

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



ORGANIZACIJSKO UČENJE

No. 0 / Vol. 1 / Jesen 2008.

qLife

qLife
No. 0 / Vol. 1 / Jesen 2008.
ISSN 1846-9590

Izdavači
Cotrugli BS
Quantum21.net

Za izdavača
Marko Lučić

Upravni odbor
Ana Jergović, Cotrugli BS
Marijan Subotić, Cotrugli BS
Marko Lučić, Quantum21.net
Miljenko Cimeša, SoL Hrvatska

Uredivački odbor
Gavin Wallbridge, Cotrugli BS
Lara Jelenc, EFRI
Marc Luyckx Ghisi, Cotrugli BS
Marko Lučić, Quantum21.net
Mike George, Cotrugli BS
Miljenko Cimeša, SoL Hrvatska
Nataša Rupčić, EFRI

Ilustracije
Tomislav Čurković

Grafički dizajn
Krepelnik Graftwerk

Prijevod
Cleo jezici i informatika

Cleo
jezici i informatika

Lektura
Sanjin Lukarić
Ksenija Žakula

Tisak
Profil International

Marketing i prodaja
qlife@cotrugli.eu
+385.1.3667.244
+385.98.235.535

Partneri

 **Emerald ManagementFirst**

 **JOSSEY-BASS™**
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

 **SoL**
society for
organizational learning

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

Rijeka, Rujan 2008.

4

Tema broja: Organizacijsko učenje
Marko Lučić

8

Dvadeset godina organizacijskog učenja i etike u
Hanover Insurance Companies
Barry Sugarman i Bill O'Brien

Priča o Hannover Insurance govori o liderstvu i organizacijskom učenju kao strateškom ključu ostvarivanja transformacije organizacije. U njoj se naglašava kako se 90% transformacije organizacije događa u ljudima. Promjena načina razmišljanja i ponašanja ljudi, tijekom vremena, donosi promjene u poslovnim procesima i načinu rada, te značajna unapređenja poslovnih rezultata.

30

O dijalogu, kulturi i organizacijskom učenju
Edgar H. Schein

Dijalog, komunikacijska tehnologija koja omogućuje stvaranje zajedničkog razumijevanja i međusobnog povjerenja, predstavlja ključnu komponentu svake organizacijske transformacije.

54

Teatar Memorije
Slobodan Prosperov - Novak

Jedan od najpoznatijih Hrvata u čitavoj povijesti Julio Gulio Camillo Deliminio, posvetio je život traganju za tajnom ljudske mudrosti.

60

Promišljanje liderstva u učećoj organizaciji
Peter M. Senge

Ključni problemi današnjice ne mogu se rješavati hijerarhijskim autoritetom. Stoga je nužno razvijati model liderstva koji obuhvaća tri vrste lidera: linijske, izvršne i neformalne lidere.

74

Ograničava li Vaš način vođenja učenje?
Roger Schwartz

Tradicionalni način vođenja, koji se zasniva na modelu unilateralne kontrole, umanjuje sposobnost učenja i djelotvornost upravljačkog tima. Stoga je, da bi se ostvarilo organizacijsko učenje i transformacija organizacije, nužno usvajanje alternativnog načina vođenja koji se zasniva na modelu uzajamnog učenja.

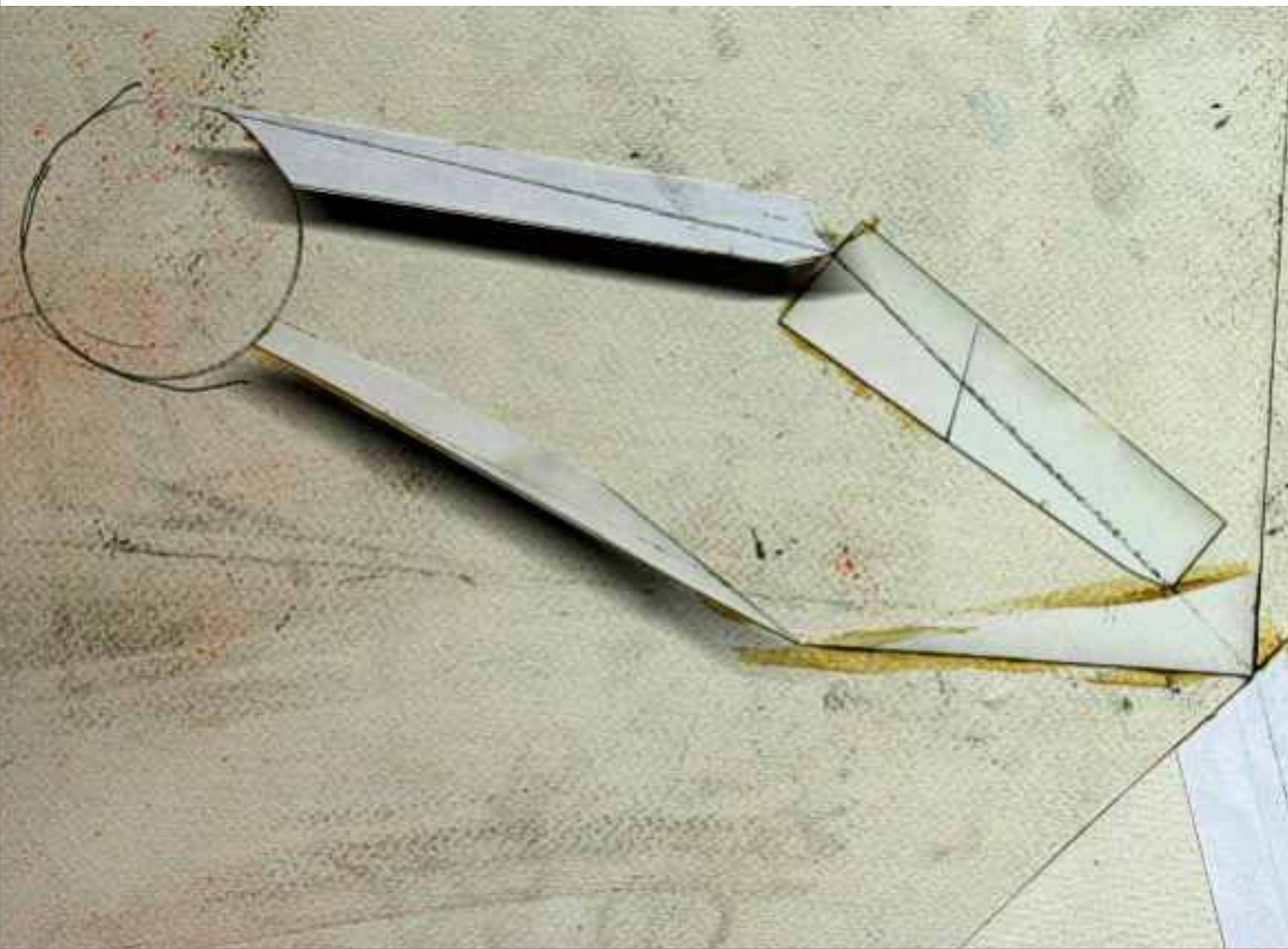
90

Razgovor s Garyjem Hamelom
C. Otto Scharmer

Uvodnik

Organizacijsko učenje

Marko Lučić



P oštovani čitatelji, pred Vama je nulti broj časopisa **qLife**, prve stručne publikacije za liderstvo i organizacijski razvoj u Hrvatskoj ostvarene u suradnji portala **Quantum21.net** i **Cotrugli Business School**. Ugledne svjetske institucije i organizacije, naši inozemni partneri, *Emerald* iz UK, *John Wiley*, *SoL - Society for Organizational Learning*, *Pegasus Communications* i *World Business Academy* iz SAD-a, otvorile su nam svoje baze znanja i pomogle da "suho zlato" u obliku tekstova vodećih svjetskih mislilaca donesemo u Hrvatsku. U tome su nam svojim razumijevanjem i potporom pomogle i hrvatske organizacije, lideri u svojim sektorima, *T-Mobile*, *HPB*, *WLW*, portal *MojPosao* i *Profil International* na čemu im od srca zahvaljujem.

Prema Peteru Sengeu, autoru knjige *Peta disciplina* koju istinski znalci drže "biblijom modernog liderstva", "95% uspješnosti svake organizacije ovisi o kvaliteti njezina vodstva". Današnja prevladavajuća znanost liderstva još je uvijek u svojoj suštini materijalistička jer funkcioniranje svijeta nastoji razumjeti putem fizičkih osjetila. Sve što jest, što je stvarno, mora biti zamjetljivo osjetilima. Ako se "nešto" ne može spoznati putem osjetila, tada to "nešto" ustvari ne postoji. Opisani način rasuđivanja doveo je do toga da su *emocionalno-spiritualne* komponente života gotovo u potpunosti izuzete iz razmatranja kao "nebitne periferne komplikacije", što u konačnici uzrokuje velike probleme u svijetu organizacija u kojem danas živimo.

No, znanost se promijenila, a time i znanost liderstva. Kvantna fizika 20. stoljeća na kojoj moderni lideri temelje svoje promišljanje donosi nam posve novi pogled na svijet i realnost stvarajući tako posve drugačiji, "organsko-bolistički" svjetonazor. Ključna karakteristika novog svjetonazora je usmjerenost na "nevidljivo" kao osnovnu komponentu stvarnosti što iz temelja mijenja promišljanje o tome što je za neku organizaciju "bitno", a što "nije bitno".

Intelektualna koncepcija liderstva i istina koju nam ona donosi (značaj integriteta, vizije i služenja) u svijetu su već odavno prihvaćene i jasne. Ono što je u kontekstu liderstva teško jest *implementacija* kod koje su kategorije poput upornosti, ustrajnosti, hrabrosti, vjere i povezanosti s "unutarnjim glasom" od ključnog značaja. Kao i uvijek u životu, detalji čine razliku!

Uvodnik završavam porukom legendarnog Petera Druckera, koja najbolje opisuje što možete očekivati od **qLife**-a u godinama koje su pred nama: "Istinski lideri se ne bave pitanjem *što moram činiti?*, nego pitanjem *kako BITI (lider)?*"



Marko Lučić, Quantum21.net, urednik i član uprave

© WLW – izvor poslovnih informacija i put do poslovnih partnera

www.wlw.hr – jedna adresa za sve poslovne ljude



● **Klikom do 1.6 milijuna poslovnih partnera**

www.wlw.hr

- 25.000 hrvatskih poduzeća i obrta

www.wlw.com

- 700.000 poduzeća WLW Grupe (D, A, CH, CZ, SK)

www.europages.com

- 900.000 izvoznih poduzeća
- 35 europskih država

● **Zajedno do gospodarstva znanja**

Centar poslovnih informacija

- **Projekti - promocija hrvatskog poduzetništva**
 - "Mali su veliki" – promocija malog gospodarstva
 - "Adriatica 360 BEX" – poslovno izvrsne tvrtke "morske" Hrvatske
 - "Izazovi hrvatskog izvoza" – najuspješnije neto izvozne grane i kompanije
 - "Naj HR" – promocija najuspješnijih hrvatskih gospodarskih grana, poduzeća, obrta i gospodarstvenika
- **FIO** – finansijski sektor i osiguranja
- **ICT** – informacijska i komunikacijska tehnologija
- **EDU** – za gospodarstvo znanja
- **BONEA** – bonitetna izvješća i ekonomske analize hrvatskih kompanija

WLW e-novosti

- aktualnosti iz svijeta gospodarstva, 2 puta mjesečno na 30.000 poslovnih e-mail adresa

WLW Kontakt

- specijalizirani poslovni magazin
- 4 puta godišnje
- besplatna distribucija
- više od 20.000 čitatelja

Partnerska "mreža" WLW-a

- znanstvene institucije
- gospodarske udruge i asocijacije
- državne i lokalne institucije



Learn With The Best!

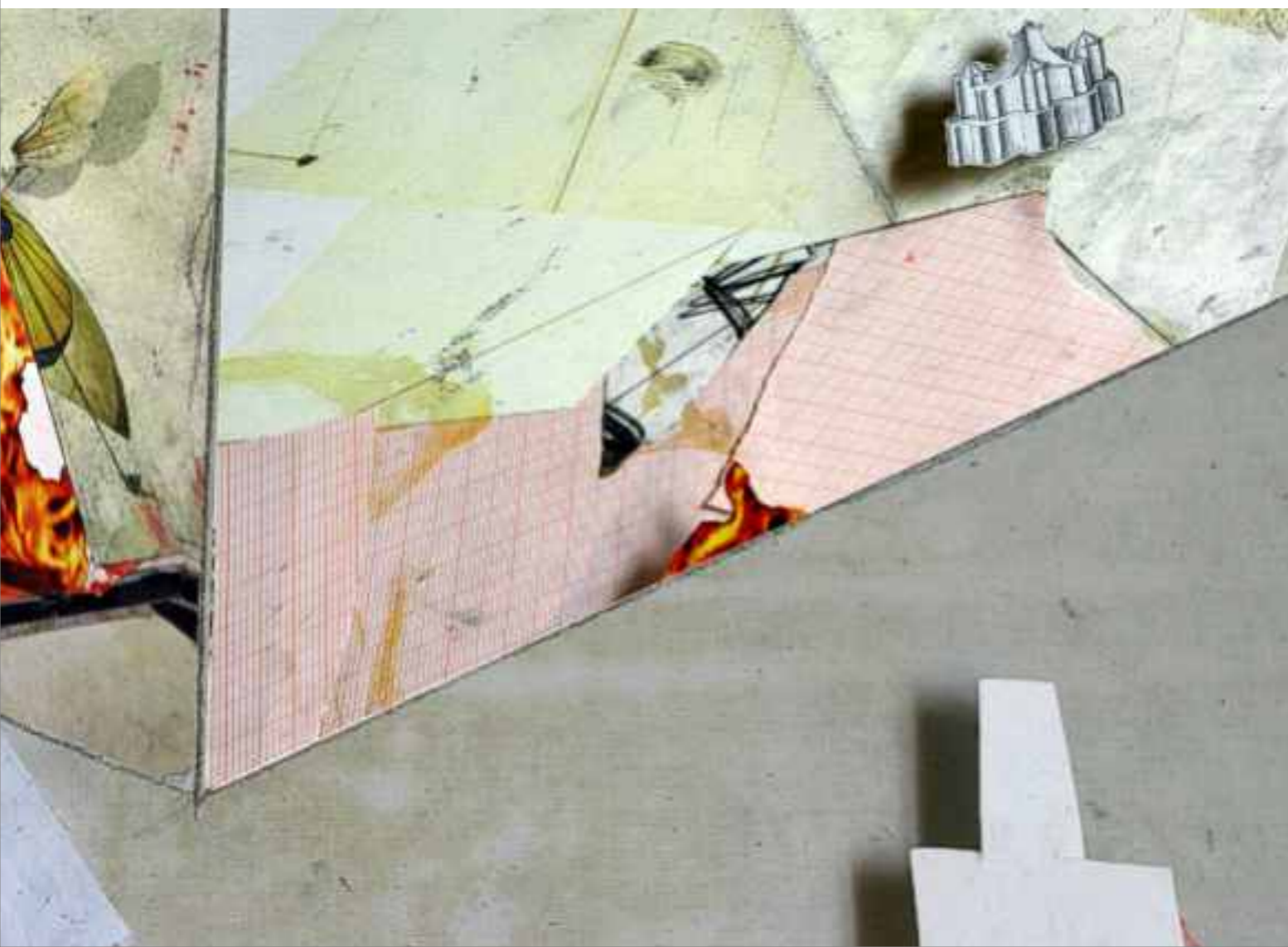
www.cotrugli.eu

COTRUGLI
BUSINESS SCHOOL

Studija slučaja

Dvadeset godina organizacijskog učenja i etike u *Hanover Insurance Companies*

Barry Sugarman i Bill O'Brien



Priča koja slijedi je priča o poslovnom zaokretu koja nam govori kako o organizacijskoj tako i o osobnoj transformaciji. *Hanover Insurance* je godinama loše poslovao, sve dok novi lideri nisu uspješno oživjeli organizaciju "na umoru" tako što su zaposlenike ohrabrivali i uključivali u rad tvrtke stalnim naglašavanjem novih vrijednosti, ciljeva i ideja. Već nakon godine dana uočeno je značajno poboljšanje poslovnih rezultata, koje se stalno ubrzavalo tijekom idućih dvadeset godina. U tom su razdoblju vodeći ljudi *Hanovera* nastavili promicati promjenu koja se temeljila na njihovom uvjerenju kako ključ poslovnog uspjeha leži u kvalitetnijem korištenju potencijala zaposlenika.

Istovremeno su vjerovali kako su tipično radno okruženje u kojem caruje birokratska osrednjost, uredske politike i pomanjkanje zadovoljstva u radu etički neprihvatljivi i štetni. Priča o *Hanover Insurance*-u nam govori o promjenama i ljudskim potencijalima kao strateškom ključu, te o liderstvu, transformaciji i etici na radnom mjestu.

Hanover Insurance je 1969. g. bila jedna od najlošijih tvrtki u industriji osiguranja, udobno smještena na samom dnu ljestvice uspješnih. No, do 1984. g. situacija se sasvim promijenila, a *Hanover Insurance* je ušla među četiri najuspješnije osiguravajuće kuće. Jack Adam, predsjednik uprave tvrtke od 1969. g., i Bill O'Brien, njegov novi zamjenik i član uprave za marketing, deset su godina razvijali ono što su kasnije nazvali "*kultura temeljena na vrijednostima*". Upravo im je ona pomogla u dramatičnom oživljavanju poslovanja tvrtke. O'Brien o tome govori: "Kulturu naređivanja i kontrole preoblikovali smo u kulturu koja se temelji na viziji i vrijednostima."

Od 1979. g. kada je Bill O'Brien postao predsjednikom uprave tvrtke, *Hanover* je konstantno postizao bolje poslovne rezultate od prosječnih u industriji osiguranja. U to je vrijeme čitava industrija ulazila u vrlo težak period zbog pojave "eksplozije odštetnih zahtjeva" kada su sudovi donosili česte odluke o visokim naknadama šteta koje su osiguravajuće tvrtke morale plaćivati. U takvoj situaciji, *Hanover* je u sljedećem desetljeću nastavio ulagati kreativne napore u postizanje dubokih promjena koje su tvrtki osigurale znatno bolju poziciju u odnosu na konkurenciju. Suočivši se s navedenim dodatnim izazovom, *Hanover* je u drugom desetljeću promjena započeo s ozbiljnim uvođenjem sustavnog razmišljanja kao zamjene za dotadašnji tradicionalni, linearni, uzročno-posljedični pristup rješavanju problema.

1982. g. O'Brien je upoznao Petera Sengea: obojica su kroz međusobnu suradnju mnogo naučili. Senge je upravu *Hanovera* podučavao o načinu primjene sustavnog razmišljanja u uvjetima teških poslovnih izazova, dok su O'Brien i *Hanover* Sengeu pokazali kako izgleda stvarna učeća organizacija, te što je potrebno za njezin razvoj (Senge, 1990.). O'Brien o tome govori: "Peter nas je odveo na novo putovanje na kojem smo učili, sustavno razmišljali, usavršavali međusobnu komunikaciju i upoznali se sa planiranjem uz pomoć scenarija."

Kulturu naređivanja
i kontrole
preoblikovali smo
u kulturu koja se
temelji na viziji i
vrijednostima

Priča o ovoj transformaciji poslovanja izuzetna je iz više razloga, a prvenstveno stoga što su njezini lideri, poput istraživača i pionira, "stvarali u hodu". U to doba nisu postojale publikacije o upravljanju promjenama u organizaciji koje bi im mogle pomoći, tako da je O'Brien upravo kroz svoj pionirski rad zaslužio naslov "osnivača učeće organizacije". Drugo, dvojica principijelnih lidera, Adam i O'Brien, uspjeli su u periodu od dvadeset godina istraživati i eksperimentirati novim metodama koje su se temeljile na dubokim vrijednostima i uvjerenjima. Treće, obojica su bili jednako posvećeni kako profitu tako i etičkim vrijednostima, te su etičke vrijednosti držali ključnima za ostvarivanje profita, a profit ključnim za ostvarivanje etičkih vrednota.

Adam i O'Brien su bili pragmatičari, a ne ideolozi koji moraju dokazati da nove ideje funkcioniraju u praksi, bili su poslovni ljudi sa zadatkom da spase tvrtku i časne osobe koje znaju razlikovati dobro i zlo. O'Brien o tome govori: "Naš cilj na početku nije bio stvaranje određene kulture ili učeće organizacije. Promjene smo započeli frustrirani propadanjem talenata ljudi u našoj organizaciji. Smatrali smo da političke igre, birokracija i sve ono što ih prati, čini lošu radnu okolinu za naše zaposlenike koji u takvim uvjetima koriste maksimalno 30% svojih umnih i stvaralačkih sposobnosti."

Namjera inicijative za promjene

Prema O'Brienu, promjene su pokrenute kako bi se "unaprijedili financijski rezultati tvrtke te postigla prepoznatljivost utemeljena u izvrsnosti. Primarni cilj nam nije bio izgraditi kulturu koja će pospješiti razvoj ljudi. Željeli smo unaprijediti poslovanje tvrtke, no oduvijek smo vjerovali da će se to dogoditi ukoliko stvorimo kulturu koja će pospješivati razvoj djelatnika i služiti klijentima. U to je vrijeme poslovna literatura koja se bavila klijentima bila veoma oskudna. Posvećenost služenju kupcu sigurno nije bila na današnjoj razini."

Potaknut razgovorima s Adamom kao i bezbrojnim raspravama s djelatnicima o ulozi i važnosti vrijednosti i vizije u poslovanju, O'Brien je kontinuirano razvijao svoje promišljanje koje nam je pojasnio tijekom intervjua za potrebe ovog teksta. Naime, iako je za izgradnju snažne tvrtke učenje bilo visoko na njegovoj listi prioriteta, potraga za većom "moralnošću" je bila i ostala njegovim najvažnijim ciljem:

"Bio sam strašno frustriran načinom na koji velike organizacije zapošljavaju mlade obrazovane ljude prepune ideala i energije koji mogu značajno doprinijeti razvoju tvrtke, da bi nakon toga, zbog birokracije i raznih političkih igara u organizaciji, u ogromnoj većini postali 'prazne ljuštore' koje broje dane do svoga umirovljenja. Smatrao sam da naš glavni problem nije učenje, već nedostatak 'morala' te da previše politikanstva, laganja i podilaženja autoritetima uništava našu tvrtku. Enormna količina sebičnosti, ne samo direktora, već i sebičnosti u odnosima između različitih odjela bila je stvarni problem. Smatram da su korporacije inficirane nedostatkom morala. Stoga sam potražio trajne istine ili vrijednosti

koje će ponašanje u organizaciji uzdići na novu razinu. Kada bismo imali profil tvrtki iz grupe *Fortune 500*, siguran sam kako bismo uočili pomanjkanje morala i nedostatak učenja. No, prvo smatram mnogo ozbiljnijim problemom od drugoga. Odrastao sam u obitelji koja njeguje kršćansko vjerovanje. Pored toga sam naučio 'pravila ulice'. Stoga sam sklon vjerovanju da tvrtkama trebaju vrijednosti i moral jer jedino one mogu pokrenuti sve zaposlenike."

Na samome početku najvažnije je bilo osvijestiti svrhu

Ciljevi pothvata u Hanoveru

Adam i O'Brien su na početku postavili cilj ulaska *Hanovera* među prve četiri osiguravajuće tvrtke na tržištu (među dioničkim društvima), sa težnjom rasta od 1.25 do 1.5 puta većim od rasta industrije. Početkom drugog desetljeća djelovanja, O'Brien je dostigao navedeni cilj te postavio novi: ulazak među četiri najbolje tvrtke na tržištu (ne samo među dioničkim društvima, nego i među društvima za uzajamno osiguranje). Adam i O'Brien su bili odlučni u želji da *Hanover* postane profitabilna organizacija ali tako što će postati "bolja" u smislu Aristotelove vrline - organizacija u kojoj se ljudi dobro osjećaju upravo zato što tamo rade. Uspjeh je za njih označavao postizanje oba cilja.

1985.g. Adam je izjavio: "Više od svega želio sam stvoriti tvrtku u kakvoj sam oduvijek želio raditi, a nikada ju nisam uspio pronaći. Želio sam pomoći u izgradnji korporativne obitelji koja će ljudima omogućiti korištenje vlastitih sposobnosti te im omogućiti da sudjeluju u izgradnji izvanredne organizacije. Osjetio sam da, ako uspijemo izgraditi takvu organizaciju, možemo privući kvalitetne ljude koji će ne samo rasti i razvijati se, već će i drugima pomoći u tome."

Metode za pospješivanje učenja i promjena

Adam i O'Brien bili su prvi agenti promjene na njezinom samom početku. Koristili su se metodom razgovora s djelatnicima o svrsi organizacije, o vrijednostima i viziji - viziji lidera i o tome što ona djelatnicima znači. Isprva se uglavnom radilo o "podučavanju i propovijedanju", no sa sve većim iskustvima glede uključivanja zaposlenika u te rasprave, one su postajale sve bogatije. Vrijednosti i filozofija tvrtke ušle su pomalo u učionice i na sastanke unutar tvrtke. U mjesečniku i godišnjim izvješćima *Hanovera* Adam i O'Brien su često pisali o vrijednostima i o tome kako ih primjenjuju. U značajnoj mjeri to je bila metoda pokušaja i pogrešaka.

O'Brien o tim vremenima govori:

"1970. g. nismo imali neku određenu filozofiju koja bi nas usmjeravala. Na samom početku najvažnije je bilo osvijestiti *svrhu*. Formirali smo posebnu grupu koju smo zadužili da razmišlja o našoj svrsi postojanja. Zatim smo neko vrijeme razgovarali o načelima, ponajviše o načinu borbe protiv birokracije i politikanstva. Služili smo se raznim krilaticama poput ove: '*Čovjekova procjena bi uvijek morala imati prednost u odnosu na procedure.*' Naime, ako organizacijski priručnik kaže '*učini X*', a vi ste o tome razmislili i smatrate da je bolje učiniti Y, tada učinite Y. Kreirali smo otprilike 25 sličnih krilatica. Druga je bila: '*Suština je uvijek važnije od vanjštine.*' Događalo se da nas ljudi pitaju za krilaticu mjeseca. No, one nisu bile koherentno povezane. Iz tog sam razloga 1978. g. uzeo nekoliko dana godišnjeg odmora, sjeo pred veliku ploču i posložio ih prema svom nahođenju. Sve sam sveo na sedam vrijednosti koje smo podržavali i zagovarali.

Jacku su se one svidjele, no bojao se da bi nas mogle previše udaljiti od ostalih ljudi u organizaciji. Upitao me: '*Zašto ih ne provjeriš na sljedećem sastanku?*' Tako sam i učinio. Na sastanku sam se umjesto odgovora susreo s dugom, uvažavajućom šutnjom, ali ne i odobravanjem. Odustao sam jer nisam znao što učiniti. No, kad god bismo se na sljedećim sastancima bavili složenim problemima, ljudi bi govorili: "Vraćamo se na ono o čemu si govorio prije nekoliko mjeseci, Bille. Radi se o vrijednostima." Stoga smo organizirali još jednu prezentaciju na kojoj su se svi ljudi složili s idejom. Na taj smo način došli do naših vrijednosti: zasluge, otvorenost, lokalnost, štedljivost, vjerovanja koja imamo o ljudima, odgovornost prema agentima (osiguranja) i odgovornost prema klijentima."

Previše se tvrtki
temelji na
mediokritetskim
idejama

Nakon toga su druge osobe zamoljene da nam se pridruže u stvaranju i uvođenju promjena. Prvi vanjski savjetnik, a ujedno i jedini koji je koristio procesni pristup savjetovanju, bio je Chris Argyris. Njegov je zadatak bio da unaprijedi kvalitetu razgovora. Drugi savjetnik, Peter Senge, bio je stručnjak za sustavno razmišljanje. Nadalje, Lee Bolman - stručnjak za organizacijsku kulturu, vodio je opsežne treninge. Posebno je važan bio trodnevni tečaj koji se održavao pod nazivom "*Zasluge, otvorenost i lokalnost*" kojeg su pohađali svi menadžeri i stručnjaci.

O'Brien nastavlja:

"U to smo vrijeme mnogo ulagali u obrazovanje, ne samo o tehničkim pitanjima osiguranja. Stjecali smo umijeća o učinkovitoj konverzaciji i kritičkom razmišljanju (prema uputama Chrisa Argyrisa). Naime, tek je poneki od naših direktora posjedovao sposobnost da ustane i jasno i koncizno izloži svoje ideje. Jack i ja smo osnovali grupu direktora koja je bila zadužena za kontinuirano tumačenje ideja u pozadini našeg poslovanja. Mnogo smo pisali o filozofiji i načinima njezine primjene na tekuće probleme." U pozadini navedenih metoda leži O'Brienovo vjerovanje u moć ideja, kao i frustracija jer se prema njegovom mišljenju "previše tvrtki temelji na mediokritetskim idejama".

U prvom desetljeću od početka promjene u *Hanoveru* nije postojao poseban odjel za filozofiju. No, 1981. g. po prvi je puta zaposlen "*potpredsjednik uprave za filozofiju*", Tom Grimes sa zadatkom da podučava djelatnike sustavnom razmišljanju te razmišljanju o razmišljanju. Njegove su se poduke temeljile na predavanjima Johna Becketa s Poslovne škole Whittemore pri Sveučilištu New Hampshire, o istočnjačkom i zapadnjačkom načinu razmišljanja. Grimesu su se kasnije pridružila još trojica djelatnika.

O'Brien pojašnjava:

"Ljudi su kontinuirano pohađali jednodnevne, dvodnevne i trodnevne radionice koje su se odvijale u našim uredima u cijeloj zemlji. Do sredine osamdesetih kroz programe su prošli svi djelatnici.

Na svakom većem sastanku vraćali smo se pitanjima vrijednosti i vizije. Također, nastojali smo činiti ono o čemu smo govorili. (eng. '*walk the talk*' - op.prev.) Primjerice, vrijednost 'štedljivost' je značila da ja putujem autobusom, a 'otvorenost' da loše vijesti moramo prenositi djelatnicima i obrnuto. Nismo ništa skrivali pred klijentima ili agentima, već smo im sve izravno govorili. Proces je bio neformalne prirode, a svodio se na propovijedanje i prakticiranje. Na svakom sastanku smo iznova razmatrali sljedeća pitanja: "Koja je naša vizija? Koje su naše vrijednosti? Na koji način nam svrha govori o tome što trebamo činiti?" Isprva su ljudi mislili da je filozofija odvojena od poslovanja; morali smo uložiti nemali napor da im ukažemo na postojanje veze.

Predsjednik uprave mora osigurati da 'glazba' ima sve svoje dijelove i instrumente, uključivo i kulturalne vrijednosti. U protivnom bi ritam budžeta dominirao tvrtkom. Ako se na sastancima govori isključivo o financijama, 'glazba o kulturi i motiviranju ljudi' će potpuno nestati. Direktor mora znati održavati živost korporativnih načela u svakodnevnom poslovanju. Čak i ako slijepo u njih vjeruje, ukoliko ih ne stopi s prodajom, financijama i inženjerstvom, neće biti uspješan."

Prema O'Brienu, čvrstina da ustraje u promjenama proizlazila je iz dubokog unutarnjeg osjećaja o situaciji:

"Vratimo li se u 1971. g. vidjet ćemo kako su tada svi funkcionirali na iskrivljenoj verziji promišljanja Adama Smitha, prema kojem maksimalna pohlepa i sebičnost doprinose zajedničkom dobru. Jedini dionici (eng. *stakeholders*) tada su bili vlasnici dionica. *Hanover* je bio

Hanover je bio jedna od prvih tvrtki koja se drznula dirnuti u promišljanje Adama Smitha, prema kojem maksimalna pohlepa i sebičnost doprinose zajedničkom dobru

jedna od prvih tvrtki koja se drznula dirnuti u takvo promišljanje. I danas se dobro sjećam ponekih negativnih reakcija dioničara. Unatoč tome, mislili smo kako će plemenita svrha, zanimljiva i intrigantna djelatnicama, pomoći našoj organizaciji da bude uspješna. No, naša su očekivanja ipak bila pretjerana. Ljudi su na samom početku pozitivno reagirali, ali do promjene u ponašanju nije došlo. Kada sam 1979. g. postao predsjednikom uprave tvrtke, frustriralo me je što svrha nije zaživjela u organizaciji u mjeri u kojoj je trebala, iako je *Hanover* značajno napredovao u odnosu na 1971. g.

Razgovarao sam sa svakim zaposlenikom u kompaniji, iznoseći im vlastitu viziju *Hanovera*, ukazujući na korijene tvrtke, na sadašnjost i načine na koje smo se nosili s konkurencijom. Zatim sam im govorio o *vlastitom* snu. Nakon toga bih rekao: "Moj san nije važan. Istina, zbog njega svako jutro ustajem i odlazim na posao kako bih stvarao ono što želim stvoriti, no *vama* on ništa ne znači." Ohrabrio sam ljude da stvaraju svoju vlastitu viziju. Tada smo prvi puta proširili svrhu s vizijom te smo shvatili da je vizija veoma važna našim djelatnicima za pronalaženje svrhovitosti rada.

U isto smo vrijeme prepoznali bolesti koje su živjele unutar tvrtke. Liječili smo ih uz pomoć vrijednosti koje su u stvari bile antibiotici za organizacijsku infekciju. Uz pomoć vizije i vrednota stvorili smo kulturu koja je ljudima osigurala primjenu onoga što su već znali, a to smo radili mnogo kvalitetnije od naše konkurencije. Bilo je to 1982. godine, kada sam upoznao Petera Sengea i kada je *Hanover* vođen vizijom i utemeljen u vrijednostima, ulazio u razdoblje zrelosti. Industrija se u to vrijeme suočavala s problemima koje nitko nije razumio, a stari, linearni, uzročno-posljedični mentalitet stvarao je bolne i neželjene posljedice."

O'Brien je shvatio da je za nastavak rasta *Hanovera* i ispunjenje njihovih aspiracija na putu stvaranja istinske učee organizacije potrebno razviti drugačije metode učenja:

"Uočio sam veliki potencijal sustavnog razmišljanja koje nam je pomoglo da dobijemo dublji uvid u kompleksnost stvarnosti te tako donesemo kvalitetnije odluke. I danas se jasno sjećam ljudi koje sam tada susreo, poput Petera Sengea, Jaya Forrestera i Johna Becketta. Peter nam je doveo prijatelja iz tvrtke *Digital*, nekadašnjeg profesora koji je bio stručnjak za sustavno razmišljanje. On nas je uputio u problem koji je njegov odjel u New Hampshireu rješavao uz pomoć sustavnog razmišljanja. Tada sam pomislio: 'Dragi Bože, sad mi je mnogo toga jasnije.' Znao sam da na pitanje: 'Na koji način mogu koristiti sustavno razmišljanje za donošenje kvalitetnijih odluka koje će doprinijeti većoj zaradi?' neću dobiti odgovor. No, iznimno sam cijenio to potpunije razumijevanje kompleksnosti, te sam *vjerovao* da će mi ono s vremenom osigurati konkurentsku prednost. Mislim da sam se po tome razlikovao od svojih kolega koji su se također susreli sa sustavnim razmišljanjem.

Vjerovao sam da će mi jasnije sagledavanje problema u odnosu na konkurente osigurati kvalitetnije odlučivanje. *Polovica novostečenog znanja (o sustavnom razmišljanju) nije se odnosila na rješavanje problema, već na to kako izbjeći pogoršanje tih istih problema.*"



Sustavno razmišljanje je prema O'Brienu odigralo iznimno značajnu i suptilnu ulogu u uspjehu *Hanovera*. Uloga sustavnog razmišljanja se može shvatiti kroz njegovu primjenu u "laboratoriju učenja za procjenitelje". Radi se o računalnom simulatoru u kojem je polaznicima omogućeno eksperimentiranje s donošenjem odluka, poput odluke o ulaganjima u trening procjenitelja štete, gdje polaznici dobivaju uvid u način na koji njihove odluke utječu na ostale kategorije, poput kvalitete rada i fluktuacije djelatnika (Hanover, 1986. g.). Navedeno je ilustracija samo jednog od mnogih načina kojim je sustavno razmišljanje pomoglo djelatnicima *Hanovera* razumjeti sustavnu prirodu njihovog biznisa - putem konkretnih uzročnih veza između elementa. Na drugoj je razini, međutim, utjecaj sustavnog razmišljanja na *Hanover* mnogo dublji i teži za definiranje. Riječju, čini mi se da je sustavno razmišljanje utjecalo na samo njihovo bivstvovanje (način razmišljanja op.prev.), što je značajno utjecalo na tvrtku u cjelini.

U trenutku kada se industrija osiguranja u 80-im godinama suočila s porastom dugovanja, tužbi i broja odštetnih zahtjeva, sukobima i dubokom neravnotežom, značajan broj djelatnika *Hanovera* bio je sposoban vidjeti to kao sustav u preokretu, bez demonizacije drugih igrača. Osim toga, sustavski pristup omogućio im je prepoznavanje novih poslovnih mogućnosti usred meteža. Tako je primjerice, *Hanover* putem državnih ugovora postao administratorom visokorizičnih (nepoželjnih) osiguranika na području Mainea i New Jerseya. Menadžeri *Hanovera* su na državnoj razini uspjeli postići dvije stvari:

1. Osmišljavanjem novih biznisa uspjeli su pridobiti povjerenje najviših državnih dužnosnika,
2. Dobili su vrlo velike ugovore koji će im kasnije osigurati veliku dobit.

O'Brien vjeruje kako je mentalitet sustavnog razmišljanja kojeg su stvorili menadžeri *Hanovera* bio uistinu poseban. On im je, osim povećane jasnoće, omogućio uočavanje sustavnih veza. Izgleda da uvid u "veliku sliku", objektivni pogled na sustav omogućuje ljudima da se drugačije pozicioniraju u odnosu na svijet u kojem žive, te da ih takvo razmišljanje može odmaknuti od uskogrudne postavke "moj položaj to sam ja" i predrasuda o tome kako im svi drugi koji se ne ponašaju u skladu s njihovim željama automatski žele nauditi. Sustavni mislilac razumije da mnoge posljedice nisu namjerno uzrokovane, čak niti očekivane od strane drugih, te ih stoga ne smatra zlonamjernim i manje je sklon okrivljavanju ostalih sudionika. O'Brien to naziva prilagođenim "načinom bivstvovanja", odnosno "auirom" koja ljude može učiniti mnogo atraktivnijim partnerima u visoko rizičnim situacijama u kojima je povjerenje izuzetno važno. Uvjeren je da doprinos sustavnog razmišljanja nadmašuje jednostavno unapređenje kognitivnih sposobnosti. Vjerujem da O'Brien identificira sile koje se kreću u području etike (manje sebičan pogled na svijet), te u području ontologije - što nas opet vraća na pojam "bivstvovanje".

Vraćajući se na povijesni pregled transformacije *Hanovera*, O'Brien pojašnjava na koji je način sustavno razmišljanje ušlo u tvrtku:

"Vizija i vrijednosti koje smo razvili omogućile su nam učinkovitu implementaciju onoga što smo već znali, ali nam nisu pomogli pri razumijevanju 'divergentnih' problema. Oni su,

naime, zahtijevali primjenu sustavnog razmišljanja. Kada sam upoznao Sengea i od njega naučio sustavno razmišljati, obojica smo odmah uočili da svaki od nas posjeduje onaj drugi, nedostajući dio mozaika, odnosno "Istinu" koju smo tražili. Meni je bilo potrebno njegovo znanje, a on je priznao kako ga je zadivila radna kultura u *Hanoveru*.

Bili smo vrlo uzbuđeni oko ideje učenja i ideje dopunjavanja linearnog sa sustavskim načinom razmišljanja. Senge nam je dao okvir oko kojega smo mogli oblikovati sustavno razmišljanje. Iskazao je i velik interes za našu kulturu. Kada je prvi puta posjetio *Hanover* odmah je otkrio da u organizaciji već postoji učeća atmosfera. Rekao nam je tada kako u većini organizacija s kojima surađuje dvije trećine radnog vremena potroši na političke igrice i slične gluposti, a da kod nas ljudi trenutno reaguju čim razgovor započne. Sve je to bilo na početku drugog desetljeća transformacije *Hanovera*. Obojica smo tada bili spremni."

Transformacija

Upitao sam O'Briena koje su se konkretne promjene dogodile u procesu rada i radnoj praksi, misleći pri tome na promjene u vođenju sastanaka, postavljanju ciljeva i ocjenama učinaka. Odgovorio je sljedeće:

"Prilikom transformacije tvrtke, 90% transformacije se događa u ljudima, a 10% u promjeni i reorganizaciji procesa (moram napomenuti da sam ove brojke nasumce naveo). Kada želimo definirati unutrašnju promjenu u ljudima, možemo upotrijebiti Argyrisova temeljna pravila za konverzaciju: nemojte se uključivati u razgovor samo kako biste pobijedili, uključite se kako biste iskreno učili, nemojte zaboraviti propitivati razmišljanje drugih, nemojte samo zastupati svoja stajališta kao što to menadžeri obično čine. Naime, donošenje odluka mora biti oslobođeno 'političke obojenosti', odnosno koristoljublja.

Iako su u svojoj biti ljudi dobri, stvaranjem kulture koja tu dobrotu naglašava, oni postaju još boljima. To se djelomično ostvaruje priznanjima, a djelomično društvenom stigmom. Ako se na sastanku pregovara i neka se grupa bori za svoje vlastite interese ili svoj 'feud', ipak im je stalo i vode računa o tome što misle predstavnici drugih grupa. Uspostavili smo određene standarde koji ne odobravaju ovakvu vrstu ponašanja i birokratizacije. Postavljena su neka drugačija očekivanja i menadžeri su to osjetili."

Prilikom transformacije tvrtke, 90% transformacije se događa u ljudima, a 10% u promjeni i reorganizaciji procesa

Stvaranje kulture u *Hanoveru*, koja osnažuje socijalne norme i očekivanja koja podržavaju obrasce razmišljanja i ponašanja učeće organizacije predstavlja izuzetno postignuće. Nova kultura koja podržava učenje samostalno napreduje, kako je opisano u tekstu koji slijedi.

Promjene procesa i načina rada

O promjeni procesa O'Brien govori:

"Kada smo započeli usvajati Argyrisova načela, naglašavajući propitivanje kao i zastupanje, razmišljanje usmjereno na učenje a ne pobjeđivanje, promjena procesa i načina rada jednostavno se dogodila, sama od sebe. Kada smo prihvatili vrednotu *lokalnosti*, izbacili pojedini razine menadžmenta, te preraspodijelili autoritet, promijenili su se i procesi. Došlo je do općeg razvitka i osobnog rasta. Intelektualna strujanja u organizaciji su 1980. godine bila na mnogo višoj razini nego 1970-tih. Sedamdesetih se razgovaralo o onome što piše u priručnicima, a osamdesetih o nenamjernim posljedicama i implikacijama odluka. Nakon što su prošli edukaciju na temu kvalitetne komunikacije i kritičkog promišljanja, ljudi su počeli razmišljati kako je 'ovoj organizaciji istinski stalo do mene. Sada vodim kvalitetnije razgovore sa svojom ženom i djecom. A kad čitam novine, jasnije razumijem probleme.'

No, neki su zaposlenici otkrili manje sretnu stranu promjene kulture. Kada su intelektualna strujanja dinamičnija, događa se da određeni broj ljudi ne želi preuzeti rizik. S vremenom odluče otići ili su zamoljeni da odu.

Kad ste u sedamdesetima imali tvrtku koja je bila politizirana, te birokratizirano okruženje, da biste pridobili ljude za promjenu trebali ste pristup jedan-po-jedan. Zatim smo sredinom osamdesetih zapošljavali ljude koje su izabrale osobe s kojima su kasnije radile. Stvorio se 'učinak osmoze'. Nisam razumio zašto je prije deset godina bilo mnogo teže pridobiti ljude. Mislili su da je okolina u kojoj se nalaze odlična, stvarno su znali riječi i glazbu. To je bila razlika između sedamdesetih i osamdesetih."

Difuzija kulture

O'Brien govori o promjeni kulture:

"U ranim sedamdesetim filozofija je na neki način bila ograničena na sjedište tvrtke. Što su ljudi bili udaljeniji od središnjeg ureda, to je manji broj njih filozofiju uistinu shvaćao. Kasnih sedamdesetih su menadžeri, posebice oni iz središnjice, shvatili problem na intelektualnoj razini, te počeli odlaziti u podružnice. U tim su podružnicama oni bili jedini pojedinci koji su uopće poznavali filozofiju, ali nedovoljno da bi bili dobri misionari. Kasnije im je naš odjel za

filozofiju slao svoje nadzornike. Naziv '*Odjel za filozofiju*' u početku je bio šala, nadimak, no ubrzo je prihvaćen na razini cijele tvrtke. Na području Chicaga, Oklahome i Teksasa veoma smo brzo stvorili kritičnu masu. Da se ponovno nađem u sličnoj situaciji i da imam dovoljno kapitala, učinio bih to mnogo ranije. Naime, tada se radilo o eksperimentu. Top menadžerima je bila potrebna gotovo godina dana da se priviknu na promjenu kojom je ukinuta praksa vođenja uz pomoć naređivanja i kontrole. Do 1981. g. smo se uvjerali da smo stvorili zrelu organizaciju, vođenu vizijom i vrijednostima."

Promjene u poslovnim rezultatima

Iako se implikacije ovog slučaja primjenjuju na mnoge industrije i područja, uspjeh O'Briena je u značajnoj mjeri ovisio o njegovom dobrom poznavanju biznisa osiguranja:

"Kombinirani omjer ključni je pokazatelj uspjeha u biznisu osiguranju. Radi se o omjeru isplate šteta i režija, odnosno o omjeru dobitka i gubitka od osiguranja. Osiguravajuća tvrtka raspolaže velikom količinom novca kojeg može ulagati. Stoga osiguranje i ulaganje mogu priskrbiti neto dobit ili pak gubitak.

U periodu od 1978. do 1993. g., tvrtka McKinsey&Co je pratila tržište osiguranja na temelju tog pokazatelja. Nalazili smo se među prvih devet velikih osiguravajućih tvrtki i bili smo u gornjoj četvrtini u odnosu na 36 praćenih tvrtki. Od prvih devet, šest je tvrtki od samog početka zauzimalo mjesto unutar grupe. Mi smo bili jedna od tri tvrtke koje su ušle u skupinu odabranih. I to sa samoga dna."

Godišnja izvješća *Hanovera* pružala su dodatne podatke za analizu. Ukazivala su na značajno unapređenje rezultata, ne samo u odnosu na povijesne rezultate tvrtke, nego i u odnosu na cijelu industriju. Rezultati *Hanovera* su se neprestano poboljšavali u odnosu na konkurenciju, kroz period od 20 godina. Krenuli su sa samoga dna, uspjeli se preko prosječnih i iznad prosječnih, zauzevši na koncu mjesto među prve četiri tvrtke. U 1969. godini, *Hanover* je bio 5,5 bodova lošiji od prosjeka cijele industrije. Do ranih 1970-ih, uspjeli su prestići konkurenciju širenjem svojih granica. Od 1983. do 1986. g. kombinirana kvota *Hanovera* je bio za 6,6 bodova bolji od prosjeka industrije. 1970. godine vrijednost dionice tvrtke iznosila je 4 američka dolara, kada je O'Brien postao predsjednikom tvrtke narasla je na 5,76, a kada je napustio tu funkciju iznosila je 39 dolara. Za usporedbu,

Top menadžerima je bila potrebna gotovo godina dana da se priviknu na promjenu kojom je ukinuta praksa vođenja uz pomoć naređivanja i kontrole

cijena dionice *Travelersa* cijelo je vrijeme bila ista. Tržišna kapitalizacija Hanovera je u periodu od 1969. do 1986. g. narasla za 1,783%, dok je prosječna stopa za ostale tvrtke koje se bave osiguranjem u istom razdoblju iznosila 779% (Hanover, 1986.).

Razlozi uspjeha

Izvješća predstavljaju više nego uvjerljive dokaze uspjeha *Hanovera*. Tvrtka je drastično unaprijedila svoje rezultate poslovanja. Od 1978. g. stopa rasta tvrtke uvijek bi premašila prosječnu stopu rasta cijele industrije. Ne samo da su iz godine u godinu povećali dobit i izgrađivali kapitalnu vrijednost, već su poboljšali svoj položaj u odnosu na ostale tvrtke koje se bave istim poslom (Hanover, 1986.). To isključuje mogućnost da su poboljšani rezultati uzrokovani povoljnim uvjetima na tržištu, već su oni proizašli isključivo iz unapređenja unutar tvrtke. Općenito govoreći, standardi učinkovitosti unutar konkurentnog tržišta su porasli, a tvrtka, kako bi zadržala svoj položaj, morala je unapređivati svoje poslovanje barem onoliko koliko su to činile i konkurentne tvrtke. No, čini se očitim da je *Hanover* posao odrađivao kvalitetnije od drugih. Stoga se nameće pitanje: gdje su uzroci ovakvog unapređenja?

Već tijekom prve godine od Adamovog preuzimanja tvrtke, rezultati *Hanovera* su bili značajno bolji mjereno prema prosjeku cjelokupne industrije. Koji su to procesi koji u tako kratkom vremenu mogu polučiti tako dobre rezultate? Radi li se možda o osvježenju koje donosi novo vodstvo, s vidljivim promjena u ponašanju i stilu nakon godina "staroga režima"? Radi li se možda o energiji, pažnji usmjerenoj na zaposlenike i optimizmu novog menadžmenta? Možda je u pitanju strah od "nove metle" i viših standarda koji će se tražiti?

U biznisu osiguranja postoji značajno vremensko kašnjenje između promjene ključnih čimbenika uspjeha i vidljivih rezultata, koji može iznositi i deset godina. Dugačak je "most" između unapređenja kvalitete osiguranja i dobiti koja nastaje nakon uvođenja novih politika. Slično je i u slučaju unapređenja kvalitete usluga klijentima i privlačenja novih klijenata - zbog dugih vremenskih razmaka između trenutka prodaje police, trenutka zaprimanja premije i trenutka isplate. Stoga se postavlja pitanje trebamo li unapređenja u drugom desetljeću transformacije *Hanovera* pripisati promjenama u tom vremenskom periodu ili pak promjenama u prvom desetljeću koje su u drugom postale vidljive? Ili se možda radi o kombinaciji ova dva, kao i nekih drugih čimbenika koji na dinamičan način djeluju jedni na druge?

Kontekst

Određeni povijesni aspekti i kontekst nam svakako mogu pomoći prilikom stvaranja priče o *Hanoveru*. Neosporno je da su transformaciju započeli Adam i O'Brien. "Bili smo srodne duše", kaže O'Brien kojem nitko od kolega nije osporavao ulogu ključnog agenta promjene i glavnog dizajnera nove filozofije koja je trebala revitalizirati organizaciju. O'Brien smatra kako su on i Adam bili "ovisnici o poslu", pasionirani istraživači poslovnog svijeta.

U O'Brienovom životu religija zauzima značajno mjesto. Za sebe kaže da je "na prvom mjestu katolik, a tek potom kapitalist". Uspio je spojiti poslovni život i vjerska uvjerenja, što predstavlja ključ njegova uspjeha. Postigao je poslovni uspjeh, ne unatoč religiji, već upravo radi nje. Dvanaest godina obrazovanja u katoličkoj školi izvor su njegovih vrijednosti i strasti prema vrlini na radnome mjestu, te ključni izvor cjelokupne filozofije promjene načina rada u *Hanoveru*.

Kada sam ga upitao što je to što potiče osobu na ovakve promjene, objasnio je:

"U životu svake osobe postoje određene faze rasta. Postoji faza u kojoj se želite dokazati, primjerice na poslu ili u obitelji. Ukoliko želite dostići više razine koje su u velikoj mjeri povezane s nasljeđem, ostavljanjem boljeg svijeta iza sebe i brigom za druge ljude, tada morate prijeći granicu. U životu sam postigao mnogo više nego što sam očekivao te sam u jednom trenutku osjetio kako je moja misija stvaranje novog modela u kojem će se posao,

život i profit spojiti na bolji način. Nikada nisam bio osoba koja izaziva nevolje. Uvijek sam osjećao kako ne prelazim granice koje su mi postavljene, te sam uvijek mogao dokazati kako mogu dostići poslovne ciljeve slijeđenjem temeljnih vrednota i vlastitog vjerovanja u vrijednost radnog čovjeka.

Trudio sam se vrlo jasno pojasniti svoje stavove. S vremena na vrijeme nailazio bih na šefove koji su me podržavali. Naišao sam i na one koji me nisu baš podnosili pa sam morao mijenjati zaposlenje. Stoga vrlo emotivno govorim o moralu. Problemi u biznisu i javnoj upravi ne nastaju zato što nismo dovoljno pametni da se s njima suočimo. Radi se isključivo o moralu i starim, vječnim grijesima kapitala - moći, pohlepi i žudnji - zbog kojih neprestano upadamo u nevolje. Poslovni svijet ima veliku moć i odgovornost da promijeni situaciju."

Prilikom izražavanja svojih vjerskih uvjerenja O'Brien nije nimalo sramežljiv. Uglavnom je vrlo otvoren, a s vremena na vrijeme i svjetovan. Zanimali su me izvori

U jednom trenutku sam osjetio kako se moja životna misija sastoji u stvaranju novog modela koji će posao, život i profit spojiti na bolji način

njegovih ideja o liderstvu, te sam ga stoga upitao: "Kakva ste osoba bili kada je sve ovo započelo? Pokušavam razumjeti na koji način i iz kojih se razloga pojedinac prihvaća izazova da pokrene promjene."

Odgovorio mi je sljedeće:

"Maturirao sam 1950. g. i do tada nikada u životu nisam upoznao osobu koja je nosila košulju i kravatu, osim obiteljskog liječnika koji je dolazio u kućne posjete. Očevi mojih prijatelja radili su u elektrani ili u prijevoznikom poduzeću, a sve sam ih iznimno poštivao. Bili su to veoma odgovorni ljudi. Stoga sam ljude na "prvoj liniji" oduvijek poštovao.

Služenje vojnog roka je drugo značajno iskustvo koje je oblikovalo moju osobnost. Od običnog vojnika napredovao sam do desetnika. U vojsci je u to vrijeme vladala stroga hijerarhija te sam se s liderstvom mogao upoznati iz perspektive sljedbenika. Neki su lideri bili sjajni, a neki su bili grozni. Brzo sam shvatio što se događa ovim drugima, satnija bi im uvijek nešto smjestila. Cijeloga dana smo razmišljali o tome kako zeznuti takvog tipa te bi na kraju uvijek nešto i smislili, čovjeku bi uvijek stvorili probleme. Budući da je svakome od nas mogao posvetiti malo vremena, uvijek bismo ga nadmudrili. S druge strane, lidere koji su se prema nama odnosili s poštovanjem i koji su nam govorili istinu uvijek smo podržavali. Opisane situacije su u vojsci vrlo uočljive jer se lideri stalno izmjenjuju, dolaze i odlaze. Tako sam u vojsci stekao poseban uvid u vodstvo."

O'Brien je na samom početku karijere razvio čvrste stavove o vodstvu i etici. To što ga je život odnio u industriju osiguranja bila je tek puka slučajnost. "Pokušavao sam se zaposliti u IBM-u, Mobil Oilu i telefonskoj tvrtki, ali sam završio u SafeCo - osiguravajućoj kući u financijskoj četvrti New York Cityja", rekao je. "Ne zato što sam posebno volio biznis osiguranja, već iz potrebe. Karijeru sam započeo kao činovnik u računovodstvu, napredovao u odjelu naplate šteta, izdavanja policia osiguranja i, na kraju, marketinga. Tvrtka je poslovala preko neovisnih agenata, a ja sam vodio grupu od četrdeset agenata."

Rezultati i reakcije

Oslobađanjem potencijala svojih djelatnika *Hanover* je tijekom dvadeset godina kontinuirano unapređivao svoje poslovanje. Proces transformacije se na samom početku tog razdoblja temeljio na osobnoj viziji nekoliko ljudi koja je pomalo prerasla u zajedničku viziju cijele

Oslobađanjem potencijala svojih djelatnika *Hanover* je tijekom dvadeset godina kontinuirano unapređivao svoje poslovanje

organizacije, podržavana društvenim normama i očekivanja, odnosno kulturom tvrtke. Ova se transformacija, kako je vide investitori i analitičari industrije, nije mogla dogoditi bez promjene ljudi koji su u nju bili uključeni, kako lidera tako i niže pozicioniranih djelatnika tvrtke. U knjizi *Peta disciplina*, Hanover se spominje kao jedna od prvih učećih organizacija (Senge, 1990./2001.). Ljudi koji su vodili transformaciju željeli su od gotovo propale osiguravajuće tvrtke, "zaražene" uobičajenim "bolestima" poput birokracije, političkih igara, prevladavajućih negativnosti i očaja, stvoriti uspješno poduzeće. Smetalo im je rasipanje ljudskog talenta koje su uočili. Takva je situacija bila u suprotnosti s njihovim vrednotama i etikom, te su vjerovali kako istovremeno mogu riješiti oba problema. Na kraju se ispostavilo da je zadatak bio mnogo teži nego što su očekivali obzirom da nisu raspolagali uputama i modelima koji bi ih usmjerili na pravi put. No, do određene mjere u svojim su nakanama ipak uspjeli.

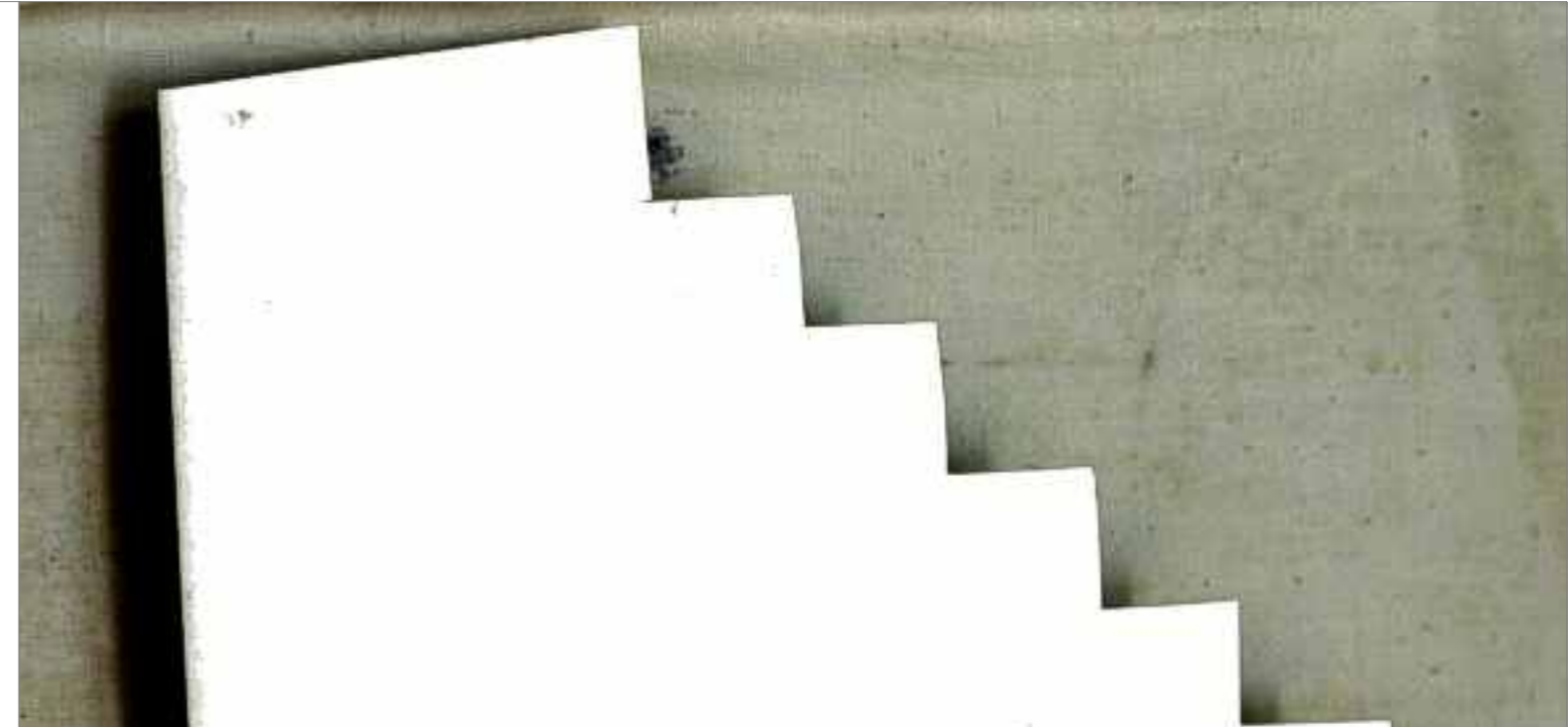
Hanover je bio u vlasništvu *State Mutual* holdinga. Predsjednici uprave tog holdinga u sedamdesetim i u većem dijelu osamdesetih su podržavali O'Brienovu filozofiju poslovanja. 1989. godine novi predsjednik je želio uspostaviti snažniju kontrolu nad *Hanoverom* i njegovom imovinom, koji je kao javno dioničko društvo osiguravao 70% dobiti cjelokupne grupacije, pridodavši upravi *Hanovera* petoricu novih članova. O'Brien se suprostavio toj ideji te je ubrzo podnio ostavku. O tome događaju mi je rekao: "Nisam mogao sam sebe uvjeriti da će novi režim odlučno podržavati kulturu temeljenu na vrijednostima koju smo gradili posljednjih dvadeset godina."

Ono što se nakon toga dogodilo *Hanoveru* predmetom je mnogih rasprava. Taj dio slučaja nisam nastavio istraživati, stoga priča o dvadesetogodišnjoj organizacijskoj i osobnoj transformaciji, o vrlini u poslovnom svijetu koja unapređuje uslugu klijentima, djelatnicima osigurava zadovoljstvo u radu a dioničarima veći povrat na ulaganje, završava na ovom mjestu. Ova nam priča vlastitim primjerom govori o osnovama organizacijskog učenja.

Pitanja za razmišljanje

O'Brien je poslovni lider koji za sebe kaže da je "učitelj i znanstvenik u području znanosti menadžmenta". Obojica vjerujemo kako su ideje moćno oruđe samo ako su ljudi aktivno uključeni u njihovu provedbu. Stoga ćemo ovu priču zaključiti pitanjima za koje se nadamo da će čitatelje potaknuti na daljnje razmišljanje o koncepciji "učeće organizacije":

1. Vjerujete li da su moral i biznis u osnovi nespojivi? Zašto u to vjerujete? Da li su oni doista nespojivi?
2. Naslov ove studije slučaja moga bi biti: "Viši profit uz više morala." Je li zaista teško u to vjerovati? Ili se u stvari radi o paradoksu koji zaslužuje ozbiljno promišljanje?
3. Prilikom promišljanja o moralu i profitu; dolazi li do njihova prirodnog stapanja, ili treba prestopati na tome da ih se održi zajedno? Što nam to govori?



4. Na koji način možemo preoblikovati problem morala u poslovanju tako da paradoks nestane, ili da se njime može upravljati?

Na prvo pitanje o tome jesu li moral i poslovanje nespojivi, O'Brien je odgovorio na sljedeći način:

"Mislim da uzrok takvog promišljanja djelomice leži u nedostatku razumijevanja važnosti međuljudskih odnosa u poslovanju. Naime, moral izgrađuje odnos. Kada vam ljudi vjeruju i poštuju vaš način rada, tada vam upućuju nove klijente, čak i ako ste skuplji od ostalih. Navedeno vrijedi za svaki biznis, za svaku industriju, a ne samo za osiguranje. Na taj se način razvijaju kvalitetni međuljudski odnosi. Suradujete i pri tome se osjećate ugodno. Djelatnici uživaju u radu sa strankama. Manje je pritužbi. Ispravnost i otvorenost dovode do dobrih rezultata. Ponavljam, kvalitetni međuljudski odnosi ključni su za uspješno poslovanje u cjelini."



Copyright © 2001 SoL - Society for Organizational Learning, All rights reserved.
Translated and used by permission of SoL, Boston, Massachusetts, U.S.A.



Barry Sugarman, SoL, Society for Organizational Learning, Koordinator istraživanja

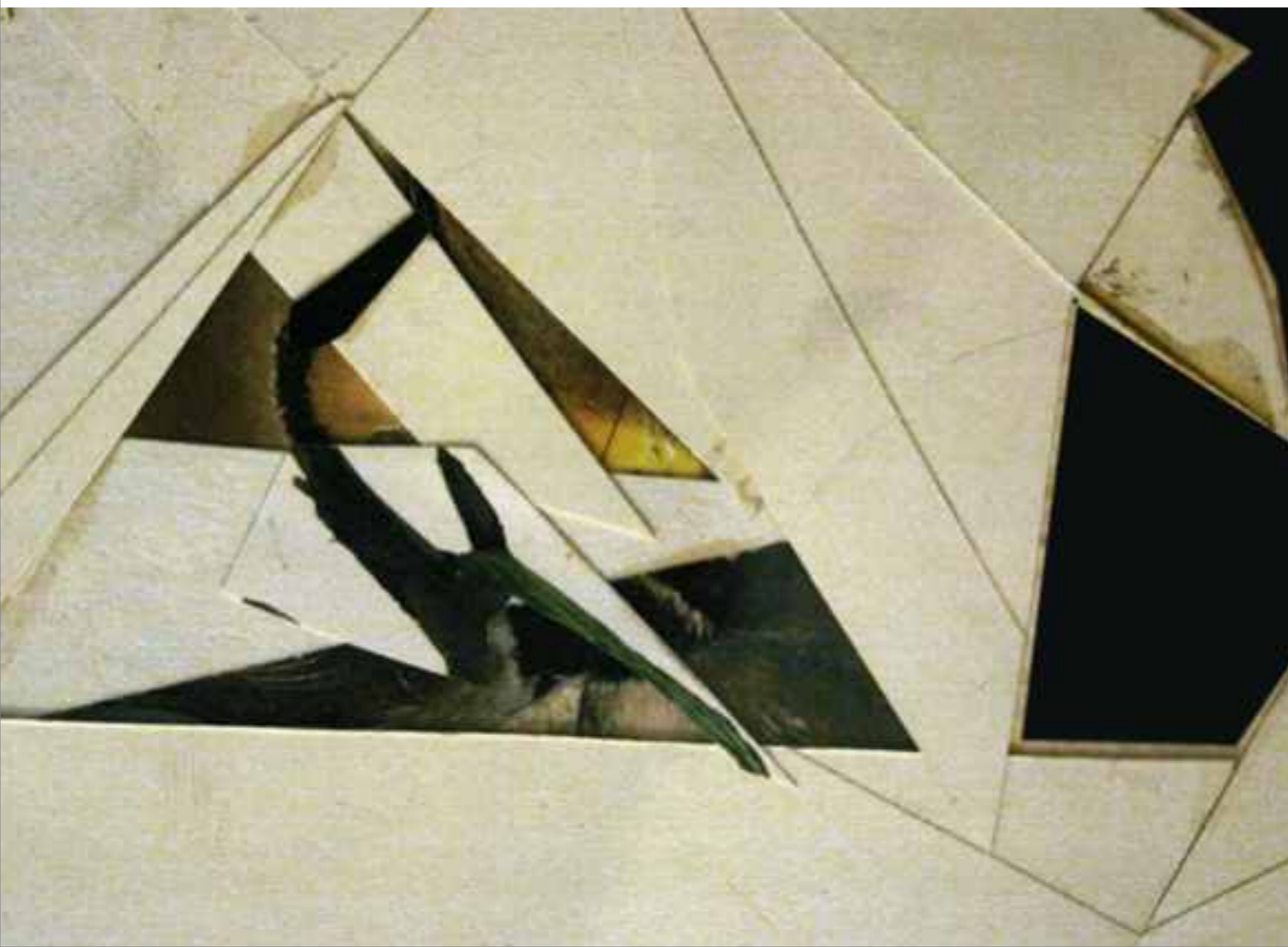


Bill O'Brien, umirovljeni predsjednik uprave, Hanover Insurance Companies, partner emeritus, Generon Consulting

Liderstvo - sinergija kvalitete i brige za korisnika

Razgovor s **Igorom Vavrom**, direktorom Sektora za marketing poslovnim korisnicima i veleprodaju T-Mobilea vodio

Nikica Magzan



Što čini lidera? Kako to da neke kompanije ostaju vodeće i u uvjetima iznimno dinamičnog tržišta, a druge nikada ne stignu do vrha?

T-Mobile od samih početaka poslovanja zauzima vodeću poziciju i teško je reći kada su izazovi bili veći u počecima kada je trebalo stvoriti afinitete za mobilnom telefonijom ili danas kada se konstantno plasiraju nova tehnološki napredna rješenja. Što čini tržišnog lidera i kako održati tu prestižnu poziciju objašnjava Igor Vavro, direktor Sektora za marketing i veleprodaju poslovnim korisnicima T-Mobilea.

Što smatrate glavnim elementom uspjeha T-Mobilea?

To je zasigurno nastojanje da izgradimo najcjenjeniju uslužnu kompaniju stavljajući se u potpunosti na raspolaganje korisniku. Članstvo u T-Mobile International grupi, jednoj od vodećih svjetskih kompanija u mobilnim komunikacijama, omogućuje nam da korisnicima približimo trendove iz područja mobilne telefonije u istom trenutku kada se oni pojave i na svjetskom tržištu. Na taj način najsuvremeniju tehnologiju u svakom trenutku stavljamo u službu naših 2,5 milijuna korisnika u Hrvatskoj kako bi im olakšali svakodnevicu i poslovanje. Činjenica da su čak 2/3 svih poslovnih korisnika usluga mobilne telefonije korisnici T-Mobilea, sama za sebe dovoljno govori o kvaliteti naše mreže i usluga.

Osim ulaganja u tehnološki razvoj i usmjerenja ka zadovoljstvu korisnika, T-Mobile često ističe kako su zaposlenici ključ uspjeha.

Tako je, iza iznimnog rezultata uvijek stoje iznimni ljudi, a u T-Mobileu to je oko 1000 zaposlenika od kojih su čak 50% njih visoko obrazovani stručnjaci različitih profila. Lidersku poziciju na području zapošljavanja potvrđuje podatak da smo već četvrtu godinu za redom, prema istraživanju portala MojPosao, proglašeni najpoželjnijim poslodavcem godine. Svjesni smo činjenice da samo uz zadovoljne zaposlenike koji posao rade sa strašću te koji su ponosni na T-Mobileove usluge, možemo imati i zadovoljne korisnike. Tako svojim djelatnicima financiramo školovanja, tečajeve stranih jezika te brojne stručne radionice. Isto tako omogućujemo i razmjenu djelatnika unutar T-Mobile grupe nastojeći zaposlenicima osigurati kvalitetnu i poticajnu radnu atmosferu gdje će njihovi potencijali u potpunosti doći do izražaja. Želja nam je da nas korisnici prepoznaju po uslužnosti naših ljudi.

Ove godine je vaš inovativni program „Blizu korisniku menadžment na usluzi“ proglašen najboljom praksom na području ljudskih resursa u čitavoj DT Grupi. O kakvom je točno programu riječ?

Imajući na umu zadovoljstvo korisnika, prošle smo godine razvili program koji je omogućio još bolje poznavanje korisnikovih potreba od strane managementa kompanije. Ideja projekta „Blizu korisniku - management na usluzi“ bila je upoznati vodeće managere kompanije sa svakodnevnim iskustvima u prodaji te najčešćim problemima i upitima korisnika kako bi pružili još kvalitetniju uslugu svojim korisnicima. Osim toga, T-Mobile je prva kompanija u Hrvatskoj koja je raspisala natječaj za zapošljavanje prodavača pripravnika u okviru kojega su u odabiru najboljih kandidata aktivno sudjelovali i korisnici. U sklopu tog natječaja T-Mobile je zaposlio sedam prodavača u Osijeku, Rijeci, Splitu i Zagrebu.

Društveno odgovorno poslovanje danas je jedan od bitnih segmenata djelovanja svake kompanije. Kako biste odredili svoje mjesto i važnost kompanije u zajednici?

U T-Mobileu smo svjesni činjenice da samo uspješna kompanija može unaprijediti život zajednice u kojoj posluje. Tako smo ove godine pulskom i splitskom Domu zdravlja donirali opremu za vozila hitne pomoći ukupne vrijednosti više od pola milijuna kuna. Ova donacija nastavak je našeg društveno odgovornog ponašanja prema ustanovama hitne medicinske pomoći u Hrvatskoj. Edukacijski program „Halo, hitna“ pokrenuli smo 2007. godine u Slavonsko-baranjskoj županiji, a godinu dana ranije Dubrovniku, Gospiću, Osijeku i Zagrebu donirali smo pet tehnički najsuvremenije opremljenih vozila hitne pomoći. Svojim sponzorstvima nastojimo potaknuti izvrsnost u sportu i glazbi. Tako su posebno zapažene Uskršnja, Mrdujska i Viška jedriličarska regata. Na listi glazbenika koje smo sponzorski pratili nalaze se vrhunski hrvatski glazbenici Gibonni, Nina Badrić, Pips Chips&Videoclips te, najnovije, Luka Nižetić.

Činjenica je da je postizanje leaderske pozicije na nekom tržištu lakše ostvarivo nego zadržavanje već stečene pozicije. Kako zadržati leadersku poziciju?

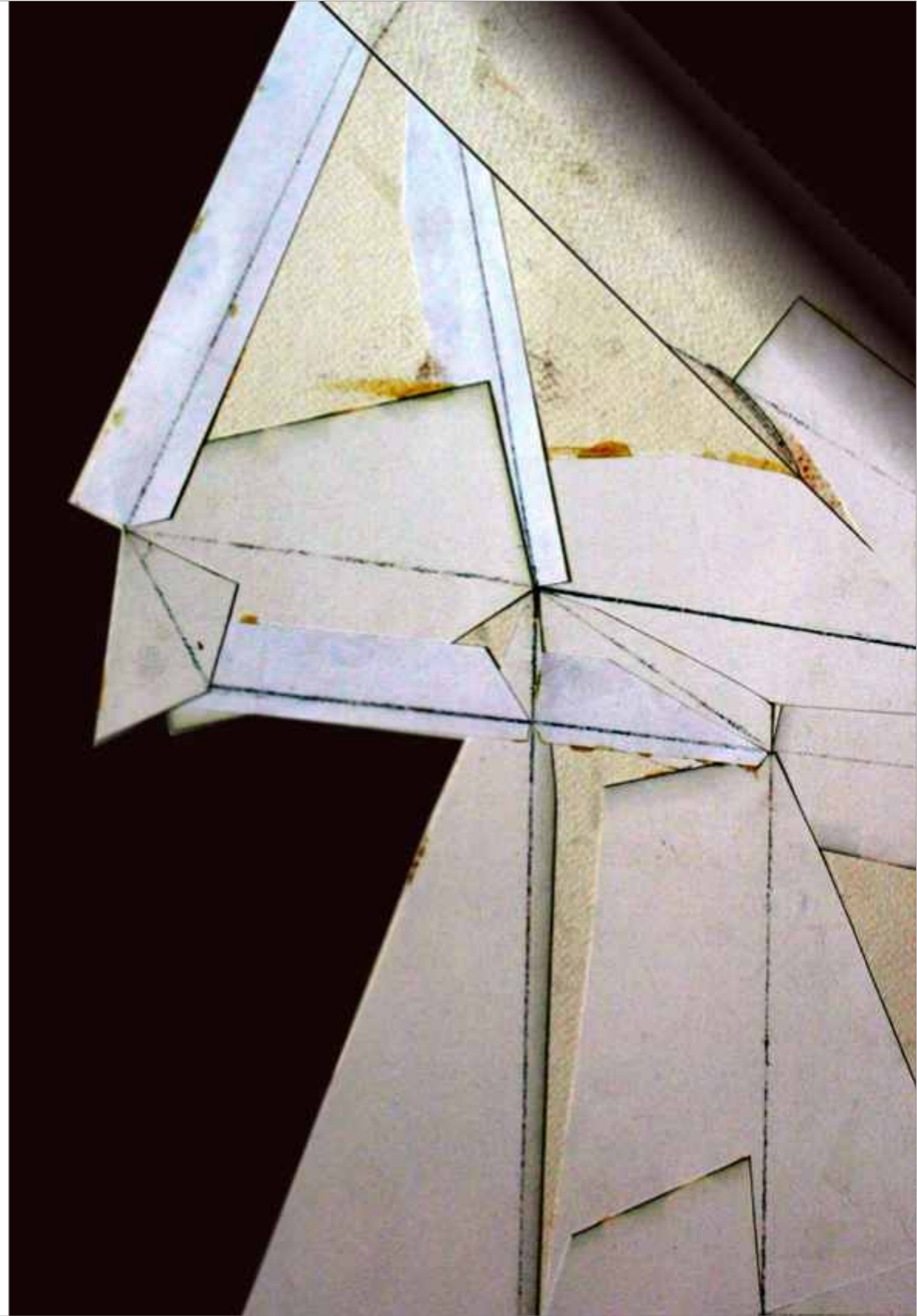
Istina je da savršene i jednostavne formule nema. Stvarno zadovoljstvo korisnika jedino je jamstvo uspjeha u budućnosti. Ključ liderstva moderne uslužne kompanije leži u žarkoj želji za napretkom uz stalnu brigu o kvaliteti usluga te potrebama postojećih i budućih korisnika. Ne smije se spavati na lovorikama.

T-Mobile: Lider na tržištu mobilne telefonije u Hrvatskoj

Razvoj mobilne telefonije u Hrvatskoj povezan je s razvojem T-Mobilea. Tvrtka je od samih početaka preuzela leadersku ulogu u uvođenju i promicanju novih dostignuća na području mobilne tehnologije. Cjelokupni razvoj mobilne telefonije u Hrvatskoj može se promatrati kroz nekoliko ključnih točaka u poslovanju i razvoju T-Mobilea: 1987. Mobitel i početak mobilne telefonije, 1996. prvi GSM poziv, osnivanje Croneta i početak novog razdoblja razvoja mobilne telefonije, 1999. Simpa - uvođenje najčešće korištene usluge u mobilnoj telefoniji i najprepoznatljivije robne marke, 2003. HTmobile objedinjuje Cronet, Simpu i Mobitel i postaje samostalna kompanija T-Mobile Hrvatska d.o.o.



Igor Vavro, direktor Sektora za marketing poslovnim korisnicima i veleprodaju T-Mobilea



Komunikacija

O dijalogu, kulturi i organizacijskom učenju

Edgar H. Schein

Razmotrite bilo koje kompleksno, potencijalno eksplozivno pitanje - odnose među Arapima, probleme između Srba, Hrvata i Bošnjaka, donošenje odluka u korporacijama, uspostavljanje kontrole nad američkim deficitom ili troškovima zdravstvenog sustava, odnosi između radnika i menadžmenta itd. U korijenu svakog problema često nailazimo na pogreške u komunikaciji i kulturalna nerazumijevanja koja sprečavaju uključene strane da zajednički formuliraju problem, što nadalje dovodi do nemogućnosti konstruktivnog rješavanja istog.

Stoga je jasno kako moramo otkriti metode pomoću kojih možemo osigurati unapređenje procesa razmišljanja, posebice u grupama u kojima rješavanje problema ovisi u najmanju ruku o zajedničkoj formulaciji problema članova grupe. Zbog toga vlade, zajednice i organizacije sve više pažnje posvećuju teoriji i praksi dijaloga. Zagovornici dijaloga tvrde kako metoda pomaže timovima u dostizanju viših razina svijesti što dovodi do unapređenja kreativnosti i djelotvornosti. Neupućeni pak dijalog smatraju još jednom u nizu razvikanih komunikacijskih tehnologija, odnosno ničim značajnijim od nove metode "treninga osjetljivosti".

Ovim tekstom želim iznijeti osobno viđenje dijaloga temeljeno na vlastitom neposrednom iskustvu. Nadam se da ću uspjeti pojasniti kako dijalog nije samo drugačiji od ostalih tehnika i metoda, već da je moćno sredstvo za stvaranje filozofije i tehnologije formuliranja i rješavanja problema. Također želim ukazati na činjenicu da je dijalog nužan kao sredstvo za razumijevanje kultura i supkultura, te da organizacijsko učenje uvelike ovisi o spomenutom kulturalnom razumijevanju. *Tako dijalog postaje ključnom komponentom svake organizacijske transformacije.*

Što je to Problem i zašto je dijalog važan?

Da bismo odgovorili na ovo pitanje, dijalog, kulturu i organizacijsko učenje moramo sagledati u kontekstu promjena koje se događaju u organizacijskome svijetu. One se mogu predstaviti sljedećim pretpostavkama:

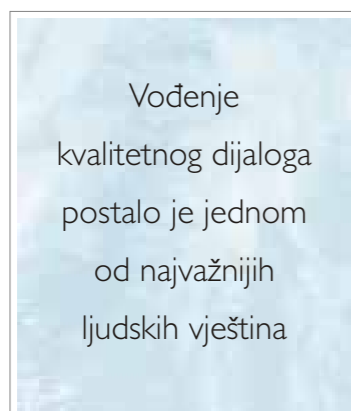
- Zbog povećane brzine promjena u okruženju organizacije se suočavaju sa sve većom potrebom za ubrzanim učenjem.
- Zbog porasta tehnološke kompleksnosti u svim poslovnim funkcijama, organizacijske strukture i dizajn sve se više okreću prema oblicima utemeljenim na disperziranim informacijama i znanju.
- Posljedično tome, organizacije svih veličina pokazuju sklonost prema razgrađivanju u

U korijenu svakog problema često nailazimo na pogreške u komunikaciji i kulturalna nerazumijevanja



- podjedinice različitih vrsta koje se temelje na tehnologiji, proizvodima, tržištu, zajednicama pripadnika iste profesije i drugim, zasad nepoznatim, čimbenicima.
- Podjedinice organizacija sklone su razvijanju vlastitih supkultura (dakle različitog jezika, različitih pretpostavki o stvarnosti, tj. različitih mentalnih modela), zbog njihove zajedničke bazične tehnologije i različitih iskustava učenja.
 - Organizacijska djelotvornost stoga uvelike ovisi o kvaliteti komunikacije unutar i između supkulturnih granica. Povezivanje različitih supkultura, kao temeljni koordinacijski problem, uvelike ovisi o sposobnosti razvoja zajedničkog i povezujućeg jezika i mentalnog modela.
 - Uslijed toga, svaki oblik organizacijskog učenja zahtijeva evoluciju zajedničkih mentalnih modela različitih supkultura organizacije.
 - Evolucija novih zajedničkih mentalnih modela sputana je trenutnim prevladavajućim kulturalnim pravilima o interakcijama i komunikaciji, zbog čega je dijalog nužan prvi korak prema učenju novog.

Osnovni razlog za izučavanje teorije i prakse dijaloga jest taj što dijalog pospješuje i stvara nove mogućnosti za valjanu komunikaciju. Kada ne bismo morali komunicirati u grupi, tada ne bismo morali raditi na dijalogu. No, kako je rješavanje problema i sukoba unutar grupe u našem složenom svijetu postalo iznimno važno, tako je vođenje kvalitetnog dijaloga postalo jednom od najvažnijih ljudskih vještina.



Zašto imamo toliko problema u međusobnom razumijevanju? Odgovor leži u činjenici da smo u osnovi svi mi kulturalno podučavani ne samo da razmišljamo u kontekstu određenih suglasno potvrđenih kategorija, već i da zadržavamo informacije koje na bilo koji način prijete uspostavljenom "društvenom poretku". Od najranije dobi nas uče da društveni odnosi ovisi o zajedničkom održavanju "obrazca". Pritom "obrazac" možemo tumačiti kao društvenu vrijednost koju si ljudi pripisuju kod sudjelovanja u interpersonalnim situacijama. Sociolog Erving Goffman rječito je pojasnio kako se ljudi uvijek predstavljaju kao *nešto* - imenom, titulom, određenim načinom ponašanja ili pak

određenom intonacijom govora. Dok to činimo, tražimo određenu količinu vrijednosti ili statusa u odnosu na ostale sudionike u situaciji.

Ostali sudionici pritom odabiru da li će pristati na naše zahtjeve, uskratiti nam odobravanje ili će nas pak izazvati. Razmotrimo jednostavan primjer uskraćivanja odobravanja. Kako bih privukao nečiju pažnju, kažem: "Oprostite...", a druga osoba mi na to odgovara: "Zar ne vidiš da imam posla?". U tom trenutku osjećat ću se odbijenim ili nedovoljno priznatim, a ako se situacija ne popravi, oboje ćemo izgubiti "obraz". Druga osoba me nije prepoznala kao čovjeka koji postavlja opravdano pitanje, a pritom je sebe prikazala izuzetno "grubom".

U stvari, za većinu ljudskih bića nedostatak priznanja obično je poguban. Od ranog djetinjstva su nas podučavali ne samo da obraćamo pažnju na ljude i priznajemo ih, nego i više, da im dajemo ono što traže, osim ako nam to davanje ne stvara osjećaj neugode. Stoga se uvijek smijemo kad netko ispriča vic, čak i kada nam uopće nije smiješan. Ako nas netko upita: "Izgledam li dobro u ovom odijelu?" izrazit ćemo mu kompliment, čak i kada nam se odijelo uopće ne sviđa. Takvih je primjera neizmerno mnogo. Ono što nazivamo *taktičnošću, dobrim ponašanjem, društvenošću i sigurnim nastupom*, često se odnosi na sposobnost osobe da reagira na način da ojača tuđu vrijednost, radije nego da je omalovaži.

Tako nam uzajamno spašavanje "obrazca" osigurava normalne društvene odnose. No događa se da smo u tom procesu vođeni kulturalnim pravilima koja potkopavaju valjanu komunikaciju te stvaraju ono što Chris Argyris naziva "obrambenim rutinama". Da bismo bili uljudni i zaštitili tuđi "obrazac", te posebice vlastiti, nastojimo reći ono što mislimo na prikladan i najmanje štetan način. Stoga je opće prihvaćeno kulturološko pravilo: "Misliš li nešto reći - reci nešto lijepo. Ako ništa lijepo ne misliš reći - onda bolje šuti". Sve svjetske kulture drže se navedenog pravila, a azijske kulture vjerojatno i više od zapadnjačkih. Iako se opaske koje izazivaju konfrontaciju mišljenja u američkoj kulturi mogu činiti bezobraznima i uvredljivima, druge kulture te iste opaske mogu smatrati ozbiljnim izvorom sukoba i teškim uvredama, što nadalje vodi do raskida odnosa.

Pritisak rokova u grupi koja se bavi rješavanjem problema može dovesti do pojave značajne dileme. Naime, izražavanje istine može dovesti do bržeg i kvalitetnijeg rješavanja problema, no istovremeno može ugroziti izgradnju odnosa. U procesu rasprave ili debate, suprotstavljene strane činjenično neslaganje mogu doživjeti kao osobni napad ili pak kao poziv na sukob. To nadalje uzrokuje obrambeni odgovor koji utječe na kvalitetu komunikacije i usporava dovršenje zadataka. Kako bi se izbjegli navedeni obrasci, debate se često formaliziraju npr. uz pomoć Robertovih "*Pravila za stvaranje reda*" koja žrtvuju kvalitetu komunikacije i razumijevanje radi očuvanja "obrazca". Opisani je scenarij toliko čest u grupama koje se bave odlučivanjem da se o tome može iznijeti sljedeći poučak:

Sve grupe koje se bave rješavanjem problema trebale bi svoj rad započeti sa dijalogom kako bi stvorile zajedničke temelje i međusobno povjerenje te kako bi svatko mogao reći ono što mu je na umu.

Gledano iz ovog kuta, dijalog je ključni preduvjet za učinkovito grupno djelovanje. Jedino uz njegovu pomoć možemo odrediti odvija li se unutar grupe valjana komunikacija. Ako to nije slučaj, u smislu da različiti članovi koriste riječi i termine na različit način te ne shvaćaju da se koriste različitim mentalnim modelima, mogućnosti za rješavanje problema i donošenje učinkovitih odluka značajno se smanjuju. Zato je dijalog osnova za djelotvorno grupno djelovanje.

U slučaju supkulturne koordinacije, razvoj zajedničkih mentalnih modela će zahtijevati dulja i opsežnija razdoblja dijaloga. Obzirom da organizacije u svojem okviru podržavaju različite programe, projekte, funkcionalne grupe, geografske jedinice, hijerarhijske razine i jedinice

temeljene na istim kompetencijama (ono što John Seely Brown i drugi nazivaju "*zajednicama prakse*"), otkrivamo kako svaka od tih jedinica neizbježno stvara zajedničke referentne okvire, zajednički jezik, zajedničke pretpostavke, dakle istinske supkulture, koje se treba ispravno integrirati u cjelinu želimo li da organizacija bude djelotvorna. Jednom kada shvatimo da je problem koordinacije i integracije u organizaciji u konačnici problem isprepletanja supkultura, tada ćemo znati da naši uobičajeni mehanizmi kojima se koristimo nisu dorasli tom zadatku. Iz tog su nam razloga potrebne drugačije tehnologije i mehanizmi koji će omogućiti ljudima da shvate kako koriste jezik na različite načine, da djeluju na temelju različitih mentalnih modela, te da su kategorije kojima se koriste zapravo naučene društvene konstrukcije realnosti, proizvoljne i podložne promjeni. Dijalog je upravo takva tehnologija.

Dijalog u usporedbi s "treningom osjetljivosti"

Kako bih vam pojasnio ovu tvrdnju, dozvolite mi da vam prepričam osobnu priču o načinu analiziranja vlastitog iskustva uz pomoć dijaloga kako bih skinuo veo tajanstvenosti s te tehnologije. Poneki zagovornici su učinili suprotno, uspoređujući dijalog s ezoteričnim iskustvom. Želimo li da nam dijalog pomogne u unapređenju organizacijskih procesa, tada on u jednakoj mjeri mora biti svima dostupan. Nažalost, apstraktan opis ne pomaže u osiguravanju te dostupnosti. Kao što nam je svima poznato, "vrag se nalazi detaljima".

Posebno me zanimalo na koji način se dijalog razlikuje od kvalitetne komunikacije licem-u-lice, koju izučavamo na radionicama grupne dinamike i ljudskih odnosa. Razlika je nejasna sve dok se dijalog osobno ne iskusi. Tek tada uočavamo očitu razliku koja se može jasno opisati.

Radionice koje se bave unapređenjem komunikacije i međuljudskih odnosa uglavnom naglašavaju *aktivno slušanje*, dakle usmjeravanje pozornosti na sve komunikacijske kanale - izrečene riječi, govor tijela, intonaciju glasa i emocionalni sadržaj. Na početku morate naučiti usredotočiti se na sadržaj govora druge osobe, a ne na vlastiti namjeravani odgovor. Suprotno tome, dijalog je usmjeren na povezivanje sa skrivenim pretpostavkama, (posebice vlastitim pretpostavkama), koje automatski određuju kada ćemo govoriti i što ćemo reći. Dijalog je više usredotočen na proces razmišljanja, odnosno na to kako su naša percepcija i spoznaja uvjetovane iskustvima prošlosti. Pretpostavka jest da *osvješćivanjem osobnog procesa razmišljanja unapređujemo kolektivno razmišljanje i komunikaciju*. Stoga je važan cilj dijaloga omogućiti *grupi* dostizanje više razine svijesti i kreativnosti putem postepenog nastajanja zajedničkog smisla i "zajedničkog" procesa razmišljanja.

Iako u procesu dijaloga aktivno slušanje igra važnu ulogu, ono ipak nije u središtu pozornosti. Ustvari, otkrio sam kako mnogo više vremena provodim analizirajući samoga sebe, u pokušaju da otkrijem vlastite pretpostavke, nego što sam bio usredotočen na aktivno slušanje drugih. Osjećaji, kao i sve ostale dimenzije komunikacije, vrlo su važni. Za sudionike u

dijalogu na kraju možemo reći da "aktivno slušaju" jedni druge, no put do te razine je poprilično drugačiji.

Na tipičnoj radionici "treninga osjetljivosti" odnose istražujemo kroz "otvaranje" i dijeljenje, putem davanja i primanja povratnih informacija, te preispitivanjem *emocionalnih* problema komunikacije. U dijalogu, međutim, istražujemo svu kompleksnost *razmišljanja i govora*. Otkrivamo proizvoljnost naših temeljnih misaonih kategorija i percepcije, te postajemo svjesni nesavršenosti ili pristranosti koja se pojavljuje u procesu spoznaje.

Fred Kofman, kolega s MIT-a, primjer opisane pristranosti pronalazi u priči o australskom kljunašu. U trenutku kada je ova životinja prvi put otkrivena, znanstvenici su se našli u paradoksalnoj situaciji jer nisu mogli odrediti radi li se o sisavcu, ptici ili gmazu. Automatska pretpostavka je bila da su sisavci, ptice i gmazovi realnost u koju ga mogu smjestiti a ne samo kategorije za predstavljanje realnosti. No, Fred nas je podučio o tome da je australski kljunaš jednostavno australski kljunaš. Stoga nije neophodno nasilno smještati australskog kljunaša u bilo koju kategoriju, osim zbog praktičnosti, jer kada to radimo, umanjujemo mogućnost učenja o realnosti koja je prisutna svuda oko nas.

Dok se treninzi osjetljivosti koriste u grupnim procesima kako bi razvili interpersonalne vještine pojedinaca, dotle je cilj dijaloga izgradnja grupe koja će biti sposobna misliti plodonosno, kreativno i, što je najvažnije, *zajednički*. Kada dijalog funkcionira, grupa može nadići kreativne sposobnosti pojedinaca i dostići razinu kreativnog promišljanja koju u početku nitko nije mogao ni zamisliti. Dijalog je stoga sredstvo za kreativno identificiranje i rješavanje problema.

Kod treninga osjetljivosti, naglasak je prvenstveno na učenju o tome kako davati i primati informacije, o procesu koji je protukulturalan jer se oslanja na ljudsku potrebu da sačuvamo "obraz". Stoga takva vrsta treninga često izaziva visoku razinu emocija i tjeskobe. Sam postupak nam obećava nove uvide, otkrivanje "slijepih prostora", te mogućnost da se vidimo onakvima kakvima nas vide drugi. Za mnoge je to ne samo novo, nego i potencijalno zastrašujuće iskustvo, iako ponekad uistinu nužno za osobni rast. Primanje povratnih informacija zahtijeva od primatelja da otvoreno izloži iluziju o sebi. Davanje povratnih informacije podrazumijeva rizik uvrede i stvaranja neprijateljskog raspoloženja kod primatelja.

Dijalog je usmjeren na povezivanje sa skrivenim pretpostavkama, posebice vlastitim, koje automatski određuju kada ćemo govoriti i što ćemo reći

Individualni rad
uglavnom se svodi
na unutarnje
propitivanje
vlastitih
pretpostavki što
na neki način
umanjuje
suparništvo

Za razliku od toga, dijalog naglašava prirodni tijek razgovora, i (premda, prema mom iskustvu, prešutno) destimulira povratne informacije i direktna međusobna sukobljavanja. U dijalogu cijela grupa uči, a članovi zajednički dijele uzbuđenje otkrivanja novih ideja koje njima, kao pojedincima, vjerojatno nikada ne bi pale na pamet. Iako se povratne informacije mogu pojaviti u procesu, posebice u slučaju kada neki pojedinac potkopava prirodni tijek razgovora, one nisu cilj grupnog procesa dijaloga.

Jedna od najvažnijih razlika između dijaloga i drugih komunikacijskih tehnologija odnosi se na veličinu grupe koja u dijalogu nije proizvoljno ograničena. Dok je trening osjetljivosti najučinkovitiji u skupinama od 10 do 15 pojedinaca, osobno sam učestvovao u grupnim dijalozima 60-ak članova. Kolege su mi rekle kako su u posebnim prilikama uspješno koristili dijalog u skupini od stotinu i više ljudi. Ideja da tako velike grupe mogu išta

kvalitetno postići suprotstavlja se logičkom zaključivanju. Međutim, moramo znati da se velike grupe obično sastoje od pojedinaca koji su dijalog prakticirali u manjim skupinama. U većim grupama te osobe ulaze u dijalog s manjim početnim očekivanjima i pretpostavkama o potrebi da se svaki pojedinac "uključuje u eter".

Kod treninga osjetljivosti, od svih se učesnika očekuje učenje odnosno sudjelovanje u procesu učenja. Kod dijaloga, doprinos pojedinca pomalo je zamagljen zbog primarnog cilja dostizanja više razine komunikacije unutar grupe. Individualni se rad uglavnom svodi na unutarnje propitivanje vlastitih pretpostavki što na neki način umanjuje suparništvo, u smislu pritiska na "dobivanje vremena za sebe u eteru". U kontekstu duljine i učestalosti sastanaka, dijalog se čini fleksibilniji, varijabilniji te manje naporan.

Kako dijalog započinje?

Kod grupa s kojima sam osobno radio, ili koje sam promatrao u radu s Williamom Isaacsom i Peterom Sengeom, moderator bi započeo s pripremanjem ambijenta (vidi: C. Otto Scharmer, "Razgovor s Krugom Sedmice", www.quantum21.net, prosinac, 2007.) i opisivanjem koncepcije. U svakom slučaju, grupa bi odmah na početku razumjela suštinu neophodnu za započinjanje razgovora. Ključ tog početnog razumijevanja je u povezivanju dijaloga s drugim iskustvima istinske komunikacije koje smo imali u prošlosti.



Početna *uloga moderatora* može se opisati sljedećim aktivnostima:

- Organizira fizički prostor kako bi sudionici, koliko je to moguće, sjedili u krugu. Nije važno sjede li ljudi za jednim stolom ili za više njih, važan je osjećaj jednakosti koji proizlazi iz sjedenja u krugu.
- Predstavlja opći koncept, te zatim traži od sudionika da razmisle o nekom prošlom iskustvu kvalitetne komunikacije.
- Traži od sudionika da to iskustvo podijele s osobom u svojoj blizini te razmisle o obilježjima tog iskustva (navedeno funkcionira jer ljudi iznose konkretna iskustva, a ne apstraktne koncepcije).
- Traži od članova grupe da iz tog iskustva izdvoje one elemente zbog kojih je, po njihovom mišljenju, komunikacija bila kvalitetna, te da ih zatim zapišu na ploču.
- Zahtijeva od grupe da razmisli o tim obilježjima, a zatim da svaka osoba naizmjenice iznese svoje reakcije.
- Dozvoljava da razgovor teče prirodnim tokom, što traži otprilike sat ili dva, a ponekad i više.
- Uključuje se kada je potrebno nešto pobliže pojasniti ili protumačiti, koristeći koncepcije i podatke koji ukazuju na probleme u komunikaciji (neki od njih su izneseni u nastavku teksta).
- Zatvara radionicu tako što traži od sudionika komentare u bilo kojem obliku kojeg sami izaberu.

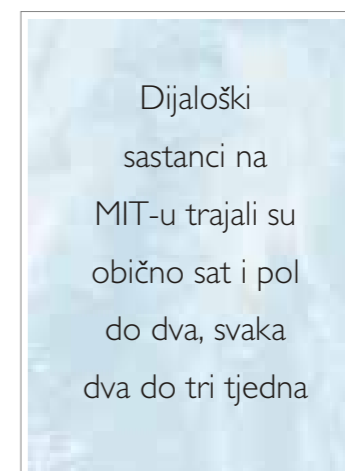
Teorija u pozadini navedenog pristupa u skladu je s onim što znamo o dinamici grupe, te uključuje neke važne pretpostavke o novoosnovanim grupama:

1. Sudionici bi se trebali osjećati ravnopravnima u najvećoj mogućoj mjeri. (Svi bi trebali sjediti u krugu, čak i u slučaju kada postoje razlike u statusu i položaju).
2. Svako bi trebao imati osjećaj zajamčenog "vremena korištenja etera" kako bi svatko mogao uspostaviti svoj identitet u grupi. (Stoga, traženje od svakog da komentira jamči da će svi doći na red). U većim grupama možda neće baš svi doći na red, no pravilo je da svi dobiju šansu ukoliko žele govoriti. Grupa im za to mora osigurati dovoljnu količinu vremena.)
3. Grupa bi se primarno trebala baviti istraživanjem samog procesa dijaloga, te stjecanjem njegova razumijevanja radije nego li donošenjem odluka ili rješavanjem nekih eksternih problema.
4. Na samom početku, članovi grupe će se najviše baviti sobom i svojim osjećajima. Stoga je iznošenje osobnih iskustava i prihvaćanje njihove legitimnosti dobar put da se započne dijalog.

Duljina trajanja i učestalost sastanaka ovisi o veličini grupe, razlogu okupljanja i pritiscima pod kojima članovi djeluju. Dijaloški sastanci na MIT-u trajali su obično sat i pol do dva, svaka dva do tri tjedna. Nakon promatranja različitih grupa na njihovom prvom sastanku,

često bih razmišljao o tome što će se dogoditi na drugom. Otkrio sam da je najbolja metoda zatražiti od *svih* sudionika da iznesu mišljenje o tome "gdje se nalaze" u tom trenutku te obilaziti krug očekujući da će svatko od njih nešto reći (riječ je o proceduri "uključivanja" op. ur.). Važno je osigurati "vrijeme u eteru" za svakog pojedinca te prešutno zatražiti pojedinačni doprinos sudionika, kakav god on bio, kako bi sastanak započeo. Očito je da će se proces razlikovati sukladno veličini grupe. No, važno je uvijek održavati osnovno načelo prema kojemu smo "svi u ovome zajedno i jednaki".

Moderator sam odlučuje o tome želi li sudionike upoznati s teorijskim postavkama, bilo na početku ili za trajanja procesa. Ako su koncepcije grupi zaista potrebne, tada ih moderator mora osigurati. Ukoliko je prezentacija pogrešno tempirana, uvelike može poremetiti cjelokupni proces.

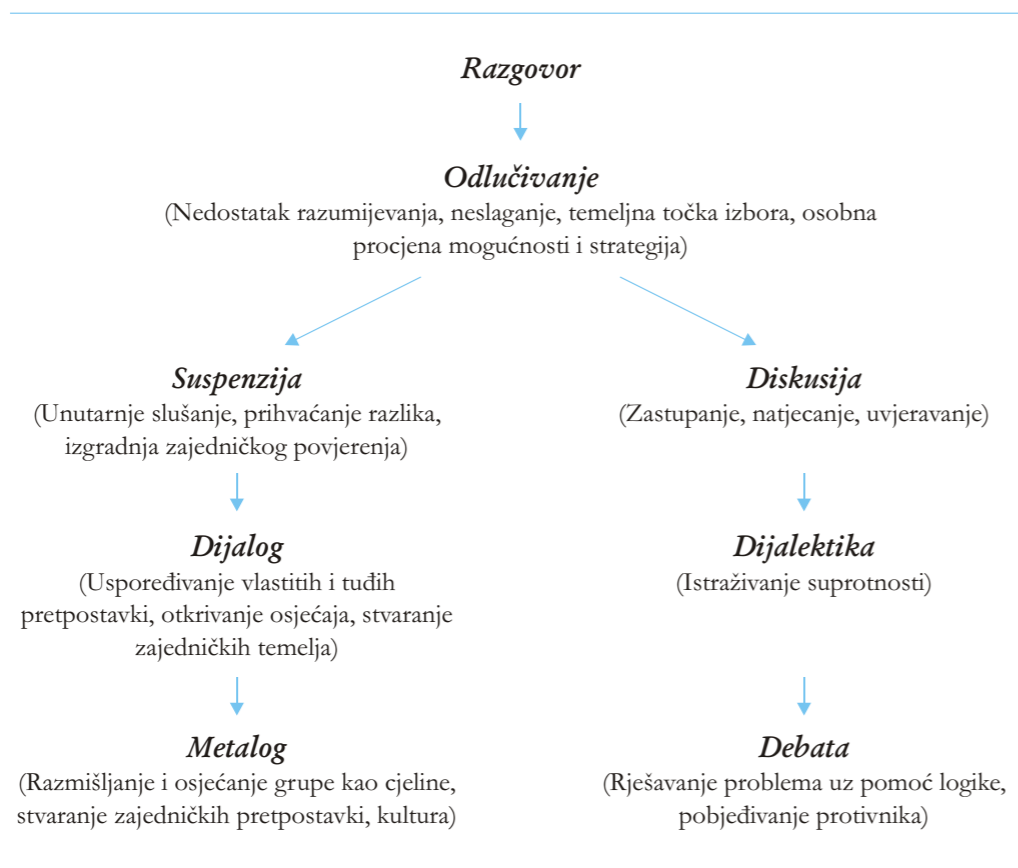


Koncepcije koje pomažu u procesu dijaloga

Kako bih znao koje koncepcije uvesti i kada to trebam učiniti, koristim se grafikonom koji se temelji na osnovnom Isaacovom modelu (slika 1.). Mapiranjem različitih formi razgovora u dva osnovna smjera, model naglašava ono što smatram ključnom koncepcijom u pozadini dijaloga - otkrivanje vlastitog unutarnjeg procesa izbora koji se odnosi na to "kada treba govoriti" i "što treba reći".

Suspenzija

S razvojem razgovora, neizbježno dolazimo do točke kada osjećamo određenu dozu neslaganja. Pretpostavljamo kako naše gledište nije prihvaćeno, izražavamo neslaganje, osjećamo se izazvanima ili napadnutima. Često u tom trenutku reagiramo kroz tjeskobu ili ljutnju, iako smo rijetko toga svjesni. Tada se pred nas postavlja izbor - trebamo li dozvoliti osjećajima da izađe na površinu i trebamo li vjerovati tim istim osjećajima?



Slika 1.

Navedeno ne percipiramo istinskim izborom sve dok ne postanemo svjesni vlastitih misli i osjećaja. No ipak, ostaje nam izbor hoćemo li određene misli i osjećaje uopće izraziti te na koji način ćemo to učiniti.

S porastom svijesti o postojanju navedenog izbora, također postajemo svjesni mogućnosti da su osjećaji koje imamo produkt naše *percepcije* o tome što ostali članovi grupe čine, te da postoji mogućnost da je ta *percepcija sama po sebi pogrešna*. Prije nego se prepustimo tjeskobi i /ili ljutnji, moramo točno odrediti jesu li informacija kojima raspoložemo ispravno interpretirane. Jesmo li mi uopće napadnuti ili izazvani, ili je u pitanju nešto treće?

Tako dolazimo do kritičnog trenutka. Kako postajemo sve više skloni reflektiranju, počinjemo shvaćati koliko su naše početne postavke obojane očekivanjima utemeljenim u kulturi i našim prethodnim iskustvima. Naime, stvarnost koju percipiramo nije uvijek "ispravna". Štoviše, sadržaj percepcije se uglavnom temelji na našim potrebama, očekivanjima, projekcijama, a ponajviše na kulturalno uvjetovanim pretpostavkama i misaonim kategorijama. Proces reflektiranja nam omogućava da shvatimo kako se ključni

problem prilikom "slušanja drugih" odnosi na prepoznavanje deformacija i pristranosti kroz koje se naša spoznaja filtrira. *Prije nego što uopće možemo razumjeti druge, moramo naučiti slušati sami sebe*. Naravno, takvo unutarnje slušanje izuzetno je zahtjevno ako se osoba nalazi usred aktivne rasprave oko određenog zadatka. Nadalje, u našoj kulturi možda uopće ne postoje čimbenici koji bi mogli podržati takvu vrstu introspekcije.

U trenutku kada shvatimo kako postoji mogućnost da je naša percepcija u osnovi pogrešna, suočavamo se s drugim temeljnim izborom - moramo naime odlučiti da li ćemo aktivno provjeriti percepciju, pitati sugovornika što je stvarno mislio, dodatno pojašniti vlastite stavove, ili se na neki drugi način usredotočiti na osobu koja je uzrokovala nelagodu. Znanje o grupnim procesima nam govori da će u slučaju neposrednog suočavanja sa situacijom (primjerice, ako osobu odmah zamolimo da nam pojašni što je mislila s konkretnom primjedbom) obično doći do brze polarizacije razgovora oko manjeg broja ljudi i manjeg broja problema.

"Suspenzija" nam osigurava alternativni izbor. Isaacs pod tim pojmom podrazumijeva "otpuštanje sadržaja" - tj. naše percepcije, osjećaja, stavova, prosudbi i impulsa - da neko vrijeme borave u stanju suspenzije kako bismo vidjeli što još može nastati iz nas samih i ostalih sudionika. Kako sve to djeluje na određenu grupu? Naime, svi mi smo mnogo puta u životu doživjeli situaciju kada su nas tuđe riječi uzrujale. Tada možemo reagirati na dva načina:

1. glasno iznijeti ono što mislimo (hitro reagirati),
2. odgoditi odgovor (dakle, suspendirati reakciju).

Suspenzija je posebno teška ako smatram da sugovornici nisu dobro razumjeli moju misao ili su je pogrešno protumačili. Međutim, otkrio sam kako se mnogo puta dogodi da, ako suspendiram svoju reakciju, daljnji tijek razgovora sam po sebi pojašni problem, te da se moja osobna interpretacija stvarnosti potvrdi ili promijeni, bez mog uplitanja.

Isključivo u situaciji kada dio članova grupe otkrije određenu vrijednost u suspendiranju vlastitih reakcija, grupa može poći smjerom koji je prikazan na Slici 1. Suprotno tome, kada članovi grupe odaberu trenutno reagiranje kao način ponašanja, kada se ta reakcija očituje u neslaganju, raspravi, propitivanju, ili se na neki drugi način usredotoče na ono što ih je izazvalo, tada se grupa kreće u smjeru diskusije te na kraju završava u neproduktivnoj debati. Suspenzija omogućava reflektiranje, što je vrlo blisko naglašavanju na promatranje "*ovdje i sada*", koje se potiče na treninzima grupne dinamike. Međutim, Isaacs ispravno primjećuje kako je reflektiranje usmjereno na prošlost te nam savjetuje da umjesto toga koristimo "*propriocepciju*" - sposobnost samopercepcije i življenja u sadašnjem trenutku. Konačno, dijalog pokušava postići stanje u kojem smo sposobni spoznati svoje misli kakve jesu u datom trenutku. Upitno je da li je samopercepcija u tom smislu psihološki moguća, ali osnovna ideja jest da se krug povratne informacije što više skрати. Rezultat toga je da možemo doći u dodir s onim što se zbiva ovdje i sada, i postati svjesni u kojoj mjeri su naše misli i percepcija odraz našeg prošlog učenja i neposrednih događaja koji ih pokreću. Takvo učenje je u najmanju ruku teško, ali ono leži u samom srcu naše sposobnosti da uđemo u dijalog.



Usporedba dijaloga i diskusije

Kako možemo znati kada su debata i/ili diskusija više ili manje poželjni od dijaloga? Da li bismo baš uvijek trebali odabrati put dijaloga? Osobno smatram da su diskusija i debata dobri za rješavanje problema i donošenje odluka, no samo ako se članovi grupe međusobno dovoljno dobro razumiju te "*govore istim jezikom*". Paradoksalno, ovakvo stanje dijeljenja zajedničkih kategorija ne može se dostići ako grupa u prošlosti nije prošla kroz proces dijaloga. Alternativno tome, opasnost od prerane diskusije proizlazi iz postizanja "*lažnog konsenzusa*" - članovi pretpostavljaju da pod istim terminima misle na iste stvari. Tek kasnije otkriju da suptilne razlike u značenju značajno utječu na kasnije djelovanje i implementaciju.

Dijalog je, s druge strane, temeljni proces za stvaranje zajedničkog razumijevanja. On, naime, omogućava otkrivanje skrivenog značenja riječi tako što ga prvo otkrivamo u vlastitoj komunikaciji. Ostavljajući "neslaganje otvorenim" (tj. postići slaganje oko toga da se ne slažemo op. ur.), značenje postaje jasnije a grupa postepeno stvara *zajedničko značenje* koje nadalje osigurava višu razinu zajedničkog uzajamnog razumijevanja i kreativnog razmišljanja. Dok slušamo sebe i druge u razgovoru, počinjemo uočavati predrasude i suptilne razlike u razmišljanju i izražavanju svakog od članova grupe. U opisanom procesu ne uvjeravamo jedni druge, već gradimo zajedničku iskustvenu bazu koja će nam omogućiti zajedničko učenje. Razina dostignutog zajedničkog razumijevanja unutar grupe direktno utječe na kvalitetu kasnije donesenih odluka te na njihovu implementaciju.

Dinamika grupe

Paralelno s procesom dijaloga događa se "stvaranje grupe". Pitanja identiteta, uloga, utjecaja, ciljeva grupe, autoriteta, te normi otvorenosti i bliskosti, moraju se postaviti, a odgovori se obično pojavljuje na implicitnoj, a ne eksplicitnoj razini. Naime, grupa će se baviti svim klasičnim problemima koji se odnose na autoritet moderatora:

1. Hoće li nam moderator reći što trebamo činiti?
2. Hoćemo li činiti što nam on kaže?
3. Poznaje li moderator odgovore te ih namjerno zadržava ili istražuje zajedno s nama?
4. Kada možemo početi raditi bez moderatora? I tako dalje.

Utječu li problemi rasta i razvoja grupe na proces dijaloga, tada se njima svakako treba pozabaviti. Moderator bi stoga trebao biti osposobljen u razvrstavanju sadržaja koji izviru u grupi kako bi ih mogao ispravno podijeliti u dvije kategorije:

1. na probleme vezane uz razvoj dijaloga,
2. na probleme razvoja grupe kao takve.

Dijalog stvara psihološku sigurnost koja pospješuje individualne i grupne promjene, u situaciji kada postoji određena doza motivacije za promjenom

Osobno iskustvo mi govori kako proces dijaloga ubrzava razvoj grupe, stoga bi se na svakom sastanku trebalo primarno usmjeriti na njegov razvoj. Glavni uzrok spomenutog "ubrzanja" proizlazi iz činjenice da dijalog stvara psihološku sigurnost koja pospješuje individualne i grupne promjene, u situaciji kada postoji određena doza motivacije za promjenom. Dijalog ne može stvoriti potrebu za promjenom, ali svakako može proces promjene uvelike olakšati.

Za uključivanje u dijalog mora postojati motivacija. Budući da se proces na početku čini "neefikasnim", grupa se neće dobrovoljno uključiti u dijalog osim ako nije nečim potaknuta, primjerice, ako se članovi grupe osjećaju povrijeđenima ili pak osjećaju krivnju i tjeskobu, odnosno potrebu da prevladaju navedene osjećaje kako bi nastavili s izvršenjem zadatka. Središnji problem odnosno *ključni zadatak* je trajni razlog zbog kojeg se grupa uopće sastaje.

Na početku rada, grupa može dijalog doživjeti kao metodu koja zapravo usporava rješavanje problema. No, stvarna se promjena događa tek onda kada ljudi osjete psihološku sigurnost, a tu sigurnost im pružaju upravo implicitne i eksplicitne norme artikulirane u dijalogu, stvaranjem osjećaja usmjerenosti te osjećaja obuzdavanja opasnih aspekata interakcija. Ako je grupa sposobna koristiti se dijalogom prilikom rješavanja određenog zadatka ili problema, tada će zasigurno mnogo brže doseći zadovoljavajuću razinu komunikacije.

Okruženje

Isaacs nam govori o potrebi stvaranja *spremnika* za potrebe dijaloga, odnosno sigurnog okruženje u kojem će implicitne i eksplicitne norme omogućiti ljudima da se bave "vrućim pitanjima", a da se ne opeku. Primjerice, radnici čeličane koji su nedavno sudjelovali u dijalogu radnika i menadžmenta usporedili su dijalog sa strojem koji rastaljeni metal pretače iz spremnika u kalupe, dok oni proces promatraju sa sigurne udaljenosti. Primjer je to zajedničkog stvaranja *spremnika* što nadalje osigurava prostor za više razine emotivnosti i napetosti, a sve to bez opasnosti da itko izgori.

Doprinos moderatora proizlazi iz njegove vještine oblikovanja ponašanja tako da nikoga ne osuđuje, te iz sposobnosti suspendiranja vlastitih kategorija i prosudbi. Ova je vještina osobito važna u situacijama u kojima sukob unutar grupe dolazi do točke usijanja, prijeteći da

se "*izlije iz spremnika*". Tada moderator može prihvatiti legitimitet situacije priznajući da sukob postoji, te da ga svi članovi grupe zajedno trebaju iznova razmotriti bez međusobnog osuđivanja i optuživanja, te ponekad čak i bez osjećaja da je potrebno išta po tom pitanju učiniti.

Zadatak u odnosu na proces

Jednom kada grupa proživi dijalog, proces se počinje napajati samim sobom. Znalo se desiti da sam bio u grupama čiji su članovi izabrali ostati u krugu kako bi nastavili s dijalogom, čak i onda kada su bili zaokupljeni s drugim poslovima - konkretnim zadacima s određenim vremenskim rokovima. U skladu s time, mogao bih iznijeti sljedeću hipotezu - *svakoj grupi je potrebna šira svrha za održanje osim ako nije formirana zato da bi učila o sebi*.

Dijalog treba shvatiti kao grupni proces koji proizlazi iz vještina i stavova sudionika. Prema definiciji, dijalog je proces koji ima značenje isključivo unutar grupe. Kako bi do dijaloga uopće došlo, više ljudi mora međusobno surađivati. Nadalje, ta se suradnja temelji na individualnom izboru, na težnji da se iz konverzacije izvuče maksimum koristi te na vještinama reflektiranja i suspendiranja. Jednom kada grupa zajednički usvoji ovakve stavove i vještine, moguće je čak i vremenski osjetljive - rješenju usmjerene - sastanke održavati u formatu dijaloga.

Također sam uočio da većina ljudi posjeduje općeniti osjećaj za dijalog te da su u prijašnjim odnosima doživjeli njegove različite oblike. Stoga moderator može predložiti da grupa eksperimentira s dijalogom čak i na sastancima usmjerenim konkretnom rješavanju problema. Iskustvo mi govori da je *iznimno korisno na početku dijaloškog sastanka sudionicima prezentirati ideju o tome kako se u pozadini opaski, komentara i percepcije uvijek skrivaju određene pretpostavke, te da će se proces rješavanja problema značajno unaprijediti ako ih uočimo kod sebe i drugih*. Posljedično tome, ako se razgovor pretvori u diskusiju ili debatu, legitimno je zapitati se da li je to neslaganje utemeljeno na različitim pretpostavkama, kako bi zatim te pretpostavke eksplicitno istražili. Gledano iz ovog kuta, središnja uloga moderatora odnosi se na kontinuirano osviješćivanje kognitivnih kategorija i pretpostavki u pozadini razgovora.

Jedan od konačnih testova važnosti dijaloga jest otkriti mogu li se teški problemi, opterećeni sukobima, bolje

Središnja uloga moderatora odnosi se na kontinuirano osviješćivanje kognitivnih kategorija i pretpostavki u pozadini razgovora

riješiti u grupama koje su naučile djelovati u dijaloškoj formi, i koje su se složile da tragaju za ishodom koji je koristan za sve sudionike. Međutim, proces dijaloga zahtijeva početnu motivaciju za zajednički rad. U samom procesu dijaloga nema ničeg posebnog čime se može prevladati želja pojedinih članova grupe da pobijede druge, ako im je to početna namjera.

O kulturi i supkulturama

Dijalog je od posebnog značaja za kulturu. Kada djelujemo i kada se ponašamo kao svojevrsni "nosači kulture" i kada smo svjesni našeg kulturalnog članstva, emocionalno smo povezani s naučenim kulturalnim kategorijama mišljenja te ih vrednujemo i štitimo kao aspekt grupnog identiteta. Jedan od načina na koji grupe, zajednice, organizacije ili druge jedinice koje razvijaju supkulture definiraju same sebe i postavljaju psihološke granice jest putem razvoja posebnog jezika. Kod strukovnih zajednica taj jezik nazivamo žargonom. Korištenjem takvog jezika stvara se osjećaj pripadanja i članstva u zajednici, što za uzvrat osigurava određeni status i identitet.

Drugim riječima, opisana je situacija u kojoj se razvijaju veoma moćne motivacijske sile koje nas usmjeravaju prema našem jeziku i procesima razmišljanja, čak i onda kada znamo da su pristrani te da blokiraju komunikaciju. Često mislimo kako su naše pristranosti ispravne što nas zatvara za druga gledišta. Cijenimo li svoju grupu, smatramo da bi drugi ljudi trebali naučiti jezik grupe, kao što je to slučaj s informatičarima profesionalcima koji zahtijevaju od korisnika da nauče njihovu terminologiju.

Nadalje, poznate misaone kategorije osiguravaju značenje, udobnost i predvidljivost - sve ono što svi tražimo. Obzirom na to, ne treba nas iznenaditi kada grupe čiji članovi pripadaju različitim kulturama ili supkulturama nailaze na probleme u međusobnoj komunikaciji, iako govore istim jezikom te se nastoje međusobno razumjeti. U stvari, korištenjem zajedničkog jezika, primjerice engleskog, povećava se rizik zanemarivanja stvarnih razlike u misaonim kategorijama koje se odnose na funkcionalne supkulture, kao što su prodaja, proizvodnja ili financije. Tek u trenutku pogrešne implementacije odluke shvaćamo da su ljudi na temelju članstva u različitim supkulturama "odluku" različito protumačili.

Problem supkulture može se predočiti u kontekstu sljedećih pretpostavki:

1. Supkulture se obično formiraju u okvirima stabilnih društvenih jedinica gdje je stabilnost funkcija:
 - relativne stabilnosti članstva,
 - perioda vremena u kojem su osnivači bili lideri grupe,
 - živosti i snage liderstva,
 - broju i intenzitetu zajedničkih iskustava vezano na svladavanje poteškoća,
 - vremenskom razdoblju postojanja grupe,

- "veličini" grupe - u smislu osiguravanja visoke razine međusobnog poznavanja i povjerenja.

2. Funkcionalne i geografske supkulture izrazito su vidljive i lako uočljive. Teže je uočiti hijerarhijske supkulture, iako su one vrlo aktivne jer se većina ranije spomenutih uvjeta za oblikovanje supkultura primjenjuje u hijerarhijskom sustavu - supkultura uprave, supkultura menadžmenta i ostale supkulture koje slijede u upravljačkom hijerarhijskom nizu.

3. Organizacijsku integraciju, koordinaciju i učenje uglavnom ometaju varijacije unutar *hijerarhijskih supkultura* zbog mita da "u menadžmentu svi govore istim jezikom".

Ova posljednja točka zahtijeva najveću pažnju obzirom da su hijerarhijske supkulture teško raspoznatljive te da snažno utječu na cijelu organizaciju. Primjerice, kada pozovete predsjednika uprave na seminar, on uvijek želi znati tko su ostali sudionici. Ukoliko ostali sudionici seminara nisu ljudi sličnog položaja, možete očekivati da će odustati. Opisano ponašanje se u velikoj mjeri događa zbog zaštite statusa. No, na dubljoj razini ono odražava njihovu pretpostavku po kojoj predsjednici uprava žive u nekom posebnom svijetu koji jedino osobe slične njima mogu razumjeti, te stoga jedino osobe sličnog statusa njima mogu biti koristan izvor novog znanja.

Kada se na seminaru susretnu djelatnici različitog ranga, odmah je vidljivo kako menadžeri različitih hijerarhijskih razina govore različitim jezikom. Primjerice, riječi poput *opunomoćenje* (eng. *empowerment*) ili *delegiranje* imaju drugačije značenje ovisno o tome gledamo li na njih iz perspektive predsjednika uprave s "apsolutnom" moći ili pak potpredsjednika koji zbog različitih ograničenja ima "vezane ruke". Drugim riječima, značenje pojmova određeno je veličinom moći i autonomije koju pojedinac ima u organizaciji.

Drugi dokaz postojanja različitih supkultura na različitim hijerarhijskim razinama učestale su pritužbe predsjednika uprava koji se susreću s velikim poteškoćama prilikom implementacije programa i projekata koje su osmislili, iako raspolažu velikom moći i autoritetom. Žale se da nisu ispravno shvaćeni, čini im se kako se ciljevi stalno mijenjaju dok se spuštaju niz organizacijsku hijerarhiju, te kako su njihovi podređeni "zabrljali" jer ne razumiju što se od njih traži. To ih navodi da se koriste metodama masovne komunikacije, poput videozapisa - poruke koja se dostavlja svim djelatnicima, ili organiziranja velikih skupova na kojima nastoje

Kada se na seminaru susretnu djelatnici različitog ranga, odmah je vidljivo kako menadžeri različitih hijerarhijskih razina govore različitim jezikom

s ljudima podijeliti viziju. Unatoč tome, i dalje uviđamo kako različite hijerarhijske razine različito percipiraju stvari.

Povežemo li sve do sada rečeno, zaključujemo sljedeće: *Utjecaju supkulture na jezik i mentalne modele mora se ozbiljno pristupiti, jednako kao i supkulturnim različitostima između hijerarhijskih razina, a posebice onoj između razine uprave i ostalih dijelova organizacije.*

Potreba za dijalogom i prevladavanjem supkulturnih granica, pogotovo hijerarhijskih granica, stoga se promiče u najznačajniju organizacijsku potrebu. Ono što nazivamo *birokracija*, u negativnom smislu te riječi, uglavnom potječe od nerazumijevanja različitih supkultura.

Organizacijsko učenje

Koje su implikacije dijaloga i kulturalne dinamike na organizacijsko učenje? Organizacijsko učenje nije ostvarivo ukoliko se barem neko učenje prvo ne dogodi na razini supkulture uprave. Ako supkultura uprave ne prepozna sebe kao supkulturu koju je potrebno proanalizirati, tada osobno ne vidim načina za učenje na bilo kojoj organizacijskoj razini. Takva samoanaliza neizbježno uključuje proces dijaloga, prvenstveno kako bi se pomoglo članovima grupe da osvijeste svoju kognitivnu pristranost, a kasnije kako bi razumjeli probleme u komuniciranju tih novih uvida ostatku organizacije. Nažalost, članovi uprave obično se nevoljko uključuju u ovakvu, samoreflektivnu vrstu analize. Otkriti vlastite nesigurnosti drugima, ali i sebi samima, priznati nerazumijevanje svih pretpostavki na temelju kojih donose odluke, priznati pogreške u promišljanju, liderima je ponekad potpuno neprihvatljivo.

Dijalog na razini uprave sam po sebi nije dovoljan da bi došlo do organizacijskog učenja. Budući da različite hijerarhijske razine obično djeluju na temelju različitih pretpostavki, potrebno je dijalog proširiti kroz te razine. Ukoliko se početno učenje dogodi unutar grupe na razini ispod uprave, što je u praksi čest slučaj, problem uspostavljanja dijaloga između hijerarhijskih razina postaje još značajnijim, jer više razine veoma lako mogu uništiti učenje na nižim razinama.

Na kraju još možemo reći kako se učenje preko kulturalnih granica ne može uspostaviti ili održati bez početnog i periodičnog dijaloga. Dijalog je stoga nužan i integralni dio svakog organizacijskog učenja kojim se nastoji prevladati kulturalni *status quo*. Organizacije uče unutar niza pretpostavki koje obilježavaju sadašnju kulturu i supkulture. Javi li se potreba za organizacijskom promjenom, dakle potreba za promjenom kulturoloških pretpostavki ili za učenjem kroz supkulturalne granice, dijalog se mora tretirati ključnim elementom toga procesa.



Copyright © 2001 SoL - Society for Organizational Learning, All rights reserved.
Translated and used by permission of SoL, Boston, Massachusetts, USA.



Edgar H. Schein, profesor emeritus, MIT Sloan School of Management

Komentar na tekst

O dijalogu, kulturi
i organizacijskom
učenju

Danijela Perković

Gužva. Gradska vreva, beskonačna kolona u kojoj ste zapeli vašim vozilom. Ne stižete na sastanak u dogovoreno vrijeme. Dok zatvarate vaš automobil, nakon što ste petnaestak minuta tražili parkirno mjesto, padaju vam na pod svi dokumenti. Do tog trenutka već ste uvjereni da je danas najlošiji dan u vašem životu, i da kašnjenje od pola sata nitko neće prihvatiti, iako uvijek stižete na vrijeme (*uvjereni ste*), štoviše uvijek ste prvi na sastanku (*a ne kao oni drugi*). Zadhani, ulazite u prostoriju. Sjedate na vaše standardno mjesto pored prozora dok svi gledaju u vas (*toplo vam je u licu i osjećate se kao gol/a u izlogu*). U tom trenutku vam predsjednik uprave kaže mirnim glasom: "Kolega, vi sigurno znate o čemu je riječ, molimo vas pojasnite nam što se to u vašem odjelu događa?"

O čemu razmišljate baš u tom trenutku? Gdje vam je pažnja? Kako vam izgledaju drugi? Razmišljate li o tome što ćete reći? Hoćete li ispasti pametni, glupi? Što će drugi misliti o vama? I konačno, što će se dogoditi ukoliko ne ispunite očekivanje prema samome sebi?

Iako je ova priča nešto napetija, svatko od nas našao se u sličnoj prilici. Neprekidno sami sebi kreiramo nove situacije, sve dok ne "naučimo građivo". Svakoga dana, baš u svim odnosima u kojima se nalazimo, tražimo odgovore na ovakva ili na slična pitanja. Postoji još i teža varijanta, kada sami sebi uopće ne postavljamo takva pitanja već samo reagiramo iz starog reptilskog uma ponašajući se kao na autopilotu - samo ravno. Stoga slobodno možemo reći da razlog zbog kojeg smo umorni, predvečer kada dođemo kući, nije broj stepenica koje smo prešli u tijeku dana dok smo se penjali kod predsjednika uprave, niti ukupna težina spisa koju smo nosili (naše bi nam biće itekako bilo zahvalno na više fizičkog kretanja), već smo umorni zbog silnog usklađivanja našeg ponašanja sa željenom slikom o sebi kao i usklađivanja sa drugim ljudima s kojima smo u odnosima. Kao što kaže Edgar H. Schein, jedini nam je cilj očuvati svoj "obraz", odnosno prilagoditi se situaciji i navući odgovarajuću masku, jer jedino se tada osjećamo dobro.

U svojoj praksi imala sam više puta prilike vidjeti kako ljudi, nebitno na kojoj hijerarhijskoj razini se nalaze, "navlače" maske i trude se zadovoljiti vlastite slike o samima sebi - ego ideale. Ponekada maske navlače pojedinci, ponekada manje grupice unutar organizacije, a ponekada i cijele organizacije koje su toliko "zaljubljene" u same sebe da su izgubile kontakt sa svojim kupcima i njihovim potrebama. Spašava ih jedino činjenica da su se zatekle u rastućoj ili konjunktornoj branši. Takvo ili slično ponašanje u nešto agresivnijim industrijama no što su branše "razmaženih" organizacije zasigurno bi rezultiralo bankrotom.

Postavlja se pitanje: kako se dovodimo u takve situacije? Situacije gdje je samo-refleksivnost na tako niskoj razini, gdje je mogućnost doživljaja samih sebe svedena na minimum. Odgovor valja potražiti duboko u nama, u našim *uvjerenjima, pretpostavkama, prethodnim iskustvima i predrasudama*. Svakim danom umjesto da sami sebi otvaramo mogućnosti i tražimo za nas izazovna ne-istražena

područja, mi sustavno umanjujemo svoje mogućnosti smatrajući "kako sve znamo", "kako smo već sve to negdje čuli", pribjegavajući inventivnim generalizacijama.

Upravo tako izgledaju naši sastanci; nitko nikoga ne sluša, već se svatko bavi samo sa sobom i to onim djelom koji odgovara vlastitoj prezentaciji - slici o sebi, ali i onom djelu koji nas tjera na određena ponašanja kako bi bili prihvaćeni od drugih. Svi mi doslovno kreiramo sami sebe kroz osjećaje i misli, te kroz odnose. Također, kreiramo i odnose kroz sebe. Stoga nikako ne možemo reći da bilo koji dio organizacije nema veze sa nama ili da mi ne utječemo na njega. Upravo bi nas ta stvaralačka povezanost trebala tjerati na beskonačno širenje granica spoznaje, kako o sebi tako i o sustavima u kojima živimo i radimo. Do samog konca gdje nam je posve jasno da je "sve jedno".

Svjesni ove činjenice, danas već i znanstveno podržane, želja nam je u Sentiji pomoći, sebi ali i svima koji vjeruju u beskonačnost osobnog i organizacijskog razvoja, u procesu nježnije kontinuirane promjene i u epistemološkom razvoju. Upravo je **dijalog** metoda koja nam može pomoći u tom procesu. U samoj svojoj osnovi omogućava nam bolje promatranje sebe, te proces mijenjanja nas samih i organizacija u koje smo uronjeni.

Do osobnog razvoja teško je doći ukoliko nema predanosti i dosljednosti, dok organizacijski razvoj osim predanosti pojedinca uvijek obilježava i apsolutna predanost top menadžmenta, što je činjenica koja se pokazala točnom i u mojoj praksi. Lideri i top menadžeri organizacija su ljudi koji bi prvi trebali "stati pred ogledalo" i zapitati se "tko sam ja?", kako ja vodim organizaciju, kako ja svojim ponašanjem utječem na razvoj organizacije, kako slušam svoje kolege i što je sve to što sam sebi ne dozvoljavam vidjeti i/ili naučiti?

Dijalog je odlična metoda koja se na vrlo jednostavan način može inducirati u organizaciju i koja može omogućiti dugo očekivane promjene u organizaciji. Ta metoda omogućava timovima bolje razumijevanje i razrješavanje kompleksnih tema obzirom da u tom procesu istovremeno može sudjelovati i više od sto osoba. Najvrjedniji dio dijaloga je upravo *kreirani prostor u kojem ne nosimo maske*, svi smo jednaki, svi imamo jednako vremena za izražavanje i sasvim je u redu ukoliko samo jesmo i ne kažemo baš ništa. Ali zato znamo da se uvijek možemo uključiti.

Dijalog kao metoda razvoja se pokazao kao odlični motivator u organizacijama, jer se zaposleni na svim razinama hijerarhije osjećaju jednakima, prihvaćenima i dijelom cjeline. Kroz dijalog sve razine hijerarhije imaju prilike čuti i razumjeti, ali i pitati za objašnjenje ukoliko je potrebno. Takav stil izmjene stavova i mišljenja potiče osobni i organizacijski razvoj, ali i učenje.

Uspješnost dijaloga ovisi o:

1. **Suspendiranju misli** - centriramo se, osvijestimo i otpustimo! Jednostavno nije bitno koju masku nosim, nije važno što će drugi misliti o meni ili što ću, kada i kako reći. Jedino je važno da u ovom trenutku pokušam osvijestiti koliko ja zaista razumijem temu o kojoj se razgovara, kako je doživljavam i kako se osjećam dok slušam o njoj. Sjetimo se, emocije nas pokreću.
2. **Određivanju vlastitih uvjerenja i pretpostavke** - definirati što me blokira i sprječava da vidim "cijelu sliku"? Kako to da ja ne mogu doživjeti određenu situaciju na način kao što moj kolega može? Pokušajmo istražiti različitosti, a u konačnici pokušajmo biti ta različitost, odnosno dozvolimo si mogućnost drugačijeg doživljaja iste situacije. Ponekada jednostavno "ne vidimo drvo od šume".

3. **Otvaranju modaliteta percepcije** - pokušajmo vidjeti, osjetiti i čuti druge (i sebe) na drugačiji, osim na dosadašnji, poznati način. Postavljajmo si pitanje: kako ja to slušam? Što je slušanje za mene? Kako želim da me drugi slušaju? Kada smo u mogućnosti suspendirati naše misli i čuti različite stavove i mišljenja tada proširujemo "naš svijet", tada učimo, a time si otvaramo nove mogućnosti i gradimo kvalitetnije odnose.

4. **Ispitivanju i (samo)reflektiranju** - budimo promatrači samih sebe i grupe. Postavljanjem pitanja nastojimo dobiti informacije i otkriti nova područja, koja će nam pomoći u procesu donošenja odluka. Pitanja mogu biti usmjerena nama samima, ali i kolegama sa kojima smo u dijalogu. Kombinacija pitanja i refleksija omogućava nam učenje, kreativnije razmišljanje i nadogradnju novog na staro iskustvo. Kada uzmemo pauzu za (samo)refleksivnost, tišina nam postaje najjači saveznik, a ritam razmišljanja, razgovora i djelovanja se usporava.

Kako bi dijalog doista bio uspješan, potrebno je da uvijek vodimo brigu o svom ponašanju, obzirom da je to jedini način kako nas drugi ljudi doživljavaju. Stoga u tijeku dijaloga trebamo "ukinuti" statusne simbole a za vrijeme dijaloga moramo voditi računa o boji i tonu glasa koji bi trebao biti podržavajući i istraživački, a nikako osuđujući. Svi se ljudi međusobno razlikuju, što znači da na različitosti možemo odgovoriti jedino s različitošću - stoga je neophodno da si dozvolimo i neke druge mogućnosti, neke koje još nismo isprobali. Unutar grupe uvijek je moguće pronaći odgovor, samo valja "otvoriti oči i uši".

Zastanite na trenutak. Udahnite. Zamislite se u situaciji sa početke priče. Upravo ste ušli u prostoriju za sastanak i sjeli na stolicu. Predsjednik uprave vas pita: "Kolega, vi sigurno znate o čemu je riječ, molim vas da nam pojasnite što se to u vašem odjelu događa?"

Na koje sve načine možete odgovoriti, a da zadržite mir i kvalitetne odnose?
Koliko vam je doista stalo do vašeg osobnog razvoja i razvoja tima u kojem radite?
Koliko sami sebi dajete mogućnosti?

Istražite prvi korak do dijaloga!



U suradnji sa Sentia Int.

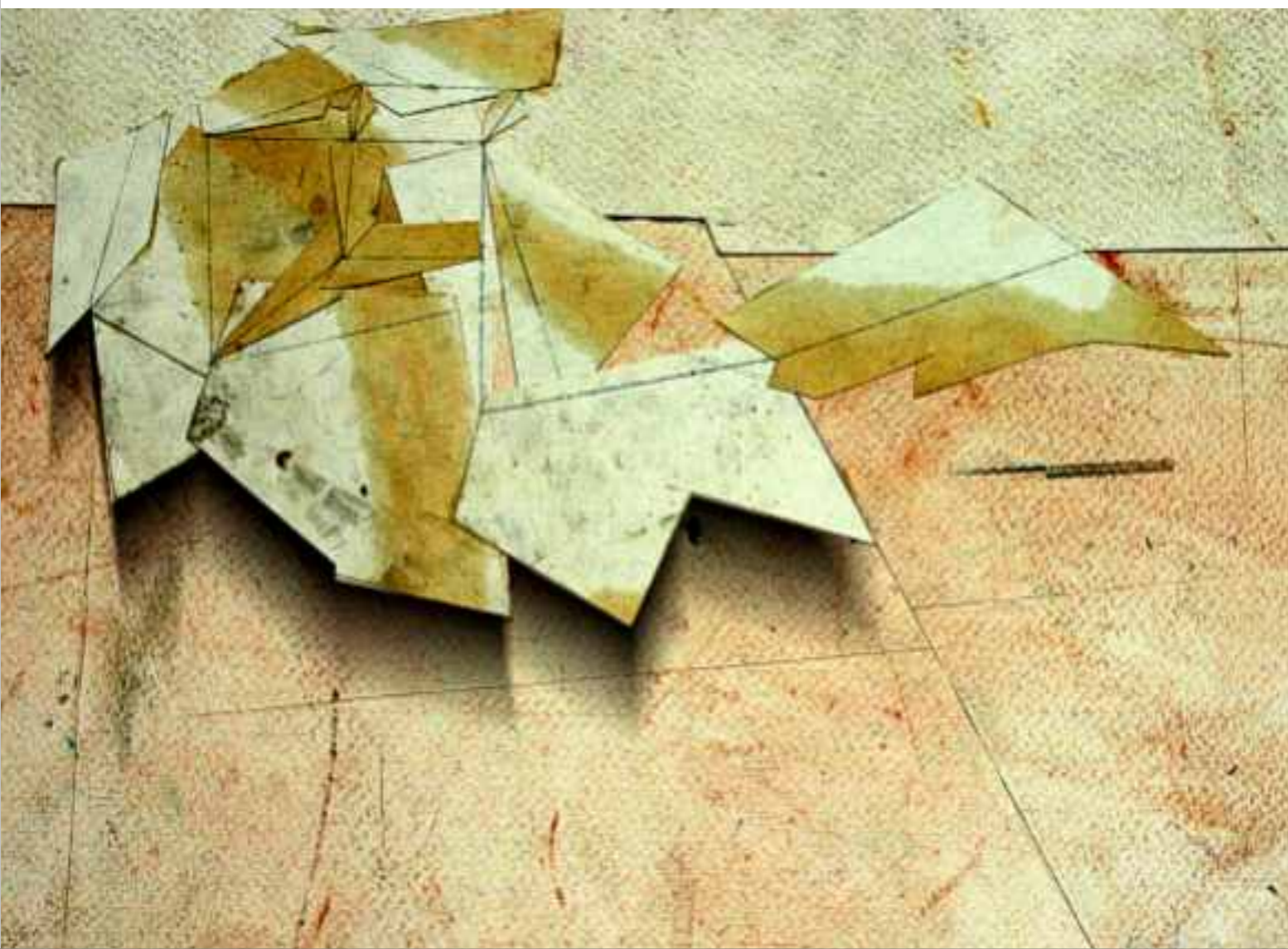


Danijela Perkočić, predsjednica uprave, Sentia Int,
stručnjak za osobni i organizacijski razvoj.

Iz hrvatske riznice

Teatar memorije

Slobodan Prosperov - Novak



Oni Turci koji su pod kraj XV. stoljeća iz Duvna prognali bosanskoga dječčića koji se zvaao Julijan nisu mogli znati da će koje desetljeće kasnije njihova žrtva postati jednim od najslavnijih ljudi svoga vremena te da će ga još za života javnost nazivati Božanstvenim. Ovaj Duvnjak, koji je kasnije uzeo talijansko ime Giulio Camillo, isticao je uvijek i svoj nadimak Delminio jer nikada nije zaboravio svoje podrijetlo. Duvno se naime u stara doba nazivalo i Delminium. Kasnije, u vrijeme najveće slave, njegova su djela bila često pretiskavana tako da njihov autor ide u red svakako najpoznatijih Hrvata u čitavoj povijesti. I to posebno zato što ga mnogi smatraju praocem moderne kibernetike, a njegov teatar pamćenja smatraju pretečom modernih informacijskih znanosti. Camillo zvan Delminio, koji je umro u velikoj slavi 1544., dok je bio živ nije baš uvijek bio samo hvaljen. Bilo je i onih koji su ga smatrali čudakom i kabalistom, čarobnjakom i šarlatanom.

Preteća internetskih tražilica

Ovaj je Bosanac cijeloga života uz pomoć svoga dubokog duha, ali i velike tjelesne energije, tražio tajnu ljudske mudrosti, tražio je božanski ključ svemirskoga uma i pokušao je tu tajnu pronaći u onomu što se nazivalo *ars memoria*. Slijedio je pritom srednjovjekovna učenja Ramona Lulla, pretvarajući beskonačnost ljudskoga uma u nešto što je za njega, a i za one koji su ga pokušavali razumijevati, bilo posve opipljivo. Mnemotehnika njemu nije koristila kao pomoćno sredstvo humanističkih, od njega starijih pedanata koji su uz pomoć te zastarjele tehnike pamćenja mogli recitirati Vergilija ili Horacija odostraga. Njemu je mnemotehnika bila svojevrsna kibernetika, ona mu je bila sintetska znanost pamćenja, i to svega što je ljudski um do tada ostvario i svega što mu je bilo imanentno, pa dakle upisano u budućnost. Bio je preteča Googleovih tražilica i po tomu ostat će i dalje ovaj Duvnjak rodočelnikom svega na čemu Bill Gates danas ostvaruje svoje enormne profite.

Sva mudrost svijeta

Neki Virgilius Zuichemus, prijatelj Erazma iz Rotterdama, sreo je Giulia Camilla 1532. u Veneciji i tom prigodom pisao je Erazmu da je imao čast vidjeti njegov teatar memorije, njegovo djelo čarobne vještine u kojem svaki promatrač, ako mu Camillo dopusti da uđe, postaje sposoban uz pomoć mnemotehničkih pomagala, i milijuna papirića koji su postavljeni na zidovima toga teatrina, progovoriti sad Ciceronovim sad Platonovim glasom o svim temama koje je moguće zamisliti. Erazmov prijatelj u tom pismu piše da u takvo što on najprije nije vjerovao, ali da mu je sam Camillo, Božanski Camillo kako ga on zove, ponudio da uđe u njegov teatrino te da se u rečeno uvjeri. To je, priča taj zapanjeni očevidac, bio teatar u koji mogu ući samo dva čovjeka odjednom. Napravljen je bio Camillov teatrino od drva, ali je iznutra bio iscrtan stotinama tisuća šifara, znakovima i hijeroglifima. Po zidovima su te slike bile vrlo gusto iscrtane, a nacrti i uputnice nalazile su se svuda u prostoru. Od poda do stropa uočio je Zuichemus mnoštvo kutijica i ladica, raznovrsnih fascikla s mnoštvom ispisanoga papira, golemu količinu zapisa koji su ispunjavali zidove teatrina ili su virili iz njih

kao iz spremišta. Ušavši u Camillov teatrino osjetio se svjedok kao da je došao na sam izvor mudrosti, kao da je posjedovao svu memoriju svijeta, kao da je postao vlasnik svih znanosti od đavoljih do božjih. Camillo je Zuichemusu tom prigodom 1532. pričao još o tomu kako već godinama radi na tom svom objektu i kako je od napornoga rada, od ispisivanja milijuna listića, izgubio čak i moć govora. U vrijeme kada je Zuichemus opisivao Erazmu Bosančev teatrino bio je Camillo već gotovo pedesetogodišnjak, izmoren od napornoga i osamljeničkog posla kojim je htio obuhvatiti sav duhovni svijet, uz pomoć kojega je htio svoju drvenu kutiju pretvoriti u theatrum mundi.

Čudotvorčevi rukopisi

Za vizionarove zamisli zainteresirao se u jednom trenutku i francuski kralj koji je Camilla pozvao u Pariz i obećao mu novčanu pomoć. U Parizu je filozof, kako sam svjedoči, posjetivši kraljevski zoološki vrt doživio nadnaravni i magični susret s lavom, ali ni taj navodno pozitivni predznak, kao i neke druge obećavajuće najave, nisu mogle pomoći Duvnjaku. Razočaran, jer ga kraljevi dvorjanici nisu baš najbolje shvatili, vratio se on u Italiju gdje je nastavio raditi na svom teatru i na cjelokupnoj pameti svijeta. Čini se da je godine

Camillove ideje
stekle su status
prvorazredne
intelektualne
zagonetke

1543. čak i pronašao nekog ozbiljnog mecenu, ali je već sljedeće godine preminuo, ostavljajući budućnosti svoj teatar kao jednu od najčudnijih knjiga što ju je itko ikad napisao. Camillov teatrino privlačio je pozornost još neko vrijeme, a onda su ga ljubitelji i znatiželjnici, čini se, razgrabili, tako da se na gotovo čudotvoran način nikada poslije nije pronašao ni jedan od onih milijun Camillovih magičnih zapisa zbog kojih je njihov pisac izgubio čak i moć govora. Nekoliko godina nakon Camillove smrti našli su se ipak u Veneciji ljudi koji su bili spremni tiskati neke od čudotvorčevih rukopisa, pa se tako 1550. pojavila u prvom izdanju knjižica L'idea del teatro, a od 1552. Camillovi su spisi najčešće objavljivani pod naslovom Tutte le opere, koje je za venecijansko izdanje

priređio Lodovico Dolce, inače prijatelj brojnih dalmatinskih pisaca i autor tragedije Ecuba, koju je kasnije (1559.) preradio hrvatski dramatičar Marin Držić. Inače, jedina je knjiga Camillova u Veneciji u svom talijanskom izdanju doživjela u tri desetljeća devet pretisaka, a bila je objavljivana mnogo puta i u drugim gradovima te u prijevodima na strane jezike.

Sustav znanja i duha

Camillove ideje postale su u suvremenim računalima stvarnost, a tijekom stoljeća stekle su u salonskim razgovorima mnogih slobodnih duhova status prvorazredne intelektualne zagonetke. Jer o Delminiju, dakako, nisu razgovarali ni luterani ni papisti, o njemu su razgovarali oni drugi, oni koji su poput Giordana Bruna vjerovali u magični beskraj, u svemir koji nema kraja i nema čvrste točke. Camillov teatar, onako kako je predstavljen u autorovim

tekstovima, kao i u svjedočanstvima očevidaca, bio je pokušaj da se simbolično prikaže svemir. To djelo je pokušaj da se beskonačnosti znanja i duha dade sustavnost, a da se labirint svijeta, labirint svih spoznaja, taj jedini theatrum mundi, iskaže u kategorijama koje će biti shvatljive mnogim ljudima i operativne toliko da svakoj ljudskoj svijesti mogu podariti i nešto od božanskih svojstava. U Camillovu teatru, kad ga se rekonstruira, što je teško, ali ipak moguće na osnovi tekstoloških ostataka, vidljiva je autorova želja da uspostavi korelaciju između kršćanstva i okultnih znanosti, između Krista i kabale, Homera i anđela, Orfeja i apostola.

Strah od beskonačnosti

Ljude poput Camilla nisu oduvijek dobro razumjeli u njihovim epohama, jer takvi su ljudi muku svoje nutrine nudili budućnosti i njezinoj neizvjesnosti. Giulio Camillo Delminio sa svojom znanošću o memoriji pojavio se u vrijeme kad široka uporaba tiskanih knjiga ukida u humanističkim školama srednjovjekovnu prevlast zastarjeloga memoriranja i kad obračunava s krivo stečenom nekritičnošću srednjega vijeka. Camillo je afirmirao memoriju kao kreaciju i kao radikalni pokušaj da se ublaži strava fragmentiranosti svijeta, da se njegova eksplozija u bezbroj nepovezanih čestica obuzda i zaustavi. Malo je ljudi u ono doba tako dobro predosjetilo hod dolazećih vremena, malo ih se tako dobro znalo pripremiti za budućnost. To je znao ovaj izgnani bosanski dječčić talijanskoga imena i duvanjskoga nadimka. Ostao je nakon pola tisućljeća Giulio Camillo jednim od najvažnijih mislilaca i praktičara krizne renesanse, a njegov slučaj pokazuje da je osjećajnost ljudi u doba raspada te epohe pripadala osamljenim i uznemirenim pojedincima, ljudima koji su izabrali periferiju jer više nisu vidjeli središte. Daleko od domovine taj je prognanički sin izrazio duboki strah pred beskonačnošću, strah što ga je osjetio čitav njegov naraštaj. Protiv toga straha Camillo se borio pokušavajući zapamtiti i poredati sve riječi i sve stvari, sve ljude i sve ideje, sve filozofe i sve bogove u neki unutrašnji red stvari, u neki kibernetički sustav. Njegov neuspjeh bio je uspjeh jer mu se dogodilo da je, a bio je to paradoks, rastvarajući nevidljivo samo još više upalio mrak.

LIVINGSTONE

U suradnji s LIVINGSTONE, Croatian magazine for quality life



Slobodan Prosperov - Novak, je hrvatski povjesničar književnosti, komparatist i teatrolog.

MojPosao koristi preko
20 000 tvrtki.

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

Pronađite najbolje zaposlenike u svim segmentima poslovanja:



www.MojPosao.net
Centralno mjesto tržišta rada

*putem interneta, prema istraživanju MEDIApraks, studeni 2007.

Najviši skok. Moja banka.

 **HPB**
HRVATSKA POŠTANSKA BANKA

Organizacija

Promišljanje liderstva u učećoj organizaciji

Peter M. Senge



Značajne promjene su ostvarive samo ako kreću s vrha.

Ako predsjednik uprave ne podržava promjene, tada je bolje ništa ne započinjati.

Bez uključenosti najvišeg menadžmenta, ništa se ne može postići.

Koliko smo samo puta čuli slične izjave te ih prihvatili bez daljnjeg propitivanja? Često se događa da predsjednici uprava i ostali top menadžeri govore o potrebi "transformacije" njihovih organizacija, o potrebi odbacivanja birokratske kulture kako bi "postali učeća organizacija". No, primjeri takvih uspješnih korporativnih transformacija veoma su rijetki. Štoviše, osnovna pretpostavka po kojoj isključivo top menadžeri mogu uzrokovati značajnu promjenu veoma je obeshrabrujuća. Pa onda, zašto je prihvaćamo bez dodatnog propitivanja? Nije li čudno što težimo manje autoritativnim kulturama istovremeno se oslanjajući na hijerarhijski autoritet?

Možda na radnom mjestu postoji neka vrsta samozaštite, odnosno udobnosti, koja nam omogućava da druge osobe smatramo odgovornima za nedostatak učinkovitog liderstva, primjerice top menadžere. Nema sumnje da predsjednik uprave koji ne podržava promjene u velikoj mjeri može otežati život internim inovatorima, no to ne dokazuje pretpostavku po kojoj jedino on može uvesti značajne promjene.

Dva pogleda na liderstvo

Razmotrimo sada *drugačije* izjave o liderstvu i promjenama: "Značajne promjene su teško ostvarive ako kreću samo s vrha." "Proklamacije i programi koji dolaze iz ureda predsjednika uprave dobro su sredstvo za potkopavanje dubljih promjena." "Uključenost top menadžmenta slaba je zamjena za istinsku posvećenost na svim razinama organizacije."

Navedene izjave iskustvo su dvojice inovativnih lidera, Phila Carrola iz organizacije *Shell Oil* i Ricka Teerlinka iz *Harley-Davidsona*. Phil Carroll se prisjeća svoji prvih dana na novom radnom mjestu: "Kada sam postao predsjednik uprave, djelatnici su mislili kako 'će nam Phil reći što trebamo činiti'. No, priznajem da nisam imao pojma o tome što treba činiti. Da jesam, siguran sam da bi to bila prava katastrofa." Na jednak način o istoj situaciji govori Rich Teerlink: "U krivu je svatko tko smatra da predsjednik uprave može samostalno voditi promjene."

Više je razloga zbog kojih su lideri poput Carrola i Teerlinka usvojili jedno skromnije gledište prema moći top menadžmenta. Prvi od njih je *cinizam* u mnogim organizacijama kao

posljedica hirova menadžmenta (misli se na površnu primjenu, a zatim brzo odbacivanje niza menadžerskih tehnika poput upravljanja ukupnom kvalitetom, reinženjeringa, benchmarkinga, 20 ključeva - op. ur.). Kada predsjednici uprave govore o "izgradnji učee organizacije", ljudi okreću očima i misle u sebi: "Oh ne, zar opet? Pitam se samo na kojem je seminaru opet bio." Naime, većina korporacija već se je susretala s mnogim inicijativama tipa "hit mjeseca" tako da sve novo trenutno odbacuju smatrajući to "novom direktorskom igračkom" ili kao što to kažu u *Harley-Davidsonu*, "još jedan zgodan program".

Drugi je razlog vezan uz *razliku između udovoljavanja i posvećenosti*. Hijerarhijski autoritet daleko učinkovitije dovodi do udovoljavanja nego što potiče iskrenu posvećenost. "Činilo se kako se svake godine javlja pritisak na promjenu procesa revizije unapređenja kako bismo u njega uključili svoje vrijednosti", prisjeća se bivši predsjednik tvrtke *Hanover Insurance*, Bill O'Brien. "Ali nikada tome nismo popustili. Vrijednost je korisna jedino kada je dobrovoljno odabrana. Još uvijek nije osmišljen sustav nagrađivanja kojeg ljudi u organizaciji neće 'izigrati' u kratkom vremenu. Nismo željeli samo novo ponašanje, već smo željeli da se novo ponašanje usvoji iz

pravih razloga." ("Moral Formation for Managers: Closing the Gap Between Intention and Practice" u *Character and the Corporation*, MIT Center for Organizational Learning Research Monograph, 1994). Prilikom uvođenja temeljitih promjena zamjena za posvećenost jednostavno ne postoji. Nitko ne može prisiliti drugu osobu na učenje, pogotovo ako to učenje uključuje duboke promjene vjerovanja i stavova ili pak potpuno nove načine razmišljanja i djelovanja.

Treći razlog zbog kojeg je potrebna drugačija vrsta liderstva je taj što se prečesto događa da inicijative top menadžmenta unazade organizaciju, umjesto da pridonesu njezinom napretku. Takve su situacije vidljive kod "smanjivanja organizacija" (eng. downsizing, iza ovog eufemizma nalazi se zapravo praksa otpuštanja zaposlenika-op. ur.) i raznih reorganizacija koje dovode

do nuspojava poput povećanja razine interne konkurencije koje rezultira potkopavanjem suradnje, što se na kraju očituje i na lošijem konačnom financijskom rezultatu. No, to se može događati i na mnogo suptilnijoj razini, čak i prilikom promjena namijenjenih unapređenju učenja. Primjerice, postupak nazvan "360° feedback" ne samo da pojačava mentalitet udovoljavanja, već umanjuje mogućnost da ljudi na površinu iznesu ono što Chris Argyris naziva "potencijalno neugodna informacija", koja može uzrokovati "stvarnu promjenu" ("Good Communication That Blocks Real Learning", *Harvard Business Review*, July/August 1994). Ova vrsta informacije izlazi na vidjelo u situacijama kada ljudi iskreno vjeruju jedni drugima, znatizeljni su i odgovorni - dakle u uvjetima koje obavezni programi ne potiču.

Hijerarhijski autoritet daleko učinkovitije dovodi do udovoljavanja nego što potiče iskrenu posvećenost

Također treba priznati da se mnogi opsežni programi promjena - reinženjering, smanjivanje troškova, reorganizacija ili smanjivanje - mogu implementirati isključivo s razine top-menadžmenta. No, takve promjene neće utjecati na korporativnu kulturu ako se ona temelji na strahu i defanzivnosti. Niti će uspjeti osloboditi maštu i strast ljudi, uvećati njihovu sposobnost stvaranja zajedničke vizije. Neće promijeniti niti kvalitetu razmišljanja u organizaciji, niti podići razumijevanje na "prvim linijama", gdje se ljudi suočavaju sa sve kompleksnijim i dinamičnijim poslovnim okruženjem. Takve promjene ne utječu na kvalitetu povjerenja i vještine koje su neophodne svakom timu na svakoj razini, ukoliko žele propitivati skrivene pretpostavke i istražiti rezoniranje u pozadini svojeg djelovanja.

Vrste liderstva

Posljednjih sam dvadeset godina, u suradnji s kolegama, surađivao s mnogim menadžerima i timovima te nastojao unaprijediti njihovu sposobnost učenja koja se temelji na pet povezanih disciplina:

1. sustavnom razmišljanju,
2. otkrivanju i usavršavanju mentalnih modela,
3. kultiviranju dijaloga,
4. njegovanju osobne vizije,
5. izgradnji zajedničke vizije.

Prije četiri godine na MIT-u smo započeli okupljati konzorcij korporacija, a dva su osnovna cilja tog okupljanja:

1. razvijanje teorije i prakse organizacijskog učenja,
2. pokazati što je sve moguće kada se organizacije udruže kako bi zajednički radile na integraciji novih sposobnosti učenja u radno okruženje.

Centar za organizacijsko učenje unutar MIT-a okuplja 20-ak korporacija, a uglavnom se radi o tvrtkama iz grupe *Fortune 100* (u međuvremenu je Centar prerastao u Društvo za organizacijsko učenje *Society for Organizational Learning*, oko kojega je nakon toga izrasla globalna mreža takvih društava- op.ur.)

U radu s navedenim organizacijama redovito se suočavamo s dilemama koje pred nas postavljaju ranije opisani suprotstavljani stavovi o liderstvu. Rješavanje ovih dilema zahtijeva krupni pomak u tradicionalnom poimanju liderstva.

Taj bi pomak trebalo započeti novim stavom o liderima kao ljudima koji "idu naprijed", ljudima koji su posvećeni dubokoj promjeni sebe samih i organizacija u kojima djeluju, odnosno o ljudima koji svoju posvećenost iskazuju djelima. Oni vode razvijanjem novog razumijevanja, novih vještina i novih sposobnosti individualnog i kolektivnog učenja, a važno je istaći da dolaze iz različitih dijelova organizacije.

Utvdili smo postojanje tri osnovne vrste lidera koji sudjeluju u izgradnji učeće organizacije i grubo odgovaraju trima organizacijskim pozicijama:

1. *Linijski lideri* - osobe koje se nalaze na srednjim i nižim razinama upravljanja u svojim organizacijama. Po svojoj poziciji linijski lideri imaju uvide u strateške i operativne probleme. Zato su u mnogim organizacijama upravo linijski lideri najznačajniji pokretači inicijativa za ostvarivanje organizacijskih promjena. Provode eksperimente kako bi testirali da li nove naučene sposobnosti dovode do poboljšanja poslovnih rezultata.
2. *Izvršni lideri* - osobe koje se nalaze na čelu poslovnih organizacija, državnih institucija i neprofitnih udruga. Riječ je o osobama koje posjeduju najveću moć u svojim organizacijama, te stoga mogu presudno utjecati na njihovu sudbinu. Izvršni lideri osiguravaju podršku linijskim liderima, razvijaju infrastrukturu za učenje te vode primjerom u postupnom procesu razvijanja standarda i ponašanja učeće kulture.
3. *Neformalni lideri* ili *graditelji zajednice* osobe koje nemaju izvršnu moć, ali imaju veliki ugled i utjecaj u sredinama u kojima djeluju. Zbog toga je njihova uloga u povezivanju članova organizacije vrlo značajna. Neformalni lideri se slobodno kreću unutar organizacije kako bi pronašli "agente promjene", pripomogli u eksperimentima i difuziji novog znanja.

Linijski lideri

Bez posvećenosti linijskih lidera, pojedinaca sa značajnom poslovnom odgovornošću usmjerenim na ostvarivanje poslovnog rezultata, promjena ne može započeti. Linijski lideri upravljaju organizacijskim jedinicama (mikrosvijetovi unutar šire organizacije), no unatoč tome raspolažu s primjerenom razinom autonomije za pokretanje promjena neovisno o široj organizaciji. Da bi stvorili korisne eksperimente moraju se suočiti s istim problemima i izazovima koji se događaju unutar šire organizacije. Primjerice, jedinstvena više funkcionalna radna grupa ponekad je manje korisna za eksperiment učenja od tima koji upravlja trajnim, generičkim procesom koji je od presudne važnosti za buduću konkurentnost, poput tima za razvoj proizvoda ili prodajnog tima.

Ključna uloga linijskih lidera odnosi se na odobravanje praktičnih eksperimenata i aktivno sudjelovanje u njima. Bez tih eksperimenata, koji služe povezivanju novih sposobnosti učenja i poslovnih rezultata, ne može se ocijeniti da li je povećana sposobnost učenja samo intelektualno privlačna ideja ili nešto što zaista mijenja stvari. Tipični projekt *Centra za organizacijsko učenje* započinje s osnovnim timom linijskih lidera koji zajednički rade od šest do dvanaest mjeseci. Tijekom navedenog vremena, članovi tima rade na razvoju vještine sustavnog razmišljanja, zajedničkog propitivanja i izgradnji zajedničke vizije, a nakon toga započinju s primjenom novih vještina na realne probleme. Tek tada mogu započeti s osmišljavanjem procesa učenja koji će spomenute vještine proširiti unutar organizacije i opredmetiti ih u načinu njena rada.

Primjerice, tim kojeg su sačinjavali menadžeri prodaje i prodajno osoblje *Federal Expressa* godinu dana je radio zajedno prije nego što su osmisliti današnji *Global Customer Learning Laboratory* (Laboratorij za učenje s globalnim klijentima). "Osjećali smo da su nam za rad s ključnim klijentima kao partnerima u učenju, potrebni novi alati", kaže Cathy Stopcynski iz *Federal Expressa*. "Iz tog nam je razloga Global Customer Learning Laboratory toliko važan. On nam osigurava potpuno novi način rada s klijentima, putem kojeg unapređujemo kolektivno razmišljanje te dolazimo do novih rješenja složenih logističkih problema." U kompaniji *Electronic Data Systems* (EDS), rastuća mreža linijskih lidera primjenjuje metode i načela učeće organizacije u radu s klijentima kroz EDS-ov program *Leading Learning Communities* (Vođenje učećih zajednica).

Ključna uloga
linijskih lidera
odnosi se na
odobravanje
praktičnih
eksperimenata i
aktivno sudjelovanje
u njima

Pored njihove ključne uloge u osmišljavanju i implementaciji novih procesa učenja, u trenutku kada se ti procesi uspostave linijski lideri često postaju učitelji. Štoviše, osobe koje najučinkovitije facilitiraju procese učenja, poput onih u *Global Customer Learning Laboratory*, obično nisu profesionalni treneri, već sami linijski lideri kojima njihovo stvarno znanje i praktično iskustvo daju jedinstven kredibilitet. Facilitiranjem učenja drugih ljudi linijski lideri kontinuirano produbljuju vlastito razumijevanje i vlastite sposobnosti.

Međutim, uključivanje linijskih lidera ponekad može biti teško. Budući da su pragmatičari oni često smatraju kako su koncepcije poput sustavnog razmišljanja, mentalnih modela i dijaloga neopipljive i teške za kontroliranje. "Kada sam se prvi puta susreo s radom MIT-a," kaže Fred Simon, nekadašnji voditelj programa Lincoln Continental u tvrtki *Ford Motor Company*, "bio sam vrlo skeptičan. Čuo sam do tada mnogo smislenih akademskih teorija koje nisu bile praktično upotrebljive. Također nisam bio zadovoljan s kvalitetom timskog rada u našoj organizaciji. Vjerovao sam da postoji neki bolji način, a kolega iz odjela poslovnog planiranja uvjerio me je kako će nam upravo ove metode donijeti promjenu."

Simonov je početni stav tipičan za mnoge linijske lidere. On je naime bio skeptičan prema novom, ali je istovremeno bio svjestan postojanja problema koje nije mogao riješiti. No, vjerovao je kolegi koji je bio spreman angažirati se s njim. Opisana situacija opet iznova potvrđuje našu pretpostavku kako zdravi skeptici, otvorenog uma, mogu postati najučinkovitiji lideri te u konačnici, glavni pobornici ovakvog pristupa. Sposobni su posložiti prioritete fokusirajući se, prije svega, na poslovne rezultate. Ti ljudi zasigurno raspolažu s mnogo većom snagom podrške nego takozvani "entuzijasti" čija ushićenost novim idejama vrlo brzo nestaje.

Budući da su linijski lideri prvenstveno usredotočeni na svoju poslovnu jedinicu, ne razmišljaju mnogo o učenju unutar šire organizacije, te često nemaju vremena za difuziju naučenog. Mogu biti nesvjesni postojanja i nespremni suočiti se sa silama koje sprečavaju



učenje unutar šire organizacije. U slučaju kada se šira organizacija ne mijenja kako bi se uskladila s njihovim novim idejama, mogu postati nestrpljivi te se mogu osjećati neshvaćenima i nedovoljno cijenjenima. Iz tog razloga vrlo lako mogu razviti mentalitet "mi protiv cijelog svijeta" koji značajno smanjuje kvalitetu komunikacije s drugim ljudima.

Inovativni linijski lideri često riskiraju više nego li su svjesni. Njihovo je tipično uvjerenje sljedeće: "Šefovi će me ostaviti na miru sve dok imam rezultate, bez obzira na metode koje koristim." No, navedena teorija "bolje mišolovke" ponekad nije primjenjiva u velikim organizacijama. Bolji rezultati jednog sektora često su prijetnja drugima, a što je poboljšanje dramatičnije, veća je i prijetnja. U velikim organizacijama vladaju kompleksne sile koje obično nastoje održati *status quo* i spriječiti širenje novih ideja. Stoga se često događa da čak i najučinkovitiji linijski lideri ne uspijevaju razumjeti te sile ili ne znaju kako bi se s njima nosili.

Usprikoš navedenim ograničenjima, posvećenost linijskih lidera iznimno je značajna. Za više od pedeset posto tvrtki okupljenih u *Learning Center*, koje su napravile značajne pomake u poboljšanju poslovnih rezultata i razvoju sposobnosti učenja, možemo reći da su imale veoma labavo izvršno liderstvo. No, nismo uočili niti jedan slučaj značajnog napretka organizacije bez prisustva linijskog liderstva, te mnoge slučajeve kada istinski posvećeni predsjednici uprava nisu uspjeli generirati značajne promjene.

Izvršni lideri

Uzbuđenje zbog praktičnih eksperimenata koje su izvodili linijski lideri, često bi nas u *Learning Centeru* učinilo slijepima na važnu i komplementarnu ulogu izvršnih lidera. Naime, linijski lideri mogu imati velike koristi od "izvršnih šampiona" koji mogu biti njihovi zaštitnici, mentori i partneri u razmišljanju. U situaciji kada drastično poboljšanje u jednom dijelu organizacije postane prijetnja drugima, izvršni su lideri od presudnog značaja jer mogu pomoći pri njenom rješavanju. S druge strane izvršni lideri se mogu pobrinuti da nova inovativna praksa ne ostane zanemarena zato što su ljudi prezaposleni te nemaju vremena da razumiju što inovatori rade. U suradnji s neformalnim liderima, oni rade na povezivanju inovativnih linijskih lidera s ostalim istomišljenicima. Također postaju i mentori linijskih lidera pomažući im da shvate složena politička strujanja te da svoje ideje i postignuća prenesu ljudima koji još nisu uključeni.

U jednoj organizaciji linijski lideri su ostvarili drastično unapređenje procesa razvoja proizvoda. No, kako su njihovi naponi ocjenjivani tradicionalnim mjerilima oni nisu smatrani vjerodostojnim. Primjerice, na kritičnim kontrolnim točkama procesa razvoja novog proizvoda tim je ostvario rekordan broj naloga za inženjerske promjene. Članovi tima to su interpretirali kao dokaz volje i sposobnosti članova tima da se uhvate u koštac s problemima već u početnom stadiju razvojnog procesa. No, izvan tima ovi pokazatelji su se tumačili na posve drugačiji način te se smatralo kako je proces "izvan kontrole". Na kraju su izvršni lideri

Izvršni lideri se mogu pobrinuti da nova inovativna praksa ne ostane zanemarena zato što su ljudi prezaposleni te nemaju vremena da razumiju što inovatori rade

angažirali neovisne stručnjake koji su konačno dokazali iznimnu učinkovitost tima. Izvršni lideri su također podržali izradu dokumenta "povijest učenja" kako bi pomogli drugim ljudima u organizaciji da shvate na koji je način tim za razvoj proizvoda došao do tako iznimnih rezultata (ova "povijest učenja" objavljena je pod nazivom *Car Launch: The Human Side of Managing Change*, Oxford University Press, 2000 op. ur.).

Dio problema s kojima se susrećemo kada procjenjujemo ulogu izvršnih lidera u učecoj organizaciji proizlazi iz tradicionalnog mentalnog modela o hijerarhijskom liderstvu po kojem su ti ljudi ustvari "kapetani broda". S druge strane, kada izvršni lideri djeluju kao učitelji, poslužitelji ili projektanti, tada oni igraju uloge koje su mnogo suptilnije, više kontekstualne i dugoročnije od tradicionalnog hijerarhijskog liderstva kojemu je moć jedina pokretačka sila. "Top menadžment je odgovoran za stvaranje poslovnog okruženja koje osigurava kontinuirano učenje", kaže Teerlink iz *Harley-*

Davidsona. Iako su izvršni lideri tradicionalno usmjereni na strukturu i strategiju, Teerlink i drugi ugledni lideri sve više naglašavaju važnost kvalitete okruženja u kontekstu neopipljivih varijabli.

Djelotvorni izvršni lideri mogu na različite načine stvoriti okolinu koja će podržavati učenje. Prvi od njih je putem definiranja *osnovnih ideja*. "Oduvijek sam vjerovao da će dobre ideje istisnuti loše", kaže Bill O'Brien iz organizacije *Hanover Insurance*. "Jedan od osnovnih problema današnjeg biznisa jest taj što u organizacijama prečesto prevladavaju mediokritetske ideje koje ne potiču aspiracije pa stoga ni posvećenost ljudi." Osnovne ideje se uvelike razlikuju od raznih slogana ili menadžerskih kvazistručnih fraza. Potrebno ih je postepeno razvijati, često godinama, imajući u vidu povijest, tradiciju, prilike i dugoročni razvoj organizacije.

Drugi način za stvaranje kvalitetnog poslovnog okruženja koje će podržavati učenje jest izgradnja *infrastrukture za učenje*. U svijetu brzih promjena i rastuće međuovisnosti, učenje je previše značajno da bi se prepustilo slučaju. "U kompaniji AT&T infrastruktura za donošenje odluka je iznimno razvijena", tvrdi predsjednik Bob Allen. "Ono što nam nedostaje je infrastruktura za učenje" (Peter. M. Senge, et. al., *Peta disciplina u praksi*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2002.).

Posljednjih sam godina upoznao mnoge predsjednike uprava koji su se žalili kako njihove organizacije "ne znaju učiti od sebe samih" te da "bolje uče od konkurencije nego od vlastitih ljudi". S obzirom na loše stanje infrastrukture za učenje, trebali bi se zapitati:

1. Zašto se uspješna inovativna praksa treba proširivati unutar organizacije?
2. Tko proučava inovacije kako bi se mogli dokumentirati uzroci njihova uspjeha?
3. Postoje li uopće procesi učenja koji će omogućiti ljudima da slijede uspješne inovatore?
4. Tko je odgovoran za stvaranje navedenih procesa učenja?

Utjecaj izvršnih lidera na dugoročni razvoj organizacije putem izgradnje infrastrukture za učenje je neupitan. Kada su se lideri središnjeg odjela za planiranje organizacije *Royal Dutch - Shell Group* uvjerali kako je "scenarij planiranje" vitalna vještina koja pomaže preživljavanju u turbulentnom i nepredvidljivom naftnom biznisu, umjesto da započnu sa serijom "scenarij treninga" za menadžment, redizajnirali su kompletnu infrastrukturu planiranja i to tako što su od članova menadžerskog tima redovito tražili ne samo budžete i "plan", nego nekoliko planova u kojima se opisivalo kako će upravljati u slučaju ostvarenja različitih scenarija budućnosti. Moto "planiranje kao učenje" postepeno je unutar *Shella* postao načinom života. Mnogi smatraju da je *Shell* upravo zahvaljujući toj metodi postao vodeći igrač u svjetskoj naftnoj industriji.

Treći način za stvaranje kvalitetnog poslovnog okruženja koje će podržavati učenje leži u osobnoj domeni djelovanja izvršnih lidera - točnije, u *izvršnom timu odnosno upravi organizacije*. Veoma je važno da izvršni lideri shvate kako se i oni sami moraju mijenjati te kako mnoge vještine koje su im u prošlosti donosile uspjeh, danas mogu blokirati učenje.

Nadam se da će navedene ideje stvoriti značajno drugačije mentalne modele o ulozi predsjednika uprave u nekoj organizaciji, te posljedično tome, dovesti do razvoja drugačijih vještina. "Postepeno sam prihvatio potpuno drugačiju ulogu sebe kao predsjednika uprave", tvrdi Carroll iz *Shell Oila*. "Možda je moj pravi zadatak da budem *ekolog organizacije*. Svi mi naime moramo naučiti gledati na organizaciju kao na živući sustav u kontekstu šireg sustava unutar kojeg postoji. Tek će tada naša vizija pouzdano stvarati povrat dioničarima, produktivnu radnu okolinu djelatnicima, te viziju društveno-odgovorne organizacije kao cjeline."

Jedan od osnovnih problema današnjeg biznisa jest taj što u organizacijama prečesto prevladavaju mediokritetske ideje koje ne potiču aspiracije pa stoga ni posvećenost ljudi

Neformalni lideri (graditelji zajednice)

Najviše podcijenjena uloga vođa je ona neformalnih lidera, odnosno internih graditelja zajednice. Interni graditelji zajednice su djelotvorni iz onih istih razloga zbog kojih se napori najvišeg menadžmenta mogu izjaloviti – često upravo nedostatak formalne moći predstavlja moć. Upravo zato jer nemaju formalni autoritet, interni se graditelji zajednice relativno nezapaženo i slobodno kreću kroz organizaciju.

Kada predsjednik uprave posjeti nekoga u organizaciji, obično svi za to saznaju. Kada predsjednik uprave kaže: "Moramo postati učeća organizacija", obično svi kimaju glavama. No, kada se osoba s malom razinom ili bez formalnog autoriteta počne raspitivati za druge ljude koji su zainteresirani za promjenu dotadašnjeg načina rada, tada obično reaguju samo iskreno zainteresirani djelatnici. Stoga kada neformalni lider upita pojedinca: "Što mislite tko bi još u našoj organizaciji mogao biti istinski zainteresiran za uvođenje promjena?", tada obično dobiva iskren odgovor. Jedini autoritet kojim neformalni lideri raspolažu je onaj koji proizlazi iz snage njihovih uvjerenja i jasnoće ideja.

Jedini autoritet kojim neformalni lideri raspolažu je onaj koji proizlazi iz snage njihovih uvjerenja i jasnoće ideja

Interne graditelje zajednice je veoma teško locirati jer se mogu nalaziti na različitim položajima i radnim mjestima unutar organizacije. Oni mogu biti unutarnji savjetnici, treneri ili pak osoblje u ljudskim potencijalima. Mogu biti radnici na prvim linijama poput inženjera, prodajnih predstavnika ili sindikalnih povjerenika. U nekim slučajevima je riječ o osoblju zaposlenom u središnjem uredu organizacije. Ono što je u svemu tome zaista važno je njihova sloboda kretanja unutar organizacije te pristup mnogim njezinim dijelovima. Interni graditelji zajednice dobro poznaju neformalne mreže kroz koje kolaju različite informacije i priče, te način difuzije inovativne prakse unutar same organizacije.

Ključni zadatak neformalnih lidera odnosi se na identificiranje linijskih lidera koji posjeduju moć odlučivanja i predispozicije za razvoj novih sposobnosti učenja jer se kroz suradnju s pogrešnim ljudima, pogotovo u ranim fazama procesa promjene, nepotrebno troši vrijeme i energija. Uvjeravati ljude kako bi ih sustavno razmišljanje ili učenje trebalo zanimati u startu je loša strategija. Naime, čak i ako se uvjeravanje na samom početku pokaže uspješnim, teško da je moguće ostvariti kontinuiranu predanost.

Kada smo osobe za vezu iz tvrtki koje surađuju sa *Learning Centerom* upitali kako to da su se počeli baviti baš ovim poslom, gotovo jednoglasno su ukazali na "predodređenost". Naime, svaki je od njih raspolagao nečim posebnim - npr. pohađao je posebno utjecajni seminar, posjedovao posebno radno iskustvo ili pak cijeloživotno zanimanje za neko područje - što ih je učinilo otvorenim na sustavnu perspektivu. Njihova znatizelja vezana za učenje, mentalne

modele ili misterije kvalitetnog timskog rada činila ih je osobito povezanim s drugim ljudima istih interesa.

Kroz eksperimentiranje smo otkrili kako neformalni lideri mogu zaista biti od iznimne koristi za svaku organizaciju. U projektima *Learning Centera* neformalni lideri rade kao voditelji projekata, suvoditelji ili tzv. "povjesničari učenja", odnosno kao pojedinci educirani za praćenje procese opsežnih promjena i pomoć sudionicima tih procesa kako bi svi zajedno razvili kvalitetniji uvid u ono što se uči. (*Learning Histories: Assessing the Learning Organization*, svibanj 1995. g.).

Izgradnjom praktičnog znanja, interni graditelji zajednice nastavljaju služiti kao organizacijski "nosači klica" koji povezuju istomišljenike iz različitih okruženja ukazujući im na učenje drugih ljudi. Postupno se mogu uključiti u razvoj koordinacijskih i upravljačkih mehanizama koji su potrebni za pomake od lokalnog eksperimentiranja na učenje koje se odvija na razini cijele organizacije. Primjerice, u *Fordu* su linijski lideri i interni graditelji zajednice osnovali neformalnu grupu pod nazivom "*Leaders of Learning*" sa željom da podijele naučeno s drugima te da grupa posluži kao tijelo strateškog vodstva. Svoj su rad vidjeli kao podršku kontinuiranom eksperimentiranju, povezivanje eksperimenata s interesima top-menadžmenta uz istovremenu borbu za izgradnju novih organizacijskih sposobnosti učenja.

Kao što je to slučaj s linijskim i izvršnim liderima, ograničenja internih graditelja zajednice pandan su njihovih snaga. Budući da nemaju neki posebni formalni autoritet, ne mogu se izravno suprotstaviti hijerarhijskom autoritetu. Ukoliko linijski lider postane prijateljski kolega ili supervizorima, interni graditelji zajednice biti će u tom slučaju bespomoćni. Nadalje, oni ne raspolažu autoritetom koji bi im omogućio započinjanje promjena unutar organizacijskih struktura i procesa. Iako je stoga njihova uloga veoma značajna, neformalni lideri su najučinkovitiji kada blisko surađuju s linijskim i izvršnim liderima.

Izazovi liderstva

Izazovi liderstva inherentni razvoju učećih organizacija mikrosvijet su ključnog problema liderstva našeg vremena: koji je to način na koji se zajednica ljudi može produktivno suočiti s kompleksnim problemima današnjice u situaciji kada hijerarhijski autoritet ne uspijeva osigurati adekvatne promjene? Niti jedan od ključnih problema današnjice, poput degradacije prirodnog okoliša, utrke u naoružanju, erozije sustava javnog obrazovanja, raspada obitelji te porasta društvenog raslojavanja, neće i ne može biti riješen uz pomoć hijerarhijskog autoriteta.

Kao što su uzroci navedenih problema višestruki, tako za njih ne postoji jednostavno "rješenje". Ne postoji jedan određeni zlikovac kojega možemo za sve okriviti kao što ne

postoji niti čarobni štapić. Značajna promjena traže maštovitost, ustrajnost, dijalog, te iskrenu brigu i volju za promjenom, usađenu u srcima milijuna ljudi. Osobno vjerujem da se proces izgradnje učeće organizacije susreće s istim izazovima.

Nedavno su predsjednici uprava tvrtki okupljenih oko *Learning Centera* proveli jedan dan s Karlom Henrikom Robertom, švedskim pokretačem *Natural Step* programa koji pomaže zajednicama da postanu ekološki održive. Sljedećeg je dana Rich Teerlink iz *Harley-Davidsona* rekao: "Ne znam zašto noćima ostajem budan pokušavajući odgonetnuti na koji način transformirati tvrtku od šest tisuća zaposlenika. Jučer smo razgovarali s čovjekom koji mijenja državu od četiri milijuna stanovnika."

Vjerujem da će nas potreba za stvaranjem sustavnih promjena koje nisu ostvarive uz pomoć hijerarhijskog autoriteta, dovesti do drugačijeg pogleda na liderstvo, zasnovanog na novim načelima. U borbu s tim novim izazovima ne možemo se upustiti isključivim oslanjanjem na karizmatične lidere "heroje". Štoviše, takvi izazovi zahtijevaju jedinstvenu mješavinu različitih ljudi, na različitim položajima, s različitim stilovima vodstva. Iako je prethodno prikazana slika preliminarna, pa će se stoga zasigurno s vremenom razvijati, smatram da ona unatoč tome naglašava promjene koje će biti nužno provesti u našem tradicionalnom modelu liderstva.



Copyright © 1996 Pegasus Communications, Inc. All rights reserved.

Translated and used by permission of Pegasus Communications, Waltham, Massachusetts, U.S.A.



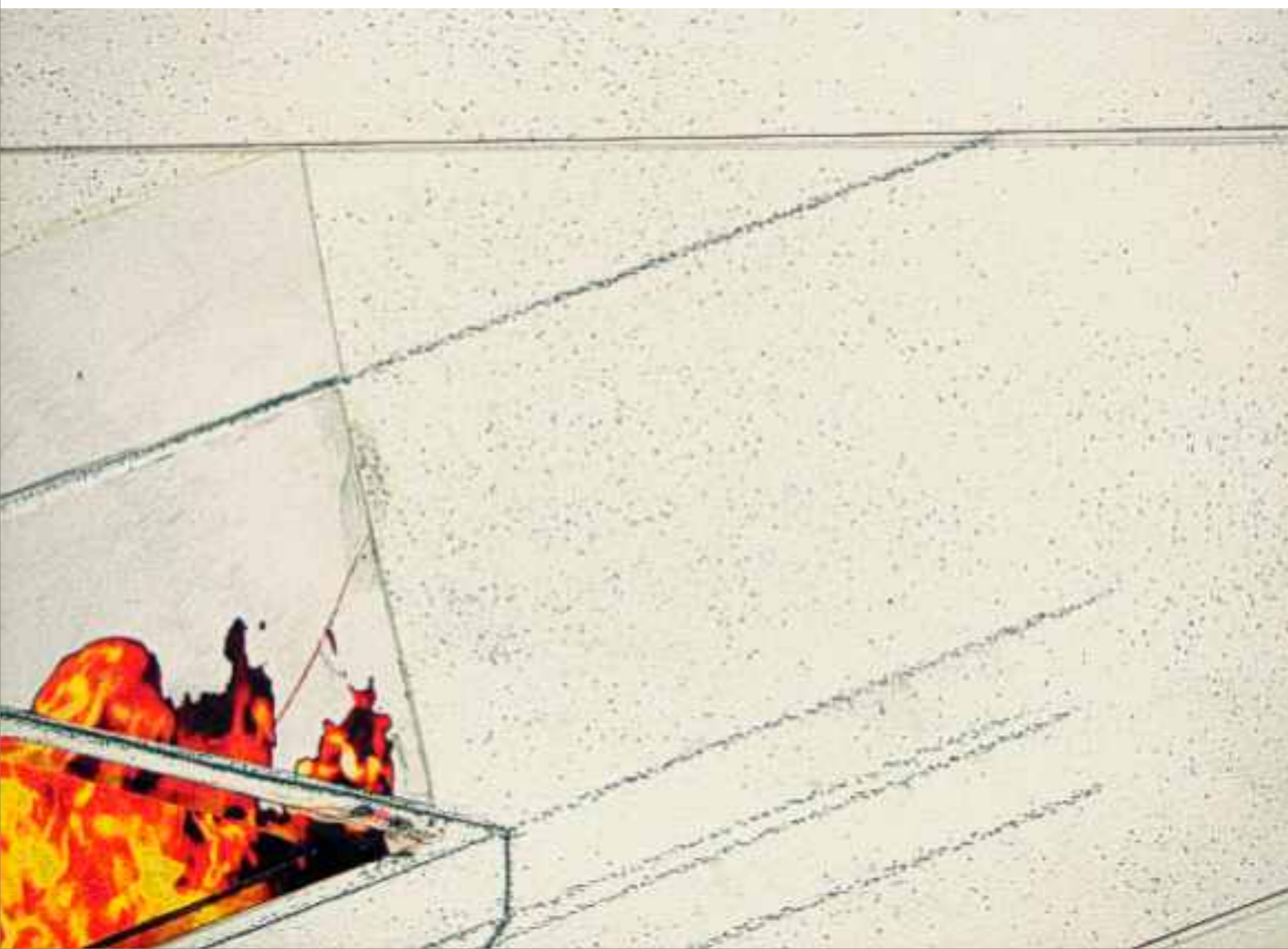
Peter M. Senge, redoviti profesor, MIT Sloan School of Management, osnivač i predsjednik, SoL, Society for Organizational Learning



Liderstvo

Ograničava li Vaš način vođenja učenje?

Roger Schwartz



Je li se ikada našli u sljedećoj situaciji? Nešto osobi morate prenijeti negativne informacije o kvaliteti njegovog (ili njezinog) rada, no brine vas vjerojatna obrambena reakcija te osobe. Kako biste umanjili mogućnost takve reakcije, obično prvo kažete nešto pozitivno o radu te osobe, zatim negativno, da bi opet završili s pozitivnim informacijama. Razgovor teče otprilike ovako: "Ivane, mislim da si solidno odradio posao na ALFA projektu." Nakon nekoliko uvodnih rečenica pohvale, komunikacija se nastavlja: "No, zabrinut sam što nisi poduzeo sve što je u tvojoj moći kako bi razvio potencijale svoga tima koji ne ostvaruje rezultate u skladu sa svojim sposobnostima." Nakon što ste toj osobi iznijeli svoje mišljenje, te možda razradili s njom daljnji plan djelovanja, razgovor završite s izjavom poput: "Nastavi raditi na ALFA projektu kao i dosad. Klijenti su doista zadovoljni tvojim radom."

Mnogi lideri koriste opisani pristup "sendviča" kada su suočeni s teškim razgovorima. Čak i ako se ne koristite ovim pristupom, vrlo je vjerojatno da ste ga sami u nekom trenutku života doživjeli. Strategija "sendviča" se temelji na logici po kojoj je razgovor potrebno započeti s pozitivnim informacijama što utječe na sugovornika da se ugodnije osjeća, te ga čini spremnijim na negativne primjedbe. Pretpostavka je da će sugovornik u takvom stanju manje proturječiti, a pozitivna primjedba na kraju razgovora potiče sugovornikovo samopouzdanje te dodatno umanjuje mogućnost negativne reakcije.

No, opisani pristup uzrokuje nenamjeravane posljedice. Naime, ljudi često zanemaruju pozitivne poruke i osjećaju se prevareno, što stvara nepovjerenje prema vama. Nadalje, kontroliranjem razgovora tako da se reduciraju mogućnosti za slobodno izražavanje mišljenja o nekoj situaciji, reducirate i vašu priliku da učite o različitom razmišljanju vaših kolega o toj konkretnoj situaciji. Stoga se može dogoditi da mislite kako postoji posvećenost promjeni čak i onda kada realna situacija ukazuje drugačije.

Konačno, kako bi navedeni pristup bio učinkovit, sugovorniku morate zatajiti vašu pravu komunikacijsku strategiju, što također stvara nepovjerenje. Da nije tako, morali biste reći: "Ivane, zvao sam te da ti iznesem neka moja zapažanja vezana uz tvoj rad koja nisu baš pozitivna, pa te stoga želim upoznat sa strategijom koju ću koristiti u ovome razgovoru. Prvo ću izreći nešto pozitivno o tvome radu kako bi se ti osjećao ugodnije, sve kako bih te pripremio na ono negativno koje slijedi. Tako ćeš se manje braniti i nećeš mi proturječiti. Zatim ću ti priopćiti negativne informacije, zbog kojih sam te zapravo i pozvao na razgovor. Na kraju ću ti reći još nešto pozitivno, kako bih ti podigao moral i kako se ne bi ljutio na mene. Što misliš o mom prijedlogu, Ivane? Misliš li da je to u redu?" Ukoliko mislite da je potpuno besmisleno na ovaj način iznijeti svoju strategiju komunikacije, tada ste zacijelo u pravu. No, o tome se zapravo i radi. Smatrate li da je besmisleno govoriti o strategiji razgovora, to znači da sigurno koristite pogrešnu strategiju. Čak i ako ne koristite opisani pristup "sendviča", rezultati istraživanja Chrisa Argyrisa, Dona Schona te moja vlastita iskustva u radu s direktorima, pokazuju kako većina lidera u teškim situacijama koristi pogrešne strategije koje stvaraju iste neželjene posljedice.

Kako način vođenja može ograničiti učenje?

Zašto bismo koristili pristup koji stvara nepovjerenje, umanjuje predanost i učenje? Zato što u teškim situacijama - u onima u kojima osjećate potencijalnu opasnost ili nelagodu, posebice u situacijama u kojima vam je posebno stalo do konačnog ishoda - gotovo svi ljudi reagiraju instinktivno, na temelju vrijednosti i pretpostavki stvorenih upravo na osnovi takvih situacija. Navedeni pristup se naziva "model unilateralne kontrole" i prikazan je na slici 1:

Slika 1: Model unilateralne kontrole

Vrijednosti	Pretpostavke	Strategije	Posljedice
Postići svoj cilj putem jednostrane kontrole	Ja razumijem situaciju, oni koji ju vide drugačije ne razumiju	Zastupati svoj stav	Nesporazumi, neproduktivni konflikti i obranaštvo
Pobijediti, ne izgubiti		Ne pokazivati svoj način razmišljanja	Nepovjerenje
Minimizirati izražavanje negativnih osjećaja	Ja sam u pravu, drugi nisu.	Ne pitati druge o njihovom razmišljanju	Samoispunjavajući i samopečateći procesi
Djelovati racionalno	Ja imam čiste motive, drugi ne	Olakšavanje	Ograničeno učenje
	Moji osjećaji su opravdani	Zaštiti obraz	Smanjena djelotvornost
			Snižena kvaliteta radnog života

Model se sastoji od tri dijela: vrijednosti i pretpostavki koje koristite pri generiranju strategije ili ponašanja, koje pak uzrokuju posljedice. Značajan dio liderstva, pa tako i vašeg, ostvaruje se kroz razgovore, bilo pojedinačne ili grupne. Čini se kako upravo vaš način razmišljanja o tim razgovorima može značajno umanjiti vaše sposobnosti vođenja i učenja. Iz tog sam razloga osmislio sustav koji zovem "Pristup facilitativnog liderstva" (eng. *Facilitative Leader approach*) koji ljudima pomaže da razmišljaju na drugačiji način, ostvaruju bolje rezultate i stvaraju kvalitetnije odnose.

Temeljne vrijednosti. Na temelju vrijednosti nastojite postići cilj (putem unilateralne kontrole) koji ste odredili prije razgovora. Razgovor shvaćate kao natjecanje u kojem želite pobijediti, a ne izgubiti.. Svaka primjedba koju netko iznese, a koja je u skladu s vašim ciljem, mala je pobjeda, dok svaki komentar koji ugrožava postavljeni cilj predstavlja gubitak. Pokušavate eliminirati izražavanje negativnih osjećaja, vjerujući kako oni dodatno pogoršavaju situaciju.

Ustvari, ponašate se racionalno. Mislite da je pristup kojeg koristite savršeno logičan. Ako i nije savršeno logičan, trebali bi ste djelovati kao da jeste.

Temeljne pretpostavke. Djelujete na temelju konzistentnog niza pretpostavki. Pretpostavljate da razumijete situaciju, za razliku od kolega koji se ne slažu s vama. Prema ovom modelu ljudi ne mogu u potpunosti razumjeti situaciju i vidjeti stvari na drugačiji način. Posljedično tome, vi ste u pravu, a drugi nisu. Često preispitujete motive u pozadini njihovih drugačijih gledišta te vjerujete kako su isključivo vaši motivi ispravni. Sebe vidite "slugom" organizacije, dok drugi samo nastoje napredovati u karijeri ili na neki drugi način zadovoljiti svoje potrebe. Konačno, pretpostavljate da su vaši osjećaji potpuno opravdani. Ako se kojim slučajem naljutite, imate pravo na to jer drugi su ljudi u krivu, ne razumiju vas, a i skriveni motivi u pozadini njihovog djelovanja su veoma upitni. Zapamtite - sve navedeno u najboljem se slučaju nalazi na rubovima vaše svijesti - često ne razumijete da u kriznom trenutku djelujete na opisanim vrijednostima i pretpostavkama.

Smatrate li da je besmisleno govoriti o strategiji razgovora, to znači da sigurno koristite pogrešnu strategiju

Strategije. Na temelju navedene kombinacije vrijednosti i pretpostavki razvijate strategije kojima nastojite kontrolirati razgovor i pobijediti. Vlastite stavove ne pojašnjavate do kraja kako ih kolege ne bi mogli propitivati. Također, ne tražite da vam drugi ljudi pojasne svoje stavove i razmišljanja (osim kada ste u tim promišljanjima uočili jasne nedostatke), kako se ne bi otkrilo da su možda uzeli u obzir stvari koje vi niste što bi moglo ugroziti vaše ciljeve. Da bi izražavanje negativnih emocija sveli na najmanju moguću mjeru, razgovor započinjete postavljanjem usmjeravajućih pitanja (primjerice: "Ne mislite li da...?") ili komentarima oblikovanim kako bi sugovornika nedvosmisleno uputili na vaše razmišljanje prije nego što ste ga sami izrekli. Ako netko od sugovornika u komunikaciju unese negativne emocije, tada ga znate upozoriti kako one nisu bitne ili produktivne, te mu poručujete kako ćete se njima kasnije pozabaviti, iako znate da "kasnije" u stvarnosti znači "nikad". Budući da smatrate kako u potpunosti razumijete situaciju i kako je vaše promišljanje nepogrešivo, izbjegavate testirati pretpostavke u razgovoru s kolegama. Opisane strategije vam osiguravaju jednostrano kontroliranje situacije, osobnu zaštitu i zaštitu sugovornika. Sve navedeno koristite kako bi sakrili svoju strategiju kontroliranja, često iz razloga što je niste ni svjesni.

Rezultati. Ironično je da pokušajem kontrole situacije doprinosite stvaranju upravo onih posljedica koje nastojite izbjeći. Djelovanjem na temelju neprovjerenih pretpostavki kako je situacija onakva kakvom je vi vidite uzrokuje nesporazume. Naime, ako su vaše pretpostavke o tuđim skrivenim motivima negativne, a k tome još i neprovjerene, tada konačni rezultat može biti samo *međusobno nepovjerenje*. Iz tog su razloga ljudi oprezni u komunikaciji, što vas navodi da mislite kako je problem u njihovom defanzivnom stavu. Tako zapravo stvarate "samoispunjajući proces", koje dovodi do upravo onih posljedica koje ste htjeli izbjeći. Na taj ste način nepovratno zapečatili priliku za učenje o tome na koji način vaše

ponašanje može doprinijeti smanjenoj djelotvornosti tima. Sve navedeni postupci značajno umanjuju sposobnost učenja vašeg tima, njegovu djelotvornost i kvalitetu radnog života. Kvaliteta odlučivanja, odnosa kao i predanost donesenim odlukama također opadaju, dok se vrijeme provedbe donesenih odluka povećava.

Čini li vam se možda opisani model unilateralne kontrole poznatim? Na radionicama se lideri često nasmiješe kada ih suočim s nekim od njih, jer u prikazanoj slici prepoznaju sebe i svoju organizaciju. Pojedini lideri su mi rekli kako je to model kojeg često koriste, štoviše, da je to model ponašanja kojeg njihova organizacija već godinama nagrađuje! Nastojanja da takvo ponašanje promijene nisu urodila plodom jer tada nisu poznavali alternativni pristup. Nažalost, često se događa da ljudi nisu svjesni kako se koriste jednostranom kontrolom, iako je kolegama to apsolutno jasno. No, uz pomoć određenih vježbi situacija se može značajno unaprijediti.

Facilitativno liderstvo: drugačije promišljanje, drugačiji rezultati

Što bi se dogodilo kada prilikom rješavanja teških situacija ne bi koristili model unilateralne kontrole? Tada bi naš primjer razgovora izgledao otprilike ovako: "Ivane, želim s tobom porazgovarati o problemima tvog tima jer smatram kako nije dovoljno produktivan. Dopusti mi da predložim pristup koji ćemo koristiti u razgovoru jer želim da mi otvoreno izneseš svoja razmišljanja. Započeo bih s iznošenjem vlastitog viđenja situacije, podijelio s tobom vlastita razmišljanja o uzrocima, te zatim saslušao tvoje viđenje istog. Razumijem da mi možda nedostaju ključne informacije potrebne za stvaranje cjelovite slike možda nedostaju. Volio bih da stvorimo zajedničko razumijevanje situacije te da zajednički definiramo što bi trebalo promijeniti. Da li se slažeš? Misliš li da je potrebno još nešto raspraviti prije nego krenemo na problem?"

Navedeni primjer prikazuje na koji se način ponaša facilitativni lider. U središtu opisanog pristupa nalazi se "model zajedničkog učenja" (slika 2) koji stvara dugoročne pozitivne rezultate, nedostižne u slučaju korištenja unilateralne kontrole. Pristup facilitativnog lidera nije namijenjen isključivo formalnim liderima. Svatko ga može koristiti i na taj način dramatično unaprijediti performanse svoga tima. Poput unilateralne kontrole, model zajedničkog učenja također se temelji na skupu vrijednosti i pretpostavki, strategija i posljedica. Kao što sam naziv govori, usmjeren je na poticanje učenja radije nego li na pobjeđivanje i kontrolu.

Slika 2: Model zajedničkog učenja

Vrijednosti	Pretpostavke	Strategije	Posljedice
Ispravne informacije	Ja imam neke, drugi druge informacije	Testirati postavke i interpretacije	Porast razumijevanja, smanjivanje neproduktivnih konflikata i defanzivnosti
Slobodan i informiran izbor	Svako od nas može vidjeti nešto što drugi ne vide	Dijeliti sve relevantne informacije	Rast povjerenja
Interna posvećenost		Koristiti konkretne primjere, dogovoriti se o ključnim riječima	Smanjivanje samoispunjavajućih i samopečatećih procesa
Suosjećanje	Razlike predstavljaju mogućnost za učenje	Objasniti svoje razmišljanje i namjere	Povećanje učenja
	U datoj situaciji ljudi pokušavaju djelovati s integritetom	Fokus na interese, ne stavove	Povećanje djelotvornosti
		Kombinirati zastupanje s propitivanjem	Porast kvalitete radnog života
		Zajednički dizajnirati slijedeće korake	
		Raspravljati o nediskutabilnom	
		Koristiti pravila odlučivanja koja stvaraju potrebnu razinu posvećenosti	

Temeljne vrijednosti. Model zajedničkog učenja se temelji na četiri osnovne vrijednosti. Kao prvo, potrudite se kreirati ispravnu informaciju. Ispravna informacija uključuje sve relevantne informacije kojima raspolazete vezane uz predmet kojim se bavite, bez obzira da li one podupiru ili ne podupiru vaš stav. U idealnom slučaju ispravnu informaciju mogu propitivati ljudi na koje se ona odnosi. Drugo, nastojite da izbor bude slobodan, utemeljen na relevantnim informacijama i uvjerenju ljudi u smislenost odluke koja je donesena, a ne na manipulaciji ili osjećaju prisile. Kao lider, morate raditi na stvaranju interne posvećenosti odluci koja često proizlazi iz prve dvije vrednote - na toj razini motivacije ljudi će napraviti što god bude potrebno za provedbu donesene odluke. Suosjećanje je također veoma važno.

Bitno je da razvijete sposobnost privremenog suspendiranja vlastitih prosudbi kako bi iskazali poštovanje prema tuđim stavovima i razmišljanju. Na taj način stvarate osjećaj empatije prema drugima i sebi, a ljude i sebe ne štítite manipulacijama već pokazujete da ih držite odgovornima za svoja djela.

Temeljne pretpostavke. Kao facilitativni lider, pretpostavljate da će kolege vjerojatno uočiti ono što je vama promaklo i obrnuto. Pretpostavljate da različitosti ne stvaraju poticaj za sukob, priliku za dokazivanje kako ste jedino vi u pravu, već su oni prilika za učenje i stjecanje novih spoznaja. Također pretpostavljate da ljudi nastoje djelovati u skladu s unutarnjim integritetom. Navedene interakcije vidite kao dijelove intrigantne slagalice - svatko doprinosi svojim komadićem - a zadatak je zajednički otkriti kako u konačnici slagalice izgleda.

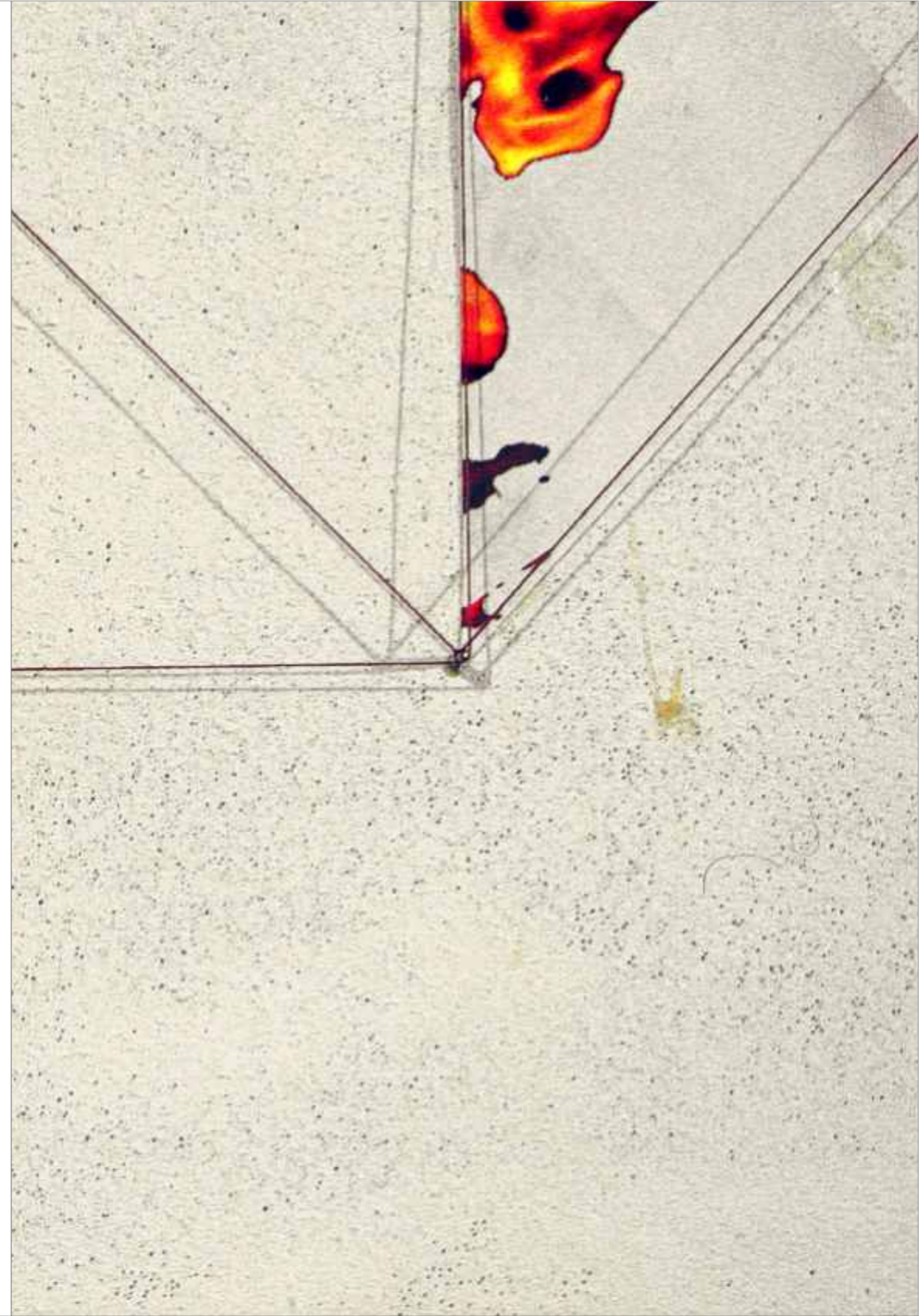
Navedene temeljne vrijednosti i pretpostavke usporedite s onima iz modela unilateralne kontrole.

S temeljnim vrijednostima i pretpostavkama zajedničkog učenja povezano je nekoliko ključnih načela:

1. Znatiželja predstavlja želju da se nešto o nečemu nauči. Ona vas motivira da otkrijete informacije koje drugi možda imaju, a vama su promakle, te da otkrijete način na koji drugi ljudi dolaze do različitih zaključaka, bez da ih pokušavate uvjeriti kako su im ti isti zaključci pogrešni.
2. Transparentnost se odnosi na kvalitetu dijeljenja bitnih informacija, uključujući i informacije o vašim strategijama, na način koji je pravovremen i točan.. To dakle znači da svoju osobnu strategiju vođenja konverzacije morate podijeliti s ostalim sudionicima razgovora. Na taj način zajednički osmišljavate strategiju te činite slobodan izbor načina suradnje.
3. Zajednička odgovornost označava podjelu odgovornosti za sadašnju situaciju, kao i za posljedice koje ona donosi. Biti odgovoran znači izravno rješavati probleme odnosa s drugima, radije nego ih izbjegavati ili tražiti da to učini netko drugi umjesto vas.

Navedena tri načela isprepliću se s temeljnim vrijednostima i pretpostavkama modela zajedničkog učenja, a koriste se u strategijama u nastavku teksta.

Strategije. Strategije koje facilitativni lideri koriste kako bi implementirali temeljne vrijednosti i pretpostavke u stvari su osnovna pravila koja podržavaju učinkovito funkcioniranje timova. Osnovna pravila su osmišljena za generiranje ispravnih informacija. Primjerice, traže da provjerite ispravnost pretpostavki o drugima prije nego što djelujete na temelju njih, kao da su istinite. Sve relevantne informacije o nekom problemu dijelite s drugima (bez obzira da li one podupiru ili ne podupiru vaše stavove), korištenjem konkretnih primjera, pojašnjavanjem razmišljanja u pozadini vaših stavova, te pojašnjavanjem potreba, interesa ili



kriterija koje smatrate važnima. Nakon što ste izložili svoja razmišljanja, zamolite suradnike da oni iznesu vlastite činjenice koje su vam možda promakle. Na taj način dolazi do učenja unutar tima. Kako biste povećali slobodu izbora i internu posvećenost, korake koji slijede osmislite zajednički s kolegama. Također, u središte pozornosti postavite nediskutabilna pitanja i probleme što su priječile grupu da podigne razinu svoje djelotvornosti. Treba napomenuti kako korištenje ove strategije nužno ne podrazumijeva donošenje odluka konsenzusom. Konsenzus je u pristupu facilitativnog liderstva poželjna opcija, no ne i uvjet.

Rezultati. Korištenje modela zajedničkog učenja dovodi do porasta razumijevanja i povjerenja među članovima tima, te smanjenja defanzivnog ponašanja. Kada ljudi svoja razmišljanja dijele s drugima, manje je netočnih pretpostavki o tuđem razmišljanju, što potiče učenje, povećava kvalitetu odluka tima, kao i njihovu predanost provođenju tih odluka, što u konačnici poboljšava radne odnose.

Kako postati facilitativni lider?

Na koji način unilateralnu kontrolu možete zamijeniti facilitativnim liderstvom? Prvo morate prepoznati situacije u kojima se koristite modelom unilateralne kontrole. Zatim svoj način razmišljanja preusmjerite prema temeljnim vrijednostima i pretpostavkama modela zajedničkog učenja, te na njima gradite vlastiti stil liderstva. Naime, ako strategije modela zajedničkog učenja primjenjujete bez usvajanja temeljnih vrijednosti tog modela, to će stvoriti jednake negativne posljedice kao i u prošlosti. U nastavku teksta se navodi primjer facilitativnog liderstva.

Djelujete li unilateralno?

U zahtjevnim situacijama doslovno svako od nas djeluje unilateralno: pitanje je samo kada je tako. Naime, vrlo je teško primijetiti u kojoj se situaciji koristimo tim modelom. U nastavku teksta donosimo nekoliko jednostavnih metoda koje će vam pomoći da saznate odgovor na to pitanje te započnete s promjenom:

Testirajte svoju transparentnost. Prilikom unilateralnog djelovanja strategiju koju koristimo u razgovoru nastojimo sakriti od drugih ljudi. Kako biste saznali služite li se unilateralnom strategijom, napravite sljedeći misaoni eksperiment: prepoznajte svoju strategiju te zamislite kako je pojašnjavate pojedincu ili ljudima s kojima surađujete, tražeći od njih dopuštenje za njezino korištenje. Uočite li da je ona besmislena te kako je nikada ne biste mogli podijeliti s drugima, vjerojatno se nalazite u okvirima modela unilateralne kontrole gdje nema transparentnosti. Takve strategije obično ne iznosimo u javnost jer su one učinkovite samo u

slučaju kada drugi ljudi ne znaju za njih, ili kada prešutno pristanu na vašu igru. Dobar primjer predstavlja ranije spomenuti pristup "sendviča" koji se koristi za davanje povratne informacije.

Izbrojite svoja pitanja. Unilateralno djelovanje podrazumijevanja potiskivanje radoznalosti. Tuđi stavovi i razmišljanja vas ne zanimaju previše, jedino što želite je iznijeti svoje. Ponekad postavljate retorička pitanja, poput: "Zašto jednostavno ne iskušate moj način rada?" Naime, ako ne postavljate pitanja, tada ne pokušavate učiti. Osvijestite tu činjenicu. Brojite koliko ste puta tokom razgovora postavili pitanje. Zatim za svako postavljeno pitanje odredite je li ono pravo ili retoričko. Retorička pitanja postavljate onda kada želite nešto naglasiti, poput: "Ne misliš li da je dobra ideja napraviti X?" Prava pitanja postavljate onda kada želite nešto naučiti, npr.: "Smatram da bi bilo dobro napravili X. Što misliš na koje probleme možemo naići ako se odlučimo za taj smjer?" Što je manje pravih pitanja, veća je vjerojatnost da djelujete unilateralno.

Proučite sustave koji djeluju unilateralno. Elementi unilateralne kontrole često su ugrađeni u organizacijske sustave, što otežava korištenje pristupa lidera kao facilitatora. Dobar primjer navedenog predstavljaju sustavi prikupljanja povratnih informacija (eng . 360 degree feedback systems). Takvi sustavi gotovo uvijek zahtijevaju anonimne i sažete povratne informacije od strane grupe, (izuzev vašeg nadređenog), vrednovanje informacija nije moguće. Naime, vrlo je teško profesionalno se razvijati u okolini koja vam ne dopušta izravno učenje, u smislu da ne možete od zaposlenika saznati što trebate promijeniti, niti razlog zašto to trebate činiti. Sustav koji zaposlenicima omogućuje anonimne povratne informacije automatski umanjuje njihovu odgovornost za ono što kažu. Stoga se redizajn sustava unilateralne kontrole može postići promjenom njegovih ključnih pretpostavki. U navedenom slučaju anonimnih povratnih informacija u pitanje treba dovesti pretpostavku prema kojoj je ljudima potrebna anonimnost da bi bili iskreni.

Upitajte druge za pomoć. Pokažite vašem timu model unilateralne kontrole i ukratko ga objasnite. Zatim recite nešto poput: "Zanima me u kojem ste trenutku primijetili moje unilateralno djelovanje? Čini mi se da ponekad djelujem baš na taj način, no vi to sigurno možete uvidjeti bolje od mene." Bitno je da samostalno ukažete na situacije u kojima vam se čini da ste djelovali unilateralno. Dobrovoljnim postavljanjem u ulogu transparentnog i ranjivog lidera značajno povećavate vjerojatnost da ćete od ostalih sudionika dobiti iskrenu povratnu informaciju. Nadalje, upitajte kolege da li su vas voljni upozoriti na unilateralno djelovanje. Morate ih uvjeriti kako za takvu vrstu povratne informacije neće biti kažnjeni, te naravno, to obećanje i održati.

Unilateralno
djelovanje
podrazumijeva
potiskivanje
radoznalosti

Stvaranje tima spremnog učiti od drugih i sa drugima

Potpredsjednik uprave Tomislav i njegovi suradnici suočili su se s problemom implementacije strateškog plana. Tomislav je želio na članove tima delegirati dio svojih zadataka i odgovornosti, no sve to ga nije činilo baš sretnim obzirom da je vjerovao kako članovi tima ne odrađuju svoje zadatke dovoljno kvalitetno. Nakon što je sa svojim podređenima proveo tri dana na radionici o facilitativom liderstvu, odlučio je otvoriti raspravu o "svetim kravama", o nediskutabilnim pitanjima o kojima se dotad nije moglo govoriti. Razgovor je započeo sljedećim riječima: "Želim razgovarati o situaciji koja se neprestano ponavlja. Naime, svaki put nakon sastanka na kojem konsenzusom donesemo stratešku odluku, netko od vas mi se privatno obrati kako bi me upozorio da je trebamo preispitati." Tomislav je zatim naveo nekoliko konkretnih primjera a svi su se prisutni složili s njegovim opisom situacije. Zatim je izrazio zabrinutost da takvo ponašanje možda negativno utječe na dostizanje postavljenih ciljeva divizije i na sposobnosti timskog rada grupe. U prošlosti bi Tomislav uvijek jednostrano predložio rješenje, no sada je po prvi puta kazao kako ga iskreno zanima što se to zapravo događa.

Članovi tima su mu zatim objasnili kako na sastanke uvijek dolaze s pretpostavkom kako je njihovo gledište ispravno. Kada na sastanku njihovo razmišljanje ostane u drugom planu, ne znaju na koji bi ga način nastavili zastupati a da to ne stvori negativni naboj unutar tima. Stoga je razgovor u četiri oka s Tomislavom jedino što im u toj situaciji preostaje kako bi ga uvjerili u ispravnost svojih stajališta. On bi ih obično uputio da svoja promišljanja javno iznesu na

sljedećem sastanku tima, što bi ih navelo da misle kako se Tomislav zacijelo slaže s njima. Tek su sada, na ovoj radionici, shvatili da je njihovo rezoniranje bilo pogrešno: Tomislav je samo pokušavao timu osigurati sve informacije. Tomislav je zatim rekao kako ga je frustriralo što članovi tima na početnom sastanku nisu iznosili svoje stavove, no navedenu frustraciju je izbjegavao javno iskazati kako ne bi stvorio negativno ozračje. Naposljetku je shvatio kako je zapravo nesvjesno podržavao opisani proces, umjesto da ga zaustavi.

Nakon 90-minutnog sastanka, tim je identificirao vrijednosti unilateralne kontrole, pretpostavke i strategije koje su koristili te negativne posljedice koje su iz toga proizašle. Sastanak je provjerio njihovu novu sposobnost: članovi tima su na sebe preuzeli rizik otvorenog dijeljenja informacija što ih je učinilo ranjivima. No to im je pomoglo da razviju novo razumijevanje grupne dinamike i posvećenost tome da ju promijene. Sastanci od tog trenutka više nisu bili prostor za nadmetanje, već su postali mjesto zajedničkog oblikovanja strategija koje služe zajedničkim interesima. Počeli su razmjenjivati vlastite ideje i propitivati pretpostavke. Željeli su otkriti razloge zašto drugi ljudi ne razmišljaju poput njih. Složili su se kako jedni druge moraju uvažavati i shvatili koliko je važno dijeliti odgovornost. Zatim su, nakon nekoliko sastanaka, donijeli ključne strateške odluke koje su implementirane s punom predanošću svakoga pojedinca, u neočekivano kratkom vremenskom roku.

Postati facilitativni lider u prvom se redu odnosi na promjenu načina razmišljanja kako bi promijenili rezultate koje stvaramo - u svom životu, u timovima u kojima sudjelujemo ili u organizacijama u kojima radimo. Jednom kada osvijestite i prevladate razliku između načina na koji vodite i načina na koji želite voditi, postizate rezultate i stvarati odnose koje niste mogli zamisliti.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

Copyright © 2005 Jossey Bass, All rights reserved.

This translated article is published by arrangement with Jossey Bass, San Francisco, California, USA.



Roger Schwarz, osnivač i predsjednik savjetničke tvrtke Roger Schwarz&Associates, stručnjak za organizacijsku psihologiju.



Komentar na tekst

Ograničava li
Vaš način vođenja
učenje?

Ivica Vrančić

"Sto puta sam mu/joj/im rekao kako da to naprave ali i dalje griješe, ne mogu to obaviti samostalno."

Ova se rečenica, u praksi pisca ovog osvrtu, vrlo često susreće u kontaktima i raspravi s voditeljima, rukovoditeljima i direktorima svih organizacijskih razina. Upravo ona najbolje opisuje ono što Schwartz naziva "modelom unilateralne kontrole". Ako ste nekome stotinu puta rekli što bi trebao učiniti tada ste ga ustvari naučili da uvijek iznova navrati do vas po odgovore (možda pritom dobije i "jezikovu juhu", no nema veze, važno je da se zadatak obavi bez njegova prevelikog angažmana). Opisanim pristupom niste utjecali na razvoj te osobe niti na svoj osobni razvoj. Štoviše, na sebe ste u potpunosti preuzeli odgovornost za rješavanje problema, ali ne i odgovornost za međusobno razumijevanje i razvoj ljudi koje vodite.

Nažalost, pojedinci koji se koriste "modelom unilateralne kontrole" od strane organizacija su često prepoznati kao čvrsti, direktni i izravni, te ih se zbog toga češće promovira pa na kraju oni zauzimaju više hijerarhijske razine. Sve to zatim dodatno stvara i učvršćuje kulturu zapovijedanja, tj. kulturu unilateralne kontrole.

Ovakvim unilateralnim stilom lideri blokiraju razvoj svojih timova koji postaju i ostaju nesamostalni i u potpunosti ovisni o njima. Model unilateralne kontrole lako prepoznajemo u situacijama davanja povratne informacije. Čini se da kultura u kojoj svi mi živimo dovodi do toga da ljudi uglavnom reagiraju na negativne ishode ili neispravno ponašanje, dakle na situacije kada povratne informacije nisu konstruktivne prirode, u svrhu razvoja i učenja, već nešto posve drugo, u svrhu kritiziranja, "ribanja i pranja".

Pozitivne povratne informacije koje bi se trebale pojaviti uslijed dobro obavljenog posla, te koje bi zatim morale osigurati utvrđivanje i učvršćivanje željenog ponašanja - učenja, gotovo da se uvijek izbjegavaju i uzimaju zdravo za gotovo što opet iznova negativno utječe na razvoj i učenje.

Dijalog, kao pretpostavka svakog kvalitetnog vodstva, vrlo se rijetko koristi kao prilika za obostrano učenje. Najčešća svrha mu je obično posve drugačija, "pametovanje", uvjeravanje i dokazivanje kako je osoba s većom moći u organizaciji "više u pravu" što sve ljude, pa tako i dotične "moćnike", ograničava u razvoju.

Osnovna pretpostavka koja model unilateralne kontrole transformira u model zajedničkog učenja - tj. usmjeravajućeg vodstva - je iskreno aktivno slušanje kojim se druga strana uvažava kao partner u razvoju, obostranom razumijevanju, učenju i razvoju.

Napomena: U originalnom tekstu bi preporučio da Facilitative Leader approach prevedete sa usmjeravajuće ili podržavajuće vodstvo, a ne poticajno jer se taj prevod već koristi u nekim drugim modelima i teorijama za prijevod Supportive Leadership.

COTRUGLI
BUSINESS SCHOOL



Ivica Vrančić, predavač na Cotrugli BS, stručnjak za ljudske potencijale i razvoj menadžera.

What do the world's management leaders know that **YOU** don't?

 **Emerald ManagementFirst**

has the answer!

Emerald Management First is arguably the easiest, fastest and most reliable search tool for management information. Designed specifically for managers, the Emerald Management First database places more management tools at your disposal than any other resource.

Articles & case studies including:

Entrepreneurs: the artists of the business world

While the corporate world is beginning to waken to the opportunities that incorporating arts practices presents, a great opportunity exists for entrepreneurs to draw upon specific practices from the performance world and gain efficiencies.

Knowledge management at SMEs

The success of a small business or an SME can be linked to how well they manage their knowledge: knowledge to represent know-how, expertise, tradecrafts, skills, ideas, intuitions, and insights.

Family businesses: their virtues, vices, and strategic path

Family businesses are a powerhouse of the US economy. Some of the largest businesses in and outside the USA are family-controlled. Family

businesses significantly outperform non-family businesses. So how to learn from their strengths?

Enterprise integration at the US Department of the Navy

Alex Bennet served as the Chief Knowledge Officer for the US Department of the Navy from 1998 to 2002, where she pioneered, designed and led the development of the Navy's enterprise-wide Knowledge Centric Organization (KCO) effort.

Other topics covered include:

- HR & training issues
- E-business strategies
- Gender & equality
- Innovation & creativity



The world's leading publisher
of management research

DOMAĆA KNJIGA

STRANA KNJIGA

MULTIMEDIJA

GIFT SHOP

DJEČJI ODJEL

PROFIL

**MULTIMEDIJALNE
KNJIŽARE**

MEGASTORE ZAGREB

BOGOVIĆEVA 7

STORE ZAGREB

BRANIMIR CENTAR

SUPERSTORE RIJEKA

TOWER CENTAR, 4. KAT

SUPERSTORE SPLIT

JOKER CENTAR, 2. KAT

STORE SLAVONSKI BROD

SUPERNOVA CENTAR

Strategija

Razgovor s Garyjem Hamelom

C. Otto Scharmer

C. Otto Scharmer (COS): Koja su najvažnija, suštinska pitanja kojima se bavite u vašem radu?

Gary Hamel (GH): Kao i svi drugi stručnjaci koji se bave strategijom, mislim da se ključno pitanje odnosi na to kako ostvariti uspjeh i stvarati dobit. Konkretnije, suštinsko pitanje u mojem radu odnosi se na pripremu tvrtke za budućnost i otvaranje prostora za strateški zaokret bez ulaženja u krizne situacije. Dakle, kako pokrenuti revitalizaciju tvrtke, bez da čekamo da ona upadne u poteškoće? Naime, većina "studija slučaja" na koje se oslanjamo govori nam o krizi i transformaciji. Jedan predsjednik uprave dovede tvrtku u krizu, da bi zatim došao novi lider koji ju pokušava spasiti. Tako je npr. Jack Welch spasio *General Electric*. Nisam posebno zainteresiran za preokrete ili transformacije. Mislim da je to stara priča; recepti o tome kako to učiniti su vrlo jasni. Ono što je zapravo interesantno je sljedeće: kako spriječiti kompanije da se uopće nađu u krizi? Prema mom mišljenju, da bi se to ostvarilo potrebna je sposobnost "*stalnog odučavanja*" (eng. *continual unlearning*) i stalnog učenja o budućnosti.

COS: Imajući u vidu navedeni niz pitanja, koji su najvažniji nalazi?

GH: Prije svega ne bih koristio riječ "nalaz" u vezi mojih istraživanja, zato jer se ona ne temelje na empirijskim osnovama, barem ne u tradicionalnom smislu. Ja nisam praktičar, ja sam teoretičar. Razmišljam o načinu na koji svijet funkcionira. Ne provodim istraživanja u tradicionalnom smislu, na velikim uzorcima, no svaki podatak do kojeg dođem, neovisno o tome da li je objavljen u *Frankfurter Allgemeine Zeitungu* ili u *Wall Street Journalu* smatram značajnim. Sve su to podaci.

Svoj doprinos vidim u razvoju "novih pogleda" i novih perspektiva. Smatram kako je to puno bliže istraživačkim aktivnostima usmjerenim na stvaranje teorije, negoli na njeno testiranje. Čini mi se kako vrijednost istraživanja nije povezana s kvalitetom testiranja, sve do točke pronalaženja evidentnih nalaza, već pravu vrijednost istraživanja vidim u stvaranju "novih pogleda" koji ljudima mogu osigurati novi način gledanja na stvarnost.

Promotrimo li rad Petera Sengea, vidimo da je on razvio koncepciju organizacijskog učenja kao "novog pogleda". Svjesno promišljanje o procesu akumuliranja znanja unutar velikih organizacija ustvari jest "novi pogled". U tom kontekstu, svoj doprinos drugačijem promišljanju vidim u osvješćivanju važnosti kompetencija organizacije. To bi bio jedan doprinos.

Drugi doprinos vidim u osvješćivanju činjenice kako se suparništvo ne odvija isključivo u domeni tržišta i proizvoda. Subjekti konkuriraju jedni drugima i u domeni *predviđanja* - odnosno kreiranja stavova o budućnosti. Konkuriranje se događa i u domeni *prilika za ostvarivanje budućeg razvoja*, kao i u domeni *privlačenja i zadržavanja* značajnih partnera i komplementarnih resursa koji se nalaze izvan kompanije. Općenito gledano, kada govorimo o konkurenciji, u 99% slučajeva mislimo na konkuriranje cijenom unutar postojećeg tržišta, borbu za klijenta i slično. Prema mojem mišljenju, u mnogim sredinama i u mnogim



industrijama, navedeno predstavlja samo djelić ukupnog suparništva. Osobni doprinos vidim upravo u skretanju pažnje javnosti na ova pitanja.

Sljedeći doprinos je koncepcija "*elastičnost*". Iako tako ne izgleda, teorija kompleksnosti nam ukazuje da vitalnost neke organizacije ne proizlazi iz sklada, iz ravnoteže, već iz neravnoteže. Situacija u kojoj prevladava nesklad, neravnoteža ili jaz između resursa i aspiracija, preduvjet je vitalnosti korporacije.

Također postoji doprinos koji se odnosi na usmjeravanje pozornosti prema problemu "što činiti kako bi stvorili novi konkurentski prostor?" To je ono što nazivam *upravljanje migracijskim putevima*: stvaranje koalicija, nametanje standarda, okupljanje komplementarnih resursa, razvoj kompetencija, istraživački i eksperimentalni marketing. Sve je to potrebno kako bi se ostvarila vizija budućnosti. Eto, to su neki od doprinosa...

COS: Koje značenje ima pojam "organizacija", a koje "strategija"? U kakvom su oni odnosu?

GH: Pojam "strategija" bih definirao kao organizirano, svrhovito zajedničko djelovanje usmjereno ka stvaranju ekonomskog blagostanja i individualne svrhe. Odnosi se na ljude, pojedince u organizaciji. Stoga smatram kako organizacije ne mogu biti dugoročno održive bez osjećaja svrhovitog usmjerenja. Velika prednost čovjeka pred drugim bićima jest njegova sposobnost utjecaja, promjene okruženja, mijenjanja postojećeg i stvaranja novog. No, čovjek u tom procesu mora znati što želi stvoriti. Mislim da su granice između pojmova "strategija" i "organizacija" poprilično zamagljene. Dozvolite mi da to kažem na drugačiji način. Te dvije koncepcije su u tolikoj mjeri međuovisne da se o njima gotovo i ne može razgovarati kao o dvjema različitim kategorijama. Za mene je to jedna te ista stvar. No, reducirate li strategiju na planiranje, a organizaciju na strukturu, tada možemo govoriti o različitosti. S druge strane, ako pak razmišljate o strategiji kao o suštinskom procesu kumuliranja novih vrsta znanja, te o organizaciji kao o suštinski zajedničkoj svrsi, tada linija podjele opet nije tako jasna.

Tijekom posljednjih 10-15 godina strategija je bila puno bliža marketingu i ekonomici. Mislim da će se u godinama koje su pred nama strategija sve više približiti *organizacijskom ponašanju* i *kognitivnoj teoriji*. Naravno, to je samo predviđanje, vidjet ćemo kako će se stvari razvijati. No, jedan od problema je taj što mnoga stara pojašnjenja više ne služe svojoj svrsi. Implementacija strategije vs. formulacija strategije. Centralizacija vs. decentralizacija. Poslovne jedinice vs. kompetencije. Mislim da smo postali zarobljenici vlastite tipologije i vlastitih riječi. Dio naših namjera s knjigom *Competing for the Future*, te budućih namjera odnosi se na stvaranje nekog novog jezika koji nadilazi tradicionalne kategorije.

COS: Izrazili ste ideju o svrsi. Smatrate li novonastalu koncepciju strategije uopće strategijom?

GH: Kada ju vidimo, svi znamo da je riječ o "strategiji". Primjerice, za kompaniju *Virgin Atlantic Airways* možemo kazati kako ima strategiju, zar ne? Za *Swatch* isto možemo reći da

ima strategiju. Možemo opisati elemente njihovih strategija, način usklađivanja tih elemenata, razloge zbog kojih su njihove strategije konzistentne te zašto stvaraju profit. To je metoda koju koristimo u poslovnim školama: "Raščlanimo nečiju strategiju i analiziramo zašto ona funkcionira." To je ostvarivo uz pomoć pristupa "Pet sila". One vam omogućuju da, jednom kada imate strategiju, shvatite kakav će profit ta strategija stvarati. Planiranje razumijevamo kao proces. No, znamo da planiranje ne stvara strategiju.

S tim u vezi, Henry Mintzberg je oduvijek bio u pravu. Planiranje stvara samo planove. Tražiti od planera da napravi strategiju isto je kao da od zidara zatražite da napravi Michelangelovu skulpturu Pietà. To se zasigurno neće dogoditi. U tome i jeste problem što strategiju možemo prepoznati samo nakon što se ona ostvari. Iako imamo razrađene procese planiranja, svi znamo da oni neće stvoriti strategiju. Slušate li Henryja Mintzberga, on će vam reći kako jednostavno rješenje za tu situaciju ne postoji. Mintzberg govori o "strategijama u nastajanju", te se onda logički nameće pitanje kako povećati šanse za stvaranje interesantne, održive i profitabilne "strategije u nastajanju" u nekoj organizaciji? Da li je možda strategija proizvod nečijih zdravstvenih problema, zbog kojih ljudi ne mogu spavati, pa se tako u noćima rađaju duboki uvidi o mogućem razvoju? Doista ne znam. Mala tajna cijele industrije vezane uz pojam "strategija", od poslovnih škola do savjetničkih tvrtki, jest ta da ustvari nemamo pravu teoriju stvaranja strategije. Ne znamo odakle strategije dolaze. Stoga mislim da je ključno pitanje: kako povećati vjerojatnost nastanka dobrih strategija? Po meni je to ključno pitanje.

COS: Prema vašem mišljenju, koje su to *slijepo točke* u prethodnim istraživanjima na području strategije? Da li je to činjenica da ne raspolažemo teorijom stvaranja strategije?

GH: Mislim da je to najveća slijepa točka. To je zasigurno najveća pojedinačna slijepa točka. Strategije možemo ocjenjivati samo *ex post*. Možemo osigurati neke kriterije na temelju kojih je moguće donekle procijeniti o tome jesu li one profitabilne ili nisu. Možemo cijeli proces pretvoriti u razrađeni ritual nazvan strateško planiranje. Stoga smatram kako se ovdje radi o velikoj slijepoj točki.

Druga slijepa točka se odnosi na prevladavajući osjećaj kako je strategija, na neki način, odvojena od snova, težnji i strasti pojedinaca. Mislim da je to druga slijepa točka po značaju, te da ih ima na stotine. Stoga, ako slijepo točke postoje, kako ću znati što su one? I mene obuzima isto sljepilo. Sigurno je da postoji ogroman broj intrigantnih pitanja koje tek trebamo postaviti. Većina tih pitanja ne odnosi se toliko na slijepo točke, već na nova pitanja na koja nemamo kvalitetne odgovore. To su pitanja poput sljedećeg: "Što zapravo znači

Pojam "strategija" bih definirao kao organizirano, svrhovito zajedničko djelovanje usmjereno ka stvaranju ekonomskog blagostanja i individualne svrhe

'strategija' u slučaju udruženih korporacija, kada je potrebno kreirati zajedničku svrhu, ali ne unutar jedne kompanije nego unutar udruga?" Mnogo je interesantnih pitanja na koja nemamo odgovore. Ako bih pak trebao navesti dvije najveće slijepe točke, tada bih svakako rekao kako se prva odnosi na teoriju stvaranja strategije, a druga na povezivanje - na prirodu povezanosti između pojedinačne i kolektivne svrhe jedne organizacije.

COS: Što bi trebalo napraviti kako bi se kreirala primjerena teorija o strategiji? Ukazat ću na moguće odgovore prema vašim tekstovima. Ukazujete na razliku između tri strukturalne perspektive kroz koje se strategija može promatrati. Koristili ste metaforu začeca.

GH: Trudnoće.

COS: Trudnoće kao razvoja određene ideje od koncepcije do kristalizacije.

GH: Zatim, trudova i rađanja.

COS: Uvijek mi se činilo kako su ove tri perspektive vrlo slikovite i korisne jer pomažu u razlikovanju faza stvaranja strategije. Imate li još neku ideju kakvu ulogu bi ova distinkcija mogla igrati u teoriji o strategiji?

GH: Prisjetimo li se razvoja strategije posljednjih 10 ili 15 godina, većinom smo se bavili fazom *trudova i rađanja*. U uvjetima prilično jasno definiranog postojećeg tržišta ili industrija, najvažnije je tko ubire profit. Klasični primjer u prilog tome je odnos *Coca-Cole* i *Pepsija*, te pitanje vezano za njihovo poslovanje: "Tko ostvaruje veću zaradu u biznisu osvježavajućih pića i zašto?" Radi se o prilično jednostavnoj industriji. Jasno je gdje ona počinje, a gdje završava. Zna se tko su igrači. Zna se koji su proizvodi. Struktura dodane vrijednosti je savršeno jasna, sve do zadnje desetine penija. Dakle, radi se o jednostavnoj situaciji. No, čini mi se kako postoji cijeli niz industrija koje nisu tako jasno određene. Drugim riječima, njihova struktura se tek treba definirati, bez obzira radi li se o djelatnosti prijenosa podataka, satelitske telefonije, genetskog inženjeringa, ili neke druge aktivnosti.

Problem se ne odnosi na to kako konkurirati unutar postojeće industrije, kako ostvariti veći tržišni udjel ili profit, već na konkurentsku borbu u novim industrijama koje tek nastaju. Hoće li natjecanje krenuti prema željama *Netscape* ili pak *Microsofta*? Snažna konkurencija postoji na području utjecaja na smjerove razvoja novih industrija. Upravo je to razlog zbog kojeg smatram kako su nam neophodni drugačiji mentalni modeli o konkurenciji. Naravno, prije svega toga potrebno je upitati se: "Odakle dolaze uvidi o budućnosti u nastajanju?"

Umijeća koja menadžeri trebaju imati za svakodnevnu borbu na tržištu na kojem se konkurira temeljem cijena, vrlo su različita od umijeća potrebnih da bi se predvidjelo kako će industrija izgledati za desetak godina. Stoga su u svakoj od navedenih faza potrebne različite menadžerske sposobnosti. Zato mislim da su istraživanja mentalnih modela vrlo interesantna, posebno kada se radi o predviđanjima budućeg razvoja i konkurencije u budućnosti. Znam da mentalni modeli imaju znatno širu primjenu, no njihovu suštinu vidim



u tome da svaki menadžerski tim ima različita polazišta, pristrane stavove i predrasude o tome kako funkcionira industrija u kojoj djeluju - što potrošači žele, koje kanale koristiti, kakva je struktura dodane vrijednosti itd. Sve dok ne napustite postojeće pretpostavke i pristranosti, nećete moći stvoriti inovativni pristup za poslovanje u budućnosti.

Po meni, najvažnije je pitanje kako se kompanije *odučavaju* (napuštaju stara znanja i postavke, op.ur.) te kada se trebaju *odučavati*? Lew Platt iz *Hewlett-Packarda* kaže: "Vrhunac uspjeha postojećeg modela je trenutak kada ga morate uništiti." Brojni su razlozi zašto je tvrtkama na vrhuncu uspjeha teško napraviti re-inveciju. Možda bi trebalo pročitati članak Leonard-Bartona o "ključnim rigidnostima" ili neprilagodljivosti kompanija. Jedan od uzroka tih rigidnosti su mentalni modeli ljudi. Zato sam to povezo s pojmom genetičkog kodiranja - kako bih pokazao da je menadžerima teško promijeniti uvjerenja i način razmišljanja, kao što je pojedincima teško promijeniti vlastiti genetski kod. Neovisno o tome da li ih nazivamo okvirima razmišljanja menadžera ili mentalnim modelima ili genetskim kodom - sve je to ista stvar.

Iz navedenog proizlaze dva interesantna istraživačka pitanja ili teme. Prvo: koje su to razlike u sposobnostima menadžera potrebne za natjecanje u tim različitim konkurentskim područjima? Je li moguće pronaći ljude jednako sposobne u sva tri područja, ili je to nemoguće zadatak? Drugo: Kako istražiti, a zatim testirati prevladavajuće mentalne modele u velikim organizacijama?

U uspješnim tvrtkama, gotovo po definiciji, tri područja postaju savršeno usklađena tijekom vremena. Prvo područje jesu uvjerenja ljudi o tome što je potrebno za uspjeh u njihovoj industriji. Drugo je organizacija i sustav upravljanja u organizaciji - kakav je sustav nagrađivanja, mjerenja rezultata, prenošenje i korištenje informacija. Treće su kompetencije i umijeća, te čitav mehanizam stvaranja dodane vrijednosti. Sve te kategorije postaju savršeno usklađene i čvrsto međusobno isprepletene. U trenutku kada tvrtka otkrije kako njen postojeći poslovni model više ne funkcionira, nije u stanju hitro promijeniti organizacijski sustav, sustav nagrađivanja niti mehanizme stvaranja dodane vrijednosti - a da prije toga ne napusti postojeće mentalne modele. Po mom mišljenju pitanje mentalnih modela zadire u samu srž strategije. Strategija je upravo to, dekompozicija i građenje novih mentalnih modela ljudi.

COS: Još jedno, posljednje pitanje. Obzirom da ste u jednakoj mjeri znanstvenik i poslovni savjetnik, kako se nosite s te dvije, čini mi se sukobljene, uloge? Naime, čini se kako je uspješnost u ulozi znanstvenika, posebice u kontekstu izdavaštva, u sukobu sa savjetničkim biznisom, ili...?

GH: Jako dobro pitanje, koje se ne tiče samo mene. Mislim da u tom smislu polako nestaje linija razgraničenja između sveučilišta i ostatka svijeta. Osobno to rješavam tako što razlikujem koncepcije, metodologiju i alate. Ono o čemu pišem jesu koncepcije. Kada pokušavam nešto otkriti i učiniti ulazim u domenu metodologije i alata. Koncepcije se nalaze u javnoj domeni - čim objavite neki tekst koncepcija se pojavljuje u javnoj domeni - što nije slučaj s metodologijom i alatima.

Smatram kako bi trebali početi razmišljati o stvaranju nove vrste organizacija, neke vrste hibrida između sveučilišta i tradicionalnih savjetničkih tvrtki. Prevladavajuće stajalište u prošlosti (o sveučilištu) je bilo: "Hej, ljudi na poslovnim školama. 90% vaših programa je irelevantno. Vrlo rijetko nam ponudite neku interesantnu ideju. Sve što želite raditi je objavljivati članke - maksimalni broj stranica u časopisima koje čita minimalni broj ljudi. Zapravo vas ne brine previše može li se na temelju vaših ideja stvarati konkretna ekonomska vrijednost." Poslovne škole su bile prinudene krenuti u komercijalizaciju. Bore se za polaznike i za profit. Moraju voditi računa o tome u kojoj je mjeri moguće, na temelju ideja koje nude polaznicima, stvaranje nove ekonomske vrijednosti. Mislim da na tom području danas postoji žestoka konkurencija.

Selidbom u Sjevernu Kaliforniju otkrio sam kako postoje brojne organizacije - nazivam ih kvazi-sveučilištima ili kvazi-savjetničkim tvrtkama - koje zapravo nisu nijedno od navedenog. No, postoji ogroman broj novih institucija koje otkrivaju međuprostor između poslovnog savjetovanja i akademije. Primjeri za navedeno jesu *Global Business Network (GBN)*, *Institute for Future*, *Grove Consulting* i slični.

COS: Tvrđite kako nastaje potpuno novo područje?

GH: Točno. Pretpostavljam da će ta nova domena polako početi prisvajati prihode i status sveučilišta i savjetničkih tvrtki, jer kao i uvijek u životu, stvarna se vrijednost ne nalazi u modelima i arhetipovima. Stvarna vrijednost leži u njihovom kombiniranju s ljudima koji su u stanju upravljati procesima izvan pojedinih domena.

Promotrite li *Institute for Future*, *GBN*, *The Alliance for Converging Technologies*, tada se nameće pitanje zbog čega su ti momci uspjeli stvoriti takav doseg i razinu utjecaja? Mislim da su uspjeli zbog svojih motiva koji nisu isključivo komercijalni. U takvom pristupu otkrivaju se dvije strane: učenje i širenje novih znanja, a oni su u stanju uspješno upravljati tenzijama između odgovornosti za učenje i odgovornosti za širenje znanja.

COS: Tako se doista otvara pitanje tenzija između poslovnih i istraživačkih interesa. Slažete li se da bi savjetničke tvrtke trebale više resursa ulagati u istraživanje?

GH: Grubo rečeno, problem je u tome što predavači na poslovnim školama obično ne testiraju relevantnost objavljenih radova. Oduvijek su imali obrambeni stav u stilu: "Ne moram se brinuti o tome što je izvedivo i relevantno. To će s vremenom riješiti tržište, iako smo svjesni da će možda proći i 20 godina prije nego što doista postane jasno što funkcionira, a što ne funkcionira." Kako se sveučilišta financiraju iz javnih fondova, neka uska grupa ljudi može pisati za druge slične sebi, dobro se zabavljati i ne brinuti o relevantnosti. Mislim da si, kao društvo, sve manje možemo dopustiti takvo ponašanje.

Patologija
savjetničkih tvrtki
proizlazi iz njihove
usmjerenosti na
probleme kakvim ih
vide klijenti

Patologija savjetničkih tvrtki proizlazi iz njihove usmjerenosti na probleme kakvim ih vide klijenti - neovisno o tome jesu li klijenti doista svjesni pravih problema. U svom radu s tvrtkama nikada se nisam bavio problemima onako kako su ih definirali klijenti.

COS: Zaista?

GH: Nikada. Moja dodana vrijednost u radu s tvrtkama odnosi se prije svega na pomoć u formulaciji novih pitanja, a ne na odgovore. Poslovni savjetnici obično pokušavaju odgovoriti na probleme tvrtke s kojom surađuju: "Na koji način možemo smanjiti troškove za 20%? Na koji način možemo skratiti ciklus razvoja novog proizvoda?" Rijetko kada postavljaju nova pitanja. Kaže se da je najviši oblik učenja upravo postavljanje novih pitanja, a ne odgovaranje na postojeća. Kada se postave prava pitanja, obično nije teško pronaći prave odgovore.

Primjerice, u suradnji s C.K. Prahaladom napisao sam članak o ključnim kompetencijama. Prvu verziju teksta smo izradili 1987. godine, a objavili ga 1989. ili 1990. Već dugo nisam održao predavanje o ključnim kompetencijama. Ne želim potrošiti pet godina svog života u diskusijama o tome kako evaluirati te kompetencije, kako ih možemo otkriti te što je to "pristup konkurentnosti" koji se zasniva na resursima. Sve to jednostavno nije interesantno. Interesantno je zapitati se: koje je sljedeće ključno pitanje?

Analogiju takvom pristupu vidim u procesu razvoja novih proizvoda. Proizvodi koji se sa stanovišta potrošača pokazuju najvrednijima gotovo su uvijek proizvodi koje ti isti potrošači nikada nisu tražili. Nisu kupci tražili da im netko proizvede faks uređaj, mobitel ili pak video rekorder. Proces kojeg nazivamo "istraživanje tržišta" nikada ne otkrije takvu potrebu. Pa kako onda revolucionarni proizvodi nastaju? Na temelju tržišnih istraživanja zasigurno ne. Oni nastaju zato jer ljudi, inženjeri, s jedne strane shvaćaju što je tehnički moguće, a s druge strane posjeduju sposobnost sagledavanja onkraj koncepta postojećih proizvoda, kako bi spoznali nove, još neizražene potrebe.

Mislim da isto vrijedi i za ljude koji istražuju način funkcioniranja organizacija, strategiju ili bilo što drugo. Surađujete li s kompanijama te ih upitate o tome koji su njihovi problemi, nikada nećete napraviti ništa vrijedno, ništa doista vrijedno. Korištenjem opisanog pristupa nećete postići nikakvu temeljnu, konceptijsku inovaciju. Stoga smatram kako je najveći izazov, za sve nas, otkriti pristup dubokom, intuitivnom osjećaju o istinskim problemima s kojima se industrija suočava, te otkriti način da se uzdignemo iznad često pojednostavljenih menadžerskih formulacija tih istih problema. Drugim riječima, potrebno je postaviti pitanje: Koji su to problemi za koje menadžeri danas ne znaju da postoje, a već sutra će se s njima suočiti? Primjerice, nikada nisam razmišljao o potrebi da telefoniram iz aviona - sve dok netko tamo nije postavio telefon. Danas ne mogu zamisliti višesatno putovanje bez te mogućnosti. Pitanje je dakle na koji način pomoći menadžerima da shvate realne, duboke probleme i teme kojih trenutno nisu svjesni? Na koji način im zatim osigurati dovoljno vremena, slobode i neovisnosti za promišljanje?

Postavljanjem novih pitanja postajemo otkrivači i ponuđači "novih pogleda", novih perspektiva. Isto tako je važno da vodimo računa o širenju "najbolje prakse" - neovisno o čemu je riječ. Prenošenjem najbolje prakse u smjeru od izvrsnih prema ne tako dobrim tvrtkama, ujednačavamo konkurentsku utakmicu te tako doprinosimo društvenoj zajednici. Veća konkurentnost osigurava veću novostvorenu vrijednost, a time se, na neki način, savjetničke tvrtke bave. Zapravo, kad Peter Senge ili mi u *Strategosu* stvaramo "zajednice učenja", ustvari prenosimo najbolju praksu.

Dakle, ono što je prema mojem mišljenju interesantno u modelu OLC-a, a to i sam prakticiram, je sljedeće:

1. Radi se o multidisciplinarnom pristupu,
2. Riječ je o direktnom prenošenju ideja sa sveučilišta u institucije,
3. Radi se o procesu pospješivanja učenja među tvrtkama.

Sve navedeno mijenja tradicionalnu ulogu poslovnih savjetnika kao posrednika i prevoditelja akademskih istraživanja u praktične alate, te kao posrednika i kanala u prenošenju najbolje prakse iz tvrtke A prema tvrtki B.

COS: Puno vam hvala.

GH: Bilo mi je zadovoljstvo.

- i Pristup "Pet sila" jedno je od najpoznatijih strateških oruđa koje je razvio Michael Porter. Prema Porteru, pet sila određuje profitabilnost industrije. To su: pregovaračka moć snabdjevača, pregovaračka moć kupaca, pritisak potencijalnih pridošlica, pritisak supstituta, te konkurenti u industriji.
- ii OLC *Organizational Learning Center* pri MIT-u je u međuvremenu prerastao u *Society for Organizational Learning*.



Copyright © 1998 SoL - Society for Organizational Learning, All rights reserved.
Translated and used by permission of SoL, Boston, Massachusetts, USA.



Gery Hamel, profesor, London Business School,
Harvard Business School

q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih
svjetskih stručnjaka:

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

i mnogi drugi...

