dalje vrlo uspješno funkcionira samo zbog toga što u njega nije osviještena.

Problemi uzrokovani obrambenim rutinama još su gori u organizacijama u kojima je kultura takve prirode da se nepotpuno ili pogrešno razumijevanje tumači slabošću, ili, još i gore, nekompetencijom. Naime, uvjerenje da bi lideri i menadžeri trebali “znati” sve što se događa u njihovu okruženju te da su za to u konačnici i plaćeni, duboko je ukorijenjeno u mentalnim modelima brojnih javnih i privatnih organizacija. Zbog toga je liderima i menadžerima jednostavno neprihvatljivo “ne znati prave uzroke problema”, jer bi se prihvatanjem istine istovremeno počeli osjećati nesposobnima i nekompetentnima. Stoga svakodnevno svjedočimo istom filmu: lideri na visokim položajima vješto glume da znaju što se događa, a oni koji žele doći na njihovo mjesto uče o tome kako stvoriti privid sigurnosti u vlastito znanje.

Najuspješnije obrambene rutine ostaju izvan dosega naše svijesti.

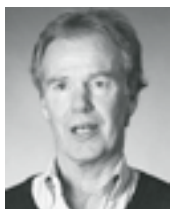
Menadžeri koji funkcioniraju na temelju opisanog mentalnog modela sputanost uobičajeno manifestiraju na dva načina.

Jedni istinski prihvaćaju privid sigurnosti te su doista uvjereni da znaju odgovore na sve kompleksne probleme. No, da bi zaštitili takvo uvjerenje, moraju se rigidno ograditi od bilo kojega alternativnoga gledišta i utjecaja. Moraju ostati *keruti* kako bi ostali sigurni u sebe. Drugi su svjesni činjenice da javnost od njih očekuje da znaju uzroke

kompleksnih problema, a pritom su duboko u sebi svjesni nepouzdanosti vlastitih rješenja. Stoga se uobičajeno odlučuju za strategiju "održavanja fasade" pažljivo skrivajući vlastito neznanje. No, bez obzira na to o kojem se pristupu radi, lideri i menadžeri koji preuzmu na sebe teret "sveznanja" obično se vrlo vješto koriste obrambenim rutinama kako bi zaštitili auru sposobnog profesionalca pa zbog toga nikada, "ni za živu glavu", ne otkrivaju razmišljanje u pozadini vlastitih odluka.

Sažetak iz knjige *Peta disciplina*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.

Copyright© 2015. DOUH – Društvo za organizacijsko učenje Hrvatske.



**Peter M. Senge**, profesor na MIT *Sloan School of Management*, predsjednik društva za organizacijsko učenje - SoL, autor kapitalnog djela *Peta disciplina*, osoba koju stručna javnost drži "jednim od petorice najutjecajnijih mislilaca u povijesti menadžmenta".



**THE NEW BOLD DIAMOND BANGLES**  
TIME REFLECTS A SPARK OF BRILLIANCE.  
MOVADO BOLD® 25MM BANGLE-STYLE  
WATCH IN SOLID OR YELLOW GOLD-TONED  
STAINLESS STEEL WITH SPARKLING  
DIAMOND BEZEL AND BACK SIZING  
LINKS FOR A CUSTOM FIT.  
MOVADO.COM

PRODAJNA MJESTA

**URAR MAMIĆ**  
GAJEVA 4 / VLAŠKA 57, ZAGREB

**SATOSI NOVAK**  
DECUMANUS 2, POREČ

**ZLATARNA TONIA**  
CARERA 56, ROVINJ

**BORZA GRUPA**  
PLACA 12, DUBROVNIK

**ZTO FUTURA**  
RIVA LOŠINJSKIH KAPETANA 7, LOŠINJ,

**DUTY FREE SHOP**  
ZRAČNA LUKA DUBROVNIK  
ZRAČNA LUKA PULA  
ZRAČNA LUKA SPLIT  
ZRAČNA LUKA ZADAR

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH

**P-GRUPACIJA**  
OMLADINSKA 4, RIJEKA  
TEL. 051 227 012  
[www.p-grupacija.hr](http://www.p-grupacija.hr)

**MOVADO**  
MODERN AHEAD OF ITS TIME



# Grupna magija i iskustvo rezonancije

Renee A. Levi

Nakon brojnih razgovora sa stručnjacima različitog obrazovanja i interesa, slobodna sam zaključiti da se trenutačno nalazimo na svojevrsnoj evolucijskoj raskrsnici ljudske vrste. Iako smo već itekako zašli u 21. stoljeće, čini se kako se cijeli svijet našao u jednoj velikoj zbrci. Tjeskoba, mržnja, terorizam i ratovi glavne su teme modernog vremena pa nas onda ne bi trebalo čuditi što nam je zajednica prožeta velikim strahom koji se manifestira u svakodnevnicima i međuljudskim odnosima. Upravo zbog toga u osobnim kontaktima prevladava *nepovjerenje* koje se potom prelijeva i u dijaloge o važnim globalnim pitanjima, koji će odrediti našu budućnost na planeti, obojene skepticizmom i pukom konkurentskom borbom za ograničene resurse. Mediji pozorno prate što se tamo vani zbiva ne propuštajući priliku da negativne priče i događaje dodatno uveličaju, čime samo podržavaju uznemirujuću atmosferu. Dakle, nema sumnje da ljudsko društvo trenutačno živi u nekom velikom kolektivnom neskladu, nekoj velikoj *disonanciji*.

Unatoč tome, ljudi u brojnim timovima svakodnevno osjećaju jaku *rezonanciju* koja se najbolje može opisati pojmovima zbližavanja

i suradnje, bliskosti i povezanosti, prirodne usklađenosti sa stvaralačkom energijom Univerzuma te osobne transformacije.

Iskustva *kolektivne rezonancije* brojnija su nego što mislimo. Riječ je o vibracijama koje se osjećaju u prostoru između dvoje ili više ljudi, onkraj intelektualne razmjene i pukog susreta umova.

Riječ je o svojevrsnoj “grupnoj magiji” koja se naslanja na iskustva opisana prethodnim pojmovima, korištena prilikom izrade fenomenološke studije za potrebe doktorske disertacije na području organizacijskog razvoja. Iako se opisana iskustva na prvi pogled čine rijetkima i posebnima, u stvarnosti se gotovo svakodnevno događaju običnim ljudima u raznim situacijama njihovog poslovnog i privatnog života. Iako se poprilično teško opisuju, svjesni smo ih kada se zbivaju. Riječ je, naime, o vibracijama koje se osjećaju u prostoru između dvoje ili više ljudi, onkraj intelektualne razmjene i pukog susreta umova. Međutim, to ipak *jesu* susreti, ali drugačije vrste: radi se o susretima srca, duše, energije i podsvjesne memorije. Iako egzistiraju u sferi fizičkog prostora i vremena, refleksija su nekih drugih dimenzija onkraj neposredne interakcije.

Iskustva *kolektivne rezonancije* brojnija su nego što mislimo. S obzirom na to da se o njima ne govori i ne piše na televiziji, u novinama i na stranicama internetskih portala, u brzini moderne svakodnevnice (pre)često ih ne primjećujemo. Međutim, osvještavanjem tog magičnog fenomena takvo bismo stanje trebali promijeniti

prvenstveno radi toga da bismo ga bolje razumjeli. Naime, upravo je iskustvo *kolektivne rezonancije* jedan od putokaza koji nas usmjerava na zajedništvo i suradnju utemeljenu na urođenoj humanosti i duhovnosti. Riječ je o jedinstvenom fenomenu koji bi nam mogao pomoći da se pomaknemo s mrtve točke.

*Grupna magija i iskustvo rezonancije* naslov je članka u kojem su na jednome mjestu opisana i interpretirana takva iskustva. Prilikom izrade teksta, nastojala sam obuhvatiti različite kontekste u kojima ljudi opisuju svoja posebna iskustva i brojne razine povezanosti stvorene kolektivnom rezonancijom: od neke “posebne energije” koja se navodno javlja u takvim situacijama, pa sve do “posebne” fizičke, emocionalne, duhovne i intelektualne povezanosti. Razgovarajući s atletičarima, vojnicima, menadžerima, plesačima, profesorima, studentima, građevinskim radnicima, pjevačima, policajcima, ribarima i drugim ljudima, s vremenom sam sve više otkrivala suptilnosti i osjete rezonantnog iskustva što mi je pomoglo da bolje razumijem:

- ključne preduvjete stvaranja rezonancije u grupi,
- značaj iskustva za život i rad pojedinca,
- način ponavljanja iskustva prisjećanjem i prepričavanjem.

Vjerujem da je o fenomenu rezonancije izuzetno važno razgovarati jer ga tako osvještavamo i iznosimo na svjetlo dana, zbog najmanje dva razloga:

1. Suočeni s konkretnim primjerima kolektivne rezonancije, čitatelji se prisjećaju sličnih situacija iz vlastita života osvještavajući time činjenicu da je riječ o široko dostupnom, transformirajućem fenomenu kojeg smo svi mi imali prilike iskusiti. Također vjerujem kako se češćim svjesnim

prepoznavanjem iskustva automatski proširuje polje pozitivne energije između i uokolo ljudskih bića, čime se pozitivno utječe na procese odlučivanja kojima se pokreću zajedničke aktivnosti za pozitivne promjene.

2. Istraživanje komponenti takvog iskustva pomaže nam da bolje razumijemo cjelinu fenomena kako bismo stvorili inovativne pristupe, metode i alate za rekreiranje rezonancije u grupi, u svrhu *mudrijeg odlučivanja* kojim se pokreću pozitivne promjene. Nadalje, rekreiranjem rezonancije potiče se zadovoljstvo i radost članova grupe te se iscjeljuju emotivne rane stvorene disonantnim odnosima.

Prema definiciji, kolektivnu rezonanciju možemo usporediti s *osjećajem posebnog zajedništva grupe, prožetog energijom, ritmom, usklađenošću i intuitivnim uvidima koji pozitivno utječu na interakcije članova olakšavajući im ostvarenje zajedničke svrhe*.

Fenomen rezonancije podrazumijeva protok vibracija između dvaju ili više entiteta, u našem slučaju između dvoje ili više ljudi. U psihologiji se pojam *rezonancije* koristi za opisivanja empatije među ljudima. U duhovnoj domeni, naročito u okviru istočnjačkih tradicija, rezonancija podrazumijeva osjećaj jedinstva s Univerzumom, odnosno istinski cilj meditacije.

U središtu pozornosti ovog teksta posebna je *razina povezanosti* koja među entitetima nastaje razmjenom rezonantnih vibracija. Budući da se javlja u grupi govorimo o *kolektivnoj rezonanciji*, fenomenu koji se temelji na zakonima fizike koji kažu da titrajuća tijela - u ovom slučaju ljudska bića - primaju i odašilju valove kojima međusobno utječu jedni na druge. Ako su ti valovi kojim slušajem iste ili slične frekvencije, dolazi do

sinkronizacije i stvaranja novog vala veće amplitude. Međutim, bitno je naglasiti kako je razmjena valova među članovima grupe konstantna, bez obzira na aktivnosti koje se događaju unutar grupe ili na osviještenost te razmjene valova unutar grupe.

Oslanjajući se na navedene koncepcije, intervjuirala sam članove 32 različita tima koji su navodno iskusili kolektivnu rezonanciju. Naime, u istraživanje sam željela uključiti što više različitih sugovornika kako bih preciznije utvrdila zajednička obilježja iskustva, te kako bih bolje razumjela:

- što su ljudi *osjećali* u trenucima kolektivne rezonancije,
- što je utjecalo na *stvaranje* rezonancije u grupi,
- koliko im je iskustvo *važno*,
- je li se iskustvo ikada *povratilo* prisjećanjem ili prepričavanjem.

Intervjui su trajali tri školska sata. Sastojali su se od pet ključnih i više dodatnih pitanja povezanih s tim osnovnim. Komunikacija se snimala, a snimka je kasnije korištena za izradu transkripata koji su dubinski proanalizirani metodama fenomenološke analize i promatranja sudionika koje se često koriste u društvenim znanostima.

Kolektivnu rezonanciju možemo usporediti s osjećajem posebnog zajedništva grupe, prožetog energijom, ritmom, usklađenošću i intuitivnim uvidima.

Usprkos raznolikosti ispitanika, pripadnika različitih skupina, te različitih poslovnih i životnih konteksta, istraživanjem su otkriveni brojni zajednički elementi u iskustvima sugovornika (Slika 1). Nakon što su zamoljeni da se prisjete situacija posebne povezanosti odnosno rezonancije grupe, više od dvije trećine ispitanika navelo je šest elemenata:

1. Jasno izražene posebne osjećaje u cijelom tijelu,
2. Dinamičnost iskustva obilježena pokretima, ritmom i osjećajem usklađenosti,
3. Prisustvo posebnih emocija, naročito

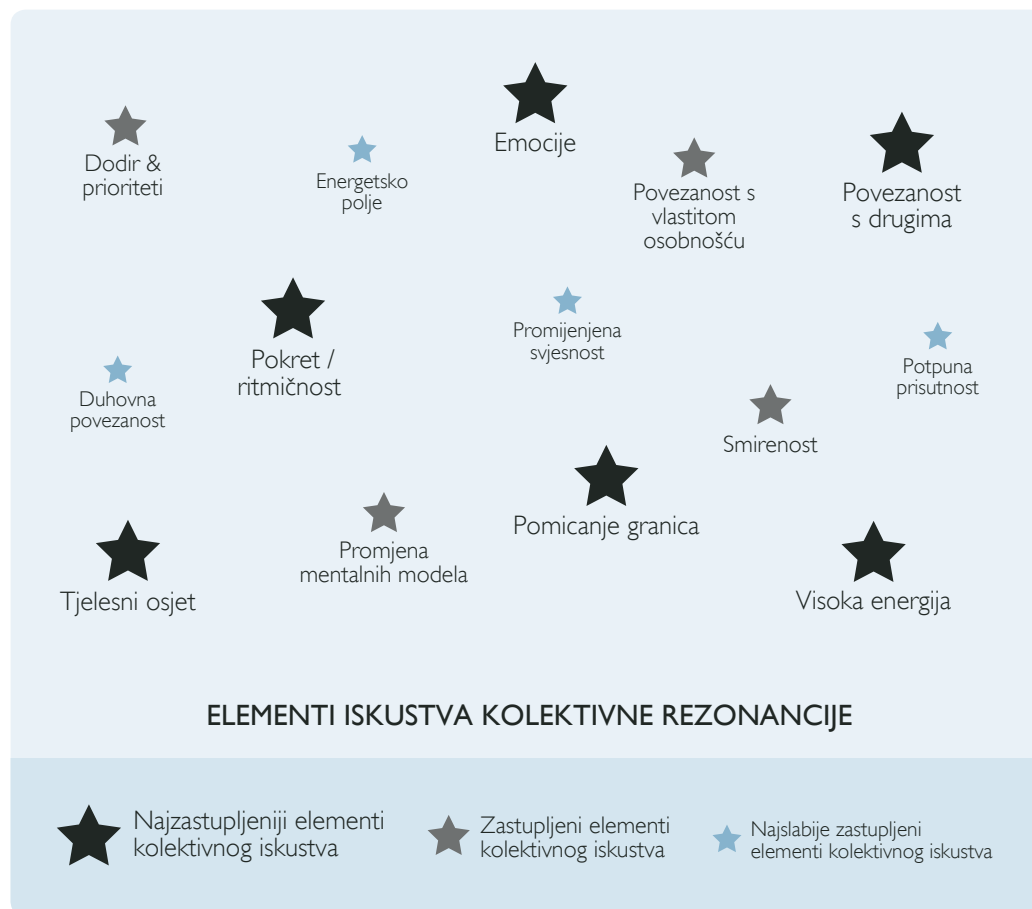
osjećaja radosti, uvažavanja, suosjećanja i ljubavi,

4. Snažne osjećaje povezanosti s drugim članovima grupe, nastale osvještavanjem zajedničkih perspektiva, iskustava, interesa i drugih sadržaja, koji su rezultirali jačanjem pripadnosti grupi,

5. Osjećaj promjene vlastitih granica i granica grupe u smislu promjene percepcije vlastite osobnosti, grupe ili sebe u kontekstu dotične grupe,

6. Nabijenost prostora visokom energijom opisana pojmovima živosti, uzbuđenja, uzvišenih osjećaja, ispunjenosti te bujanja svjesnosti o vlastitoj vrijednosti i snazi.

Slika 1: Vizualni prikaz elemenata iskustva





Od jedne do dvije trećine ispitanika navelo je dodatna četiri elementa koji su obilježili njihovo iskustvo kolektivne rezonancije:

1. Fizički dodir i osjećaj *fizičke blizine* drugih članova grupe (spontani ili namjerni),
2. Napuštanje sfere intelektualnog, kognitivnog i misaonog radi jačeg oslanjanja na *fiziološke, intuitivne* i *dubovne* izvore informacija i znanja,
3. Duboka *povezanost sa samim sobom* koja se potom manifestira na različite načine, oslobađanjem nekog posebnog dara, dubokim uvidima ili osjećajem iscjeljenja,
4. Osjećaj mirnoće i sigurnosti radi *postojanja čvrstog oslonca*, osjećaj opuštenosti koji nije je-njavao čak i u vrlo zahtjevnim situacijama.

Konačno, jedna trećina ispitanika spominjala je još četiri aspekta iskustva kolektivne rezonancije:

1. Izraženo iskustvo *promijenjenog stanja svijesti*, koje su ispitanici najčešće opisivali “trenutkom izgubljenog poimanja vremena, uro-njenosti u neko pomalo nestvarno stanje, izviranja drugačije realnosti, nalik transu”,
2. Svjesnost o postojanju *energetskog polja* koje drži grupu na okupu prožimajući sve članove. Polje od članova zahtijeva da se opuste i prepuste njegovu djelovanju odricanjem od kontrole i suspenzijom prosudbi i stavova,
3. Osvještavanje *dubovne snage* ili Izvora, koju su ispitanici opisivali na različite načine kao “prirodu”, “Boga” ili “nešto uzvišeno” iako nisu bili povezani s religioznom tradicijom,
4. Osjećaj *duboke prisutnosti* i angažiranosti koji nisu mogle poremetiti nikakve izvanjske distrakcije.

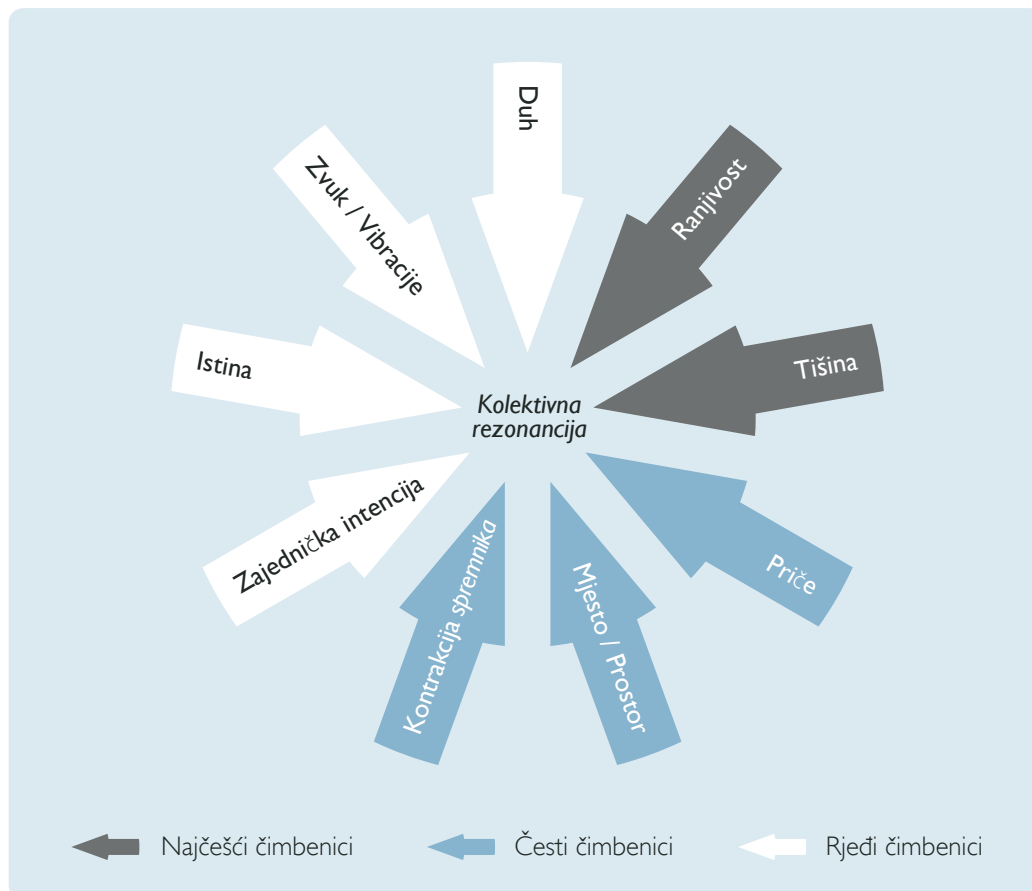
Fizički dodir i osjećaj fizičke blizine drugih članova grupe (spontani ili namjerni) obilježje je iskustva kolektivne rezonancije u grupi.

Nakon što su istraženi osjećaji članova grupe tijekom iskustva kolektivne rezonancije, željeli smo više saznati o tome što je grupu pomaklo iz normalnog prema uzvišenom stanju usklađenosti svijesti.

Zanimalo nas je koji su to *transformacijski čimbenici* (fenomeni, vrsta ponašanja, događaji ili okolnosti) koji uspijevaju tako dramatično promijeniti ključna obilježja grupe. Upravo smo taj nalaz smatrali posebno važnim u našim nastojanjima da nekim drugim pokušajom ciljano stvorimo kolektivnu rezonanciju u grupi.

Svjesnost o postojanju energetskog polja koje drži grupu na okupu prožimajući sve članove još je jedan aspekt iskustva kolektivne rezonancije.

Slika 2: Vizualni prikaz transformacijskih čimbenika



Istraživanjem je identificirano devet čimbenika koji snažno utječu na promjene. Od tih devet, više od dvije trećine ispitanika istaknulo je dva čimbenika: *ranjivost* i *tišinu*, iako su ispitanici dolazili iz različitih grupa i okruženja. Osjećaj ranjivosti, bilo osoban ili u kontekstu grupe, istaknut je kao prevladavajući čimbenik koji pokreće na promjene. Pritom su ispitanici opisali više različitih oblika ranjivosti. Osobnu ranjivost najčešće su spominjali u kontekstu “realne spoznaje vlastitog stanja”, te “otvorenosti u novim situacijama... kada se osoba suočava s problemima za koje ne vidi rješenje”, te “kada se javi umor ili bolest”. Osjećaj ranjivosti grupe - nastao zbog krizne

situacije, teških uvjeta ili nesreće - spominjao se kao vrlo utjecajan čimbenik koji vodi do stvaranja kolektivne rezonancije. Osim toga, u kontekstu kolektivne rezonancije svi su ispitanici spominjali “osjećaj gubitka kontrole nad događajima”.

Tišinu, drugi najčešće spominjani faktor koji vodi do promjene, ispitanici su opisivali kao prekid ili stanku u odvijanju aktivnosti, koja im je omogućila da se snažnije povežu jedni s drugima i sa svojom osobnošću, te da stvore “prostor” u svojoj nutrini za “oslušivanje” drugih izvora informacija kako bi se kao grupa pomakli na novu razinu.

**BUDI  
PONOSAN**  
"MOJ TRENUTAK,  
MOJ UŽITAK"

LJUBAVLJU GA PROIZVODIMO  
**LAŠKO**

• PIVO • BEER

1825

• BIER • BIRRA

**ZLATOROG**

ORIGINAL

LAGER

TRADICIONALNA KVALITETA

SLOVENSKI HMELJ DAJU VRH



[WWW.LASKO.EU](http://WWW.LASKO.EU)

Otpriblike polovica svih ispitanika “prepričavanje priča” (engl. *storytelling*) smatra važnijim čimbenikom utjecaja na stvaranje rezonancije u grupi. Riječ je o pričama osobne prirode koje otkrivaju različite individualne aspekte pojedinca.

Takvi razgovori pomažu da se ljudi otvore jedni prema drugima, te da se bolje međusobno upoznaju stvarajući tako bliskije odnose prožete razumijevanjem.

Sljedeći važni čimbenik koji utječe na promjene, prepoznat kod polovice ispitanika, odnosi se na *prostor* u fizičkom smislu, na mjesto na kojem se grupa sastaje, koje bi trebalo zračiti nekom energijom kako bi podržalo grupu u rezonanciji. Identificirani su i pojedini aspekti takvog prostora: povijesno značenje, raspored prostorija, estetika ili lociranost u prirodnom okruženju. Rituali, kao namjerno osmišljene aktivnosti, također su spomenuti kao dio svjesnih nastojanja kojima se mijenja energetski prostor i potiče stvaranje rezonancije.

Više od trećine ispitanika osvrnulo se na postojanje svojevrsnih kolektivnih “graniča”, stvarnih ili metaforičkih, koje su omogućile stvaranje svojevrsnog “spremnika”

Mnogi ispitanici spominjali su važnost *istine* i *istinoljublja*, te iskrenog odnosa prema sebi i drugima u procesu stvaranja rezonancije.

za nastanak i čuvanje zajedničkog pozitivnog iskustva, primjerice zidove prostorije ili krug u kojem ljudi sjede jedan kraj drugoga.

Još izraženiju ulogu u poticanju rezonancije pronalazimo u *zajedničkoj svrsi* grupe, *ciljevima* kojima grupa stremlji i *namjeri* grupe da ostvari željene promjene. Neke grupe su zacrtale specifične zadatke koje trebaju ostvariti kako bi realizirale ciljeve; druge su izvještavale o zajedničkoj želji i volji članova da se bolje međusobno upoznaju, da uče i zabavljaju se zajedno kako bi se više zbližili.

Mnogi ispitanici spominjali su važnost *istine* i *istinoljublja*, te iskrenog odnosa prema sebi i drugima u procesu stvaranja rezonancije. Pritom sadržaji istine nisu bili toliko važni koliko je važna bila percepcija članova o tome da u timu prevladavaju poštenu i iskreni odnosi, prožeti otvorenom, iskrenom i korektnom komunikacijom, te hrabrošću da se istinito progovara čak i onda kada to nije ugodno činiti.

Shodno tome, važno je naglasiti kako su *sigurnost* i *prijateljsko okruženje* glavni preduvjeti otvorenog i iskrenog odnošenja. Obično je sasvim dovoljno da unutar grupe jedna osoba primjerom ukaže na dobrobiti istinoljublja, a da ga potom ostali slijede. Kvalitete *otvorenosti* i *iskrenosti* prepoznate su kao važan čimbenik poticanja promjena na putu stvaranja kolektivne rezonancije.

Otpriblike trećina ispitanika prepoznala je u *zvukovima* i *vibracijama*, u formi razne glazbe, pjesama i suptilnoj gradaciji ljudskoga govora, važne čimbenike promjena.

Iako je osjećaj *povezanosti s dubom* identificiran kao element iskustva kolektivne rezonancije, duh je također prepoznat kao čimbenik koji utječe na promjene. Pritom je

trećina ispitanika govorila o “vanjskoj sili” ili “višoj inteligenciji” koja je na neki način utjecala na grupu i njene članove.

Navedeno iskustvo iznijeli su pripadnici svih grupa, koji su dolazili iz raznih životnih i poslovnih okruženja, od kojih se tek za tri grupe može ustvrditi kako su bile povezane s religijom u tradicionalnom smislu.

Nakon spoznaja o načinima manifestacije kolektivne rezonancije u grupi, te o čimbenicima koji potiču njeno nastajanje, okrenuli smo se istraživanju utjecaja rezonancije na pojedinca. Velika većina ispitanika pritom je kazala kako je iskustvo kolektivne rezonancije značajno utjecalo na njihove živote potičući katkad i radikalne promjene u domenama poslovne karijere, privatnosti te osobnog razvoja. Neki pojedinci iskustvo su opisali biranim riječima “potpune transformacije”.

Izuzetno interesantnim držim otkriće da su u 30 intervjua (od 32 provedena) ispitanici ukazali na ponovno javljanje istog ili sličnog fizičkog, emocionalnog, psihološkog i energetskog *naboja* - doživljenih tijekom originalnog iskustva kolektivne rezonancije - tijekom provođenja intervjua.

Navedeno i sama mogu potvrditi jer sam tijekom intervjua pažljivo promatrala njihov govor tijela, izražaje lica, stanke u govoru i druge suptilne “signale”, te sam u nekim slučajevima svjedočila dubokim osjećajima boli i sreće koji su uobičajeno bili popraćeni suzama.

Mnogi ispitanici govorili su o velikoj tuži zbog toga što na novome radnome mjestu nikako ne uspijevaju ponoviti magično iskustvo grupne rezonancije. Također su često navodili da im jako nedostaju ljudi s kojima su toliko bili povezani. Stoga

Trećina ispitanika govorila je o “vanjskoj sili” ili “višoj inteligenciji” koja je na neki način utjecala na grupu i njene članove.

upravo u ovom nalazu studije vidim značajne potencijale za daljnja istraživanja. Nakon prikupljanja i obrade podataka koji pojašnjavaju iskustvo kolektivne rezonancije, počeli smo promišljati o tome kako da od prikupljenih komadića mozaika složimo cjelinu.

Unatoč tome što je cilj svake fenomenološke studije mapirati strukturu iskustva, osjećali smo da su neka važna pitanja ostala “visjeti u zraku”, pogotovo pitanje o povezanosti osjećaja rezonancije s fizičkim zakonima širenja vibracija prostorom:

1. Je li moguće da se energetski valovi koje emitiraju blisko povezana ljudska bića u određenim situacijama sinkroniziraju povećavajući amplitude i stvarajući time novo *polje* koje ljude čini zadovoljnima potičući ih na zajedništvo i ostvarenje zajedničkih ciljeva?

2. Ulazi li takvo polje u interakciju sa širim poljima Univerzuma?

Nakon izučavanja literature spoznali smo da navedena pitanja - barem u kontekstu timova i timskog rada - do sada nisu sustavno izučavana, mada su provedena

Svi su se uglas složili kako je atmosfera sigurnosti, iskrenosti i korektnih odnosa, proizašla iz otvorenog dijaloga, glavni izvor rezonancije.

istraživanja o usklađenosti uma i srca u iste osobe, te o utjecaju srčanih otkucaja jedne na moždane valove druge osobe (Childre & Martin, 1999.; Lynch, 2000.).

Gotovo svi ispitanici u našem istraživanju izvještavali su o doživljenim *tjelesnim osjetima*, a dvije trećine ispitanika smještali su tjelesne osjete u područje pleksusa ili grudnog koša - mjesta gdje se nalazi srce - organ koji najviše vibrira. Dakle, na koji su način moji sugovornici opisivali "rezonantne" situacije? Koji su, po njihovu mišljenju, ključni preduvjeti nastanka tog intrigantnog fenomena?

Rezultati provedenog istraživanja, prema našem mišljenju, nude priliku da se bolje razumiju traženi preduvjeti. Pored fizičkih osjeta, mnogi su ispitanici spominjali osjećaj duboke povezanosti sa samima sobom i s drugima, nastao zbog *ranjivosti* bilo koje vrste.

Govorili su o osjećaju "pomicanja granica", bilo individualno bilo kolektivno. Svi su se uglas složili kako je atmosfera sigurnosti, iskrenosti i korektnih odnosa, proizašla iz otvorenog dijaloga, glavni izvor rezonancije. Također su navodili *tišinu*, prostor u

kojem nastaje neko novo, drugačije znanje, u kontekstu čimbenika poticanja rezonancije. Uzevši sve to zajedno u obzir, mislim da je doista moguće steći dublji uvid u čimbenike koji utječu na pojedinčevu povezivanje s drugim ljudskim bićima, i to tako da emitiraju valove posebne frekvencije koji potom ulaze u rezonanciju s tjelesnim valovima ostalih članova tima, čime se stvara situacija koju obično opisujemo riječima "Ljudi su se našli na istoj valnoj dužini".

Prema tome, moguće je zaključiti kako se jačanjem autentičnosti, povezanosti s vlastitom osobnošću te vlastitim vjerovanjima, stavovima i stremljenjima, energetska polja ljudskih bića mijenjaju. Primjerice, fizičari su dobro upoznati s pojmom *fundamentalne frekvencije* koja se odnosi na najprirodnije titranje pojedinih objekata, te shodno tome, na najučinkovitije korištenje energije dotičnog objekta.

Ljudska bića se po tome ne razlikuju od drugih "objekata" jer također titraju poput ostale materije Univerzuma stvarajući partikularne vibracije u svojoj okolini. Primjerice, znanstvenici smatraju da se istočnjačkom meditacijom sinkroniziraju um i srce, te da se potiče prirodno ritmičko disanja, čime se stres i anksioznost umanjuju (Childre & Martin, 1999.). Stoga smatram mogućim da spajanje s drugim ljudima i suradnja, te artikuliranje osobnih istina u prisustvo i uz pomoć drugih, utječe na promjenu emitiranih valova te shodno tome, na promjenu pojedinčeva elektromagnetskog polja.

Jedna od osoba koje su sudjelovale u istraživanju, inače fizioterapeut po zanimanju, o tome mi je kazala:

*Suštinu ovog pitanja pronalazim u istini - u otvorenom i nekažnjenom širenju istine. Naidete li na*

*istinu - u bilo kojoj formi - opustit ćete se. Suprotno tome, kada nađete na sadržaje koji vam se čine lažnima, prilično je sigurno da ćete se uznemiriti i reći: Poštovani, čini mi se da nemamo istu 'vibru'.*

Stoga se nameće više važnih pitanja:

1. Na koji način različiti valovi utječu jedni na druge tijekom kolektivne rezonancije?

2. Budi li to usklađeno spajanje valova u ljudima stvarne osjećaje postojanja energetskog polja, izmijenjenog stanja svijesti, opipljive visoke naelektriziranosti, ritmičnosti, povezanosti i kretanja koje su opisali sudionici?

3. U domeni emocionalnog, mogu li se često spominjani osjećaji povezanosti s drugima, pripadnosti grupi, humanosti pa čak i ljubavi, objasniti kao manifestacije sinkronizirane frekvencije valova?

4. Može li se iskustvo duhovnosti, posebice u sekularnom okruženju u kojem su nastala sva iskustva opisana u ovom tekstu, odnosno iskustvo povezanosti s nekom "višom silom", prirodom ili Univerzumom, objasniti usklađenošću grupe sa širom zajednicom?

5. Po čemu se kolektivna rezonancija razlikuje od grupnog razmišljanja, fenomena slijepog povodjenja mase ili grupe za nekom specifičnom idejom ili kultom koja vodi nasilju ili ratu?

6. Što priječi pomake u ravnoteži i skretanja prema zlu?

Prema našem mišljenju, iskustvo kolektivne rezonancije razlikuje se od grupnog mišljenja po jednoj bitnoj komponenti iskustva, a to je duboka povezanost s vlastitom osobnošću u pozadini čvrstog povezivanja

s drugim ljudima, utemeljenog u osobnoj istini te u prirodosti i autentičnosti dotične osobe. S druge strane, iskustvo povezanosti u kulturnim udrugama, bandama, terorističkim organizacijama ili nacionalističkim pokretima u kojima prevladava grupno razmišljanje i u kojima se propagira superiornost u odnosu na druge, obično uključuje neku "treću stranu": ideologiju, navodnog neprijatelja, zajednički cilj ili kulturnog lidera.

Međutim, kada se ljudi povezuju oko "treće strane" mogućnost da stvari krenu u neželjenom smjeru eksponencijalno raste.

U slučaju kolektivne rezonancije "treća strana" oko koje se ljudi povezuju jednostavno ne postoji.

Umjesto toga, povezivanje se događa na razini osobnosti, motivirano individualnim porivima pojedinaca, kroz iskreno i autentično izražavanje osobnosti koje utječe na psihološke i energetske procese te u konačnici na sinkronizaciju s drugim ljudima istih kvaliteta. Iako zajednička svrha može postojati, unutarnja komponenta kolektivne rezonancije ključni je element promjene kojom pojedinac i grupa ulaze

Iskustvo kolektivne rezonancije razlikuje se od grupnog mišljenja po jednoj bitnoj komponenti iskustva, a to je duboka povezanost s vlastitom osobnošću.

Povezanost i suradnja pomažu grupi da ostvari ciljeve, a ponekad i “nemoguća” postignuća.

u rezonanciju, te pritom vjerojatno utječu i na povezivanje grupe s još širim silama i sustavima. Dakle, povezanost i suradnja pomažu grupi da ostvari ciljeve, a ponekad i “nemoguća” postignuća.

Na kraju bismo željeli obrazložiti zašto je po nama ovo istraživanje važno te u kojem bi se smjeru možda trebalo nastaviti:

1. Vjerujemo da će dublja saznanja o fizikalnim aspektima polja i frekvencije koje nastaje bliskim povezivanjem ljudi ubrzati napredak na području efektivnog povezivanja grupa, čime bi se nadopunili intelektualni naporu u toj domeni,

2. Vjerujemo da je kolektivna rezonancija izuzetno korisna, dobra i zdrava pojava za pojedince, organizacije i društvo u cjelini, kako na fizičkoj tako i na bihevioralnoj razini. Također smatramo kako bi integracijom različitih znanja pridonijeli konačnom spajanju percipiranih suprotnosti - Istoka i Zapada, muškog i ženskog, uma i srca, znanosti i duhovnosti, dominantne i lokalne kulture. Ravnoteža i jedinstvo neophodni su preduvjeti uspostave zdravih sustava, neophodnih za uspješno funkcioniranje na svim područjima.

U kojem smjeru ići dalje? Osobama sklonima znanstvenoj verifikaciji preporučila bih da pažljivo preispitaju teoriju o sinkronizaciji vibracija blisko povezanih ljudi u grupi okupljenoj na realizaciji zajedničkih ciljeva.

Pritom mislim na znanstveno praćenje srčanih ritmova tijekom kolektivne rezonancije, isto kao u već napravljenim istraživanjima. Također bi dobro bilo istražiti može li se fenomen kolektivne rezonancije javiti na daljinu, posebice u slučajevima kada se interakcije ostvaruju pomoću suvremene tehnologije na daljinu, kada su članovi tima fizički razdvojeni.

Svjesno poticanje timskog rada metodama pospešivanja kolektivne rezonancije drugo je važno područje primjene znanja i informacija ove studije.

Korištenje tehnika “prepričavanja priča” (engl. *storytelling*), propitivanja kojim se budi iskrenost i povezivanje s vlastitom osobnošću, izgradnje odnosa zrcaljenjem vlastite osobnosti u drugima, prikladnog i grupi dragog fizičkog prostora, prebivanja u tišini, dijaloga, jasne artikulacije očekivanja (pojedince u odnosu prema grupi te grupe prema izvanjskom svijetu), prikladnih zvukova i vibracija tijekom zajedničkih druženja, izgradnje emocionalne sigurnosti članova grupe kao i stvaranja sveukupne atmosfere, samo su neki od pristupa poticanju nastajanja i održavanja kolektivne rezonancije.

Jesmo li se suviše dugo bavili traganjem za fundamentalnim problemima koji ugrožavaju naš svijet i analizama koje će nam kao pomoći da živimo u zajedništvu, miru i blagostanju? Možda bismo izravne, agresivne i vrlo fokusirane metode trebali nadopuniti nekim drugim pristupima poput, primjerice, *relaksiranog prepuštanja* isprepletenim mrežama opipljive i neopipljive povezanosti koje



nas okružuju i obgrljuju te *posebnom povezanošću* koja vapi za intuitivnim prihvaćanjem i predosjećanjem, a ne kako je sada - aktivnim stvaranjem - putem diskusija, pregovora, kompromisa i raznih sporazuma.

Možemo li zaista osjetiti rezonanciju? Problem je u tome što su ljudi prirodno skloni kontroliranju, a manje prepuštanju, u tome što premalo mare o tome kako “biti”, a previše o tome što “činiti”. Riječju, *aktivnost* i

*napetost* u zapadnjačkoj kulturi smatramo poželjnim osobinama, a *opuštenost* i *prepuštanje* negativnima, s obzirom na to da asocijaju na neodgovornost i lijenost.

Međutim, unatoč mnogim dobrim stvarima koje smo kao ljudi napravili aktivnostima, ne smijemo zaboraviti na tajanstvenost i magičnost života skrivenu u prostorima neopipljivih kvaliteta tišine, mirnoće, intuicije ili kolektivne rezonancije.

Translated and reprinted by permission of SoL - *Society for Organizational Learning*. This article was originally published under the English title *Group magic: An Inquiry Into Experiences of Collective Resonance* by Renee A. Levi, *Reflections Journal*, Spring 2009. Copyright ©2015. by SoL, all rights reserved.



**Renee A. Levi**, direktorica neprofitne organizacije *The Resonance Project* osnovane radi istraživanja kolektivne rezonancije i njene primjene u praksi. Renee A. Levi također vodi organizaciju *Resonance Consulting* koja savjetuje organizacije u procesu transformacije. Članica je istraživačkog tima SoL-a, *Society for Organizational Learning*.

# 13. KONFERENCIJA EUROPSKOG CENTRA ZA VODSTVO PRI IEDC – POSLOVNOJ ŠKOLI BLED:

## Kinu ne smijemo ignorirati, jer ona nas zasigurno neće



U početku lipnja (4. – 5. 6. 2015) na IEDC-Poslovnoj školi Bled održana je bila 13. ljetna konferencija pod naslovom „Kina i Europa: izazovi vodstva u globaliziranom 21. stoljeću“, na kojoj je sudjelovalo više od 80 poslovnih i političkih lidera iz 12 država. Konferencija, koju je organizirao Europski centar za vodstvo pri IEDC – Poslovnoj školi Bled u suradnji s kineskim veleposlanstvom u Sloveniji, istakla je značaj Kine na globalnoj mapi svijeta, posebice tzv. novi Put svile.

Dr. **Danica Purg**, dekanica i ravnateljica IEDC – Poslovne škole Bled, na otvorenju konferencije izjavila je: „Kina se naglo i brzo pretvara u vodeću svjetsku silu. Još godine 2000. Kina je bila jedna od 12 najrazvijenijih država svijeta, a danas, samo 15 godina kasnije, u samome je vrhu, na prvome odnosno drugome mjestu.“ U skladu s time mijenjaju se odnosi na globalnoj geopolitičkoj mapi svijeta, čega su svjesni također i u Europskome centru za vodstvo (ELC) sa sjedištem na IEDC – Poslovnoj školi Bled, gdje se već od 2002. godine temeljito bavio izazovima i mogućnostima vodstva u Europi. Okupljenima se obratio veleposlanik Narodne Republike Kine u Sloveniji, gospodin **Ye Hao**: „Kina i Europa (skupa) predstavljaju veliki dio svjetske populacije, što znači da se suradnja mora temeljiti na cilju uključujućega i trajnoga razvoja, dobrih diplomatskih odnosa i prije svega na političkome povjerenju.“ Generalna ravnateljica ravnateljstva za infrastrukturu pri Ministarstvu za infrastrukturu Darja Kocjan naglasila je da je Slovenija svjesna značaja transporta i infrastrukture, što je razlog ubrzanog ulaganja u modernizaciju. „Ako smo posljednjih 20 godina bili usmjereni prema izgradnji autocesta, sada se usredotočujemo na željeznice.“



## Dogodilo se tzv. kinesko čudo

Sljedeći se okupljenima obratio prof. dr. **Jean-Pierre Lehmann**, profesor međunarodne političke ekonomije na poslovnoj školi IMD u Lausannei, dugogodišnji gostujući profesor na IEDC – Poslovnoj školi Bled i jedan od dvaju glavnih govornika na konferenciji Europskoga centra za vodstvo. Profesor je istaknuo: „Moramo biti svjesni da je „uspon Europe s početkom u 15. stoljeću svoj vrhunac dosegnuo u 20. stoljeću, a sada – po prvi puta u 500 godina – globalna snaga Europe opada. U središte se pozornosti probijaju azijski divovi, posebice Kina,“ naglašava prof dr. **Jean-Pierre Lehmann**. Povijesnu je dinamiku razvoja Kine prikazao prof. **Mitja Saje** sa Sveučilišta u Ljubljani, a slijedila je panel-diskusija o novome kineskom Putu svile, na kojoj će gospodarstvenici komentirati ovaj divovski projekt, koji je prvenstveno infrastrukturne prirode (prije svega brze željezničke veze, autoceste i infrastruktura zračnoga i pomorskoga prometa), te koji će Kini omogućiti bolju ekonomsku povezanost s Europom, Afrikom i Bliskim Istokom.

### Jeste li znali da:

- Kina na raspolaganju ima tek 7 posto zemlje primjerene za proizvodnju hrane, dok njezino stanovništvo predstavlja čak 19 posto svjetskoga stanovništva.
- Slovenija je najveći trgovački partner Kine iz regije nekadašnje Jugoslavije, gospodarska bilateralna razmjena godine 2014. dosegla je novi vrh: 2,3 milijarde dolara.
- Kina je već prije manje od 30 godina bila jedna od najsiriomašnjih država svijeta, s BDP-om na razini afričkih država, a danas je u samome vrhu.



Na konferenciji su svoja neposredna poslovna iskustva podijelili strani i domaći menadžeri. **Dionis Tapja**, direktor albanskoga poduzeća Megaterk koje sudjeluje u izgradnji veza Puta svile, istaknuo je primjerice: „Suradnja s Kinom zahtijeva strpljenje, potrebno je dobro poznavati njihovu kulturu, vrlo je poželjno također govoriti i jezik.“ Sličnoga mišljenja bio je i Fotios Samelis, Huawei Technologies: „Kina više ne podrazumijeva jeftino tržište.“ Konferencija je završena panel-diskusijom o povezivanju Kine i Europe na području znanosti, na kojoj je također sudjelovao **Dejan Roljič** iz poduzeća ABC akcelerator. „Budućnost se ne seli na Zapad, već na Istok. Kina je željna inovativnoga znanja.“

Prvi dio konferencije se završio sa umjetničkom izložbom **Huiqin Wang**, slovensko-kineske umjetnice, koja na svojevrsan način izražava pitanje relacije Kina – Europa, s provokativnim fotografijama na kojima pozira **Marko Mandić**, dok je kostimografiju pripremio **Alan Hranitelj**.



## Na strana tržišta prodiremo agresivno!

„Kinu ne smijemo ignorirati, jer ona nas zasigurno neće“, izjavio je glavni govornik drugoga dana međunarodne konferencije „Kina i Europa: izazovi vodstva u globaliziranome 21. stoljeću“ dr. **Hellmut Schütte**, umirovljeni dekan poslovne škole China Europe International Business School iz Kine i predavač na IEDC – Poslovnoj školi Bled.

**Wei Yan**, potpredsjednik najveće građevinske korporacije na svijetu, China State Construction Engineering Corporation (CSCEC), sudjelovao je na konferenciji koja se odvija na IEDC – Poslovnoj školi Bled, po prvi put u Sloveniji. Izjavio je sljedeće: „Internacionalizacija je naš središnji strateški cilj, na strana tržišta prodiremo agresivno!“ CSCEC planira projekte diljem svijeta, također i u našoj regiji. Svoja predstavništva imaju već primjerice u Albaniji i u Rumunjskoj – potonja su vezana uz izgradnju infrastrukturnih veza na prometnome pravcu tzv. novoga kineskog Puta svile. Za Sloveniju je posebice važno upravo to – Put svile naime započinje u trokutu: Venecija, Trst i Kopar.



Više informacija i foto galerija na:  
[www.iedc.si/elc2015](http://www.iedc.si/elc2015)



# Pet poremećaja u timskom radu

**Patrick Lencioni**

**S**matrate li da konkurentna prednost bilo koje organizacije proizlazi iz umješnog upravljanja financijama? Iz odabira neke nove strategije ili korištenja neke specijalne tehnologije u procesu rada? Odgovor na ova pitanja negativan je. Timski rad, moćan, a tako rijedak fenomen, najviše pridonosi uspješnosti poslovanja tvrtke.

Jedan moj prijatelj, osnivač tvrtke koja je s godinama narasla u subjekt s godišnjim prihodima od milijardu dolara, odlično je opisao snagu timskog rada: “Onaj tko uspije postići da svi ljudi u organizaciji ‘veslaju u istom smjeru’ uspio je stvoriti najvažnije preduvjete za pobjedu nad konkurencijom...

u bilo kojem biznisu, na bilo kojem tržištu, u bilo kojem trenutku”.

Kada ovu mudru izreku prepričam liderima, spontano kimaju glavama u znak odobravanja zadržavajući pritom dozu zdvojnosti. Razumijem ih stoga što su

istovremeno svjesni njezine istinitosti kao i činjenice koliko ju je teško ostvariti u svakodnevnom životu.

Timski rad, naime, vrlo je rijedak fenomen. Usprkos velikoj pozornosti koja mu se već niz godina posvećuje, usprkos brojnim istraživanjima, radovima i uvidima znanstvenika, profesora, konzultanata, coacheva i medija, u velikom broju organizacija ne uspijeva zaživjeti na pravi način. A to je zbog toga što su timovi sastavljeni od nesavršenih ljudskih bića *inherentno disfunkcionalne* prirode.

Pa ipak, ne govorim vam sve to da bih ukazao kako je disciplina timskog rada osuđena na propast. Daleko od toga. U stvari, želim vam poručiti suprotno: moguće je stvoriti snažan i učinkovit tim. Ponekad je to jednostavno, a ponekad nevjerojatno bolno.

Kao u mnogim drugim aspektima života, u kontekstu timskog rada sve se svodi na uspješno svladavanje pojedinih *vještina* koje je lako teoretski opisati, a teško implementirati u svakodnevnu praksu. Stoga su u timskom radu uspješne samo one grupe koje uspiju nadvladati duboko ukorijenjene slabosti i specifične tendencije ljudskog

Timski rad vrlo je rijedak fenomen zbog toga što su timovi sastavljeni od nesavršenih ljudskih bića inherentno disfunkcionalne prirode.

ponašanja koje negativno utječu na timski rad, i to tako što stvaraju poremećaje u međuljudskim odnosima. Navedene negativne bihevioralne obrasce ne susrećemo samo u okvirima timskog rada već i šire. Mnoge sam sasvim slučajno otkrio baveći se godinama teorijom i praksom liderstva.

Prije nekoliko godina napisao sam prvu knjigu *The Five Temptations of a CEO* o bihevioralnim zamkama s kojima se lideri svakodnevno suočavaju. Potom sam u ulozi poslovnog savjetnika počeo primjećivati kako klijenti, nastojeći poboljšati izvedbu svojih timova, s uspjehom knjigu koriste u praksi. Uskoro sam shvatio da se “pet zamki” opisanih u knjizi ne odnose samo na lidere kao pojedince, već da se uz određene prilagodbe mogu primijeniti i u radu grupe. I to ne samo u korporacijama. Naime, isti se principi mogu primijeniti i u radu bilo koje druge organizacije ili institucije, javne ili privatne, koja nastoji unaprijediti učinkovitost timskog rada radi unaprjeđenja krajnjih rezultata.

Dakle, ponovit ću tezu s početka teksta: izgraditi snažan tim visoke razine usklađenosti istovremeno je jednostavno i komplicirano, bez obzira na to je li riječ o upravi multinacionalne kompanije, manjem odjelu neke organizacije ili manjem projektnom timu kojeg treba unaprijediti. Suradujući s direktorima velikih i malih tvrtki, u sva tri sektora, došao sam do sljedećih bitnih zaključaka:

1. Većina organizacija nikad ne spozna što to znači i kako izgleda istinski timski rad,
2. Organizacije ne uspijevaju ostvariti istinski timski rad jer nesvjesno postaju plijenom pet opasnih zamki koje nazivam “pet poremećaja u timskom radu” (engl. *five dysfunctions of a team*).

Navedene disfunkcije mogle bi se pogrešno interpretirati kao pet zasebnih područja kojima se možemo neovisno baviti. Međutim, riječ je o međusobno povezanome modelu u kojem nesposobnost da odstranimo

jednu vrstu poremećaja automatski utječe na nefunkcionalnost cijelog modela te time i na konačni uspjeh tima. Kratak pregled svih poremećaja osigurat će nam cjelovit uvid u koncepciju.

Slika 1: Pet poremećaja u timskom radu



1. Prvi poremećaj ogleda se u *nedostatku povjerenja* među članovima tima, a javlja se zbog nespremnosti pojedinaca da se otvore drugim članovima grupe, i to zbog toga što nastoje izbjeći ranjivost. Sve dok se komunikacija u timu posve ne otvori, kako bi se članovi otvorili na svoje pogreške i slabosti, na istinsko povjerenje ne može se računati.

2. Kada u timovima nema istinskog povjerenja otvara se put za stvaranje drugog poremećaja: *straha od sukobljavanja*. Naime, kada u timovima nema povjerenja ljudima je izuzetno teško - ako ne i nemoguće - otvoreno raspravljati o problemima i strastveno se zalagati za pojedine ideje. Kako bi izbjegli eventualne sukobe pribjegavaju

uglađenim razgovorima, uopćavanjima i opreznim komentarima.

3. Atmosfera kojoj manjka zdravih sukoba i zdrave razmjene mišljenja plodno je tlo za rađanje treće disfunkcije: *pomanjkanja posvećenosti*. Kada ljudima - svjesno ili nesvjesno - oduzmemo slobodu govora kako bi iskreno iznosili vlastite stavove i mišljenja, u žustrim i produktivnim raspravama, odluke neće smatrati *svojima* te stoga neće predano raditi na njihovoj realizaciji. Unatoč tome što će na sastanku izgledati drugačije.

4. Budući da članovi tima nisu iskreno posvećeni, jer nisu "kupili" predloženu ideju, razvija se mehanizam *izbjegavanja odgovornosti* kao četvrta disfunkcija u timskom radu.

5. Kada članovi tima izbjegavaju preuzeti odgovornost stvaraju pogodnu klimu za nastajanje pete disfunkcije, a to je *zanemari-vanje rezultata*. Navedeni poremećaj javlja se kada ljudi na prvo mjesto stavljaju vlastite potrebe (poput zadovoljenja ega, razvoja karijere ili nastojanja da dobiju osobno priznanje), a na drugo ciljeve tima.

Poput lanca u kojem je pukla karika pa se potom odvojio na dva dijela, i timski rad se raspada dozvolimo li da ijedan poremećaj procvjeta. Želimo li bolje razumjeti suštinu opisanog modela istraživati se može i u suprotnom smjeru - pozitivnim umjesto negativnim pristupom - te se potom može zamisliti kako bi se prema tome ponašali članovi vrhunskog tima:

1. U timu prevladava povjerenje, članovi jedan drugome vjeruju,
2. Otvoreno se raspravlja o idejama i eventualnim budućim potezima, a pritom se nitko

- ne plaši sukoba do kojih će sigurno doći,
3. Članovi tima iskreno su posvećeni realizaciji dogovorenih odluka i planova,
4. Prihvaćaju vlastitu odgovornost za realizaciju dogovorenih odluka i planova, a suradnike također smatraju odgovornima za dogovorene rezultate,
5. Usmjereni su na postizanje timskih, a ne individualnih rezultata.

Navedeno pojašnjenje modela naizgled je jednostavno, barem u teoriji. Međutim, zbog visoke razine discipliniranosti i ustrajnosti, koje su prava rijetkost u timovima, implementacija u praksi ekstremno je zahtjevana.

Prije nego nastavimo s pojedinačnom analizom navedenih disfunkcija te analizom metoda za njihovo uklanjanje, pozivam vas da sami proanalizirate funkcioniranje vašeg tima kako biste identificirali prostore za eventualna unaprjeđenja.

## Nedostatak povjerenja

Povjerenje je najvažnija komponenta koherentnosti i povezanosti tima.

Povjerenje je najvažnija komponenta koherentnosti i povezanosti tima. Ako nema povjerenja nema ni timskog rada. Točka. Nažalost, riječ “povjerenje” u posljednje vrijeme često se koristi u iskrivljenom kontekstu tako da je izgubila ponešto od svog pravog značenja pa je počela zvučati kao najobičnija fraza. Radi toga smatram izuzetno važnim pojasniti njezino pravo značenje.

U kontekstu stvaranja tima, *povjerenje* se odnosi na duboko uvjerenje članova da su namjere kolega dobre, te da nema razloga za “podizanje” obrambenih mehanizama



ili stalni oprez. Ljudi se osjećaju *sigurnima* i *opuštenima* tako da *ranjivost* u odnosima ne predstavlja prevelik problem.

Navedeni opis donekle je u suprotnosti sa standardnom definicijom povjerenja koja u središte stavlja sposobnost da se na temelju iskustva iz prošlosti ispravno predvidi ponašanje druge osobe. Primjerice, ponekad se može *vjerovati* da će određeni član tima kvalitetno obaviti svoj zadatak jer je do sada uvijek tako bilo.

Pa ipak, puko čitanje i pisanje o kvaliteti povjerenja koja obilježava vrhunske timove nije dovoljno. Lideri i njihovi timovi moraju se potruditi stvoriti klimu u kojoj će se ljudi slobodno otvoriti i izložiti ranjivosti, sigurni da se *ranjivost* - u obliku određenih mana i slabosti, pomanjkanja vještine, loših interpersonalnih sposobnosti, raznih pogrešaka ili traženje pomoći od drugih članova - neće upotrijebiti na njihovu štetu.

Iako vam sve ovo može zvučati “previše mekanim”, činjenica je da članovi tima mogu slobodno djelovati jedino u atmosferi potpune opuštenosti, prožete međusobnim povjerenjem, kada su neopterećeni zaštitom svoje osobnosti od eventualnih napada i intriga. Jedino u takvoj atmosferi energiju i pozornost mogu usmjeriti na dobivene zadatke, a ne na borbu s neiskrenim odnosima u timu.

Dostići takvu razinu povjerenja kada prevladava otvorenost, iskrenost i ranjivost iznimno je teško jer uspješni ljudi, tijekom obrazovanja i napredovanja, uče o tome kako se u igri života uspješno natjecati s drugima i kako zaštititi dostignuti ugled. Stoga ne čudi što je ljudima popriličan problem potisnuti naučene obrambene obrasce radi dobrobiti tima. Pa ipak, od njih se baš to zahtijeva.

Članovi tima mogu slobodno djelovati jedino u atmosferi potpune opuštenosti, prožete međusobnim povjerenjem, kada su neopterećeni zaštitom svoje osobnosti od eventualnih napada i intriga.

Štete koje nastaju zbog pomanjkanja istinskog povjerenja uistinu su velike. Timovi koji nemaju povjerenja troše vrijeme i ogromnu količinu energije na usklađivanje i uravnoteženje unutarnjih interakcija i obrazaca ponašanja. Nevoljko se sastaju jer članovi strepe od kritike i loših međuljudskih odnosa pa zbog toga nerado traže pomoć drugih, isto kao što oni nevoljko pomažu drugima. Shodno tome, motivacija je uobičajeno na niskim razinama što se manifestira u visokim stopama fluktuacije.

### Preporuke za uklanjanje 1. disfunkcije

Kako graditi povjerenje u timu? Nažalost, pravo povjerenje, utemeljeno na otvorenim i iskrenim odnosima, u kojima ljudi dobrovoljno prihvaćaju ranjivost, ne može se ostvariti preko noći.

Želimo li izgraditi tim takvih kvaliteta potrebno je duže vrijeme tijekom kojega će se pažljivo njegovati zajednička iskustva, međusobno pomaganje i istinska vjera u suradnike kako bi se ispravno razumjele vrline i mane svih članova. Međutim, uz određene metode proces stjecanja povjerenja može se znatno ubrzati.

Opisujući iskustva, članovi tima otvaraju se jedni prema drugima, a odnosi postaju bliskiji jer jedan na drugoga sada gledaju kao na ljudska bića s posebnom životnom pričom.

*Vježba upoznavanja s osobnom prošlošću* (engl. *Personal histories exercise*). Upusti li se u ovaj ne zahtjevan zadatak niskog rizika, u manje od sat vremena tim može napraviti prvi važan korak na putu izgradnje povjerenja. Dovoljno je, naime, da na zajedničkom sastanku članovi tima odgovore na neka unaprijed pripremljena pitanja o sebi i svojem životu. Pritom pitanja ne moraju biti pretjerano osobna niti posebno osjetljiva. Dovoljno je koristiti jednostavne upite poput, primjerice, pitanja o tome imaju li brata ili sestru, iz kojega grada dolaze, imaju li neka posebna sjećanja iz djetinjstva, najdraži hobi, koji im je bio prvi, najbolji ili najgori posao do sada. Opisujući iskustva kroz odgovore, članovi tima otvaraju se jedni prema drugima, a odnosi postaju bliskiji jer jedan na drugoga sada gledaju kao na ljudska bića s posebnom životnom pričom. Među njima tada jačaju empatija i razumijevanje, a obeshrabruje se nekorektno i neiskreno ponašanje. Čudi, naime, koliko u prosječnim timovima ljudi malo znaju jedni o drugima, isto kao što čudi koliko malo treba da barijere među njima počnu nestajati. (Minimalno vrijeme za ovu vježbu: 30 minuta)

*Vježba za ocjenu učinkovitosti tima* (engl. *Team effectiveness exercise*). Ova je vježba zahtjevnija

i važnija od prethodne te uključuje nešto veći rizik. Od suradnika se traži da navedu najvažniji pojedinačni doprinos svakog člana, područje na kojem bi trebao poraditi te što bi trebao eliminirati za dobrobit tima. Nakon što pročitaju pitanja i neko vrijeme razmisle o njima, članovi tima odgovaraju usmjeravajući se na jednu osobu, počevši s liderom tima. Iako se vježba na prvi pogled čini suviše opasnom zbog otvorenog iznošenja mišljenja o drugim osobama, uz vješto vođenje često se pokazuje bogatim izvorom brojnih korisnih i konstruktivnih informacija. Iako zahtijeva stanovitu dozu povjerenja, čak je i poprilično disfunkcionalni timovi mogu uspješno odraditi, održavajući pritom napetost na niskoj razini. (Minimalno vrijeme za ovu vježbu: 60 minuta)

*Izrada osobnog profila i bihevioralnih preferencija* (engl. *Personality and behavioral preference profiles*). Jedna od najučinkovitijih i najstarijih metoda za unaprjeđenje timskog rada izrada je osobnih profila članova i njihovih bihevioralnih preferencija, što pomaže da se ljudi međusobno bolje upoznaju i zbliže te da se, shodno tome, efikasno uklone barijere i osnaži razumijevanje. Svrha navedenog alata ogleda se prije svega u stvaranju praktičnih i znanstveno utemeljenih bihevioralnih opisa članova i to prema njihovu specifičnom načinu razmišljanja, govorenja i djelovanja. Pritom je najbolje obilježje alata njegova objektivnost prosudbe (niti jedan tip ponašanja nije bolji od drugog, iako se znatno razlikuju), utemeljenost u klasičnoj znanosti (ne temelji se na astrologiji ili *New age* znanosti) te opsežnost zahvaćanja jer svakom sudioniku osigurava aktivnu ulogu u procesu otkrivanja kojem tipu ljudi kolege pripadaju. Osim toga, opisani alat zahtijeva angažiranje osposobljenog konzultanta jer je važno da se profiliranje provede stručno i objektivno, kako bi se izbjegle manipulacije i opasne

posljedice koje bi iz toga mogle nastati. (Minimalno potrebno vrijeme: 4 sata)

*Metoda “360° feedback”* (engl. *360 degree feedback*). Posljednjih dvadesetak godina metoda je dobila na popularnosti jer pruža odlične rezultate. Uključuje nešto veće rizike jer se od svakog člana očekuje konstruktivna kritika i iznošenje specifičnih sudova o kolegama. Za primjereno funkcioniranje metode, prema mojemu osobnome mišljenju, izuzetno je važno odvojiti je od politike nagrađivanja i ocjenjivanja učinka. Dakle, metodu bi radije trebalo koristiti u razvojne svrhe, tako što će se svakom članu tima omogućiti da otkrije svoje slabosti i snage, a da pritom ne bude reperkusija. Povezivanje ove metode, čak i djelomično, s formalnim sustavom nagrađivanja ili mjerenja učinka uobičajeno povlači za sobom negativne političke konotacije.

*Vježbe dijeljenja iskustva* (engl. *Experiential team exercises*). Potezanje užeta i slične “team building” aktivnosti posljednjih desetak godina izgubile su na privlačnosti, rekao bih s pravom. No, brojni timovi još uvijek ih koriste u nadi da će se međusobno povjerenje članova podići na višu razinu. Boravak u prirodi, osmišljene vježbe suradnje i podrške zasigurno koriste. No, problem je u tome što se rezultati rijetko kada prenose u stvarni svijet rada. Stoga bi “team building” vježbe trebalo kombinirati s drugim vježbama za unaprjeđenje timskog rada.

Iako se svakom od navedenih metoda može kratkoročno utjecati na povjerenje unutar tima, dugoročno poboljšanje zahtijeva kontinuirano praćenje u svakodnevnom radu. Osim toga, individualne razvojne programe također treba kontinuirano pratiti kako se ne bi izgubio ritam napretka. Čak i kod vrlo jakih i koherentnih timova atrofija može dovesti do erozije povjerenja.

## Uloga lidera

Kako bi potaknuo povjerenje u timu, lider prvi mora demonstrirati vlastitu ranjivost. To znači da i on sam treba preuzeti rizik od “gubljenja obraza” u prisustvu članova tima jer samo tako može potaknuti suradnike da i sami učine isto. Još i važnije, zadatak lidera je stvoriti klimu u kojoj se pokazivanje stanovitih slabosti nikada ne kažnjava. Čak i u timovima ljudi provjereno dobrih namjera događa se suptilno obeshrabrivanje i kažnjavanje prilikom priznanja slabosti ili pogreške.

Posebno je važno da lider iskreno prizna vlastite slabosti jer se ranjivost ne smije glumiti. Najlakši način da se izgubi povjerenja hinjenje je ranjivosti kako bi se manipuliralo tuđim emocijama.

## Povezanost s 2. disfunkcijom

Kako je sve to povezano sa sljedećom disfunkcijom, *strahom od sukoba*? Izgradnjom povjerenja tim se manje plaši eventualnih sukoba jer članovi ne oklijevaju ulaziti u žustre emocionalne rasprave radi toga što znaju da neće biti kažnjeni ako bilo što kažu.

Kako bi potaknuo povjerenje u timu, lider prvi mora demonstrirati vlastitu ranjivost.

## Strah od sukoba

U različitim međuljudskim odnosima, barem u onima koji traju duže vrijeme, nužno se javljaju produktivni konflikti koji produbljuju odnose podižući ih na novu razinu. Primjerice, često se javljaju u braku, odnosima roditelja i djece, prijateljstvu, te u biznisu također.

Nažalost, na sukobe se vrlo često gleda kao na nepoželjne tabue, naročito na poslu. Što je riječ o višim liderskim i menadžerskim pozicijama na hijerarhijskoj ljestvici, to se ljudi više trude izbjegavati sukobe trošeći na to silnu energiju i vrijeme, nesvjesni činjenice da su iskrene i strastvene diskusije bitna komponenta uspješnog funkcioniranja timova.

U tom smislu izuzetno je važno razlikovati produktivne ideološke sukobe od destruktivne borbe za partikularne interese.

Ideološki sukobi uvijek su ograničeni na koncepcije i ideje, izbjegavaju “niske udarce” i napade na osobnost pojedinca. Pa ipak, čak i produktivna diskusija izvanjskom promatraču može nalikovati na

U različitim međuljudskim odnosima, barem u onima koji traju duže vrijeme, nužno se javljaju produktivni konflikti koji produbljuju odnose podižući ih na novu razinu.

ozbiljni sukob zbog naizgled pretjeranih izljeva strasti, emocija i frustracija.

Suradnici koji se slobodno upuštaju u produktivne sukobe znaju da se njihova svrha ogleda u pronalasku najboljih rješenja u najkraćem roku. Tada otvoreno i slobodno međusobno razgovaraju, koristeći se dijalogom i diskusijom, o svim aspektima problema te pronalaze kvalitetna rješenja brže od konkurenata. Važno je istaknuti da iz takvih usijanih rasprava ne izlaze ogorčeni i nezadovoljni, već inspirirani i motivirani da implementiraju rješenje.

Timovi koji rado izbjegavaju ideološke sukobe često to čine samo zato da zaštite osjećaje svojih članova. Paradoksalno je što upravo tako potiču opasne tenzije. Naime, kada se unutar tima ne razgovara otvoreno, kada se stavovi - iz bilo kojeg razloga - ne iznose slobodno, nakon nekog vremena sukobi se uobičajeno pretvaraju u osobne napade čime se nanosi velika šteta grupi, veća od bilo koje posljedice proizašle iz otvorene rasprave.

Isto tako, paradoksalno je da mnogi lideri i menadžeri izbjegavaju sukobe u ime poslovne učinkovitosti, iako ih samo zdrav sukob mišljenja može dovesti do toga. Suprotno prevladavajućemu mišljenju djelatnika kako se u raspravama nepotrebno gubi vrijeme i energija, grupe koje izbjegavaju otvorenu komunikaciju obično su osuđene na to da se uvijek iznova vraćaju na ista važna pitanja jer ne uspijevaju pronaći adekvatna rješenja.

Često se unutar tima traži da se neko bitno pitanje odgodi ili ostavi po strani, što je zapravo eufemizam za izbjegavanje rasprave.

Nažalost, time problem ostaje neriješen te ga opet treba “otvarati” nekom drugom (ne)prilikom.

## Preporuke za uklanjanje 2. disfunkcije

Temeljem navedenog u prethodnom odlomku, nameće se logično pitanje: kako stimulirati članove tima na dobrovoljno upuštanje u zdrave i produktivne sukobe? Kao prvo, treba ih doista uvjeriti da sukob može biti produktivan i upozoriti na činjenicu da mnogi timovi nastoje izbjegavati sukobe, što nije dobro. Naime, sve dok članovi tima vjeruju da su sukobi nepotrebni, male su šanse da će do njih doći.

Postoji nekoliko vrlo jednostavnih metoda kojima se potiče zdravo sukobljavanje što ih čini vrijednim i produktivnim alatom.

*Rudarenje* (engl. *Mining*). Članovi tima koji imaju tendenciju izbjegavanja sukoba, ponekad moraju preuzeti ulogu “rudara”, odnosno osobe koja će “iskopati duboko zakopane konflikte” unutar tima i staviti ih na “stol pred svima” kako bi se o njima otvoreno razgovaralo. Stoga “rudari” moraju razviti senzibilnost za otkrivanje osjetljivih pitanja te moraju prisiliti članove tima da se istima pozabave. Navedeno zahtijeva popriličnu dozu objektivnosti i umješnosti prilikom vođenja sastanka i predanost da se prema potrebi u sukobu ostane do kraja, tj. dok se sukob ne razriješi. Ponekad je dobro imenovati određenu osobu - najbolje unutar tima - koja će preuzeti odgovornost moderiranja takvog sastanka ili rasprave.

*Opaske u realnom vremenu* (engl. *Real time permission*). U procesu “rudarenja” i osvještavanja “zakopanih” sukoba, članovi tima moraju si međusobno pomagati kako se nitko prije vremena ne bi povukao iz rasprave.

Mnogi timovi nastoje izbjegavati sukobe, što nije dobro. Naime, sve dok članovi tima vjeruju da su sukobi nepotrebni, male su šanse da će do njih doći.

Jedan od jednostavnih, te istovremeno efikasnijih načina da se to učini prepoznavanje je trenutka kada ljudima postaje neugodno zbog visoke razine neslaganja koja ih podsvjesno prisiljava na povlačenje.

Tada, u tom trenutku, jednostavno se trebaju zaustaviti i međusobno podsjetiti da je sve u najboljem redu te da im žustra rasprava itekako koristi.

Iako se možda čini kao suviše jednostavan, paternalistički pristup, *opaske u realnom vremenu* pokazale su se izuzetno učinkovitim alatom za kanaliziranje tenzija tijekom produktivnih, te istovremeno “teških rasprava” jer sudionicima vraćaju pouzdanje za nastavak razgovora do konačnog rješenja. A kada sastanak ili rasprava završi, sudionike bi još jednom trebalo podsjetiti da je angažman kojem su se posvetili dobar i koristan za tim, pa bi ga se stoga trebalo koristiti u budućnosti.

*Drugi alati*. Kao što je u tekstu ranije spomenuto, postoji više metoda i pristupa za izradu osobnih profila i bihevioralnih preferencija koji pomažu članovima tima da se bolje razumiju. S obzirom na to da većina uobičajeno uključuje opise ponašanja

#DontCrackUnderPressure



**TAGHeuer**

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860



**PRODAJNA MESTA:** 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 • SATOVI NOVAK, Dekumanus 28, Poreč • ZLATARNA TONIA, Carera 56, Rovinj • 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 • ZLATARNA GLASNOVIĆ, Trg sv. Stjepana 14, Hvar • ZTO  
FUTURA, Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik donji • ZRAČNA LUKA  
DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop, Zagreb • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty  
Free Shop, Kaštela • ZRAČNA LUKA PULA, Ližnjan, PULA • ZRAČNA LUKA RIJEKA, Omišalj, Otok Krk

**EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HRVATSKU:**

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

različitih tipova ljudi suočenih sa sukobom, metode izrade osobnih profila i bihevioralnih preferencija pokazuju se vrlo korisnima u anticipiranju reakcija na sukobe ili u opiranj u sukobima.

Drugi alat koji vrijedi spomenuti, a koji je u cijelosti posvećen sukobima, je tzv. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, odnosno skraćeno TKI.

Navedeni i njima slični alati pomažu članovima tima da bolje razumiju vlastite sklonosti i sklonosti kolega prilikom sukobljavanja čime se značajno proširuju mogućnosti strateških izbora prilikom odabira najpogodnijih pristupa.

### Uloga lidera

Najteži izazov s kojim se lideri suočavaju nastojeći promovirati zdrave sukobe njihova je podsvjesna želja da zaštite članove tima od neželjenih negativnih posljedica. Stoga se nerijetko događa da lideri prije vremena prekinu neslaganje lišavajući time članove tima mogućnosti da nauče nositi se samostalno s konfliktima.

Na takve slučajeve, primjerice, često nailazimo u obitelji, kada se roditelji u odnosu na djecu ponašaju suviše zaštitnički pa se eventualne svađe i razmirice na relaciji roditelji - djeca ili djeca - djeca trenutano blokiraju. No, time se sukob ne rješava već nastavlja tinjati dalje, a da sudionici nisu razvili vještinu upravljati njime. Dakle, sukobljene strane nastavljaju tragati za rješenjem koje nikako ne dolazi.

Shodno tome, lideri bi se trebali suzdržati od intervencije i pustiti sukobljene strane da spontano i prirodno dođu do rješenja, ma koliko situacija izgledala napeto. No,

riječ je zahtjevnom zadatku jer kada tako postupe mnogi lideri osjećaju kao da su loše obavili svoj posao s obzirom na to da im se čini da su izgubili kontrolu nad svojim timom u sukobu.

Osim toga, lider uvijek mora voditi primjerom pa je grupi ključno kako se on sam ponaša u sukobu.

Izbjegavajući konflikte - a to je upravo ono što mnogi lideri i menadžeri rade - dodatno potiču bujanje opisane disfunkcije.

### Povezanost s 3. disfunkcijom

Na koji način je sve to povezano sa sljedećim poremećajem, *nedostatkom posvećenosti*? Upravo su produktivne rasprave, konflikti i sukobljavanje mišljenja ključne infrastrukturne platforme koje članovima tima omogućuju da otvoreno iznose stavove i smišljaju inovativna rješenja iza kojih svi sudionici čvrsto stoje.

Tek nakon što se to dogodi, nakon što tim definitivno stane iza nekog rješenja smatrajući ga "svojim", moguće je očekivati istinsku predanost realizaciji.

Najteži izazov s kojim se lideri suočavaju nastojeći promovirati zdrave sukobe njihova je podsvjesna želja da zaštite članove tima od neželjenih negativnih posljedica.

## 5 POREMEĆAJA U TIMSKOM RADU

### Zanemarivanje rezultata

#### Timovi koji nisu usmjereni na rezultate

- Stagniraju, ne razvijaju se
- Rijetko nadmažuju konkurenciju
- Gube zaposlenike usmjerene na postignuća
- Potiču članove tima da se usmjere na vlastite karijere i individualne ciljeve. Pozornost im lako odluta

#### Timovi koji su usmjereni na rezultate

- Zadržavaju zaposlenike orijentirane na postignuća
- Minimiziraju individualističko ponašanje ("soliranje")
- Uživaju u uspjehu i osjećaju se loše kada se dogodi neuspjeh
- Razvijaju se na rezultatima koji dolaze kad ljudi svoje individualne ciljeve podrede cilju i dobrobiti tima
- Ne daju se lako smesti

### Izbjegavanje odgovornosti

#### Timovi u kojima se izbjegava odgovornost

- Potiču zamjeranje i ljutnju među članovima koji imaju različite standarde učinkovitosti
- Potiču prosječnost, razvoj mediokritetske kulture
- Promašuju dogovorene rokove, ne isporučuju dogovoreno
- Smatraju da bi voditelj tima trebao osigurati disciplinu, te da je on/ona jedini izvor discipliniranog rada

#### Timovi u kojima se odgovornost ne izbjegava

- Osiguravaju da oni koji ne rade dovoljno osjete pritisak da se poprave
- Brzo identificiraju potencijalne probleme, bez oklijevanja, preispitujući jedni drugima pristupe i razmišljanja
- Stvaraju poštovanje među članovima tima koji se drže istih visokih standarda
- Izbjegavaju prekomjerno birokratiziranje oko upravljanja performansama i korektivnog djelovanja

### Nedostatak posvećenosti

#### Timovi koji nisu posvećeni

- Stvaraju nejasnoće o tome kamo tim ide i koji su mu prioriteti
- Gledaju kako im se zatvaraju prilike dok oni previše analiziraju i odugovlače
- Zrače nedostatkom samopouzdanja i strahom da će pogriješiti
- Uvijek iznova diskutiraju o odlukama i smjerovima

#### Posvećeni timovi

- Osiguravaju da su smjer i prioriteti svima potpuno jasni
- Okupljaju i poravnavaju cijeli tim oko zajedničkih ciljeva
- Osvrću se na svoje postupke, uče iz uspjeha i pogrešaka (AAR, LL)
- Trude se iskoristiti priliku prije nego što to učini konkurencija
- Kreću se naprijed bez oklijevanja
- Kad je to potrebno, mijenjaju smjer bez oklijevanja ili osjećaja krivnje

### Strah od sukoba

#### Timovi u kojima postoji strah od sukoba

- Imaju dosadne sastanke
- Stvaraju okruženje u kojemu prevladavaju zakulisne igre i osobni napadi
- Izbjegavaju nezgodne/neugodne teme koje su kritične za uspjeh tima
- Propuštaju crpiti inspiraciju iz svih razmišljanja i pogleda članova tima
- Troše energiju na maske, samopromociju, karijerizam i glumu

#### Timovi u kojima ne postoji strah od sukoba

- Imaju žive, zanimljive sastanke
- Nastoje čuti i iskoristiti ideje svih članova tima
- Rješavaju prave probleme vrlo brzo
- Minimiziraju i obeshrabruju uredsko politiziranje
- Stavljaju kritične teme "na sto" za diskusiju



Nedostatak povjerenja	
<p><b>Timovi u kojima nema povjerenja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedni od drugih kriju slabosti i pogreške</li> <li>• Oklijevaju tražiti pomoć ili dati nekome korektivni feedback</li> <li>• Oklijevaju pružiti pomoć izvan svojeg područja odgovornosti</li> <li>• Prebrzo zaključuju ili imaju predrasude o tuđim namjerama, ne preispitujući i ne provjeravajući svoje pretpostavke</li> <li>• Propuštaju prepoznati i iskoristiti međusobna iskustva i vještine</li> <li>• Gube vrijeme i energiju na taktiziranje, "sakupljanje bodova" i manipuliranje</li> <li>• Vuku stare zamjerke, ne rješavaju nesporazume</li> <li>• Zaziru od sastanaka, "team-buildinga" i pronalaze razloge da izbjegnu provođenje vremena zajedno</li> </ul>	<p><b>Timovi u kojima si ljudi međusobno vjeruju</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priznaju svoje slabosti i pogreške</li> <li>• Prihvaćaju pitanja i prijedloge iz područja vlastite odgovornosti</li> <li>• Nastupaju s povjerenjem jedni prema drugima prije nego što dođu do negativnog zaključka, polaze od pozicije povjerenja kako bi izbjegli pogrešne pretpostavke i predrasude</li> <li>• Preuzimaju rizik da jedni drugima daju feedback, ponude pomoć ili je zatraže</li> <li>• Cijene i koriste međusobna iskustva i vještine</li> <li>• Svoju energiju usmjeravaju na važne stvari, a ne na politiziranje</li> <li>• Isprike se daju i primaju bez oklijevanja</li> <li>• Rado sudjeluju na sastancima i u ostalim prilikama za suradnju i zajedništvo</li> </ul>

## Nedostatak posvećenosti

U kontekstu tima, *posvećenost* predstavlja kvalitetu koja u sebi sadrži dvije bitne komponente:

1. Jasnoću i nedvosmislenost (odluke moraju biti jasne i nedvosmislene),
2. Prihvaćanje svih ili barem ključnih odluka na razini tima (svi članovi tima moraju stajati iza odluke jer se samo tako iskreno posvećuju realizaciji).

Primjerice, jedno od važnih obilježja vrhunskih timova njihove su jasne i vremen-ski ispravno tempirane odluke koje svi članovi tima zdušno podržavaju, pa čak i oni članovi koji su tijekom rasprave bili protiv.

Sa sastanka odlaze uvjereni da nitko od sudionika neće potihom širiti sumnje o tome treba li se donesenu odluku podržati ili bi bolje bilo potihom ju bojkotirati.

Dva najvažnija uzroka pomanjkanja posvećenosti jesu:

1. želja za postizanjem konsenzusa,
2. potreba za sigurnošću i jasnoćom:

*Konsenzus.* Vrhunski timovi svjesni su opasnosti koja se krije u "silovanju" konsenzusa pod svaku cijenu. Stoga uspješno pronalaze pristupe kojima iskreno i bez sumnji prihvaćaju donesene odluke, čak i onda kada stopostotni konsenzus nije ostvariv. Pritom polaze od postavke da razumna ljudska bića ne podržavaju samo vlastite ideje, te da im je od prihvaćanja njihove ideje još i važnije slobodno iznošenje vlastita promišljanja i mogućnost da obrazlože što pod time misle. Vrhunski timovi uvijek iskreno i otvoreno raspravljaju stvarajući tako platformu za slobodno iznošenje različitih ideja u svrhu odabira najboljeg

Produktivni sukob podrazumijeva spremnost na djelovanje unatoč tome što savršeno pouzdanih podataka nema.

rješenja. Ako mišljenja i dalje ostanu podijeljena, zbog odgovornosti pozicije na lideru tima je da donese konačnu odluku.

*Sigurnost i jasnoća.* Vrhunske timove karakterizira sposobnost ujedinjenja oko neke odluke, te predanog rada na njenoj realizaciji prema zajednički osmišljenom i jasno definiranom planu aktivnosti, čak i onda kada nije sigurno da je donesena odluka ispravna. Pritom uvijek imaju na umu staro vojničko pravilo koje tvrdi da je “svaka odluka bolja od oklijevanja”.

Vjerni su svjetonazoru po kojem je bolje hrabro odlučiti, čak i onda kada si vjerojatno u krivu - te potom isto tako hrabro promijeniti smjer - nego isprazno raspravljati ne čineći ništa.

Usporedite li navedeno s disfunkcionalnim ponašanjem pojedinih timova koji kontinuirano tragaju za nekim sigurnosnim mehanizmima čime “u beskraj” odgađaju odlučivanje, razumjet ćete u čemu je razlika. Naime, bez obzira na to koliko je opreznost cijenjena vrлина, ne smije se zaboraviti kako prevelika opreznost i analitičnost dovodi do paralize aktivnosti čime se negativno utječe na povjerenje u timu.

Važno je prisjetiti se kako produktivni sukob podrazumijeva spremnost na djelovanje unatoč tome što savršeno pouzdanih podataka nema. Iako se na prvi pogled takvim ne čini, u mnogim slučajevima timovi *imaju* na raspolaganju sve potrebne informacije, samo što su one pohranjene u umovima i srcima samih članova pa se stoga moraju “izvući” na svjetlo dana pomoću razgovora. Naime, tek nakon što se svakoj osobi omogućujući slobodno i otvoreno izlaganje vlastitog mišljenja, stanovito “vađenje argumenata na stol”, grupa je u mogućnosti ujediniti se oko odluke jer tada svi znaju da je donesena na temelju kolektivne mudrosti cijele grupe.

Bez obzira na to je li uzrok konsenzus ili sigurnost, treba znati kako je najvažnija posljedica disfunkcionalnog menadžerskog tima - koji nije posvećen donošenju i implementaciji jasnih odluka - gomilanje proturječnosti, neslaganja i nejasnoća na dubljim razinama organizacijske strukture. Opisani poremećaj, više nego bilo koji drugi, stvara brojne negativne učinke na podređene u organizaciji. Primjerice, kada se dogodi da tim izvršnih direktora među sobom nije posve na čistu o kontekstu neke odluke, pa čak i onda kada je nerazumijevanje sasvim malo, podređeni menadžeri zbog toga neizbježno upadaju u sukobe s kolegama prilikom implementacije radi različite interpretacije (odluke). Poput vrtloga, male razmirice među izvršnim direktorima prerast će u ozbiljna razmimoilaženja kada se odluke i aktivnosti spuste na niže hijerarhijske razine.

### Preporuke za uklanjanje 3. disfunkcije

Što bi onda svaki tim trebao činiti kako bi potaknuo posvećenost? Nema sumnje da bi se trebao maksimalno potruditi oko jasnoće odlučivanja i osiguranja podrške prilikom prihvaćanja tih istih odluka. Osim

toga, tim bi trebao opstruirati dugotrajne rasprave kojima se želi doći do konsenzusa ili apsolutne sigurnosti oko ispravnosti odluka. U nastavku se navodi nekoliko jednostavnih, te istovremeno učinkovitih metoda i pristupa za pospješivanje posvećenosti tima.

*Kaskadno prenošenje poruka* (engl. *Cascading messaging*). Najbolja metoda za pospješivanje posvećenosti tima primjenjiva je u svega nekoliko minuta te uz to ništa ne košta. Na kraju radnog sastanka tim bi još jednom trebao eksplicitno promotriti donesene odluke te se dogovoriti o tome koje će informacije povezane s dotičnim odlukama prenositi djelatnicima, a koje neće. Vježbom, naime, uobičajeno izađe na vidjelo da pojedini članovi tima nisu shvatili bitne elemente odluke na isti način kao drugi, te da su potrebna dodatna pojašnjenja prije pokretanja konkretnih aktivnosti. Nadalje, takvim pristupom osvještavaju se informacije koje će se brzo i jasno prenijeti na niže razine, kao i one koje će se klasificirati kao povjerljive. U konačnici, opisanim pristupom svi profitiraju jer direktori napuštaju sastanak s jasnim zaključcima i dogovorima koje potom jasno komuniciraju djelatnicima, što se poprilično razlikuje od uobičajene situacije kada se djelatnike suočava s nekonzistentnim, pa čak i kontradiktornim izjavama nadređenih koji - gle čuda - redom sjede na istom sastanku. (Minimalno potrebno vrijeme: 10 minuta.)

*Rokovi* (engl. *Deadlines*). Jasno definiranje rokova do kada odluke moraju biti donesene također je vrlo korisno ako se želi pospješiti posvećenost tima. Naravno, jasno definiranje rokova povlači potom sa sobom njihovo disciplinirano i striktno poštivanje. *Dvosmišlenost*, odnosno izostanak jasnoće, jedan je od najgorih neprijatelja timskog rada koji je čest u okvirima ove disfunkcije. Isto tako, važno je poštivati rokove određenih faznih

aktivnosti i kontrolne točke u procesu realizacije jer se na taj način eliminiraju mnoge nejasnoće unutar tima, identificiraju i uklanjaju nepravilnosti ili kašnjenja prije nego li se nagomilaju nepotrebni troškovi.

*Kontingencijski plan i analiza najgoreg mogućeg scenarija* (engl. *Contingency and Worst-case scenario analysis*). Riječ je o planovima koji se aktiviraju samo kada se pojave znatna odstupanja od predviđenih kretanja. Kontingencijskim planovima definiraju se aktivnosti koje će tim poduzeti prilikom odgovora na eventualne specifične buduće poremećaje izvan njegove kontrole. Osim toga, timovi suočeni s problemom niske razine posvećenosti s ovom disfunkcijom mogu se boriti i metodom izrade “najgoreg mogućeg scenarija” koja se primarno koristi za odluke oko kojih se grupa ne može usuglasiti. Shodno tome, metoda zahtijeva razvijanje različitih scenarija događaja i različite odgovore na te događaje kako bi se neophodne aktivnosti unaprijed predvidjele u slučaju da situacija krene u smjeru najgoreg scenarija. Riječ je, naime, o vrlo korisnoj vježbi koja liderima i menadžerima pomaže realno sagledati posljedice i eliminirati strahove uvide li da štete prouzročene eventualnom pogrešnom odlukom neće biti toliko velike.

Jasno definiranje rokova do kada odluke moraju biti donesene također je vrlo korisno ako se želi pospješiti posvećenost tima.

*Vježba izlaganja manjim rizicima* (engl. *Low-risk exposure therapy*). Vrlo dobra vježba za timove koji pate od niske razine posvećenosti, prouzročene strahom od odlučivanja, tzv. je demonstracija odlučnosti u situacijama relativno niskog rizika. Kada ih se prisili na odlučivanje - nakon temeljite rasprave, ali uz ograničeno istraživanje i analizu - timovi obično ustanove da je kvaliteta odluke bolja od očekivane. Štoviše, ubrzo shvate da odluke ne bi bile ništa bolje da su do njih došli nakon dugotrajnih i opsežnih analiza. Naravno, to ne znači da istraživanje i analiza nisu potrebni ili važni, već da timovi s ovom disfunkcijom često pretjeruju u “planiranju i analiziranju” tražeći sve moguće načine da odgode odlučivanje.

### **Uloga lidera**

Više od svih drugih članova tima, lider mora prihvatiti rizike i pomiriti se s činjenicom

da donesena odluka možda ipak nije dobra. Vođa tima cijelo vrijeme mora poticati grupu na postizanje konačnog dogovora o važnim pitanjima koja su predmet odlučivanja, kao i na rokove koje su zajednički dogovorili. O

sim toga, lider ne bi smio previše naglašavati konsenzus ili potrebu da odluke budu “sto posto ispravne”.

### **Povezanost s 4. disfunkcijom**

Na koji način je sve ovo povezano sa sljedećom disfunkcijom, *izbjegavanjem odgovornosti*? Ako želimo da članovi tima pozivaju jedan drugog na odgovornost za rad i ponašanje, tada mora biti savršeno jasno što se od svakoga očekuje. Naime, čak i zdušni zagovornici odgovornosti zbog pomanjkanja jasnih očekivanja ponekad oklijevaju prozvati odgovorne.

## Izbjegavanje odgovornosti

U kontekstu timskog rada, specifično značenje pojma odgovornost odnosi se na sposobnost i volju članova tima da upozore kolege na ponašanje ili djelovanje koje šteti uspjehu tima.

U liderstvu i menadžmentu pojam “odgovornost” (pre)često se koristi pa zbog toga pomalo gubi svoje pravo značenje. U kontekstu timskog rada, specifično značenje pojma *odgovornost* odnosi se na sposobnost i volju članova tima da upozore kolege na ponašanje ili djelovanje koje šteti uspjehu tima.

Sušтина ove disfunkcije sastoji se u nespremnosti članova tima da se nose s *nelagodom* koju bi osjetili u trenutku kada bi kolegu upozorili na neodgovorno ponašanje u bilo kojem obliku. Za razliku od toga, vrhunski timovi uspijevaju prevladati tu prirodnu

ljudsku sklonost prema pomirljivom ponašanju i spremni su ulaziti u opasne i neugodne razgovore kada osjete potrebu za time.

Naravno, kao i s mnogim drugim stvarima u životu, i to je lakše reći nego napraviti, čak i uspješnim timovima dokazano jakih interpersonalnih vještina. Zapravo, blisko povezani članovi tima ponekad oklijevaju pozvati kolegu na odgovornost iz straha da će narušiti vrijedne osobne odnose i povezanost.

Paradoks je u tome što se takvim “zaobilazanjem pravog stanja stvari” dugoročno još pogubnije djeluje na odnose jer članovi tima počinju sve više zamjerati pojedincima koji ne ispunjavaju očekivanja i ugrožavaju postavljene standarde grupe. Stoga članovi vrhunskih timova unaprijeduju odnose držeći jedni druge odgovornima, demonstrirajući time međusobno poštovanje i visoka očekivanja u pogledu pojedinačnih performansi.

Iako se isprva možda takvim ne čini, “pritisnati” svakog člana tima da bude odgovoran i da ostvaruje rezultate najmudriji je i najučinkovitiji način održavanja visokih standarda tima.

Jedan od ključnih benefita opisanog pristupa ogleda se u uklanjanju pretjerane birokracije prilikom upravljanja učinkom i korektivnim mjerama koje iz toga proizlaze. Naime, pokazalo se da su strahovanja pojedinca da će iznevjeriti svoje kolege u timu koje cijeni i poštuje bolji motivator od bilo koje politike ili sustava nagrađivanja.

#### **Preporuke za uklanjanje 4. disfunkcije**

Što bi svaki tim trebao učiniti za podržavanje odgovornosti članova? Ključ za prevladavanje ove disfunkcije u primjeni je

Blisko povezani članovi tima ponekad oklijevaju pozvati kolegu na odgovornost iz straha da će narušiti vrijedne osobne odnose i povezanost.

nekolicine jednostavnih i učinkovitih menadžerskih alata.

*Objavljivanje ciljeva i standarda* (engl. *Publication of goals and standards*). Javno objavljivanje ciljeva i standarda koje tim treba ostvariti, aktivnosti koje pojedini članovi trebaju napraviti te ponašanja koje će sve skupa popratiti, dobra je i pouzdana metoda za promicanje odgovornosti. Nejasni ciljevi ili očekivanja najveći su neprijatelj odgovornosti. Čak i onda kada tim u početku prihvati određene ciljeve i standarde ponašanja, postignuti dogovor trebalo bi zabilježiti kako ga se kasnije ne bi moglo ignorirati.

*Provođenje redovne i jednostavne ocjene napretka* (engl. *Simple and regular progress reviews*). Jednostavni modeli mjerenja napretka prilikom realizacije projekta ili ciljeva pomažu ljudima da na vrijeme uoče propuste i poduzmu korektivne mjere, što vjerojatno ne bi učinili da nema u tu svrhu osmišljenog sustava. Riječ je o vrlo važnom pristupu, posebno u kontekstu izvještavanja članova tima o njihovu ponašanju ili rezultatima. Naime, suradnici moraju kontinuirano međusobno komunicirati, verbalno ili u pisanom obliku, razmjenjujući promišljanja o tome kako - prema njihovu mišljenju

- drugi članovi ispunjavaju zadane ciljeve i standarde. Pritom se lideri ne smiju osloniti na njihovu dobru volju da to i učine, već moraju postaviti jasna pravila i mehanizme.

*Nagrađivanje tima* (engl. *Team rewards*). Prebacivanjem težišta nagrađivanja s individualnog učinka na učinkovitost cijelog tima stvaraju se osnovni preduvjeti razvoja kulture odgovornosti. Što je zapravo sasvim prirodno jer tim najčešće neće tolerirati i prešutno prelaziti preko propusta pojedinog člana koji nije pridonio onoliko koliko se od njega ili nje očekuje.

### **Uloga lidera**

Jedan od najtežih izazova svakog lidera koji želi njegovati *odgovornost* u tome je da od vlastitog tima stvori najvažniji korektivni mehanizam koji pazi na odgovornost. Ponekad se, naime, događa da jaki lideri svojom osobnošću stvore svojevrzni “vakuum odgovornosti” preuzimajući na sebe ulogu jedinog izvora discipline unutar tima.

Međutim, takvim pristupom podsvjesno potiču stvaranje negativnog obrasca ponašanja kada članovi tima pretpostavljaju da je lider taj koji brine za odgovornost pa se zbog toga suzdržavaju od bilo kakve reakcije, čak i onda kada evidentno nešto nije u redu.

Pa ipak, lider mora spremno preuzeti ulogu “vrhovnog arbitra” ocjenjivanja i provođenja discipline onda kada timu kao cjelini navedeno ne pođe za rukom.

### **Povezanost s 5. disfunkcijom**

Na koji način je sve to povezano sa sljedećom disfunkcijom, *zanemarivanjem rezultata*? Ako članovi tima nisu odgovorni za uspjehe cijeloga tima, svoju pozornost vrlo vjerojatno usmjerit će na vlastite interese kako bi promovirali sebe osobno ili odjel u kojem rade. Naime, u odsustvu odgovornosti članovi tima uobičajeno se okreću drugim interesima pretpostavljajući ih kolektivnom uspjehu grupe.

## Zanemarivanje rezultata

U slučaju ove disfunkcije u timu se javlja tendencija zanemarivanja kolektivnih ciljeva grupe jer su članovi okupirani nekim drugim interesima. Pritom treba napomenuti da se u kontekstu ovog teksta pod “rezultatima” ne misli isključivo na financijske pokazatelje kao što su profit, prihod ili ROI. Iako je činjenica da u kapitalističkom sustavu privređivanja kompanije primarno mjere uspješnost prema financijskim

vrijednostima, u kontekstu pete disfunkcije misli se na daleko širu definiciju rezultata. Svaka dobra organizacija specificira ciljeve koje planira ostvariti u određenom razdoblju. I dok je veličina profita konačna mjera uspješnosti na razini korporacije, ciljevi koje pred sebe postavljaju direktori daleko bolje prezentiraju rezultate koje nastoje ostvariti timovi. U krajnjoj liniji, izvršenje tih ciljeva trebalo bi rezultirati profitom.

Dakle, što još može biti u središtu pozornosti tima osim rezultata? Vjerovali ili ne, osim krajnjih rezultata jako su bitni status tima kao i individualni status njegovih članova:

*Status tima.* Za mnoge članove tima činjenica da su članovi te grupe izuzetno je važna te ih sama po sebi čini zadovoljnim. Postizanje određenih ciljeva njima je poželjan, ali ne i nužan razlog za (pre)velike žrtve. Koliko god to bilo opasno, velik broj timova uljuljka se u stečeni status pa im se stoga čini kako se više ne moraju pretjerano truditi. Među njima su uobičajeno humanitarne i druge slične neprofitne organizacije i udruge koje vremenom počinju vjerovati kako je sama plemenitost njihove misije dovoljna za zadovoljstvo.

Političke stranke, katedre na fakultetima i sve druge organizacije također su podložne ovoj disfunkciji - isto kao prestižne kompanije - jer uspjeh često pronalaze u samoj činjenici da su povezani s izuzetnom organizacijom.

*Individualni status.* Obično se radi o prirodnoj sklonosti ljudi da se usmjere na unaprjeđenje vlastite pozicije ili karijere na štetu tima. Iako sva ljudska bića imaju urođenu tendenciju samoodržanja, funkcionalni tim na prvo mjesto mora staviti kolektivne rezultate grupe, radije nego osobne ciljeve.

Iako je sasvim jasno u kojoj su mjeri manifestacije ove disfunkcije pogubne za uspješnost, praksa je pokazala da brojni timovi širom svijeta jednostavno nisu fokusirani na ostvarivanje rezultata. Moglo bi se reći kako "ne žive i ne dišu za rezultate" već su zadovoljni pukim preživljavanjem. Na žalost, takvim timovima nikakvo povjerenje, produktivni sukobi, posvećenost ili odgovornost neće kompenzirati pomanjkanje želje.

Za mnoge članove tima činjenica da su članovi te grupe izuzetno je važna te ih sama po sebi čini zadovoljnim.

*Javna objava željenih rezultata* (engl. *Public declaration of results*). Prema mišljenju mnogih uvažanih trenera nogometaša i košarkaša, najgore što igrač može napraviti je da javno zagarantira pobjedu tima u sljedećoj utakmici. Ni u atletici nije drugačije jer se smatra da bespotrebne provokacije potiču protivnike da pruže najbolje od sebe. Međutim, za većinu timova javna proklamacija željenih ciljeva korisna je i dobrodošla.

Timovi koji su voljni javno se obvezati na postizanje specifičnih ciljeva, sigurno će strastveno, pa čak i očajnički, raditi na tome da ih ostvare. Oni koji samo kažu: "Učinit ćemo sve što možemo" zapravo se potišu, možda nenamjerno, pripremaju na neuspjeh.

*Nagrađivanje prema rezultatima* (engl. *Results-based rewards*). Učinkovit način stimuliranja usmjerenosti na rezultate vezivanje je raznih oblika nagrađivanja, naročito kroz plaću, za ostvarene rezultate.

Međutim, presnažno naglašavanje samo tog oblika nagrađivanja u praksi se pokazalo problematičnim jer u svojim korijenima nosi pretpostavku da je financijska motivacija jedini pokretač ljudskog ponašanja.

Pa ipak, ako se nekom dodijeli pozamašan bonus samo zato što se “jako trudio” ali svejedno nije imao rezultata, grupi se odašilje suptilna poruka kako krajnji rezultati nisu toliko bitni.

### **Uloga lidera**

Više nego u slučaju bilo koje druge disfunkcije, u kontekstu zanemarivanja rezultata

lider svojim primjerom mora pokazati koliko su mu oni doista važni.

Osjetite li članovi tima da su lideru druge stvari važnije od rezultata - a timovi su u tome, bez ikakve sumnje, pravi majstori - njegovo će ponašanje poistovjetiti s dopuštanjem da i oni čine isto. Stoga bi lideri trebali biti ne-sebični i objektivni, kako bi iz te perspektive nagrađivali one pojedince koji stvarno pridonose kolektivnom uspjehu grupe.

Translated and reprinted by permission of Jossey-Bass. This article was originally published under the English title *The Five Dysfunctions of a Team* by Patrick Lencioni. Copyright ©2015. by Jossey Bass, all rights reserved.

**JOSSEY-BASS™**  
An Imprint of  WILEY



**Patrick Lencioni**, osnivač i predsjednik savjetničke tvrtke *The Table Group*, jedan od vodećih svjetskih autoriteta na području razvoja liderskih i menadžerskih timova. Njegova knjiga *The Five Dysfunctions of a Team* postala je bestseller *New York Timesa*.





# ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF  
ORGANIZATION DEVELOPMENT



Razvoj ljudi i organizacija za lidere, menadžere, trenere, mentore, coacheve...



“Sve što sam osobno i profesionalno očekivala od ISOD-a višestruko je nadmašeno.”

**SANJA JEVĐENIJEVIĆ, EMSHRM  
POTPREDSJEDNICA ZA HR I OD, DELHAIZE SERBIA**

“Skupina nevjerovatnih pojedinaca različitih karijera i osobina, koji pridonose zajedničkom i osobnom razvoju.”

**PROF.DR.SC. VLATKO CVRILA  
DEKAN POSLOVNOG VELEUČILIŠTA VERN'**



“Duboko, zahtjevno i dinamično iskustvo transformacije.”

**MR.SC. MIRNA RADOŠEVIĆ  
REGIONALNA DIREKTORICA, SALVEO**

“Od poslovnog trenera i coacha postao sam partner mojih klijenata u integralnom razvoju.”

**MR.SC. ALAN RAMIĆ  
DIREKTOR, AURANTIUM**



“Neizmjereno vrijedan praktičan alat koji učinkovito primjenjujem na sebi i u svojoj organizaciji.”

**BRANKA TOPOLOVEC  
DIREKTORICA I VLASNICA, BD SAVJETOVANJE**

“Jedno od najvećih iskustava u mojoj edukacijskoj i razvojnoj putanji.”

**PROF.DR.SC. JASMIN HOŠO  
REGIONALNI DIREKTOR, WIENERBERGER**





## Budućnost tiska

# Novi sjaj stare dame

Kada je prije 560 godina Johannes Gutenberg izumio tiskarski stroj i otisnuo prvu Bibliju, vjerojatno ni sam nije shvaćao koliko će njegov izum promijeniti i ubrzati svijet. Od 1455. godine tehnologija kojom umnožavamo tekst i sliku doživjela je bezbroj poboljšanja i modifikacija, no princip komunikacije putem papirnatog medija ostao je isti. Zadnjih godina, grafička industrija ponovno doživljava još jednu malu revoluciju, uvođenjem nove tehnologije tiska koju bi laički mogli usporediti s prelaskom emitiranja s crno-bijele na televiziju u boji.

Nova tehnologija žilave stare dame iz Gutenbergova salona dolazi u pravo vrijeme jer su mnogi u više navrata prognozirali skorbu smrt tiska. Argumenata za ovu tvrdnju zaista nije nedostajalo: tisak je skup, štetan po prirodu jer koristi drvo kao glavni resurs za proizvodnju papira, nisu baš ni uvjeti rada u tiskarama najzdraviji, a povrh svega, sam proces je spor. U vrijeme interneta i društvenih medija, tko će još čekati tisak? Sličnih predviđanja bilo je pojavom svake nove tehnologije; radio je trebao pokopati novine, televizija radio, a internet televiziju... Ipak, kod tiska stvar su dodatno zakomplicirale digitalne tehnologije. Većinu informacija danas dobivamo putem zaslonu pametnih telefona i monitora, a već sutra raznih varijacija Google naočala ili novina na ultratankim i savitljivim ekranima koji svojim dimenzijama neće odstupati od

izgleda današnjeg novinskog arka. Izgledno i vjerojatno, no do tog trenutka ili vremena kad ćemo, primjerice, u potpunosti zamijeniti fosilna goriva, vrijeme je takozvanih hibridnih tehnologija.

Jedna od takvih tehnologija je i tehnika H-UV tiska koja se u svijetu pojavila prije nekoliko godina. Printera je prva hrvatska tiskara koja je odlučila investirati u H-UV *offsetni* tisak koji u posljednjih 25 godina, od uvođenja digitalnog tiska, predstavlja najveću revoluciju u grafičkoj industriji. H-UV je inovativni i univerzalni sistem tiska s integriranim H-UV lampama koji omogućuje znatne uštede materijala i vremena isporuke. I da ne bi bilo zabune, i dalje ćete do informacija prije dolaziti digitalnim putem, samo proces tiska i pripreme ovako postaje još brži i kvalitetniji, na još većem broju



različitim papirnatih medija. Ova tehnologija na najbolji način objedinjuje prednosti klasičnog *offsetnog* i digitalnog tiska jer omogućuje isplativost tiska već pri malim nakladama, brzinu i korištenje različitih papira i kartona, primjerice već 50-gramskog papira što u klasičnom *offsetnom* tisku nije slučaj. Kod ovog načina tiska, uz specijalne lampe, koriste se i visokoosjetljive H-UV boje zahvaljujući čemu se, kao konačni rezultat, dobiva čist i suh arak intenzivnih boja. Ovaj sistem pruža visoku kvalitetu tiska i proizvodnu sigurnost, snižava troškove i osigurava zaštitu okoliša što je u grafičkoj industriji zaista golem korak.

Sama H-UV tehnologija stara je tek oko pet godina, a 2012. započela je komercijalna primjena tehnologije koju je patentirala japanska tvrtka Komori. Procjenjuje se da danas u svijetu ima četrinstotinjak strojeva baziranih na H-UV tehnologiji, od čega tek dvadesetak u Europi, što Printerinu investiciju od gotovo 20 milijuna kuna stavlja uz bok tradicionalno jakim grafičkim tržištima poput Njemačke i Italije. Nova tehnologija, uz veću kvalitetu tiska, omogućuje još bržu isporuku jer nakon tiska proizvod ide na doradu, ali ne i sušenje koje obično traje više od 24 sata. Brzina tiska i isporuke

najbolje se može očitati na standardnom primjeru reklamne brošure od 500 primjeraka (A4 format, 128 stranica). Tako će brošura na stroju s H-UV tehnologijom biti otisnuta već za 90 minuta nakon čega slijedi dorada i isporuka u istom danu. Konvencionalni tisak isti će posao odraditi za četiri sata, nakon čega slijedi sušenje od 24 sata i dorada, čime se isporuka može produžiti za dva-tri dana. Pritom je kvaliteta otiska na najvišoj tehnološkoj razini, a finalni proizvod će, bez obzira radi li se o premazanom ili nepremazanom papiru, biti gotovo jednak zadanim vrijednostima otiska. Osim toga, u Printeri planiraju i kupovinu još jednog Komori Lithrone H-UV stroja za tisak na papiru i neupojnim materijalima s efektima poput mat i sjajnog UV laka što dodatno pojačava snagu komunikacije tiskanih medija.

### Grafička industrija danas

Tehnološki napredak u grafičkoj industriji danas se itekako osjeća, mijenja se tolikom brzinom da ono o čemu smo razmišljali jučer, danas možemo i ostvariti. Jednako tako, svijest o tiskarskoj industriji se također promijenila. Tako smo, na primjer, o tiskarstvu prije razmišljali kao o umjetnosti koja je prerasla u čistu tehnologiju, no danas je to kombinacija umjetnosti, znanosti, tehnologije, arhitekture, pa čak i biologije. Danas s podsmijehom gledamo na dane kada smo pripreme radili u mjernoj jedinici 'dani', a nosili ih ponosno u tiskaru na desecima i desecima disketa. Pojavom digitalizacije čitav proces se značajno ubrzao, pa su sada mjerne jedinice minute, a pojavom novog digitalnog doba promijenio se i način razmišljanja o dizajnu općenito. Moderno je koristiti plošni dizajn koji ostavlja dimenzionalnost i koristi svijetle pastelne boje. Kao i u mobilnim aplikacijama,

Kroz tradiciju poslovanja dugu 25 godina, Printera je izrasla u jednu od najboljih *offset* tiskara u Hrvatskoj. Printerin portfolio obuhvaća široki asortiman, poput izrade brošura, kataloga, časopisa, knjiga i fotomonografija. Printera godišnje ima više od 1000 stalnih klijenata, a u svojoj povijesti poslovanja povjerenje joj je dalo više od 5000 korisnika usluga koji dolaze iz gotovo svih područja; od izdavačke, prehrambene, autoindustrije, financijskih institucija, pa do turizma i ugostiteljstva. Kao lider na tržištu, procjenjuje se da Printera opskrbljuje jednu trećinu domaćeg tržišta *offsetnog* tiska. Novu investiciju u H-UV tehnologiju prati i cjeloviti *rebranding* koji je uz novi vizualni identitet obuhvatio sve aspekte poslovanja: od web stranice i memoranduma do voznog parka. Printera je također i jedina hrvatska tiskara koja kontinuirano izdaje vlastiti magazin "Printevolution", koji je posvećen aktualnostima u poslovanju, ali i promiče kulturu tiska u cjelini.

poštuje se geometrija i preciznost. Ilustracije su doživjele veliku popularizaciju, a Stock fotografije s umjetno namještenim modelima pomalo padaju u zaborav.

Te promjene prati i grafička industrija koja traži više efikasnosti, produktivnosti i kvalitete. U vizualnom smislu teži se ka minimalizmu, optimalnoj kombinaciji efektnih doradnih procesa, mat doradama poput

plastifikacije ili foliotiska te materijalima poput recikliranog papira, prirodnih boja na bazi vode i pretežno osobinama koje prate vizualne trendove u industriji. Metabolizam grafičke industrije se ubrzao i doveo u pitanje nekadašnje standarde. Globalizacija, novi mediji i marketinški trendovi zahtijevaju predvidivu i ponovljivu kvalitetu otiska, a očekivanja korisnika uvelike su porasla.

### Strateški trendovi u grafičkoj industriji 2015.

**3D tisak** nastavlja rapidno rasti, a predviđa se da će ove godine ostvariti rekordnu stopu rasta od 25%. Ova inovativna tehnologija otvara značajan potencijal i mogućnosti u području ambalaže, te funkcionalnog i industrijskog tiska. 3D uključuje sve: od tiska na ukrasne i laminirane površine, keramiku, dijelove automobila, do promotivnih artikala, raznovrsnih elektroničkih proizvoda itd.

**Crossmedia i multikanalne kampanje:** posjedovanje baza podataka, *web-to-print*, varijabilni ispis podataka i drugi internet-alati mogu proširiti opipljivu stvarnost čitavog svemira tiskanih proizvoda. Izmjereno





je i potvrđeno da je prosječna stopa odgovora na tiskanu direktnu poštu 3,4%, a na e-mail 0,12%. Dakle, tisak je i dalje snažno prisutan kao interaktivni element koji potrošača vodi u neki drugi digitalni kanal.

**Tisak iz oblaka:** brojne prednosti tiska iz oblaka učinit će ovu tehnologiju jednom od 'najvrućih' u 2015. Prednosti su mnoge, a najvažnija je mogućnost korištenja cross-platformi na tabletima i pametnim telefonima. Razne tvrtke, uključujući Google, sada nude uslugu tiska iz oblaka koji omogućuje tiskarima da se spoje na poslužitelj u oblaku. Mnogi tiskari koriste golemu količinu podataka tijekom faze grafičke pripreme i

prijema gotovih dokumenata, a ova tehnologija omogućuje im korištenje usluge po daleko povoljnijim uvjetima od kupnje i instaliranja skupih poslužitelja.

**Ekološka osviještenost:** grafičku industriju prati loša reputacija i mnogi vjeruju da je veliki zagađivač. Danas je to daleko od istine. Tiskari su oduvijek reciklirali ploče i otpadni papir, a danas, zahvaljujući razvoju tehnologije besprocesnih tiskarskih ploča, grafička industrija još je posvećenija zdravom okolišu. Novi strojevi troše manje električne energije, ne koristi se puder, a jednaka ili još veća kvaliteta tiska postiže se manjom potrošnjom boje što dovodi i do bitno nižih emisija CO<sub>2</sub>.

**Inkjet pisači:** analitičari najavljuju odličnu prodaju *inkjet* pisača u 2015. godini. Razlog tome je uspješno razvijena tehnologija *inkjet* tiska u B2 formatu, koji je ponovno u apsolutnom trendu, dok ekonomičnost rada u ovom formatu dodatno opravdava samu iskoristivost stroja i manipulacije arcima u drugim procesima do konačnog proizvoda. Renomirani svjetski proizvođači *inkjet* pisača pažnju su usmjerili na određene specifikacije koje se traže na tržištu tiska – rezoluciju, polutonske rasterske vrijednosti i brzinu ispisa.



**Željka Čenan**  
voditeljica marketinga i PR-a, *Printera*

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](http://WWW.PRINTERA.HR)





# Priroda suradnje: kako se posao doista obavlja

Anne Murray Allen  
Dennis Sandow

S obzirom na to da u globalnoj ekonomiji podložnoj brzim promjenama, znanje i inovacije - kao temelji stvaranja intelektualnog vlasništva - postaju ključnim izvorom kapitala, organizacije su se našle u vihoru značajnih i zahtjevnih promjena u čijem središtu pronalazimo novu, izmijenjenu percepciju o tome kako obavljati posao na pravi način. U doba industrijske revolucije, koja je simbolično započela u *Fordovim* pogonima otkrićem linije za masovnu proizvodnju automobila, napredak se temeljio na fizici i drugim prirodnim znanostima te na aplikaciji znanstvenih dostignuća tih područja na industrijsku proizvodnju.

Mehanicistička filozofija toga vremena iznjedrila je vrijedne tehnike i metode poput *separacije* i *redukcionizma* koje su potom snažno utjecale na društvene znanosti. Auguste Comte, “otac sociologije”, podijelio je tada obrazovanje u kategorije biologije, kemije, fizike itd. Znanost liderstva i menadžmenta potom je učinila isto podijelivši

organizacije na odjele financija, proizvodnje, nabave i marketinga. Prema modelima razvijenima u industrijskoj praksi, organizacije su se dijelile u manje jedinice prema dvama osnovnim načelima:

1. horizontalno prema specijalizaciji,
2. vertikalno prema hijerarhiji.

Shematski prikaz, kojeg svi dobro poznajemo po nazivu *organizacijski dijagram*, i danas je vrlo popularan unatoč tome što izostavlja dobavljače, kupce te obitelji djelatnika iako oni nesumnjivo predstavljaju važne komponente sustava stvaranja vrijednosti u svakoj organizaciji.

Danas živimo u drugim vremenima, u tzv. *dobu znanja* (Drucker 1988.; Deming 1993.; Senge 1993.) te svjedočimo novoj interpretaciji stvaranja vrijednosti koju nam omogućava sustavna znanost i znanstvenici koji se njome bave.

U industrijskom dobu fizika je dominirala, dok u eri znanja *filozofija biologije* preuzima vodeću ulogu potičući nastajanje novog svjetonazora koji na znanje, ljude i organizacije gleda kao na *žive sustave*. Spomenutu bitnu promjenu perspektive prvi je opisao Gregory Bateson (1951.) navodeći značajne promjene u načinu poimanja svijeta:

1. promjena fokusa s dijelova na cjelinu;
2. promjena fokusa s kategorizacije na integraciju,
3. promjena fokusa s pojedinca na interakcije,
4. promjena fokusa sa sustava izvan promatrača na sustave u nutrini promatrača.

Odbijanje osobe da prihvati drugu tipična je pojava modernog društva.

Vjerojatno najveći doprinos novom svjetonazoru proizašao je iz radova dr. Humberta Maturane, uglednog čileanskog biologa koji u poticajnoj knjizi *Autopoieses and Cognition: The Realization of the Living* (1980.) napisanoj u koautorstvu s Franciscom Varelom, opisuje znanje iz perspektive živućih sustava, a živuće sustave iz perspektive znanja definirajući pritom znanje kao *činjenje*.

Njegov inovativan i jedinstven pogled na svijet snažno je utjecao na sociologe, psihologe i znanstvenike liderstva i menadžmenta. Radi toga smo u *Hewlett-Packardu* pažljivo izučavali radove dr. Maturane, zaključivši na koncu da su njegove spoznaje o društvenim sustavima vrlo korisne u poslovnom svijetu. Primjerice, njegova tvrdnja kako do inteligentnih aktivnosti u društvenim sustavima dolazi samo onda kada svi članovi mreže prihvaćaju druge članove kao legitimne učesnike u mreži, posebno me se dojmila (Maturana i Bunnell 1998.). Dakle, riječ je o *legitimitetu*, odnosno o uzajamnom međusobnom prihvaćanju u osnovama naše ljudskosti. Suprotno tome, odbijanje osobe da prihvati drugu tipična je pojava modernog društva. Stoga se slažemo s mnogim znanstvenim i stručnim studijama koje pokazuju kako su inovacije i bolje poslovne performanse vrlo često povezane s prisustvom spomenutog *principa legitimiteta* u društvenim sustavima.

Tijekom niza godina istraživanja i suradnje u *Hewlett-Packardu* smo zaključili da se nova vrijednost uglavnom stvara u dinamičnim, samoorganizirajućim društvenim sustavima u kojima zajedničko znanje nastaje kolektivno, koordiniranim aktivnostima.

Unatoč tome što se suvremena literatura iz područja menadžmenta uglavnom bavi različitim organizacijskim koncepcijama “visoko produktivnih organizacija”,

“samoupravljivih radnih timova”, “zajednica prakse”, “kaordičnih organizacija”, “učehih organizacija” i drugima, mi smo se više posvetili samoj *prirodi* društvenih organizacija. Istraživanjem društvenog djelovanja uspjeli smo dokazati da nove vrijednosti nastaju gotovo isključivo u dinamičnim društvenim sustavima koji nadilaze granice

sve manje važnih tradicionalnih organizacijskih shema. Stoga smatramo kako upravo takvi, tzv. *kolaborativni društveni sustavi* (engl. *collaborative social systems*) najbolje predstavljaju prirodni društveni poredak. Riječ je, naime, o *mreži međuljudskih odnosa* koja, poput jezika i učenja, čini stvarne temelje ljudskog, društvenog i organizacijskog razvoja.

## Vrijednost kolaborativnih društvenih sustava

U današnjim organizacijama često nailazimo na jasnu distinkciju između formalnih i neformalnih sustava, što zapravo i nije tako loše jer smo sada očito počeli uočavati razliku između hijerarhijskih (formalnih) sustava industrijskog doba i (neformalnih) kolaborativnih društvenih sustava doba znanja. Uz to, naučili smo da transformaciju organizacije možemo ubrzati uspijemo li navedene distinkcije ostaviti po strani.

Naglašavanje razlika formalnih i neformalnih sustava uobičajeno potiče napetosti između hijerarhijskih upravljačkih struktura i samoorganizirajućih mreža zaposlenika.

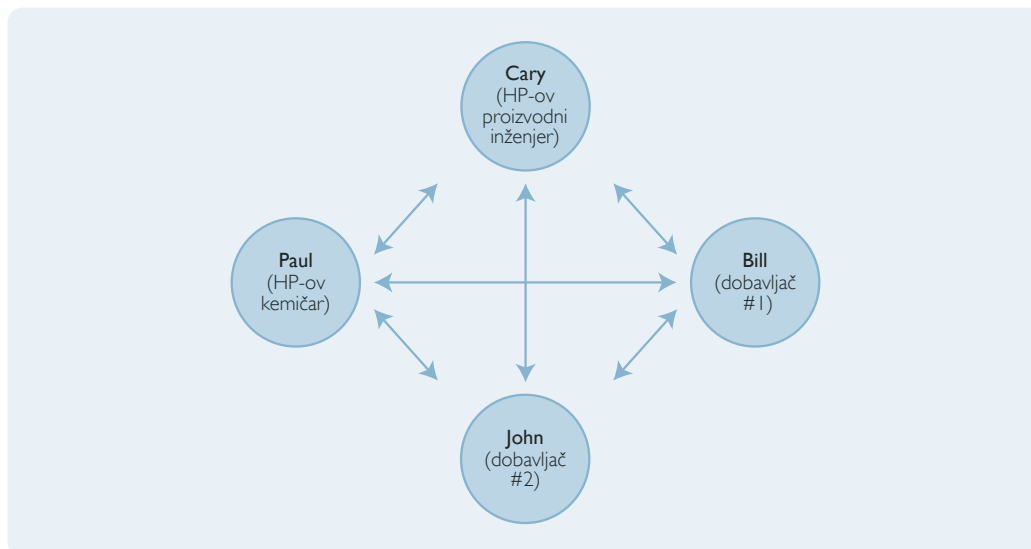
Vjerujemo da su takve napetosti nepotrebne te da negativno utječu na organizacijske performanse.

Umjesto toga, ovim tekstom bismo željeli ukazati na jednu drugu odliku koja je neobično važna za uspješno poslovanje tvrtke - *društvene sustave za stvaranje novih vrijednosti* - koji uključuju zaposlenike, dobavljače, potrošače i druge dionike okupljene radi realizacije zajedničkih ciljeva i stvaranje nove vrijednosti. U nastavku navodimo primjere.

### *Kompatibilnost materijala*

Proizvodnja *Hewlett-Packardova* tonera zahtijeva vrlo sofisticirano znanje o interakcijama tinte s drugim materijalima. Kako bi se kvalitetnije nosili s tim uistinu kompleksnim problemom, HP-ovi inženjeri pozvali su predstavnike dvaju najvećih dobavljača, koji su na tržištu međusobno oštro konkurirali, na *suradnju* - kako bi zajedno istraživali kemijska svojstva materijala i njihove međusobne utjecaje. Na slici 1. prikazan je dijagram povezane društvene mreže koju čine HP-ovi stručnjaci i predstavnici dobavljača koja je u samo nekoliko tjedana suradnje smanjila vrijeme razvoja novih tonera za nevjerojatnih 16 tjedana! Premda ljudi i inače surađuju kako bi uspješno obavili posao, ova jednostavna mreža ipak se pokazala mnogo učinkovitijom od prosjeka jer su se članovi pripremali na suradnju od samog početka projekta, poticanjem *povjerenja* i *otvorenosti* još u ranoj fazi suradnje, te fokusiranjem na zajedničku svrhu: HP-ov uspjeh koji je ostvaren HP-ovim inzistiranjem da dobavljači rade u interesu svojeg klijenta (HP-a), a sukladno dogovoru o stvaranju *win-win-win* situacije, odnosno dodane vrijednosti za sva tri partnera.

Slika 1: Društveni sustav HP-ovih stručnjaka i predstavnika dobavljača

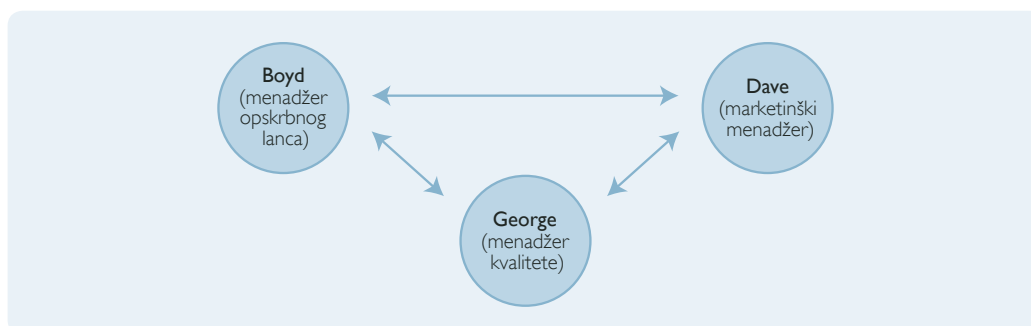


### Briga za kvalitetu

Kupci HP-ovih tonera zahtijevaju konzistentne i pouzdane performanse proizvoda. Kako bi udovoljili njihovim zahtjevima, HP-ovi stručnjaci definirali su niz procedura kojima je svrha hitro identificirati, izolirati i riješiti eventualne probleme kvalitete, mnogo prije nego toneri stignu u ruke potrošača. Probleme kvalitete koji dostignu prethodno definirane granice, koje je prethodno postavila uprava, nazivamo *eskalacijom ugrožavanja kvalitete* (engl. *quality escalations*). Fenomen eskalacije ugrožavanja kvalitete u nekim

slučajevima kompaniju može koštati stotine milijuna dolara. Društveni sustav na slici 2. - sastavljen od inicijalne menadžerske grupe - pokrenuo je proces samoorganizacije koji je rezultirao signifikantnim smanjenjem eskalacije ugrožavanja kvalitete tonera. Spomenuti društveni sustav nastavio se potom razvijati privlačenjem novih članova u procesu samoorganizacije. Fenomen *samoorganizacije* javlja se u situacijama kada ljudi unutar određenog sustava promijene obrasce međusobnih odnosa i interakcija ili kada promijene obrasce odnosa i interakcija s drugim ljudima izvan promatranog društvenog sustava.

Slika 2: Početni sustav za kvalitetu

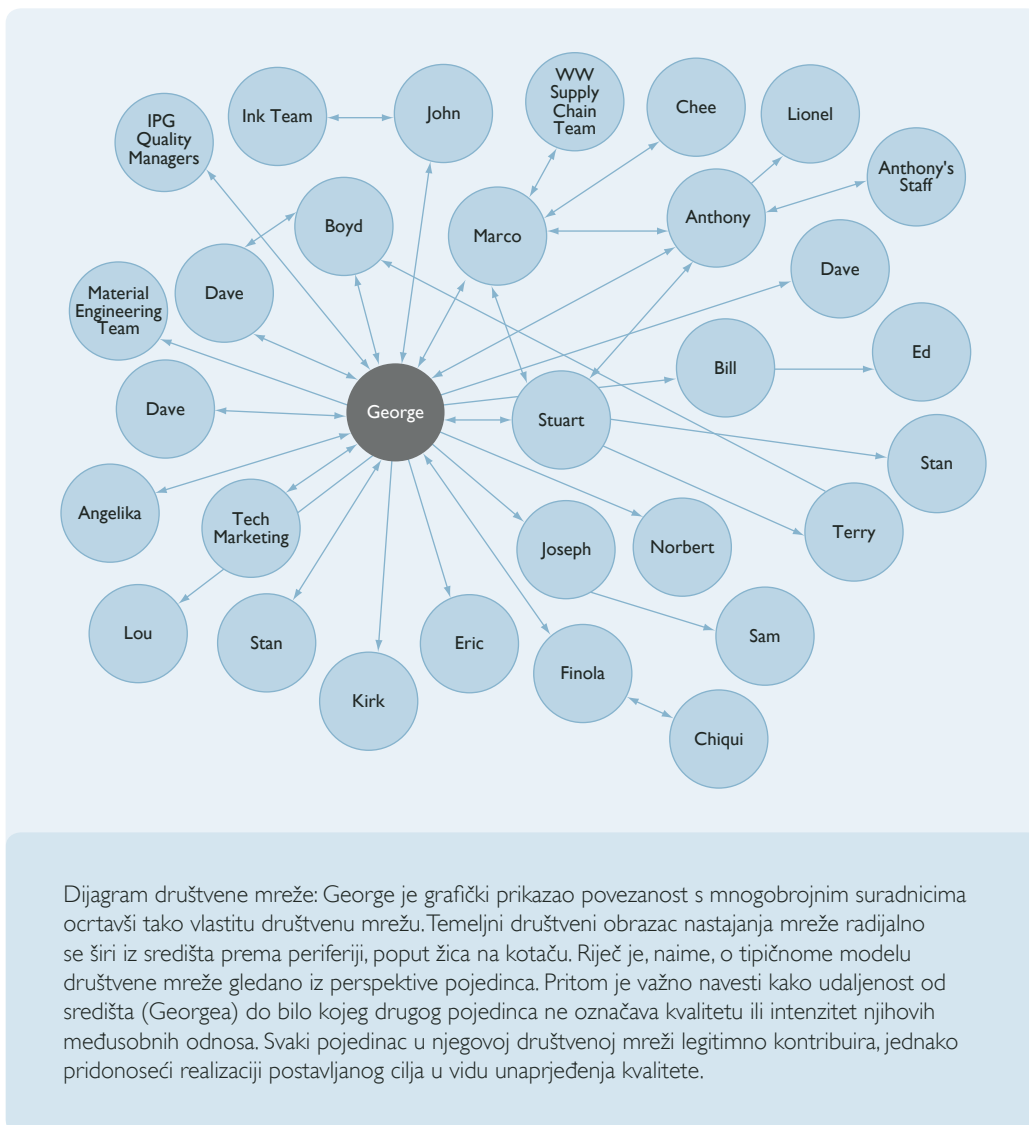


Nakon uvođenja samoorganizacije, eskalacija ugrožavanja kvalitete - koja se ranije javljala svakih dvadesetak dana - gotovo je nestala. Posljednji put se dogodila prije više od tri godine pa je time HP uštedio stotine milijuna dolara.

Praksa je pokazala da se kolaborativni društveni sustavi prirodno i brzo šire jer

se brojni pojedinci dragovoljno uključuju želeći osobno pridonijeti pronalaženju najboljih rješenja za unaprjeđenje poslovanja. Tako se i spomenuti primjer kolaborativne društvene suradnje na problemu kvalitete tonera razvio u široku mrežu suradnika (djelomični prikaz društvene mape na slici 3.) koja se proširila kroz sve organizacijske jedinice tvrtke.

**Slika 3:** Dijagram društvene mreže koja se okupila oko Georgea i zrakasto proširila kroz cijelu tvrtku



## Istraživanje društvenih aktivnosti

U svrhu izrade ovog članka proveli smo istraživanje društvenih aktivnosti (engl. *social action research*) koje je potom poslužilo za izradu studije slučaja. Istraživanje društvenih aktivnosti odnosi se na konfiguraciju odnosa koji uključuju sljedeća obilježja:

- **društveno obilježje:** istraživanje društvenih aktivnosti pomaže nam rasvijetliti društveni sustav u kojem svaki pojedinac u sustavu legitimno i samostalno reflektira pridonoseći iznalaženju pristupa, tehnika i metoda kojima se stvaraju nove vrijednosti. Oslanja se na principe *ljubavi* i *legitimnosti sudjelovanja*.
- **obilježje aktivnosti:** istraživanje društvenih aktivnosti proučava sadašnji način rada (te onaj u nastajanju) te kolektivnu koordinaciju aktivnosti u svakodnevnom životu sudionika.
- **svjesno istraživanje:** istraživanje društvenih aktivnosti proučava teoriju o življenju i znanju, o tome koliko su društveni, biološki i financijski aspekti međuovisni u današnjim uvjetima nove ekonomije znanja.

HP-ov primjer izgradnje društvene mreže za unaprjeđenje kvalitete tonera razlikuje se od klasičnih pristupa po tome što ne kreće u smjeru formiranja nekog posebnog tima koji će se baviti kvalitetom već oko zajedničkog cilja i zajedničke svrhe okuplja djelatnike s iskustvom u dizajniranju,

proizvodnji, prodaji i distribuciji tonera. Pritom je postojeća mreža ljudi u proizvodnji i drugim odjelima poslužila kao svojevrsna *mreža učenja* iz koje su proizašla nova znanja o tome kako riješiti probleme te što napraviti da se u budućnosti zaštiti kvaliteta.

## Invencija novih proizvoda

Nakon uvođenja samoorganizacije, eskalacija ugrožavanja kvalitete - koja se ranije javljala svakih dvadesetak dana - gotovo je nestala.

Društveni sustav na slici 4. nastao je u procesu dizajna jednog novog proizvoda velikog tržišnog potencijala koji bi mogao očuvati stotine tisuća ljudskih života.

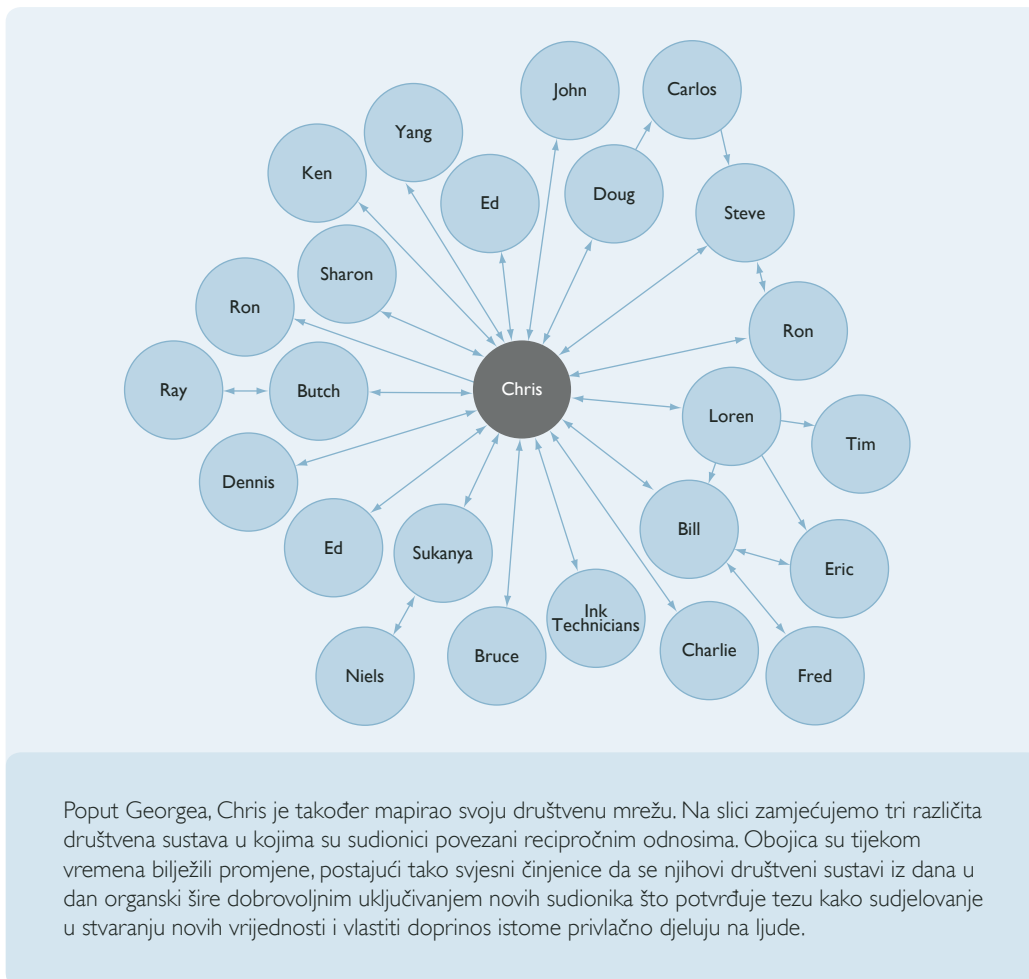
Slika prikazuje mapiranu društvenu mrežu inovatora (pokretača projekta) i njezino širenje tijekom vremena. Začetnik je, naime, duboko vjerovao da stvaranje nove vrijednosti direktno ovisi o zdravom i dinamičnom društvenom okruženju, pa je stoga pomno pratio i dokumentirao razvoj svoje mreže učeći tako o prirodi samoorganizirajućih sustava.

# MIKADO

SPRING - SUMMER EDITION



Slika 4: Chrisova društvena mreža



Naknadno smo otkrili da se produktivnost tima u samoorganizirajućim mrežama značajno povećava radi spontane koordinacije aktivnosti.

Djelatnici uključeni u Chrisovu mrežu samostalno su izradili idejni koncept i prvi prototip, a nedavno su započeli testiranja usklađenosti sa zakonskim propisima. Iako su se prvi rezultati očekivali u roku od godine dana, pokazali su se već u prvom kvartalu!

Naknadno smo otkrili da se produktivnost tima u samoorganizirajućim mrežama značajno povećava radi spontane koordinacije aktivnosti kada nema nametanja izvanjskog “menadžerskog” upravljanja koje očito inhibira ljude.



## Priroda društvene suradnje

Primjenom znanstvenih načela biologije na društvene sustave (Maturana i Bunnell 1998.) možemo pratiti kako se mreže konstantno samoorganiziraju, kako bi iznjedrile nova znanja neophodna za stvaranje novih vrijednosti. Primjerice, u organizacijama u kojima prevladavaju kvalitetni odnosi i čvrsta povezanost, u razvoj novog proizvoda dragovoljno se uključuju predstavnici raznih odjela kako bi svojim vještinama, resursima i znanjem pomogli začetniku ideje i ubrzali razvojne procese. Opisani fenomen, koji se oslanja na znanje i učenje, nazivamo *suradnjom* ili *kolaboracijom*.

Kao što smo ranije spomenuli, istinsko *znanje* nastaje ili činjenjem (Maturana i Varela 1992.) ili koordinacijom aktivnosti (Piaget 1971.). *Učenje* nastaje reflektiranjem o poduzetim aktivnostima i posljedičnim rezultatima. *Društveno (timsko) učenje* pojam je koji se odnosi na kolektivnu refleksiju o koordiniranim aktivnostima. Stvaranjem okruženja u kojem se njeguje društveno (timsko) učenje, lideri stvaraju klimu za

ostvarenje boljih poslovnih performansi. Prema predviđanjima stručnjaka, u bliskoj budućnosti navedeni će procesi postati rutinske prirode, na isti način na koji je metoda individualnog ocjenjivanja učinka danas popularna u menadžerskom svijetu. Međutim, učinkovitost *društvenog (timskog) učenja* u kontekstu razumijevanja prirode posla i načina na koji se posao doista obavlja, doista je nemjerljivo veća.

Suradnja se može započeti na više načina što ovisi o specifičnostima organizacije, inicijalnoj perspektivi te inicijalnim uvjerenjima o suradnji. O fenomenu suradnje podučavamo studente vjerujući da će nakon školovanja doista međusobno surađivati. O suradnji se može pisati (kao što to mi upravo činimo), vjerujući da ćemo čitatelje potaknuti na zajednički rad. Međutim, niti jedan od navedenih pristupa - sam po sebi - neće nam približiti istinsku snagu suradnje, sve dok se ne upustimo u *činjenje*; to jest, u aktivno djelovanje nakon kojeg ćemo aktivno reflektirati o vlastitom radu i kolaboraciji s drugima.

## “Slušati radi učenja” i učiti slušati

Suradnja uvijek započinje *pažljivim aktivnim slušanjem* (Jewell-Larsen i Sandow 1999.). Iako se čini jednostavnim, pažljivo slušati sve je samo ne lako, posebice ako na nekoj razini vjerujemo da dominacijom u razgovorima na pravi način participiramo u društvenoj suradnji. Ukratko rečeno, uvjeravanjem ljudi oko sebe da će “svijet postati bolje mjesto ako me poslušate” zapravo suptilno

poručujemo kako “nitko osim mene ne poznaje prave odgovore”. Pažljivim slušanjem učimo jedni od drugih. Primjerice, slušamo li pažljivo određenu grupu djelatnika dok opisuju svoja iskustva, štošta ćemo od njih naučiti. Želimo li više saznati o prirodi društvenih performansi, najbolje ćemo učiniti ako pažljivije saslušamo članove timova dokazanih vrhunskih performansi.

*Pažljivo aktivno slušanje* ključni je alat kolaboracije i timskog rada kojim se jača povjerenje i poštovanje.

Sve u svemu, svi mi vrlo dobro znamo kako izgleda “upasti” u modus “slušanja kojim učimo”. Štoviše, ako iz znatiželje ili bilo kojeg drugog razloga učimo o suradnji, tada odmah shvaćamo da je *pažljivo aktivno slušanje* ključni alat kolaboracije i timskog rada kojim se jača povjerenje i poštovanje, pa se time pridonosi poboljšanju poslovnih performansi. Zašto je tome tako? Radi toga što svi mi prirodno želimo da nas se čuje i uvažava, da nas drugi prihvate i poštuju naš doprinos. Opisani društveni kapital, sagledan u kontekstu potencijalne produktivnosti društvene mreže ili organizacije, velika je vrijednost i pokretačka snaga uspješnog poslovanja svake organizacije.

Slušajući druge o tome kako stvarati nove vrijednosti potičemo dijeljenje kolektivnog znanja. To su bile glavne Chrisove i Georgeove uloge prikazane na slikama 3. i 4. Upravo time što su svakom zainteresiranom sugovorniku osigurali legitimnost te ga spremno i pažljivo saslušali, uspjeli su znanje cijele grupe okupiti “na jednome mjestu” kako bi ga potom iskoristili za koordinaciju aktivnosti.

Svojim uvidima neizmjereno su nam pomogli u stvaranju ovog članka te u namjeri da se pozabavimo najvećim izazovom liderstva

i menadžmenta u novoj ekonomiji znanja: osvještavanjem pravih izvora grupne mudrosti i grupnih performansi! A navedeno osvještavanje najlakše se postiže neformalnim stilom upravljanja koje preferira neposredne kontakte, tzv. *management by walking around* pristupom koji su rado koristili osnivači naše tvrtke Bill Hewlett i Dave Packard.

Unaprjeđenje poslovnih rezultata gotovo je uvijek proporcionalno unaprjeđenju protočnosti kolektivnog znanja kroz društveni sustav; pritom se pažljivo aktivno slušanje nameće kao ključni instrument kojim pristupamo tome znanju. Pa ipak, teoretske rasprave o tom pitanju ne vode nas u željenom smjeru zato što na intelektualnoj razini većina lidera i menadžera - da ne kažem svi - na sposobnost aktivnog slušanja doista gleda kao na vrlo bitnu vještinu svakog pojedinca. Usprkos tome, mnogi se samo prave da aktivno i pažljivo slušaju ne odustajući pritom ni milimetar od svojih krutih stavova i mentalnih modela, čime sprječavaju da se učenje realizira u njihovom biću.

Promotrimo u nastavku nekoliko primjera koji pokazuju na koji način nepažljivo slušanje usporava protočnost i dijeljenje znanja.

1. *Upravo ste počeli iznositi neko iskustvo, a netko vas bezobzirno prekine.* Riječ je o vrlo čestom problemu povezanom sa slušanjem. Obično nekog prekidamo zato što ga ne razumijemo. Međutim, kako ćemo nekoga razumjeti ako mu ne dozvolimo da završi misao? Prekidanjem zbunjujemo i frustriramo sugovornika zato što prekid uzrokuje restrukturiranje govornikove priče, a emocije utkane u priču transformira u frustraciju. Nakon toga izlaganje više ne slijedi suptilne niti pripovjedača već strukture stvorene prekidom. Slično se događa s unaprijed pripremljenim pitanjima za neku konverzaciju. Iako se čini logičnim unaprijed pripremiti

pitanja kako bi se osigurali da će konverzacija teći prema stanovitoj strukturi, inzistiranjem na takvom pristupu vrlo često prekidamo suptilni koloplet govornikovih misli unoseći nered u tijek njegova izlaganja i transfer znanja. Naravno, prava pitanja kojima se želi pojasniti neke sadržaje mogu unaprijediti komunikaciju. Međutim, “rafalnom paljbom” pitanja samo zbunjujemo sugovornika opstruirajući prijenos znanja koje želi podijeliti s nama.

2. Kolege “nemaju vremena” saslušati. Riječ je o čestoj situaciji koja nastaje zbog toga što se pažljivo slušanje često želi ubrzati. Želimo da pripovjedač požuri s pričom kako bismo što prije shvatili poantu. Međutim, takav pristup često navodi na pogrešne zaključke. Žurimo kako bismo shvatiti u čemu je bit, pa onda pogrešno razumijemo što je “pjesnik zapravo želio reći”. Dakle, ironija se sastoji u tome što na neki način pokušavamo “upravljati” slušanjem kako bismo

ga učinili produktivnijim, čime potičemo sasvim drugačije konačne rezultate zbog izostanka pravog razumijevanja.

3. Prave se kao da unaprijed znaju o čemu ćete govoriti. Dok govornik iznosi svoju priču često se događa da ga sugovornici prekidaju upadicama, praveći se da unaprijed znaju što će ovaj reći. U težim slučajevima događa se još i gore, kada sugovornik umjesto govornika samostalno “režira” kraj priče čime dragovoljno srlja u nerazumijevanje povezujući nove inpute sa starim, već proživljenim iskustvom.

Navedena obilježja nekvalitetnog slušanja stvaraju nesporazume i neusklađenosti usporavajući protok znanja čime značajno - a ponekad i potpuno - kočice inovacije i unaprijeđenja bilo koje vrste. Osim toga, kao što ste se sigurno i sami uvjerali, nesporazumi ugrožavaju međuljudske odnose čime se umanjuje učinkovitost grupe.

## Razumjeti vlastito razumijevanje

Shodno tome, pažljivim slušanjem kako bismo naučili nešto od drugih pokazujemo da razumijemo sugovornika i sadržaje koje nam on prenosi, što predstavlja nemalo postignuće.

Iako se možda takvim isprva ne čini, razumijevanje sugovornika vrlo je važno za održavanje *otvorenosti* unutar društvenog sustava. Naime, u nedostatku otvorenosti kategorije znanja, inovativnosti i suradnje ne razvijaju se tako brzo i učinkovito kao kada je kvaliteta otvorenosti prisutna. Shodno tome, takvo stanje negativno će se

U nedostatku otvorenosti kategorije znanja, inovativnosti i suradnje ne razvijaju se tako brzo i učinkovito kao kada je kvaliteta otvorenosti prisutna.

Pomoću raznoraznih priča prenose se sadržaji kojima se potiče asimilacija novaka u prevladavajuću paradigmu tima.

odraziti na sustav koji će s kašnjenjem reagirati na impulse iz okoline koji zahtijevaju promjene.

U današnje turbulentno vrijeme u svijetu korporacija kontinuirano se oformljavaju uvijek nove radne grupe i timovi ili se pak mijenja sastav i uloga postojećih, bilo da je riječ o reorganizaciji, unaprjeđenju odnosa s klijentima, novim poslovnim prilikama ili zapošljavanju novih ljudi. A kada se ljudi nađu u okvirima novoga tima nerijetko se osjećaju izgubljenima. Pokušavaju se snaći pa stupaju u kontakt s ostalim članovima

Za suradnju i protok znanja *zajednička svrha* izuzetno je važna.

pitajući: “Što se ovdje zapravo događa?” ili “Čime se vi zapravo bavite?” te “Kako stvari ovdje funkcioniraju?”

Pomoću svih tih raznoraznih priča prenose se sadržaji kojima se potiče asimilacija novaka u prevladavajuću paradigmu tima. Ako pritom pokažu iskrenu zainteresiranost, podučavanje se uobičajeno dodatno proširuje. Mentor će im tada vjerojatno reći: “Vidim da vas interesiraju ove teme... Mislim da biste se trebali naći s Marijom koja će vam pojasniti detalje.” Onda se osoba nađe s Marijom kako bi saslušala njezinu interpretaciju objašnjenja. Potom Marija osobu usmjerava prema drugim kolegama od kojih će čuti nova pojašnjenja kako bi proširila svoja znanja. Krajem dana, nova osoba u timu shvatit će koliko je naučila te će veoma cijeniti da je grupa - individualno i kolektivno - podijelila znanja s njome.

Posljedice “slušanja radi učenja” i “učenja slušanja” u društvenim sustavima prije svega se ogledaju u tome što se ljudi u timu međusobno jako dobro razumiju. U trenutku kada grupa shvati da podijeljeno znanje pojedincima predstavlja mnogo više od puke i površne razmjene informacija, prostor za *kolektivnu refleksiju* i učenje širom se otvara. Jednom kada iskusite istinsko slušanje popraćeno uvidima koji iz njega izvire pa onda shvatite na koji način nastaje istinska suradnja, vlastito iskustvo možete aplicirati na odnose u drugim timovima. Naime, tek nam višestruka iskustva kolektivnog razumijevanja omogućavaju da počnemo uočavati protok znanja kroz strukture društvenog sustava - na isti način na koji opažamo uspješno izvedenu muzičku ili kazališnu dionicu te sportsku utakmicu.

Za suradnju i protok znanja *zajednička svrha* izuzetno je važna. Međutim, to je lakše reći nego u praksi ostvariti. Zajednička svrha

nastaje kao plod međusobnog razumijevanja (kroz slušanje, reflektiranje i dijalog) čime se pozitivno utječe na koheziju grupe te značajno unaprjeđuju timske performanse, samim time što svaki član postaje legitimnim i prihvaćenim pripadnikom grupe. Osobe koje su sudjelovale u radu uspješnih timova biranim riječima opisuju čudesne performanse: “entuzijazam kojim nemoguće postaje moguće”, “toliko smo usklađeni da jedan drugome čitamo misli”, pozivajući se pritom na snagu kolektivnog razumijevanja i protok znanja koje uvijek rezultira izvanrednim poslovnim rezultatima.

Povjerenje je tiha i neprimjetna sila koja okuplja i povezuje društvenu mrežu.

## Povjerenje

Povjerenje je tiha i neprimjetna sila koja okuplja i povezuje društvenu mrežu. Najčešće je uzimamo zdravo za gotovo, zaboravljajući koliko je fenomen povjerenja fascinantan. Primjerice, pomislite na trenutak na osobu kojoj najviše vjerujete u životu. Možda ćete pomisliti na partnera, roditelje, brata ili sestru, učitelja ili najboljeg prijatelja. Koje emocije takva misao pobuđuje u vama? Povjerenje možemo definirati kao emocionalni stav koji se učvršćuje shvaćanjem da nas netko razumije jer nam taj *netko* - pažljivim slušanjem naših priča - osvještava dijelove našeg bića.

Spomenuti fenomen javlja se i na razini društvene grupe. Naime, kada članovi grupe shvate da ih doista razumijete, vaša i njihova povezanost dodatno se učvršćuje pa tako postajete legitimnim članom grupe koji biva uključen u mrežne dijaloge. Stvaranjem takve vrste povjerenja izvanjski član postaje punopravan sudionik grupe.

Nakon toga razgovori se produbljuju pa se u skladu s time generira sve više i više znanja. Svaki pojedini član grupe smatra se legitimnim pripadnikom društvenog sustava i svakom se vjeruje da djeluje u smjeru ostvarenja zajedničke svrhe. S promjenom čvrstine povjerenja naglasak se mijenja s *ja* na *mi*. Pojedinaac postaje sve više zainteresiran učiti od drugih te ga uopće ne smeta što i drugi uče od njega.

Stvaranje novog znanja poprilično se razlikuje od stvaranja proizvoda. Upravo zbog toga mnoge organizacije širom svijeta posežu za neophodnim dubokim promjenama. Naime, nitko nema licencu koja će mu omogućiti da uči od drugih - nikoga ne možete prisiliti na dijeljenje znanja. Učiti od drugih trebala bi biti privilegija, a povjerenje osnovni preduvjet za ostvarivanje takve privilegije. Kad u organizaciji nestane povjerenja, izgubi se i privilegija učenja te sposobnost produktivnog stvaranja novog znanja.



KONOPLJA  
& CO.

**ŽELITE LI OVO LJETO  
ZAPOČETI SA  
KVALITETNIJIM  
NAVİKAMA?**

**PRVA SPECIJALIZIRANA TRGOVINA  
S EKO PROIZVODIMA OD KONOPLJE**

*kontakt :*

**KONOPLJA&CO**

*PROLAZ SESTARA BAKOVIĆ 1 (MIŠKECOV PROLAZ 1), ZAGREB*

*e-mail: INFO@KONOPLJA.CO*

*tel: +385 1 48 72 755*

**webshop: //http: konoplja.co**

*fb: fb.com/konoplja.co*

*tw: @konopljaco*

*inst: @konopljaco*

**OVO JE VAŠE MJESTO ZA POČETAK**

**KVALITETNIJEG ŽIVOTA**

## Suradnja

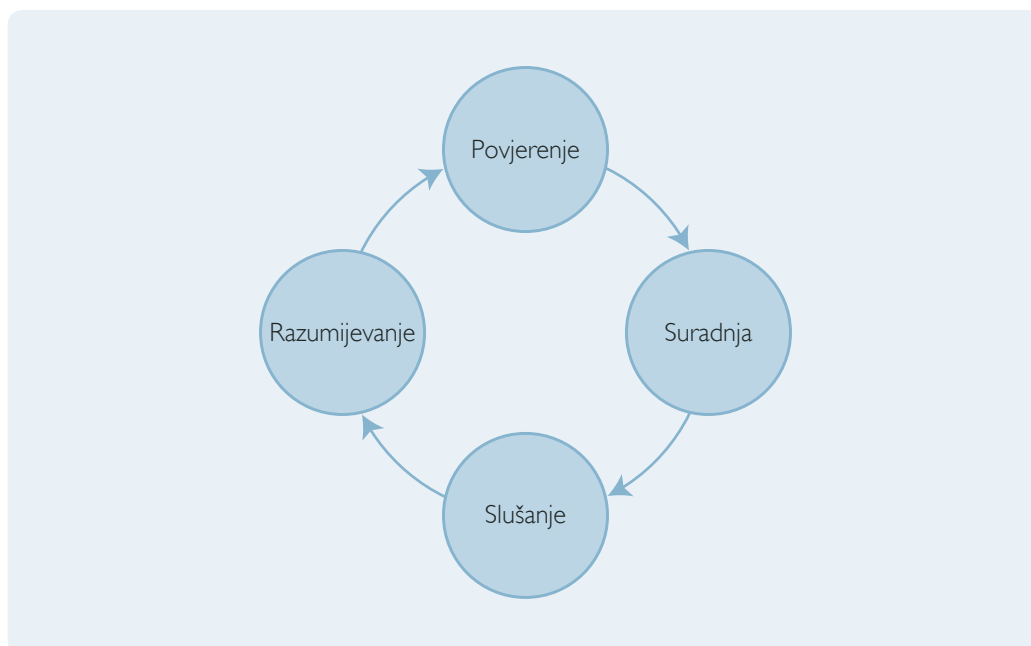
Kao što smo ranije spomenuli, pojam *suradnje* odnosi se na koordinaciju društvenih aktivnosti koja se javlja u društvenim sustavima u kojim su članovi povezani na takav način da u mreži svatko svakoga prihvaća kao legitimnog kontributora ostvarenju zajedničke svrhe.

Pritom je važno imati na umu da suradnja najviše ovisi o kvalitetnim odnosima prožetima međusobnim razumijevanjem te da

se pristup “znanju cjeline” - svakom pojedincu u mreži - otvara jedino suradnjom. U okruženju ispunjenom povjerenjem, nastajanje i podjela znanja kontinuirani je generativni proces koji se uvijek iznova obnavlja.

Članovi mreže nastavljaju promišljati o zajedničkim aktivnostima koristeći se pritom sakupljenim znanjem kao što je prikazano na slici 5.

Slika 5: Snaga povjerenja (osnaživanje)

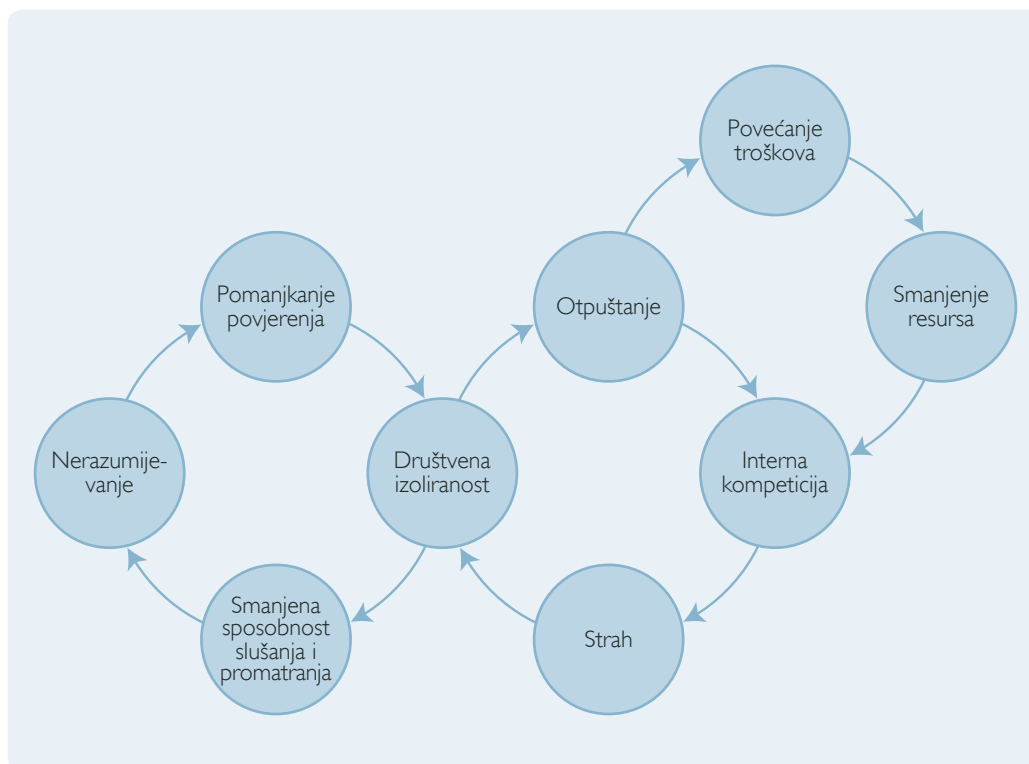


Suradnja pozitivno utječe na povećanje društvenog kapitala, jednako kao što se izostanak suradnje reflektira u smanjenju društvenog kapitala. Naime, izostanak suradnje uzrokuje *izoliranost* koja potom može rezultirati neusklađenošću i dodatnim troškovima, a često i nepovjerenjem te strahovima.

Spomenuto pogoršanje međuljudskih odnosa ojačava internu kompeticiju te time negativno utječe na društveni kapital.

Riječju, u nedostatku suradnje gotovo sa stopostotnom sigurnošću možemo očekivati pogoršanja poslovnih rezultata i gubitke resursa (vidi sliku 6).

Slika 6: Iscrpljivanje resursa



## Obrasci suradnje u društvenim mrežama

Suradnja najviše ovisi o kvalitetnim odnosima prožetima međusobnim razumijevanjem.

Odlučimo li se poslužiti metodom mapiranja društvene mreže kako bismo bolje razumjeli prethodno opisane obrasce odnosa u kolaborativnim radnim grupama, brzo ćemo utvrditi postojanje interesantne društvene strukture u kojoj je svatko povezan sa svakim, i to recipročnim vezama.

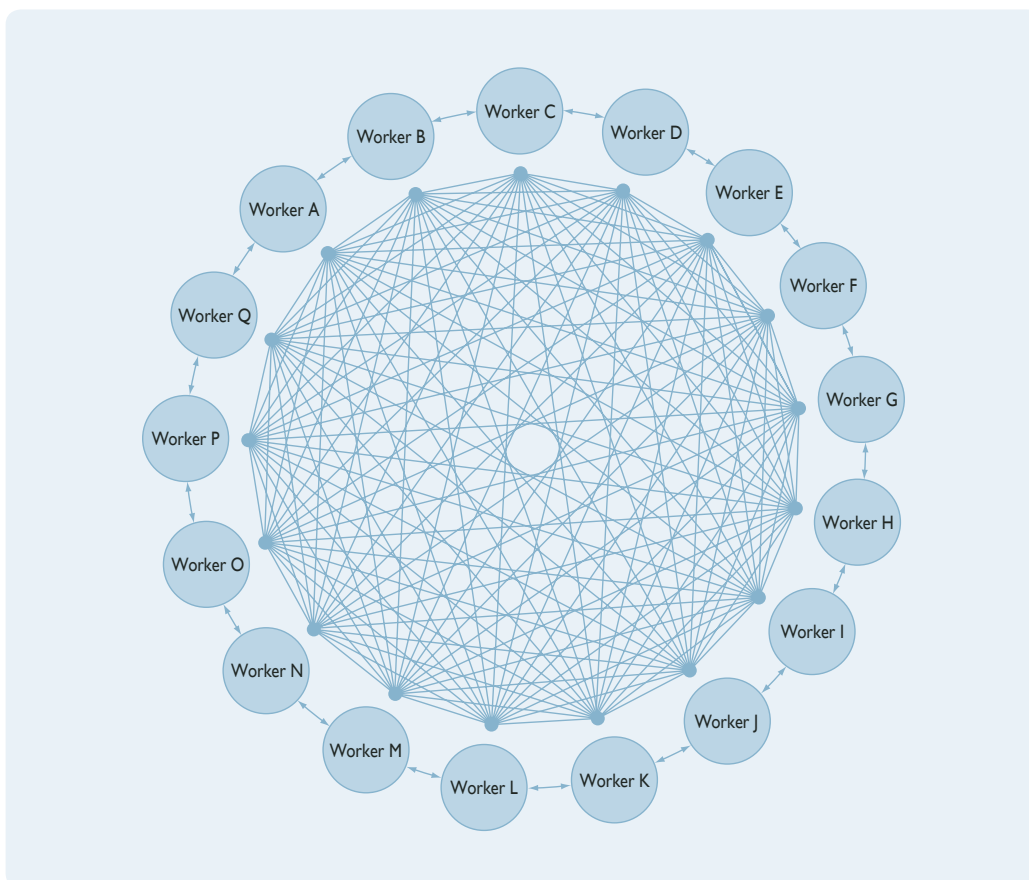
Primjerice, upitate li članove grupe o tome na koji način stvaraju nove vrijednosti, a Zhao i Marcia vam kažu jedan o drugome kako su bili od “nemjerljive pomoći”, tada je riječ o tzv. *recipročnoj društvenoj vezi*.



Tijekom godina istraživanja otkrili smo da obrazac *recipročnih veza* predstavlja najvažniju i najsnažniju kohezivnu društvenu

strukturu iz koje izviru inovacije, kontinuirano unaprijeđenje poslovanja, novo znanje te društvena dobrobit.

Slika 7: Kohezija kolaborativnog društvenog sustava



## Čemu sve to služi?

Iskustvo koje smo stekli višegodišnjim proučavanjem kolaborativnih društvenih sustava nesumnjivo kazuje da oni nisu samo ključni izvori stvaranja novih vrijednosti već i istinski akceleratori brojnih

pozitivnih procesa. U kontekstu kolaborativnih društvenih sustava također smo zaključili da je riječ o prirodnim formacijama ljudskog djelovanja, odnosno o prirodnom poretku unutar našeg društva što najbolje

Mehanicistički svjetonazor podučavao nas je da organizacije vidimo kao statične strukture iako se one u stvarnosti, poput života samog, kontinuirano mijenjaju.

zamjećujemo udaljavanjem iz poslovnog okruženja i približavanjem obiteljskoj zajednici i krugu prijatelja. Ako je tome tako tada se neizostavno nameće ključno pitanje: *Ako je riječ o našoj prirodnoj društvenoj strukturi, koja dokazano generira nove vrijednosti i društvenu dobrobit, zašto se ne potrudimo da je bolje razumijemo i njegujemo?*

Time se vraćamo na temu sa samog početka: na činjenicu da živimo u razdoblju povijesne transformacije ljudske percepcije. Mehanicistički svjetonazor podučavao nas je da organizacije vidimo kao statične strukture iako se one u stvarnosti, poput života samog, kontinuirano mijenjaju.

Živjeli smo u uvjerenju da uspješnost organizacije ovisi o individualnom doprinosu, iako se u stvarnosti pokazuje da je organizacijska uspješnost društveni fenomen. Osim toga, gledano kroz povijest, znanost menadžmenta uglavnom se bavila sadržajima koje treba *promijeniti* u organizacijama umjesto onima koje bi trebalo *očuvati* u smislu odnosa i vrijednosti utkanih u organizacijsko tkivo.

Promjena percepcije pitanje je osobnog razvoja. Preporuke koje u nastavku

navodimo - iako zasigurno vrijedne truda i vremena, pogotovo osobama iskreno zainteresiranim za poticanje suradnje - samo su neke od aktivnosti koje lideri i menadžeri mogu pokrenuti u namjeri osnaživanja kolaboracije.

### 1. Snaga reflektiranja i "slušanja radi učenja"

Nema sumnje da su osnivači *Hewlett-Packarda*, Bill Hewlett i Dave Packard, bili pravi umjetnici u primjeni metode "management by walking around". Naime, njih dvojicu istinski je zanimalo učiti od drugih djelatnika o tome kako tvrtka funkcionira u svim segmentima poslovanja, što je ljude inspiriralo da budu sve bolji pa se produktivnost kontinuirano poboljšavala.

Stoga vas pozivamo na malo eksperimentiranje kako biste u vašoj organizaciji pokušali razotkriti procese stvaranja novih vrijednosti koji su se nedavno materijalizirali u povećanom zadovoljstvu bilo kojih dionika (djelatnika, kupaca, dioničara, zajednice). Porazgovarajte s osobama odgovornima za uspješne procese te ih zamolite da vam objasne što po njihovu mišljenje najviše pogoduje povećanom zadovoljstvu.

Vrlo vjerojatno ukazat će vam na *suradnju*. Potom ih zamolite da vas spoje sa svim pojedincima uključenima u uspješnu suradnju koje ćete potom zamoliti da vam prenesu i opišu značajke po kojima se ista odvija. Čineći tako otkrit ćete samu prirodu organizacijskih performansi i brzo naučiti kako ćete povećati društveni kapital tvrtke.

Novi će vam uvidi proširiti percepciju o tome kako se posao u organizaciji doista odvija. Nakon toga, implementacijom stečenih spoznaja u praksi pozitivno ćete utjecati na produktivnost.

## 2. Načelo “prvo ne škoditi” (lat. *primum non nocere*)

Budući da se kao ljudi ne razumijemo previše u prirodna načela funkcioniranja kolaborativnih društvenih sustava, često se događa da nehotice ugrozimo društveni kapital (načelo “prvo ne škoditi” odnosno *primum non nocere* najvažnije je načelo bioetike koje se od davnina poštovalo u liječenju ljudi: “u kontekstu postojećeg problema, možda bi bolje bilo ništa ne činiti nego riskirati da učinimo više štete nego korist”, op. ur.).

Primjerice, brojna su istraživanja pokazala u kojoj mjeri toliko popularne reorganizacije kidaju suptilne kolaborativne strukture bespotrebno razdvajajući ljude koji su nekoć uspješno surađivali.

Stoga bi se trebalo zaključiti da efikasne reorganizacije uvijek slijede dominantnu društvenu strukturu posla. Žele li učinkovito reorganizirati tvrtku, menadžeri bi morali ispravno prepoznati izviruće društvene strukture posla - kako bi ih podržali u nastajanju - koje najčešće pronalazimo u okolici temeljnih aktivnosti organizacije.

## 2. Bitno je da “glavno ostane glavno”

Doba znanja u kojem živimo koincidira sa sasvim drugačijim gospodarstvom prepunim novih koncepcija i ekonomskih modela. Potvrdu za takvu tvrdnju lako ćete pronaći, primjerice na području organizacijskog razvoja. U okviru OR-a, naime, nailazimo na brojne korisne koncepcije i vodiče za praktično djelovanje, ali isto tako i na brojne druge koncepcije koje su toliko kompleksne i nerazumljive da potiču konfuziju. Što naravno nije dobro jer je u procesima radikalnih promjena jednostavnost vrlo bitna.

Djelatnici su itekako sposobni upustiti se u samoorganizaciju kako bi poboljšali performanse; međutim, pritom im koncepcija “visokoučinkovitih radnih timova” ili neki drugi komplicirani modeli nimalo ne pomažu. Stoga je za lidere i menadžere neobično važno usredotočiti se na stvaranje vrijednosti (na ono što želimo timski ostvariti) kako bi se postiglo jasno razumijevanje o tome *što* i *kako* činiti te, shodno tome, kako na pravi način nagraditi djelatnike za njihov osobni doprinos. Učine li tako, značajno će unaprijediti procese odlučivanja i uvećati društveni kapital.

## 3. Stimulirajte sklonost reflektiranju. Riječ je o istinskoj tajni uspješnog poslovanja

Kada su dr. Deming i Walter Shewhart počeli podučavati o ciklusima kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete, odnosno o tzv. PDSA ciklusu (*Plan, Do, Study, Act*), učenje i reflektiranje izjednačili su sa “znanstvenim procesom stjecanja dinamičkog znanja.”

Tvrdili su, naime, da u situacijama kada se reflektiranje ne ugradi u radne procese postoji velika opasnost nastajanja tzv. *kva-zi-zaposlenosti* lidera i menadžera koja ne

Brojna istraživanja su pokazala da reorganizacije kidaju suptilne kolaborativne strukture bespotrebno razdvajajući ljude koji su nekoć uspješno surađivali.

pridonosi stvaranju vrijednosti. Navedeno se najbolje očituje kada oni (ali i drugi djelatnici) žurno prolaze kroz dnevne zadatke sa svoje “to-do” liste čime nimalo ne povećavaju svoje znanje ili razumijevanje o tome što je u datom trenutku važno, a što nije te kako će poboljšati učinkovitost i poslovne performanse.

Kao društveni sustavi, organizacije bi morale institucionalizirati učenje. A učenje se događa jedino kroz grupno reflektiranje o onome *što* činimo i *kako* to činimo, u svrhu osvještavanja vrijednih i bezvrijednih komponenti prakse.

Česta je percepcija kako reflektiranje predugo traje i uzima previše vremena zahtijevajući beskrajne razgovore kako bi se došlo do svima prihvatljivog plana. Međutim, trebalo bi usvojiti drugačiju perspektivu gledanja na taj važni proces. Reflektiranje je zapravo temeljni element efektivnog stvaranja vrijednosti, odnosno temeljni način kolektivnog ljudskog učenja i napredovanja. Pa ipak, spomenuti “beskrajni razgovori” moguća su popratna pojava koja se češće javlja u sustavima koji ne dijele zajedničku svrhu, u kojima je dostupnost informacija manjkava te u kojima istinsko

Učenje se događa jedino kroz grupno reflektiranje o onome *što* činimo i *kako* to činimo, u svrhu osvještavanja vrijednih i bezvrijednih komponenti prakse.

slušanje nije cijenjena kvaliteta. Navedenu tezu potvrdili smo i u našim istraživanjima. A kada ključni elementi nedostaju, nema središta oko kojih će se samoorganizacija događati.

#### *4. Pažljivo birajte riječi jer one umnogome oblikuju percepciju i sposobnost za kontribuciju*

U procesu promjene mehanicističkih mentalnih modela, osvijestiti značaj jezika posebno je važno. Naime, trebali bismo pažljivo birati riječi kojima opisujemo promjene, liderstvo, menadžment i budućnost. Primjerice, izrazi poput “pokretačke promjene”, “reinženjering” (procesa i organizacija) i slične fraze ocrtavaju namjeru da se nešto učini ljudima, a ne u *zajedništvu* s ljudima.

Pojmovi i izrazi koji organizacije izjednačavaju sa strojevima u kojima su ljudi tek puki kotačići, ne stimuliraju razvoj kolaborativnih mreža već *neuvažavanje* i preveliku ambicioznost. Uхватimo li sami sebe u razmišljanju da već znamo sve odgovore te da nastojimo druge natjerati da prihvate naše mišljenje, djelujemo prema pravilima stare paradigme čime dodatno ojačavamo mehanicistički svjetonazor.

Lideri koji vole razgovarati o tome “što treba promijeniti” umjesto o tome “što treba očuvati” neizbježno navode organizaciju da previdi ono što je bilo dobro i što je dobro funkcioniralo. Inicijative za promjenama koje ne sadrže ovaj važan dio, koje ne uspijevaju prepoznati i zadržati prave vrijednosti na kojima će dalje graditi, uobičajeno neslavno završe. Göran Carstedt, nekadašnji predsjednik uprave *Volvo* i *IKEA*-e, jednom je o tome lijepo rekao: “Što ako ljude manje brinu promjene, a više pokušaji da ih se promijeni?”

## Ideje za transformaciju percepcije i aktivnosti za unaprjeđenje društvenih mreža u radnom okruženju

Kada...	umjesto toga...
mislite da se trebate upustiti u reorganizaciju	zapitajte se: "Gdje se doista odvijaju ključne aktivnosti, u kojim društvenim mrežama? Kako mogu pridonijeti njihovoj učinkovitosti?"
želite pokrenuti ili voditi promjene prema prethodno utvrđenim idejama i stavovima	zapitajte se: "Što je to što želimo zajednički stvoriti? Što bi trebalo očuvati i razviti?"
mislite da nemate vremena za timsko reflektiranje o poduzetim aktivnostima	odvojite vrijeme za reflektiranje i dijalog o tome što i kako timovi uče kako biste nove spoznaje ugradili u buduće aktivnosti
se osjećate nesigurni	slušajte radi učenja; podrobnije istražite mreže pod vašom odgovornošću kako biste bolje razumjeli njihovo funkcioniranje te kako biste razumjeli na koji način se posao doista obavlja
želite više znati o društvenim sustavima, a dostupna literatura vam temu predstavlja kompliciranom i irelevantnom	proanalizirajte pozitivne primjere pa se potom zapitajte: "Na koji su način stvorene vrijednosti u ovom primjeru? Tko je sve sudjelovao i pridonio takvom rezultatu? Kako su ljudi opisali iskustvo suradnje?"
pojedinačnik prisvaja sve zasluge za rješavanje nekog zahtjevnog problema	zapitajte se: "Kako su doista postignuti rezultati? Tko je još sudjelovao u rješavanju problema?" Nagradite širu mrežu i sve sudionike koji su pridonijeli rješenju.

### 5. Iskreno se zapitajte: podržavate li mrežu suradnje ili mrežu ambicioznosti?

Zaustavite se na trenutak i dublje promislite o mrežama u kojima sudjelujete te o mrežama koje vas okružuju: je li riječ o mrežama *suradnje* ili o onima kojima dominiraju *ambicije*. U prethodnom dijelu teksta nastojali smo pobliže opisati društvene mreže koje stvaraju novo znanje i nove mogućnosti, gradeći povjerenje i entuzijazam, djelujući poticajno i pozitivno na sve sudionike koji vrlo često o njima govore biranim riječima, kao o nečem "posebnom" ili "magičnom". Osim toga što ih nitko ne želi napustiti,

služe kao temelj za realizaciju izuzetnih rezultata koji se opetovano ponavljaju. Za razliku od toga, u mrežama prožetima ambicioznošću uobičajeno nedostaje otvorenosti i povjerenja, a obilježava ih nametanje sile i konkurentska borba. Informacije se zadržavaju i čuvaju radi vlastite dobrobiti čime se prilike za razmjenu umnogome ograničavaju pa se stoga društveni kapital također smanjuje. Ljudi obično strahuju da će ih se "pogrešno gledati" ako otvoreno surađuju te bez ustezanja razmjenjuju znanje s kolegama. U konačnici sve to rezultira niskim radnim moralom pa ih ljudi u prvoj prilici, s osmijehom na usnama, rado napuštaju.

## Zaključak

U doba Industrijske revolucije vrijednost se stvarala upravljanjem resursima. U doba znanja vrijednost se stvara *suradnjom*. Razumjeti društvena načela koja upravljaju kolaborativnim mrežama te intelektualnim i društvenim kapitalom koji u njima nastaje postaje *conditio sine qua non* svakog uspješnog liderstva i menadžmenta kao najodgovornije instance za produktivnost i organizacijske poslovne performanse. Stoga će kolaborativne aktivnosti i učenje reflektiranjem

postati glavni alati nove prakse koja će značajno unaprijediti proces stvaranja novih vrijednosti: kupcima, djelatnicima i drugim zainteresiranim dionicima. Pa ipak, iako se teoretsko izučavanje društvenih sustava čini zahtjevnim, otkrili smo kako je u praksi drugačija situacija. Naime, osigurajte li ljudima dovoljno vremena za međusobne razgovore, za *dijalog* i *propitivanje* te za *reflektiranje* (pojedinačno i u grupi), pomaci na bolje gotovo nikada ne izostanu.

Translated and reprinted by permission of SoL - *Society for Organizational Learning*. This article was originally published under the English title *The Nature of Social Collaboration: How Work Really Gets Done* by Anne Murray Allen, Dennis Sandow, *Reflections Journal*, Spring 2009. Copyright ©2015. by SoL, all rights reserved.



**Anne Murray Allen**, članica Uprave *Hewlett-Packard Company* zadužena za strategiju, organizacijski razvoj i IT.



Dennis Sandow, osnivač i predsjednik *Reflexus Company*, član istraživačkog tima SoL-a, *Society for Organizational Learning*.



„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.

# Komentar

Peter Senge

Svaka osoba, koja je ikada radila u nekoj organizaciji, na neki način osjeća da u svakodnevnoj praksi stvari nisu onakve kakve bi trebale biti. Zašto je tome tako? Zato što se jaz između proklamiranih politika upravljačkih struktura, u vidu formalno definiranih uloga, pravila, procedura, strategija i vrijednosti te njihova istinskog opredmećenja u praksi iz dana u dan sve više povećava. Shodno tome, sasvim je jasno da formalnim procesima iz pozadine upravljaju neke *neopipljive sile* koje na koncu presudno utječu na performanse. Iako se često smatra da aktivnosti tvrtke proizlaze iz formalno-hijerarhijskog menadžerskog sustava, u stvarnosti i nije baš tako. Riječ je, naime, o suviše pojednostavljenom pristupu koji se ponekad pokazuje čak i opasnim.

Zamislite hipotetsku situaciju kada bi sve djelatnike vaše tvrtke preko noći zamijenili osobama sličnog obrazovanja, kulture i intelektualnih sposobnosti. Bi li tvrtka nastavila normalno funkcionirati? Aktivnosti članova nove grupe temeljile bi se na postojećim artefaktima formalne organizacije: pisanim pravilima, opisima poslova, procedurama, uputama o radu pohranjenima u računalima, informacijama o prodaji, kontaktima s potrošačima i raznim izvještajima zaposlenika. Međutim, novi ljudi ne bi imali nikakvih saznanja o kupcima i dobavljačima, njihovim potrebama i problemima. Ne bi ništa znali o ponašanju, interesima, sposobnostima ili sklonostima novih kolega. Ne bi imali nikakva iskustva o poslovnim procesima tvrtke.

Dakle, u nedostatku iskustva *suradnje* te spoznaja koje su iz *suradnje* proistekle, svježoj perspektivi novaka nedostajat će znanja

na koje bi se mogli osloniti, i to zato što je aktualno znanje svake organizacije usadeño u povijest zajedništva aktivnih članova. Upravo zbog toga Dennis Sandow i Anne Murray Allen članak započinju izjavom o tome kako im je “primarni cilj, u kontekstu korištenja rezultata istraživanja društvenih aktivnosti, pokazati na koji se način *posao doista obavlja* kako bi se što kvalitetnije osvijestila i unaprijedila znanja koja će nam pomoći da bolje razumijemo *suradnju*”.

Istraživanje koje su proveli Sandow, Allen i njihove kolege iz HP-a smatram važnim postignućem novog područja filozofije i prakse menadžmenta utemeljenog na znanju (engl. *knowledge-based management*). Za istraživanje sam prvi put čuo na dvodnevnoj radionici koja je u HP-u organizirana pod vodstvom Humberta Maturane, čileanskog biologa citiranog u članku. Sama činjenica da je tako ugledna tehnološka kompanija okupila



stotinjak najviše pozicioniranih inženjera i menadžera, uključujući i generalnog direktora divizije za proizvodnju tonera, na dvodnevnoj radionici eminentnog biologa veliko je iznenađenje. Pa ipak, meni osobno još veće iznenađenje je bilo spoznati da su sudionici na radionicu prije došli produbiti svoja znanja o procesu u kojem su već aktivno - svjesno ili nesvjesno - sudjelovali, nego saznati nešto sasvim novo.

Tijekom niza godina, Dennis je surađivao s brojnim inženjerskim timovima njegove divizije saznajući tako iz prve ruke na koji način funkcioniraju, kako postižu rezultate te što potiče, a što inhibira njihovu suradnju. A nakon što je kolege upoznao s procesom *mapiranja društvene mreže*, njihovu prvobitnu sumnjičavost zamijenilo je otkrivenje kako je riječ o vrlo korisnom alatu koji im umnogome pomaže opravdati i objasniti menadžerima zašto je mrežna povezanost toliko bitna. Potom, kako se javljalo sve više dokaza o povezanosti određenih društvenih mreža s fascinantnim poslovnim rezultatima, lideri i menadžeri su s povećanom pozornošću počeli pratiti fenomen. Prvi put se dogodilo da inženjeri raspolažu valjanim argumentima kojima su podupirali tezu o negativnim učincima reorganizacija i nekih drugih menadžerskih poteza koji su, u nedostatku razumijevanja mreže i društvenih odnosa, bespotrebno namećani organizaciji donoseći više štete nego koristi. Maturanina radionica vjerojatno je upravo zbog toga - zbog intelektualne znatiželje, ali i očitih vrlo pragmatičnih motiva - potaknula toliki interes u HP-u.

Tijekom dva dana Maturana je HP-ove inženjere upoznao sa svojim pedesetogodišnjim nastojanjima da što bolje razumije koncepciju tzv. *biologije ljubavi* (engl. *the biology of love*), izjavivši kako je njegova istraživačka karijera započela upisom na

postdoktorski studij eksperimentalne biologije na MIT-u, kada je pokušavao razumjeti na koji način “žaba vidi muhu”, nakon čega je njegova karijera evoluirala dalje u smjeru izgradnje radikalno novih temelja razumijevanja percepcije živućih sustava. “U konačnici”, pojašnjava Maturana, “percepcija se manje odnosi na to što vidimo, a više na to što možemo s time učiniti. Iz perspektive evolucije, ‘uhvatiti muhu’ mnogo je važnije nego ‘vidjeti muhu’. U društvenim zajednicama koje čine ljudska bića, *kvaliteta percepcije* neodvojiva je od *kvalitete suradnje*”.

Učinkovitost koordinacije izravno ovisi o kvaliteti društvenih odnosa. Kada smo kao ljudska bića distancirani jedni od drugih, kada nema povjerenja te kada se osjećamo pritisnuti, kvaliteta međuljudskih odnosa te, posljedično tome, kvaliteta naše svjesnosti, neumitno opada. Suprotno tome, kada gradimo odnose povjerenja koji nam omogućuju *otvorenost*, *iskrenost* i *sigurnost* u potporu kolega, naša sposobnost spoznavanja i pronalaženja pravih odgovora na kompleksne probleme iz okruženja neumitno jača. “Ljubav, u smislu stanja kojim drugom biću u našoj blizini osiguravamo legitimnost, jedina je emocija koja proširuje inteligenciju”, poručio je Maturana HP-ovim inženjerima i menadžerima.

Prije nekih godinu dana proveo sam ugodan vikend u društvu Anne Murray Allen i drugih članova SoL-a (*Society for Organizational Learning*) u timskoj refleksiji o važnim trendovima koji sve snažnije utječu na poslovno okruženje. Nakon prvog dana nastalo je priopćenje koje smo nazvali *Pismo iz Marblebeada* u kojem smo identificirali “šest pitanja za oblikovanje budućnosti”, naročito bitnih globalnim korporacijama koje posluju na svjetskom tržištu. Primjericice, prva točka pisma govori o sve većoj društvenoj podijeljenosti svijeta i potrebi

da se iznova redefinira pojam “ekonomskog rasta” kako bi se isti uskladio s ograničenim resursima planeta. Kada smo se nedavno iznova sastali i razgovarali o istoj temi, složili smo se kako se neravnoteže ne smanjuju već štoviše, dodatno pogoršavaju. Stoga ne čudi da smo se potom osvrnuli na probleme upravljanja organizacijama koji zasigurno značajno doprinose tvrdokornom podržavanju disbalansa. U jednom trenutku, nakon razmjene brojnih ideja i iskustava spomenutih u prethodnom članku, Anne je postavila naizgled sasvim jednostavno pitanje koje je veoma dojmilo grupu ostavši neko vrijeme lebdjeti u zraku: “Zašto je liderima i menadžerima lakše upravljati strahom umjesto ljubavlju?”

Zadnjih godina u modi je govoriti o “formalnim” i “neformalnim” sustavima, hvaliti važnost “zajednica prakse” (engl. *communities of practice*) i društvenih mreža u stvaranju znanja i inovacija. Međutim, razgovarati o tome kako se ponašamo jedni prema drugima te

kako sve to utječe na rad i poslovne rezultate, uglavnom nam ne polazi za rukom. Upitamo li se zašto je tome tako brzo ćemo doći do odgovora: u našim organizacijama, kao i društvu u cjelini, *strah* se prometnuo u dominantnu emociju. A protiv straha se ne možete izravno boriti zato što bi proces svojevrsnog “istjerivanje straha” dodatno uplašio ljude. Stoga je *postupno istiskivanje* jedina mogućnost za pobjedu ljubavi, odnosno poštovanja, uvažavanja i povezanosti nad “mrskim neprijateljem” strahom.

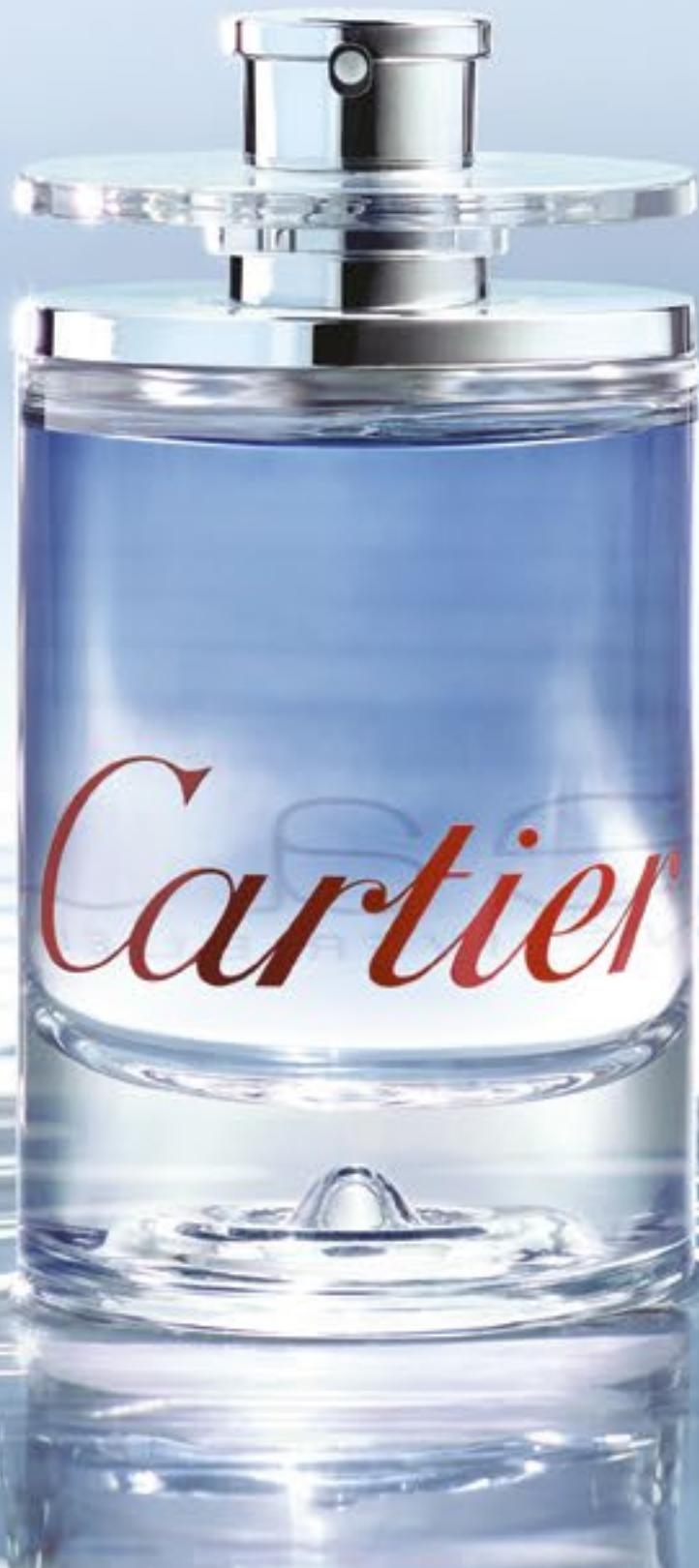
Nikad neću zaboraviti grupu HP-ovih inženjera i menadžera kako sasvim normalno i iskreno razgovaraju o ljubavi u organizacijama, ne kao o sentimentalno-romantičnom stanju već kao o nepobitnoj istini vrlo važnoj za konkretno poslovanje. Smatram da će upravo ta tema - *kako zamijeniti strah ljubavlju u upravljanju organizacijama* - postati okosnicom novog pristupa liderstvu i menadžmentu u vremenima koja dolaze... ili su već stigla.



**Peter M. Senge**, profesor na MIT Sloan School of Management, predsjednik društva za organizacijsko učenje - SoL, autor kapitalnog djela *Peta disciplina*, osoba koju stručna javnost drži "jednim od petorice najutjecajnijih mislilaca u povijesti menadžmenta".

eau de *Cartier*

VETIVER BLEU





# Karakteristike vrhunskih timova

**David Kirk**

## Uvod

Vrhunski timovi - bilo da je riječ o sportu, glazbi, biznisu ili nekom drugom području ljudskog djelovanja - prava su rijetkost. Teško je uopće naići na njih, a kamoli stvoriti ih "ni iz čega".

U tekstu koji slijedi David Kirk, nekadašnji trener pobjedničke ragbi ekipe *All Blacks* s Novog Zelanda, a kasnije *McKinseyjev* konzultant, navodi neke pristupe stvaranju pobjedničkog tima.

## Situacija

U stalnim nastojanjima da postižu što bolje poslovne rezultate, lideri i menadžeri posežu za raznim tehnikama i metodama. No, u toj “kartaškoj igri” i nadmetanju, tijekom godina ostali su bez pravog “asa u rukavu”. Željni uspjeha, već su odavno odigrali najjače adute: *redizajn organizacije, strateško planiranje, upravljanje fokusirano na stvaranje vrijednosti*. Ako su se pokazali pravim igračima, koji su znalački odigrali pravu kartu u pravom trenutku, njihove kompanije danas su veće, snažnije, fleksibilnije i fokusirane na stvaranje vrijednosti. Međutim, njihovi konkurenti također ne stoje na mjestu već se svojski trude osvojiti što bolju poziciju pod zajedničkim suncem (tržištem).

Pogrešne strategije kontinuirano se ispravljaju, vještine nadopunjavaju, loši ekonomski pokazatelji popravljaju, a glomazne organizacijske strukture stanjuju kako bi se poboljšala učinkovitost. Što im onda preostaje? Ništa drugo osim da strpljivo podižu učinkovitost poslovanja tvrtke kombiniranjem navedenih elemenata. U stvarnosti, riječ je zapravo o tome da uče o tome kako stvarati i voditi vrhunske timove svjetske klase.

Vodio sam najuspješnije novozelandske ragbi timove: osam godina seniorski ragbi klub *All Blacks*, šest godina *Auckland* i pet godina nacionalni tim Novog Zelanda.

U životu mi se pružila izuzetna prilika voditi dva tima koji po svim pokazateljima spadaju u spomenutu grupu. Vodio sam najuspješnije novozelandske ragbi timove: osam godina seniorski ragbi klub *All Blacks*, šest godina *Auckland* i pet godina nacionalni tim Novog Zelanda.

Svo vrijeme surađivao sam s brojnim igračima raznih profila koji su redom spadali u istinske talente u prezentaciji ove igre. Pa ipak, prema mojem osobnom sudu, tek dvije ekipe spadaju u grupu “vrhunskih timova”: *All Blacks* tim koji je 2007. osvojio Svjetski kup, te *Aucklandov* tim iz razdoblja od 1995. - 1997. Treći tim kojem je malo nedostajalo da uđe u tu “skupinu slavni” bio je *All Blacks* tim iz 2006. godine.

Na početku, sve što mogu reći je da su takvi timovi izuzetno rijetki. Na njih se teško nailazi, a još ih se teže stvara. Međutim, oni ipak postoje jer se ponekad doista dogodi da se “zvijezde poklope”. Okupiti, trenirati i voditi posebnu grupu ljudi - sposobnu za realizaciju gotovo nevjerojatnih performansi - stoga je ipak moguće.

U sportu ih najlakše prepoznajemo zbog lakoće mjerljivosti i transparentnosti njihovih rezultata. Primjerice, dok pišem o tome prisjećam se drugih slavni primjera poput nogometnog kluba *Liverpool*, *McLarenova* tima u Formuli 1, *San Francisco 49ers*, *LA Lakersa*, australskog ragbi tima ili *West Indies* kriket tima iz 1970-ih i 1980-ih godina. Svi oni iskazali su se posebnom učinkovitošću i brojnim uspjesima na sportskom polju. Pa ipak, to ne znači da su dostigli razinu “svjetske klase” o kojoj bih želio nešto reći. Isto kao što mnogi drugi timovi - osvajači brojnih velikih natjecanja i prvenstava

- također ne prolaze na tom testu. Naime, svima njima nešto ipak nedostaje - ona teško opisiva, posebna kvaliteta *povezanosti, lakoće, koherentnosti i cjelovitosti* koja bi ih učinila jedinstvenima.

Članovi tima osjećaju navedene razlike, prisustvo ili odsustvo tih posebnih osjećaja spojenosti i beskrajnog povjerenja. Subjektivno gledano, linija razgraničenja između vrhunskog tima svjetske klase i onog koji to nije bolno je jasna. No, kako se može izvana objektivno procijeniti postojanje tih posebnih kvaliteta?

Članovi tima osjećaju prisustvo ili odsustvo tih posebnih osjećaja spojenosti i beskrajnog povjerenja.

## Znakovi posebnosti

Smatram kako se mogu izdvojiti tri jasna “izvanjska” obilježja koja krase timove svjetske klase:

### 1. Pogreške su svedene na minimum.

Tim je toliko uigran i istreniran da su gotovo sve pogreške eliminirane. Djelomično je to rezultat “božanskog nezadovoljstva” jer igrači nikada nisu potpuno zadovoljni svojom izvedbom pa se stalno trude biti sve bolji, a djelomično specifične opuštenosti koja proizlazi iz povjerenja i implicitne vjere u sebe i suigrače.

### 2. Navika pobjeđivanja.

Timovi svjetske klase gotovo uvijek pobjeđuju i to tako da obično doslovno “pometu” suparnike s terena. Što i nije neko veliko

iznenađenje jer - kako smo ranije ukazali - s obzirom na to da nema mnogo momčadi svjetskog ranga, vrlo rijetko se susreću sa sebi doraslim suparnicima. Osim toga, neobično uspješno koriste uzlet koji pobjeđivanje u kontinuitetu nosi sa sobom, i to za dodatno oslobađanje vlastitih timskih potencijala.

### 3. Naboj i zadovoljstvo radi toga što se bave upravo time čime se bave.

Gledatelji često primjećuju da se igrači na utakmicama dobro zabavljaju te da izvode akcije s nekom posebnom lakoćom. Čak i u najtežim trenucima treninga ili utakmice uspijevaju zadržati *mirnoću, usmjerenost i ravnotežu*. Vjera u sebe, u kombinaciji s vjerom u druge članove tima, igrače potiče da daju sve od sebe te da pritom istinski uživaju u tome.

## Kvalitete kojima se stječe posebnost

Ako smo ustvrdili da se timovi svjetske klase prepoznaju po igri bez pogreške, po lakoći pobjeđivanja te po očitom uživanju u onome što čine, nameće se logičko pitanje: Što se događa iznutra? Koje su to magične sile koje omogućuju tako sjajnu izvedbu?

### Vizija

Prva kvaliteta koja posebne timove odvaja od prosječnih je *zajednička vizija*. Postoji, naime, *nešto* u što svi članovi tima vjeruju, čemu teže te kakvi žele biti. Pritom se vizija ne odnosi samo na ciljeve jer svaki, pa i prosječan tim, ima svoje ciljeve, a samo najbolji među njima imaju istinski jasnu viziju. Ciljevi su hladni, intelektualni i racionalni. Napredak u ostvarenju ciljeva moguće je kvantificirati, definirati i mjeriti. Vizija također dijelom mora biti racionalna, ali istovremeno i emotivna. Osim toga, mora biti udaljena od sadašnjosti u vremenu i prostoru. Vizija mora buditi *užbuđenje* i *potpunu predanost*, te istovremeno izazivati određena *strahovanja*. Vizija jednostavno mora biti "velika"!

Prva kvaliteta koja posebne timove odvaja od prosječnih je *zajednička vizija*.

Lideri timova svjetske klase traže od igrača *požrtvovnost* - u smislu uloženog vremena i truda - te najvažnije od svega, žrtvu vlastite individualnosti na oltaru timskih postignuća. Složit ćete se kako je riječ o velikim zahtjevima koji se mogu tražiti od pojedinca jedino kada su snažno motivirani. Naime, samo istinska vizija pobuđuje želju za sjedinjenje s timom i svesrdnu angažiranost. Vizija mora biti toliko grandiozna da i najveći igrači posumnjaju u to mogu li je doseći te da je pritom najciničniji članovi tima ne mogu uništiti.

Jednostavno rečeno, vizija posebno uspješnih timova govori o kvaliteti izvedbe i stalnim nastojanjima da se ona dovede do savršenstva. Pritom treba napraviti važnu distinkciju između *vizije* i *motivacije* jer se radi o bitno različitim stvarima. Lideri koji žele stvoriti timove svjetske klase moraju ispravno razumjeti suštinu tih razlika.

Vizija pojedincima otvara mogućnosti osobnog razvoja i vrhunskih postignuća. S vremenom, borba za dostizanje nedostižnog postaje racionalni cilj. Međutim, svaki čovjek mora pronaći neki valjani razlog za ustajanje iz kreveta i naporni trening. Timovi koji su kontinuirano uspješni na svjetskoj pozornici osim jasne vizije imaju jasne i vrlo konkretne poticaje za individualni i timski doprinos. Zapravo, riječ je o stvaranju sustava izravnog i neizravnog nagrađivanja za postignute rezultate.

Istinska vizija sastoji se od dviju važnih komponenti: *eksterne* i *interne*. Iako se vizija ragbi tima *All Black* s vremenom mijenjala, uvijek smo stremili ka tome da budemo pobjednici *Svjetskog kupa*, odnosno da budemo najbolji na svijetu.



Pa ipak, svi *All Black* timovi koje sam trenirao nisu imali istinski pozitivnu viziju. No, zbog straha da će iznevjeriti slavnu prošlost kluba svi su imali neku vrstu “negativne vizije” koja ih je plašila da se nešto neželjeno ne dogodi. Svjesni postignuća svojih prethodnika i duge povijesti uspjeha, progonio ih je strah da bi mogli iznevjeriti blistavu tradiciju kluba. Na koncu, to i nije tako loše jer negativna vizija potiče timove da učine sve što je u njihovoj moći kako bi izbjegli neželjeni scenarij. Međutim, *negativna vizija* - utemeljena u strahu - nikada nije, a vjerojatno nikada ni neće, potaknuti timove na ostvarivanje vrhunskih postignuća jer takva vrsta poticaja uvijek treba proizlaziti iz vjere u vlastite snage, a ne iz straha.

Druga komponenta istinske vizije njezina je *interna dimenzija*. Riječ je o viziji osobnog razvoja svakog pojedinog člana i njegovih osobnih postignuća u okvirima tima. Riječ je o viziji rasta i korištenja svake prilike za ostvarenje maksimalnih potencijala, bilo na razini tima ili na razini pojedinog člana.

Vrhunski timovi koje sam vodio imali su viziju “pomicanja granica igre”, odnosno promoviranja ragbi natjecanja na neku novu, višu razinu. Jednostavno rečeno, nastojali smo usavršiti izvedbu na način na koji to još nikome do tada nije uspjelo. Nismo se borili protiv drugih, već sami protiv sebe i protiv igre same. Protivnici nisu bili drugo doli mediji za realizaciju naših dubokih aspiracija.

### *Sposobnost*

Drugo obilježje kojim se vrhunski timovi ističu njihova je specifična *sposobnost*. Na isti način na koji se od lošeg brašna ne može napraviti dobar kruh, vrhunski tim ne može egzistirati ako u svom sastavu nema

Na isti način na koji se od lošeg brašna ne može napraviti dobar kruh, vrhunski tim ne može egzistirati ako u svom sastavu nema dovoljan broj vrhunskih igrača.

dovoljan broj vrhunskih igrača. No, to ne znači da je vrhunski tim sastavljen samo od vrhunskih igrača. Sposobnost i vještine jesu važne, ali su *kohherentnost* i *nadopunjavanje* još i važniji. Naime, timovi se grade na vjerovanju o stvaranju energije i sinergije koja će cjelinu učiniti većom od zbroja komponenti. U kontekstu timova svjetske klase, riječ je o performansama koje se konstantno održavaju iznad granica koje su razumno očekivane.

Sposobnost se može promatrati kao rezultat ovladavanja vještinama igre. U ragbiju to se odnosi na osnovne vještine trčanja, bacanja, hvatanja, skakanja, obaranja, obilaženja i odlučivanja. Svaki član tima dobiva specifične zadatke - u vidu različite kombinacije navedenih vještina - koje mora što bolje obaviti. Igrači na prvoj liniji napadači su koji prije svega moraju dobro trčati i hvatati. Krila i braniči također moraju dobro hvatati loptu, skakati, te moraju biti snažni i brzi. Dakle, svaki specijalist mora pridonijeti igri svojim specifičnim vještinama kako bi tim zaista igrao prema standardima svjetske klase.

Međutim, članovi tima moraju imati i generalističke kompetencije, a ne samo

Fascinira koliko sportaša i sportskih timova, isto kao i poduzetnika, stalno teži boljem i većem radi čega su stalno nezadovoljni trenutačnim postignućima.

specijalističke vještine. U ragbiju, kao i u svakom drugom sportu ili biznisu, vrhunski timovi uvijek probijaju barijere puke specijalizacije. Primjerice, vrhunski linijski igrači trče i obilaze prepreke poput vrhunskih braniča; vrhunski braniči šutiraju loptu kao da su vrhunski napadači i slično. Budući da igra s vremenom evoluirala, navedeni trend komplementarnosti vještina sve više dolazi do izražaja prilikom selekcije igrača.

Tendencija biranja u timove igrača generalističkih i specijalističkih vještina primjetna je već stanovito vrijeme. Primjerice, davnih 1970-ih godina zapadnonjemački nogometni timovi počeli su implementirati ideju tzv. "totalnog nogometa" koja je tražila da svi igrači imaju sve vještine kako bi se ostvarila maksimalna fleksibilnost pozicije i taktike u igri. Njemački pristup brzo se proširio svijetom. Stoga danas svaki nogometni klub svjetske klase ima igrače koji mogu igrati na raznim pozicijama.

Opisanu doktrinu preuzeli su brojni vrhunski timovi; naravno, u mjeri u kojoj je to razumski prihvatljivo. Od članova tima stoga zahtijevaju da imaju vrhunska specijalistička znanja, ali istovremeno i sposobnost da uskoče u druge uloge kada treba, pa se

time umnogome poboljšava fleksibilnost i responzivnost na brojne izazove s kojima se susreću. No, još je važnije da se time pozitivno utječe na povezanost i koherentnost tima jer svaki član odlično razumije zahtjeve i probleme s kojima se suočavaju kolege specijalisti na specifičnom timskom zadatku.

Navedene fiziološke koristi nadopunjuju se psihološkima jer članovi uspješnih timova vlastite stavove uobičajeno poistovjećuju sa stavovima cijelog tima. Sposobni su ispravno sagledati "širu sliku" kao i način na koji se oni sami u tu sliku uklapaju. Osjećaju se odgovornima za svoj doprinos, za doprinos drugih i rezultate cijelog tima. Riječju, postupno se razvijaju u istinske lidere.

#### *"Božansko nezadovoljstvo"*

Treće obilježje vrhunskih timova ogleda se u svojevrsnom *božanskom nezadovoljstvu*. Riječ je, naime, o stavu da treba kontinuirano učiti i razvijati se jer se svaka izvedba uvijek može unaprijediti, kao što se svaka granica - ma koliko izazovna i nedohvatljiva bila - uvijek može prijeći. Fascinira koliko sportaša i sportskih timova, isto kao i poduzetnika, stalno teži boljem i većem radi čega su stalno nezadovoljni trenutačnim postignućima. Naime, čak i onda kada postignu očigledno izvanredne rezultate, ne staju na tome želeći još više pa bi ih zbog toga netko sa strane mogao smatrati megalomanima.

No, činjenica je da timovi svjetske klase kontinuirano propituju i analiziraju vlastita postignuća te da su pritom vrlo samokritični. Uvijek smatraju da im je izvedba mogla biti bolja, te da im se pogreške - čak ni one najmanje - nisu smjele dogoditi. Iako se nekom vanjskom promatraču zbog

eventualne pretjerane samokritičnosti njihovo ponašanje može učiniti čudnim, u stvarnosti tako nije jer su vrhunski igrači i timovi doista uvjereni da mogu više i bolje. Dakle, nema tu nekog cinizma i hipokrizije jer su ti ljudi doista u vječnoj potrazi za savršenstvom, pa nastoje unaprijediti izvedbu do najsitnijih detalja.

Pa ipak, ponekad u tome znaju pretjerati pogotovo kada nastoje inovirati prehranu igrača, metode treninga ili opremu. Međutim, vlastito iskustvo mi govori kako mogućnosti za poboljšanja u navedenim područjima obično opsesivno traže manje uspješni timovi i to uglavnom bez značajnijih rezultata.

Kod vrhunskih timova *božansko nezadovoljstvo* ostvarenim performansama uravnotežuje se vjerom da su doista sposobni za dodatna poboljšanja. Za vrijeme Svjetskog kupa 1997. igrali smo i trenirali s jasnim ciljem pred očima: slikom stepeništa kojim se iz dana u dan, svakom utakmicom i svakim treningom, sve više uspinjemo spremni funkcionirati na novoj, višoj razini.

Apsolutno smo vjerovali da sa svakom novom utakmicom moramo igrati sve bolje želimo li osvojiti prvenstvo. Znali smo da je za lošu igru besmisleno tražiti opravdanja u klasičnim izjavama tipa “šteta, imali smo loš dan” ili “loše smo ušli u utakmicu pa se zbog toga situacija okrenula na njihovu stranu”. Apsolutno smo vjerovali da svaka loša izvedba podrazumijeva propuštanje dragocjene prilike koja se više neće ponoviti - pogotovo ako se u obzir uzme sustav natjecanja na svjetskom prvenstvu koji ne ostavlja previše prostora za ispravak eventualne pogreške.

Želja za isticanjem i kontinuiranim unaprjeđenjem rezultata u sportu ima i

Kod vrhunskih timova *božansko nezadovoljstvo* ostvarenim performansama uravnotežuje se vjerom da su doista sposobni za dodatna poboljšanja.

melankoličnu notu. Naime, igrači dobro znaju da su ograničenog “vijeka trajanja”, ako se tako može reći. Priliku da nastupe na svjetskom prvenstvu i pobjede većinom dobivaju samo jednom u životu. Opisana situacija specifična je za svijet sporta: vrijeme koje nesmiljeno prolazi stvara pritisak da se ostvare rezultati jer prilike za popravak vjerojatno nema. Iako se po tome sport očito razlikuje od biznisa, sličnosti svejedno postoje. Prilike za postizanje vrhunskih rezultata u poslovnom svijetu također su ograničene pa bi timovi svaku mogućnost trebali iskoristiti do maksimuma.

Prilike za postizanje vrhunskih rezultata u poslovnom svijetu ograničene su pa bi timovi svaku mogućnost trebali maksimalno iskoristiti.

## Disciplina

Disciplina je poprilično staromodan pojam koji se uobičajeno povezuje s nekim posebnim pravilima i kaznama kada se ista prekrše. Međutim, iskustvo mi govori kako je prihvaćanje i razumijevanje važnosti *discipline* ključno za funkcioniranje vrhunskih timova. Naime, u nedostatku discipline grupom će brzo zavladati *nered, neorganiziranost i rasipanje* (energije i resursa). U timu se uvijek treba znati *što se i kako* radi te što se od pojedinca očekuje, jer kada takva jasnoća izostane motivacija neumitno opada. Primjerice, zamislite kako biste se osjećali da se kao član tima borite za velika ostvarenja, a da na kraju saznate kako ste “veslali u pogrešnom smjeru” jer vam nitko nije kazao što trebate činiti?

Disciplina se odnosi na skup pravila o tome što je prihvatljivo, a što nije u smislu ponašanja članova u timu. Iako zvuči paradoksalno, treba reći da je jasnoća pravila najvažnija u kontekstu “sitnih stvari” koje se tiču svakodnevnog funkcioniranja. U vrhunskim timovima koje sam vodio velika važnost polagala se na *pravilno odijevanje i točnost*. Igrači su znali da ni po koju cijenu ne smiju kasniti na treninge ili bilo koji drugi

Iskustvo mi govori kako je prihvaćanje i razumijevanje važnosti *discipline* ključno za funkcioniranje vrhunskih timova.

dogovoreni susret te da uvijek moraju biti besprijekorno odjeveni u službenu odjeću tima. Logika oko toga jednostavna je. Naime, vrlo je vjerojatno da će članovi tima koji se disciplinirano pridržavaju pravila odijevanja u klupske uniforme, te koji paze na točnost izvan terena, istu dozu ponosa i profesionalizma unositi na teren. Lider koji počne uvoditi mala, sitna pravila na početku kasnije će lakše uvoditi disciplinu u drugim, puno važnijim aspektima uspješnosti kao što su primjerice komunikacije, organizacijska struktura i menadžment tima.

Prema mojem iskustvu, u vrhunskim timovima pravila nametnuta izvana obično ne potraju dugo jer je *internalizacija normi i pravila* jedno od važnih obilježja vrhunskog tima. Vrhunski igrači, naime, prihvaćaju i poštuju samo ona pravila u čijem su donošenju sudjelovali. Riječ je o suštini samodiscipline, kvalitete koja je redom krasila najbolje igrače koje sam ikada upoznao.

U kontekstu discipline u vojsci, general de Gaulle opisao je kako bi lideri trebali inspirirati sljedbenike: *Nastoji li vođa uspostaviti izvorno i efektivno vodstvo, mora imati sposobnost usklađivanja njihovih i svojih namjera inspirirajući ih da na dodijeljene im zadatke gledaju kao da su ih sami odabrali. Lider mora povećati i multiplicirati učinkovitost puke discipline budeći u podređenima neku vrstu moralne sugestivnosti koja nadilazi razumno rasuđivanje i potiče ih na oslobađanje najviših osobnih potencijala, vjere, nade i odanosti.*

De Gaulle je odlično razumio ogroman utjecaj discipline. Međutim, prema mojem osobnom mišljenju, istinska disciplina ne odnosi se na promoviranje odanosti lideru nego na promicanje predanosti ostvarenju zajedničke misije i vizije.

## Politika

Politika u kontekstu vrhunskih timova nema baš neke veze s politikom profesionalnih političara. U kontekstu vrhunskih timova politika ne služi za stvaranje i podržavanje interesnih grupa, neutraliziranje protivnike ili manipuliranje radi ostvarivanja premoći bilo koje vrste. Riječ je, naime, o politici upravljanja interpersonalnim odnosima u timu.

Svaki je tim sastavljen od osoba različitog karaktera, prošlosti, navika, svjetonazora i pogleda na budućnost. U nekim slučajevima i tehnički zahtjevi igre traže takvu raznolikost. U ragbiju - zapazio sam - napadači su više introvertni i više su fokusirani od obrambenih igrača koji su pak više proračunati od napadača. Navedena obilježja prisutna su i u timova svjetske klase. Dok sam vodio *All Blacks*, igrači su imali različita opredjeljenja i interese tako da sam se po tom pitanju slagao i razumio s njih petoro ili šestoro, ne više. Unatoč tome, sve igrače izuzetno sam poštovao.

Visoko motivirani igrači snažne volje u stanju su upravljati tenzijama koje su u timu neminovne.

Vrhunski timovi u svojim redovima uvijek imaju igrače jako izraženog ega koji su živote u potpunosti posvetili igri. Stoga je njihov ulog visok; ponekad mnogo dobivaju, a ponekad mnogo gube. Oni jednostavno nisu skloni kompromisima ili diplomatskom ponašanju.

Jedna od ključnih kompetencija vrhunskih timova sposobnost je prepoznavanja, suočavanja i rješavanja interpersonalnih problema u trenutku kada se pojave. Igrači su svjesni da se moraju suočiti i promptno riješiti svaku prepreku koja se pojavi kako bi se mogli maksimalno usredotočiti na ono najvažnije - na igru. Pritom interpersonalne probleme rješavaju raznim formalnim i neformalnim metodama pazeći da se "zahvat" obazrivo izvede te da se zahvatom osigura učinkovitost rješenja.

## Uloga lidera

U određenom smislu, za lidera nema lakšeg posla od vođenja vrhunskog tima. Trener kojemu je sudbina dodijelila ulogu vođenja talentiranih, fokusiranih i motiviranih igrača, koji savršeno razumiju kamo idu i kako će tamo stići, nikada ne smije zaboraviti da je njegov najvažniji zadatak da im on sam *ne stoji na putu*. Iznenadili biste se koliko se loših lidera upravo tako ponaša.

Druga važna odlika lidera ogleda se u tome da jednostavno bude *karakteran čovjek*. Lider ima specifičan položaj i zadatke koje mora obaviti, a koji nemaju veze s njegovom ulogom vođe. On ili ona moraju naporno raditi da bi ih se prepoznalo kao "najbolje u klasi". Kada igrači poštuju trenera jer je nekoć i on bio vrhunski igrač koji je umnogome pridonio ugledu i popularnosti kluba,

Važna uloga lidera ogleda se u *vrijednostima* koje sam utjelovljuje, a potom njeguje unutar tima kojem je na čelu.

više će ga poštovati kao vođu. U povijesti sporta bilo je i iznimaka kada treneri nisu i sami bili vrhunski igrači, kao primjerice trener engleske kriket momčadi Mike Brearley. Pa ipak, brojniji su slučajevi kada vrhunske timove vode lideri koji su i sami bili uspješni igrači.

Vođa sportskog tima mora imati sve odlike dobrog lidera i menadžera. Uspješni igrači sami sebi postavljaju visoke standarde pa je normalno za očekivati da neće imati strpljenja za nekompetentnog vođu. Pokaže li se (na terenu) da nisu dorasli zadatku, loše lidere igrači u najboljem slučaju marginaliziraju, a u najgorem otvoreno bojkotiraju.

Osim toga, još jedna važna uloga lidera ogleda se u *vrijednostima* koje sam utjelovljuje, a potom njeguje unutar tima kojem je na čelu. Liderov posao je takve prirode da on uvijek mora podjednako zastupati i sam primjenjivati određene vrijednosti, koliko god je to moguće. Naime, lideri uvijek moraju voditi primjerom u svemu što čine!

Gotovo po definiciji, izrazito uspješni timovi nemaju potrebe za posebnim vodstvom što se tiče detalja. Pa ipak, neke vitalne funkcije koje lider mora odraditi svejedno

ostaju. Kao prvo, riječ je o tome da mora *kontrolirati* sveukupno funkcioniranje sustava (tima), te o tome da mora misliti o *integraciji*. Vrhunski timovi u svom sastavu uključuju mnoštvo različitih kompetencija; na lideru je da identificira i poveže specifičnu kombinaciju kompetencija kojom će trenutačno realizirati specifične ciljeve.

Ponekad se lideri nađu u zahtjevnim situacijama da zbog protivnika ili nekog drugog strateškog razloga važnom igraču moraju dodijeliti sporednu ulogu. Ili kada važnog igrača moraju zatražiti da umnogome promijeni stil igre kako bi se prilagodio ekipi. Ili kada važnom igraču, zvijezdi ekipe, moraju priopćiti da će određenu utakmicu sjediti na klupi. Stoga je upravljanje energijskom ravnotežom tima i zahtjevima koji se postavljaju pred igrače još jedan važan liderov zadatak s implikacijama na taktiku i selekciju tima.

Još jedna važna uloga lidera je *fokusiranje* u smislu da igrače usmjerava na ono što je u određenom trenutku najvažnije za tim kao cjelinu. Viziju treba pretočiti u ciljeve; želje moraju biti prevedene u adekvatne nagrade. Treningom se ekipa usredotočuje na neposredne zadatke i ciljeve, te usporedo s time razvija kapacitete za dugoročni uspjeh. Stoga lider mora pažljivo *promatrati*, te na temelju toga *ispravno zaključivati*, kako bi artikulirao ključna pitanja s kojima se tim suočava. Kada se problemi pojave, lider mora inzistirati na tome da se o njima otvoreno razgovara te da isti čim prije riješe.

Vrhunski timovi ili organizacije koje postojeano traju dugi niz godine prirodno se pretvaraju u *institucije*. Navedeno bez sumnje utječe na sve članove tima, a posebno na lidera. Jedna od temeljnih ljudskih potreba ogleda se u uspostavi ravnoteže između pripadanja nekoj grupi i nastojanja da se očuva vlastita

osobnost. A to se ne postiže tako lako pa su zbog toga u mnogim vrhunskim timovima ponekad prisutne snažne tenzije na relaciji pojedinac i kolektiv. Članovi takvih timova uobičajeno su pojedinci jake volje i karaktera koji strastveno vjeruju u svoje sposobnosti - čak i neku vrstu sudbinske moći - da pobjeđuju. S druge strane, igra uobičajeno zahtijeva da dobar dio svoje individualnosti podvrgnu interesima tima što je njima ponekad izuzetno teško učiniti.

Upravo je lider osoba koja mora vješto upravljati ovom (ne)ravnotežom. Ispravno vođenje politike interpersonalnih odnosa, procjenjivanje konfliktnih prioriteta te ovladavanje egom igrača kada se otme kontroli moguće je samo osobama čvrstog karaktera sposobnima uzdignuti se iznad navedenih problema. Liderovo djelovanje mora biti takve prirode da se svaki igrač osjeti poželjnim i potrebnim, sa svim svojim prednostima i manama, te da istovremeno svaki igrač shvati da nitko nije iznad tima.

Posljednji i po mnogo čemu najvažniji zadatak lidera razvijanje je i njegovanje liderstva kod drugih igrača. Naime, bilo koji veći tim malo brojnijeg članstva sastoji se od više podtimova koji se okupljaju formalnim (napadači, krila, obrambeni igrači, rezerve) ili neformalnim putem (okupljanje pojedinih igrača prije i nakon treninga na temelju istih hobija, interesa i slično). Svaki podtim uobičajeno ima svoga lidera pa je stoga vrlo bitno kako oni međusobno funkcioniraju te u kakvom su odnosu s vođom cijelog tima koji bi svakako trebao poticati njihove liderske osobine.

Kao što smo ranije vidjeli, članovi vrhunskih timova uglavnom prepoznaju i prihvaćaju svoju ulogu i odgovornost za uspjehe tima. Samim time, ali i nekim drugim karakteristikama, pokazuju da razmišljaju i ponašaju se

kao vođe. Stoga se samo najveći diletanti i nesigurni lideri neće odvažiti iskoristiti taj bogati izvor ljudskih potencijala koji im stoji na raspolaganju, na dohvat ruke.

“Da sam barem tada znao ono što sada znam.” Naravno, uvijek je lakše biti general nakon bitke, gledati, analizirati i davati preporuke unatrag, nego učiniti pravu stvar u vatri trenutačne borbe. Čvrsto vjerujem da stvaranje vrhunskih timova svjetske klase nije nešto što se može naučiti ili podučavati, već da se to može učiti jedino na temelju iskustva. Zbog toga sumnjam da bi mi opaske navedene u ovom tekstu koristile u vrijeme kada sam se istinski trudio voditi i stvarati vrhunsku ekipu.

Da sam napisao ovaj tekst u ono vrijeme, kada sam se bavio vođenjem, a ne promišljanjem o tome, vjerojatno bih neke stvari učinio drugačije. Pokušao bih djelovati s većim samopouzdanjem, bolje bih se pripremao za probleme kao što bih sve to činio pedantnije nego tada. Međutim, da je tako bilo vjerojatno bih postao distanciraniji i manje spontan, veći profesionalac te mnogo manje entuzijastički amater. Bi li me to učinilo uspješnijim? Ne znam. No, zato sam apsolutno siguran kako se

Liderovo djelovanje mora biti takve prirode da se svaki igrač osjeti poželjnim i potrebnim, sa svim svojim prednostima i manama, te da istovremeno svaki igrač shvati da nitko nije iznad tima.

istinsko liderstvo ne odnosi na pisanje i pričanje o tome “kako biti lider”, već na konkretnu praksu u kojoj svakim svojim djelom, svakom mišlju, riječi ili gestom doista pokazuješ liderstvo na djelu. Ljudi znaju reći: “Od prevelike analize dolazi do paralize”. U kontekstu liderstva, nije dobro kada suviše analiziranje i planiranje suspregne prirodnu ljudsku spontanost.

Posljednji uvid o liderstvu koji želim podijeliti s vama odnosi se na značaj osjećaja

*uključenosti i uzbuđenja* koji su ljudima neobično važni. Navedenu činjenicu svaki bi lider uvijek trebao imati na umu. Tim koji se hrabro nosi s problemima, izazovima, strahovima i nadama te je pritom uzbuđen u svemu tome, sigurno je na pravom putu da ostvari nadanja. Istina je jednostavna.

Ne možete biti “svjetski tim” ako se pritom ne bavite svjetskim izazovima i problemima. Gledajte na njih kao na veliku priliku koju ćete prije ili kasnije iskoristiti.

Translated and reprinted by permission of *McKinsey & Company*. This article was originally published under the English title *World-Class Teams*, David Kirk, *McKinsey Quarterly*, November 2002. Copyright ©2015. by *McKinsey*; all rights reserved. This translation, Copyright © 2014. by *McKinsey*.

## McKinsey&Company



**David Kirk**, višegodišnji trener *All Black* ragbi tima i poslovni savjetnik *McKinseyja*.





UPOZNAJTE  
**NOVE TRENDOVE U  
TURIZMU I STVORITE NOVE**

**IEDC**

Bled School of  
Management

*A School with a View*

U suradnji s:



■ **Cjelokupno menadžersko znanje s područja turizma na jednom mjestu**

Menadžment u turizmu intenzivan je program, usmjeren prema pripremi sudionika za menadžerske uloge. Pokriva sva glavna područja u turizmu i kombinira ih s općim disciplinama upravljanja glavnim poslovnim područjima.

■ **Dizajniran da poboljša vaše izgled u karijeri**

Želite li postati široko priznati u industriji i imati pristup globalnoj Alumni mreži? Upisom u naš program možete poboljšati svoju međunarodnu karijeru i nadograditi svoje menadžerske vještine kako biste postali poslovni lider u turizmu!

■ **Učite od najvećih svjetskih stručnjaka**

Učite od najboljih svjetskih stručnjaka s područja turizma i menadžmenta!

■ **Proširite svoju poslovnu mrežu**


Sudionici dolaze iz šire regije srednje i istočne Europe, što vam daje izvrsnu priliku da proširite vaše poslovnu mrežu, suradnju i razmjenu iskustava.



Program **Menadžment u turizmu** usmjeren je na pripremu sudionika za menadžerske uloge u turizmu. Kombinira konkretne turističke prakse sa širim znanjem upravljanja. Zajedno sa sudionicima iz šire regije jugoistočne Europe, i vi imate jedinstvenu priliku proširiti svoju profesionalnu mrežu.

Obrazovanje za napredak u karijeri u **TURIZMU**

Više informacija: **+386 4 5792 500; [ampt@iedc.si](mailto:ampt@iedc.si); [www.iedc.si/ampt](http://www.iedc.si/ampt)**



q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja



[www.iedc.si](http://www.iedc.si)  
[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)

