

# qlife



ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

## Dijalog



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 4 / Vol. II / Jesen 2010.  
ISSN 1846-9590

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vođenja

business.hr

**Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Daniela Miljan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Marko Lučić (Quantum21.net), Natalia Radovčić (Business.hr) / **Uređivački odbor:** Alan Žepec (AoEC), Ivan Miljan (IBP), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Sonja Runkas (Business.hr) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inceatus, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Lidija Šimrak (Business.hr)  
**Prodaja:** qLife@quantum21.net +385.51.453.605 +385.98.981.0756

Partneri:

 Emerald Management First

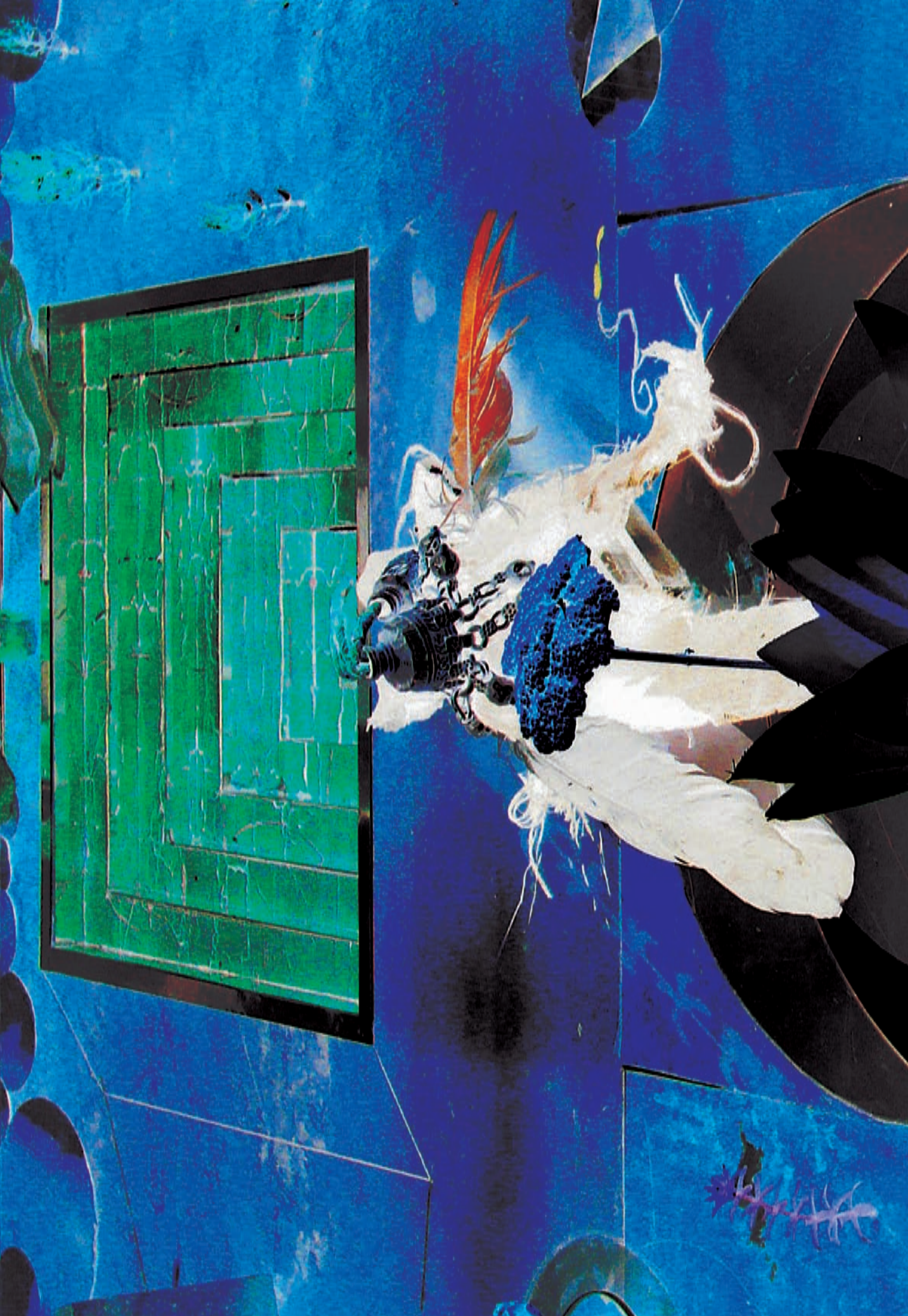
 **JOSSEY-BASS**  
An Imprint of WILEY

 **PEGASUS**  
COMMUNICATIONS

 **SoL**  
society for  
organizational learning

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

Rijeka, Studeni 2010.



7

Tema broja: Dijalog  
Marko Lučić

11

U podnožju vulkana  
David Hutchens

Potmula tutnjava stoljećima uspavanog vulkana izazvala je nezapamćenu krizu u selu *Spaljenih Borova*. Očajni seljani hitro su se okupili na mjesnom trgu kako bi osmislili plan bijega pred nadolazećom stihijom. No, osim što su se žestoko posvađali ništa vrijedno nisu smislili. S druge strane pod Mijiniim vodstvom grupa susjeda je otkrila posve novi način komuniciranja koji im je pomogao da dosegnu nove izvore kreativnosti i magičnu kolektivnu inteligenciju.

81

U podnožju vulkana: dublji uvid u priču  
David Hutchens

Živimo u svijetu konverzacije. Riječi koje koristimo oblikuju naše navike, stil života i rada, odnose s drugim ljudima i budućnost kakvu želimo za sebe stvoriti. No, gledano iz druge perspektive, toliko ih često koristimo da rijetko primjećujemo njihov pravi utjecaj na stvarnost. Paradoksalno, u svojoj sveprisutnosti riječi su nam postale *nevidljive*. Stoga je neobično važno da naučimo koristiti se *dijalogom* kako bi neometano iznosili, propitivali i testirali skrivene mentalne modele, pristupali znanju drugih ljudi, kreirali nove mogućnosti i donosili optimalne odluke.

99

*Love all, serve all:*  
intervju s Isaacom Tigrettom  
Ana Jergović

Isaac Tigrett posebna je ličnost u svijetu biznisa, glazbe i kulture koja "sve što dotakne pretvori u zlato". U razgovoru za *qLife* progovara o svojem životu, osebnijoj životnoj i poslovnoj filozofiji koja mu je pomogla da osnuje, razvije i kasnije proda više poslovnih projekata svjetskog glasa od kojih su najpoznatiji *Hard Rock Cafe* i *House of Blues*.

113

Dijalog: osnovne smjernice  
David Bohm, Donald Factor, Peter Garrett

U ovom, danas već legendarnom tekstu, ugledni autori nakon godina istraživanja iznose svoje stavove i razmišljanja o procesu dijaloga. Čitatelju pojašnjavaju što jeste a što nije dijalog, zašto nam je takav način komuniciranja uopće potreban, u čemu se sastoji svrha i smisao dijaloga te ga konkretnim primjerima potiču da se u društvu drugih ljudi upusti u iskušavanje ovog intrigantnog procesa.

## Flex Team tarifni paketi

**-50%** na mjesečnu naknadu godinu dana



Sony Ericsson  
X10 MiniPro  
S besplatnom navigacijom  
Za nositelja u FT 500

**98 kn**



Sony Ericsson  
Cedar  
Za članove tima

**98 kn**

## BlackBerry Instant e-Mail

**-50%** na mjesečnu naknadu godinu dana  
Neograničeno slanje i primanje mailova



## MAXadsl

**-50%** na mjesečnu naknadu godinu dana

## Office Fax i Office e-Mail

**-50%** na mjesečnu naknadu godinu dana  
Jednostavno i učinkovito upravljanje poslovnom komunikacijom

## Najam informatičke opreme

**-50%** na mjesečni najam i održavanje kroz godinu dana  
Sva informatička oprema uz kompletnu servisnu podršku

Lenovo  
ThinkPad R500

**147 kn/mj.**

Cijelu prvu godinu



## Mobile Internet

**-50%** na mjesečnu naknadu godinu dana



+USB stick za **1 kn**

Ponuda vrijedi do 31.12.2010.

# 50% popusta na poslovne usluge!

Tvrtke koje sada pametno biraju, cijele 2011. godine profitiraju.

0800 9100 [www.t.ht.hr](http://www.t.ht.hr)

Živjeti zajedno

 Hrvatski  
Telekom





# Dijalog

Marko Lučić

Poštovani čitatelji, u pokušaju da osvijestimo cjelovito područje interesa znanosti i umjetnosti liderstva koje se bavi stvaranjem *materijalnog* (proizvoda, profita i drugog) iz *nematerijalnog* (razmišljanja, misli, ideja i govora) u novom broju stručnog časopisa *qLife* posvećeni smo *dijalogu*, konverzijskoj formi koja najbolje podržava prelazak “misli u riječi i riječi u djela”.

*Dijalog* je stari oblik konverzacije kojim su se koristili drevni Grci i mnoga druga “primitivna društva” poput američkih Indijanaca. U javnosti ga se često zamjenjuje s diskusijom i običnim razgovorom iako se od njih suštinski razlikuje.

Pojam *dijalog* izvedenica je grčke riječi “dia” što znači *kroz, putem, tijekom* i riječi “logos” koja se odnosi na *značenje riječi*. Dijalog stoga označava *rijeku značenja* koja teče među sudionicima kada ideje svakog učesnika predstavljaju metaforičke pritoke “rijeke zajedničkog smisla”. Kao takav, dijalog je mnogo važniji i složeniji proces od puke razmjene riječi, predstavlja posebnu umjetnost grupnog razmišljanja i osnovni alat timskog učenja.

Mnogi od nas iskusili su *dijalog* - u onim posebnim razgovorima koji “žive sami za sebe” - kada smo bili odvedeni u nekim čudnim smjerovima koje nismo zamislili ni unaprijed planirali. Nažalost, takva iskustva

prava su rijetkost te se češće javljaju kao nusproizvod okolnosti nego sustavnih napora i disciplinirane vježbe.

Dijalog se provodi kako bi grupa dosegla višu razinu razumijevanja nego što to može učiniti pojedinac, sam za sebe. U dijalogu se na temelju razvijenog zajedničkog smisla pojavljuje neka *nova vrsta uma* ili kako David Bohm kaže: “Grupa se otvara utjecaju više inteligencije”. Sudionici izbjegavaju međusobno nadmetanje i borbu za prevlast. Umjesto toga zajednički istražuju kompleksne probleme *iskrenim i otvorenim* iznošenjem različitih stajališta. Pri tome privremeno *suspendiraju* vlastite pretpostavke iako o njima potpuno slobodno govore gradeći tako “zajednički spremnik” grupne mudrosti.

Fluidno prakticiranje dijaloga traži da se:

1. Suspendiraju pretpostavke,
2. Sudionici međusobno uvažavaju,
3. Uključi moderator koji će “držati kontekst” dijaloga.

### 1. *Suspendiraj pretpostavke*

Suspendirati vlastite pretpostavke znači “izložiti ih da vise pred vama, neprestano otvorene za propitivanje, istraživanje i promatranje”. To ne znači da bi sudionici trebali odbaciti vlastite pretpostavke, potisnuti ih ili zatajiti. To također ne znači da je “loše” imati vlastito mišljenje o nekoj temi ili da bi trebalo eliminirati subjektivizam. Suspendirati pretpostavke prije svega znači da ih trebamo *osvijestiti* i pomaknuti “iz sebe” kako bi ih smjestili “ispred sebe” te zatim objektivno propitivali znajući pritom da radimo s pretpostavkama a ne i sa “objektivnom stvarnošću”.

### 2. *Međusobno uvažavanje sudionika*

Samo kada učesnici jedni druge *uvažavaju* i doživljavaju prijateljsima u zajedničkoj potrazi za dubljim uvidima i jasnoćom može doći do dijaloga budući da *povjerljivo okruženje* omogućava istraživanje “opasnih tema” i uklanjanje emocionalnih blokada čime se smanjuje otpor slobodnom tijeku ideja. Štoviše, baš takve teme postaju ključni vodiči prema dubljim uvidima i rješenjima s “većom polugom”. Pritom je važno naglasiti da *kolegijalnost* ne podrazumijeva *slaganje* oko svake teme već više sposobnost da se na “neprijatelje” gleda kao na “uvažene suradnike s različitim gledištima”.

### 3. *Moderator koji “drži kontekst” dijaloga*

Bez prisustva vještog moderatora ustaljene navike razmišljanja (tj. nametanje svojih stavova i izostanak uvažavanja) sudionike

će neprestano odvlačiti od dijaloga prema diskusiji i običnom razgovoru.

Na koji način je sve to povezano s liderima i menadžerima ovdje u Hrvatskoj?

Budući da materijalno nastaje iz nematerijalnog a konkretno iz apstraktnog upućenima je posve jasno zašto se u našoj zemlji susrećemo s tolikim problemima u javnoj upravi i gospodarstvu koje već godinama nazaduje u svjetskom poretku konkurentnosti. Promotrimo li pažljivo komunikaciju koja se odvija među političkim čelnicima, političkim strankama, sindikatima i poslodavcima te liderima i menadžerima pojedinih organizacija teško ćemo naići na kvalitete istinskog dijaloga poput *dubokog uvažavanja, zajedničkog istraživanja* kompleksnih problema, *iskrenog i otvorenog* iznošenja različitih stajališta, *suspendiranja pretpostavki i kolegijalnosti*. Upravo suprotno, umjesto da surađuju kako bi zajednički dosegli dublje razine razumijevanja te tako kreirali oštroumnija i inteligentnija rješenja s većom polugom, naši čelnici isključivo se nadmeću u borbi protiv “drugih” čime blokiraju slobodno kolanje ideja i srozavaju nacionalni kvocijent inteligencije na neprihvatljivo niske razine. U takvoj kolektivnoj svijesti čak i najmudrija rješenja odbacuju se samo zato što nisu po volji “mene i mojih prijatelja” pri čemu o interesu cjeline nitko ne mari.

Ugodno čitanje!



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



**Zoltán Áldott, predsjednik Uprave Ine**

“

*Biti lider izuzetno je kompleksan zadatak čak i u “mirnim vremenima”, ali kad su vremena tako izazovna kao danas, tada to nije samo složen, već i vrlo odgovoran zadatak. To u Ini osjećamo svaki dan. Naš cilj je pretvoriti Inu u jednu od najuglednijih kompanija u regiji na koju Hrvatska može biti ponosna. Upravo iz toga razloga u Ini smo pokrenuli program poboljšanja učinkovitosti, a zbog toga i ulažemo milijune kuna u budućnost kompanije i same Hrvatske. Da bi bili uspješni, nije dovoljno samo ostvariti poslovne rezultate i brzo donositi dobre odluke, već i stvoriti zajedničku viziju unutar tvrtke. Drugim riječima, govorimo o kompleksnoj ulozi lidera koji mora prihvatiti rizik i donijeti prave odluke u pravo vrijeme. Osim toga, odgovorni vođa mora nadahnuti druge da djeluju i tako unaprijede zajedničku korporativnu kulturu. Magazin qLife, kao publikacija za liderstvo i organizacijski razvoj, koristan je izvor novih ideja i razmišljanja praktičnih u svakodnevnom radu i kao takav koristan alat za poboljšanje vlastitih liderskih vještina.*

”



**Davor Majetić, predsjednik YES, Young Executive Society, glavni direktor HUP-a**

“

*qLife smatram velikim pozitivnim iznenađenjem u kaotičnom i maglovitom svijetu medija. Svojom kvalitetom i izborom tema značajno pomaže liderima i menadžerima da pozitivno odgovore na izazove koji ih okružuju. Odličan primjer, nadam se i drugima, kako beskompromisna ustrajnost na kvaliteti dugoročno uvijek pobjeđuje!*

”



**Manuela Šola Oršić, general manager, Abrakadabra integrirane komunikacije d.o.o.**

“

*qLife je moj omiljeni časopis od prvog dana izlazenja jer svojim jedinstvenim konceptom pruža nova znanja, aktivno potiče na razmišljanje i promjenu, a to je upravo ono što poduzetnicima i managerima treba na svakodnevnoj razini. qLife svojim dubokim i kvalitetnim sadržajem omogućuje razvoj svakog pojedinca kako na osobnoj tako i na kolektivnoj razini. Tekstovi autora koji pišu za qLife su bezvremenski, izuzetno kvalitetni i čitaju se uvijek s puno promišljanja. Ukratko, jako volim qLife i veselim se svakom novom broju.*

”



**Dragan Filipović, potpredsjednik DELTA HOLDING**

“

*Redovito čitam qLife iz dva razloga: prvi je što u tekstovima uglednih svjetskih stručnjaka i kolega pronalazim potvrde da kvalitetno obavljam svoje dužnosti. Drugi je taj što u časopisu pronalazim posve nove ideje i načine razmišljanja koje zatim koristim da bih još bolje radio svoj posao.*

”



**Kristina Horbec, vlasnica tvrtki Heraklea i Zaokret**

“

*Od prvog dana pratim qLife. Kada sam ga prvi puta zamijetila, moja reakcija je bila: ‘Vau, konačno nešto drugačije, konačno netko tko me razumije’. qLife sve nas podsjeća na poznatu Gandhijevu rečenicu: ‘Budi promjena koju želiš vidjeti u svijetu’ te nam svakim tekstom jasno poručuje da ne možemo mijenjati druge, već samo sebe.*

”



**Dragan Munjiza, predsjednik Uprave, GASTRO GRUPA**

“

*Čestitam uredništvu i čitateljima qLife-a te im želim uspjeh u promoviranju znanosti i umjetnosti liderstva, toliko neophodnoj našoj zemlji ali i cijelom zapadnjačkom svijetu. Jer, samo pravi lideri mogu inspirirati ljude i inicirati promjene nakon kojih ništa više neće biti kao prije.*

”



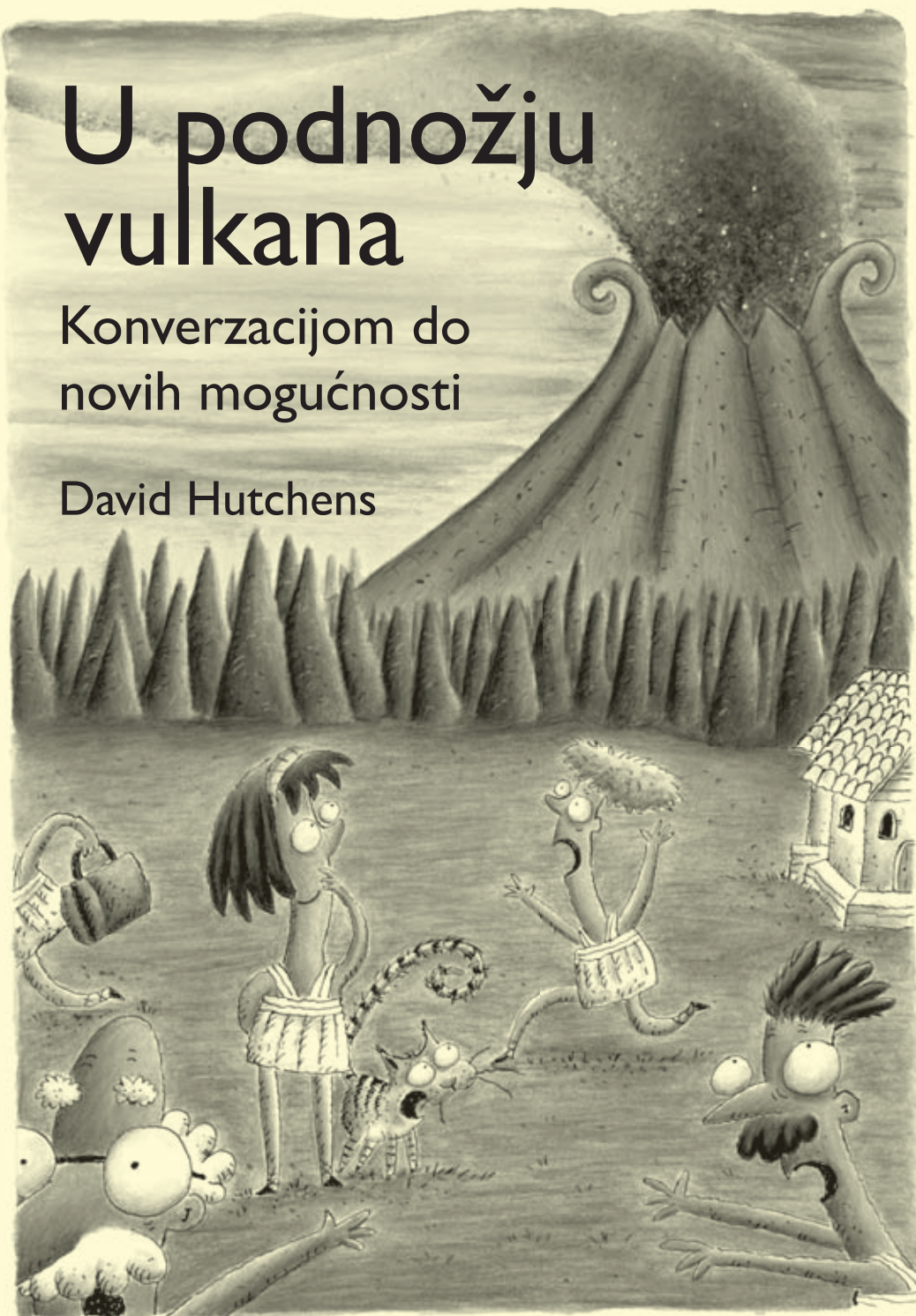
JEDNA SVJEĆICA  
VIŠE... NEKOME  
ZNAČI PUNO VIŠE.

Bolest se može javiti u bilo kojoj životnoj dobi, potaknuta nizom različitih čimbenika i potpuno nam promijeniti život. Zato inovativne farmaceutske kompanije svakodnevno rade na razvoju novih lijekova i neprestano pomiču granice, čineći teške bolesti izlječivima ili barem lakše podnošljivima. Samo za razvoj jednog lijeka potrebno je 10-15 godina i više od milijarde eura. Inovativni lijekovi produkt su vizije duljeg i boljeg života kakvog svaki čovjek zaslužuje.

# U podnožju vulkana

Konverzacijom do  
novih mogućnosti

David Hutchens



Ilustracije: Bobby Gombert

Translated and reprinted by permission of Pegasus Communications Inc.



*Listening to the Volcano:*  
*Conversations That Open Our Minds to New Possibilities*  
by David Hutchens; illustrated by Bobby Gombert  
Copyright © 2005 by David Hutchens  
Illustrations © Bobby Gombert

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

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data  
Hutchens, David, 1967–  
Listening to the Volcano:  
Conversations That Open Our Minds to New Possibilities  
by David Hutchens; illustrated by Bobby Gombert. - 1st ed.  
p. cm. - (Learning fables series)  
ISBN 1-883823-62-5

Acquiring editor: Janice Molloy  
Project editor: Kali Saposnic  
Production: Nancy Daugherty

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



1. poglavlje:  
Selo  
*Spaljenih Borova*



Nekada davno postojalo je jedno selo.  
Seljani ga nazvaše *Spaljeni Borovi*.



*Spaljeni Borovi* smjestili su se u podnožju velikog, usnulog vulkana po imenu *Vrh nesloge* te su sa svih strana bili okruženi strmim liticama.



Iako lokacija sama po sebi nije baš pozitivno utjecala na vrijednost nekretnina seljana, pružala je predivan pogled na mističnu prirodu u okruženju.

A sada upoznajte Miju.



Upozoravam vas da primijetite značajnu razliku između njezinog i vašeg svijeta.

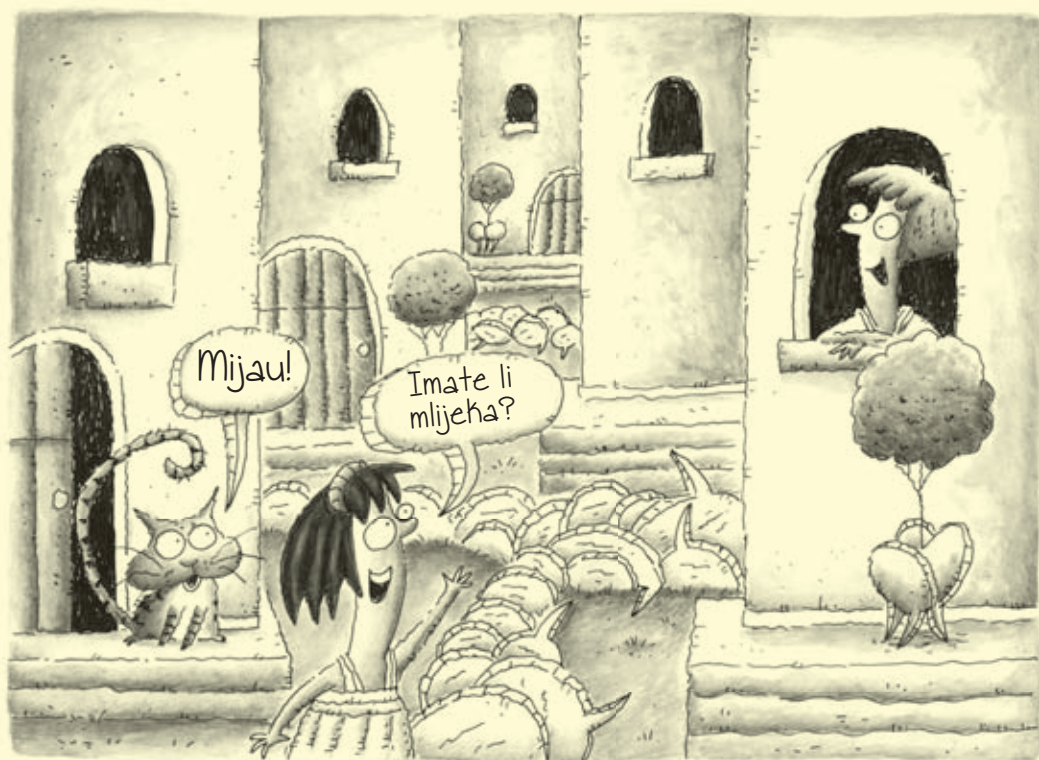
Naime, u selu *Spaljeni Borovi* izgovorene riječi oduvijek su se manifestirale u fizičkom obliku.

Obzirom na njihovu postojanost i čvrstoću, nalik kakvoj dasci, oduvijek su se mogle raznositi uokolo pa su ih mještani koristili kao tacne za posluživanje hrane i pića ili su od njih izrađivali razne ukrasne predmete poput vrtnih žardinjera.



I danas je još uvijek tako. Kada ljudi govore, njihove se riječi materijaliziraju u zraku da bi zatim slobodno pale na tlo. Izgovorene i odbačene riječi vlasnici kuća potom zgrću na hrpice kako bi ih sakupili na jednom mjestu u dvorištima svojih imanja.

Tijekom vremena, kupovi odbačenih riječi pretvorili su se u ograde. Formirali su nova susjedstva, definirana prema pojedinim slovima ili kakvom slučajnom, zalutalom točkom.



U skladu s time,  
međusobna konverzacija doslovce u cijelosti  
kreirala je društvenu strukturu ove male  
ljudske zajednice.

Eh da! Ima još nešto što svakako trebate znati.

U selu *Spaljeni Borovi*, poput riječi materijalizirale su se i *misli* stanovnika.

Seljani su samo trebali snažno zavrnuti glavom u smjeru suprotnom od kazaljke na satu sve dok se ona, uz glasni prasak, ne bi otvorila i otpustila *misli* da slobodno poteknu.

Tek su poneki mještani svjedočili tom izuzetno rijetkom fenomenu jer su im glave poprilično čvrsto prišrafljene za tijela.

Kada se nečija glava ipak otvori...

No dobro, ubrzo ćete saznati što se sve dešava u takvim rijetkim i posebnim trenucima.

Osim navedenih specifičnosti život u *Spaljenim Borovima* zapravo je vrlo sličan vašemu.

Naravno, činjenicu da je selo smješteno u opasnoj blizini vulkana ne smijemo smetnuti s uma.

No, njegove stanovnike tako nešto nije baš previše brinulo.

Što je posve razumljivo budući da je *Vrh nesloge* već stoljećima mirovao. Vjerojatnost da se iznenada probudi i zaprijeti selu plamtećom apokalipsom doista je bila mizerna.

Coaching ne čini samo dvoje ljudi.



Čine ga dva svijeta.



U svijetu klijenta postoji izazov,



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



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

Javljaju se i istražuju nove mogućnosti



Strategije se razvijaju, testiraju i isprobavaju

Jedan svijet postaje jasnije mjesto,



a jedna osoba sama sebi ima više smisla.



Coaching ne čine samo dva svijeta koja je spojio izazov

Coaching čine dvoje ljudi



Koji dodaju vrijednost jednom životu, radu i organizaciji.



Pitate li se i vi:

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

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

**Kako JA mogu postati EXECUTIVE COACH?**

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



Informacije:

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

"Diploma in Executive Coaching" edukacija:

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

Mjesto održavanja: Zagreb Tower Business Center  
Organizator: qSystems



---

2. poglavlje:  
U kojemu se vulkan  
iznenada budi i  
prijeti selu vatrenom  
apokalipsom

---



Jednog lijepog sunčanog poslijepodneva Mija je u dvorištu tražila pravo mjesto na koje će postaviti svog novog vrtnog patuljka.

Gospodin Marks, njezin prvi susjed, glasno je uzviknuo ne misleći pritom na nikog posebno: “Tko je ostavio ove upitnike i elipse na mojoj strani ograde?”

“Ja nisam!” doviknuo je Davor Decibelić vireći preko novina sa svoje terase na drugoj strani ulice.

Lara Doslovčić (koja je podučavala govorništvo na *Univerzitetu Gospe od Stalnog Opravdavanja*) izašla je iz svoje kuće dalje niz pločnik i bacila pogled na nered u dvorištu Marksovih. “Mislim da je sve to Mijino.”

Mija se nemalo iznenadila. “Upitnici? Elipse? Stvarno nisam znala... Nisam nikako mogla...”

“Aha! Opet si to napravila!” reče gospodin Marks upirući prstom u golemu hrpu interpunkcija.



Baš u trenutku kada se Mija spremala odgovoriti tlo se snažno zatreslo a na obzoru se pojavio tanki tračak dima.

“Zaboga, što se to događa?” poviče gospođa Marks.

“Je li to možda...?” zapanjeno upita Mija.

“Oh ne! Nove elipse!” uzviknu gospodin Marks dok je u Mijino dvorište ubacivao stare materijalizirane interpunkcije.

Za razliku od njega, ostali susjedi u strahu su gledali prema *Vrbu nesloge*.

Panika i gužva u trenu su se pronijeli selom. Mještani pojuriše iz svojih domova prema mjesnom trgu kako bi se susreli s drugim ljudima i bolje shvatili što se zapravo dešava.

Mija, Decibelić, Lara i Marksovi također im se pridružiše.



Kroz mnoštvo na trgu širio se strah.

“To je vulkan... Sigurno će proraditi!” uzvikne jedan od prisutnih.

“Kada? Kada?” vikao je drugi.

“Kako to uopće možemo znati? Možda danas, možda sutra a možda... Ne znam, stvarno ne znam,” uključio se u razgovor jedna od prisutnih žena.

“Što nam je činiti?” zavapi starac s druge strane trga.

U tom kritičnom trenutku začuo se glas gospodina Marksa: “Imam ideju!” Svjetina je utihnula da bi ga pažljivo saslušala pa je Marks nastavio: “Ako vulkan proradi, predlažem da se uspnemo na obližnja stabla i tako pobjegnemo gorućoj lavi!”

Njegov je prijedlog većina okupljenih odmah prihvatila što su pokazali kimanjem glava.

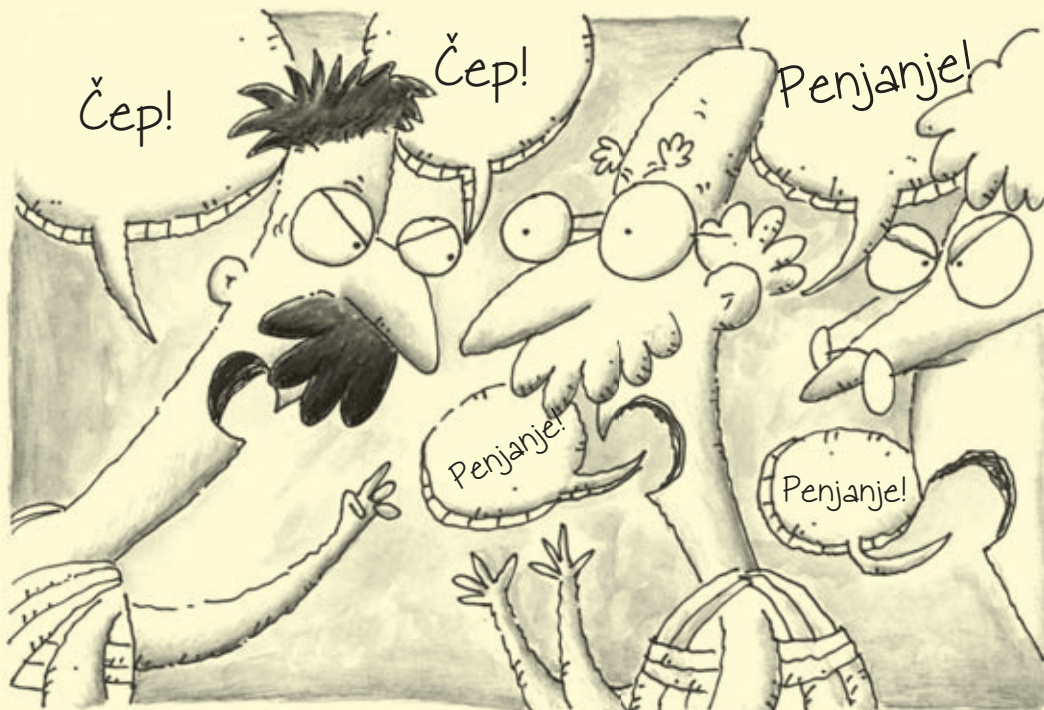
Zapravo, što su više o prijedlogu razmišljali to im se on sve više sviđao. Nedugo kasnije, veliki broj prisutnih počeo je uzvikivati: “Penjanje! Penjanje! Penjanje!”



Kao i uvijek, dok su gromko uzvikivali njihove su materijalizirane riječi padale na tlo trga.

“Ljudi, pa što vam je? Kakvo drveće? Niste u pravu!”  
doviknu je tada Decibelić. “Penjanjem na drveće  
nećemo se spasiti. Moramo smisliti nešto bolje; mudrije  
i pametnije. Evo, ja mislim da trebamo začepiti vulkan,  
zabiti u njegov vrh ogromni, vatrostalni čep!”<sup>1</sup>

Druga polovica okupljenih prihvatila je njegov stav  
procijenivši ga iznimno mudrim pa je stoga počela  
uzvikivati: “Hoćemo čep! Hoćemo čep! Hoćemo čep!”



Kao i uvijek, dok su gromko uzvikivali njihove su  
materijalizirane riječi padale na tlo.

<sup>1</sup> Njegova ideja definitivno je bila “ispred svoga vremena” budući da je  
*Amazon.com* najavio početak prodaje vatrostalnih čepova za vulkane tek  
za nekih tri do četiri godine.

Sukobljene skupine oštro se suočiše braneći svoje stavove sve većim uvjerenjem i sve višim tonom. Lara se pridružila grupi za čepljenje vulkana dok je gospođa Marks ostala uz svoga muža podržavati grupu koja se namjeravala spasiti penjanjem na obližnja stabla.

Jedino je Mija ostala u sredini, između zaraćenih strana. Mirno je promatrala kako riječi padaju na tlo.



Stvarajući tako zid među njima.



A taj zid sve je više i više rastao. Ubrzo se ljudi preko njega više nisu mogli vidjeti.

Frustracije su do te mjere eskalirale da su pojedinci počeli preko zida dobacivati kamenje i pogrдне riječi. (Ne zaboravite da u selu *Spaljeni Borovi* takve riječi *doslovce* povređuju; posebno “teške” složenice kao što je to primjerice *Šupljoglavac*).



Tijekom opisanog žučnog konflikta, Miji se čudnim učinilo što su okupljeni mještani tako naglo zauzeli suprotstavljene strane.

*“Hm... Čini mi se da nas sâm način na koji koristimo riječi razdvaja,”* pomislila je u sebi.

*“Čini mi se da su naše riječi sjajno sredstvo za podizanje ograda i svrstavanje u različite grupe.”*

*“Pritom nam ne pružaju odgovore i sve nas više odjeljuju jedne od drugih.”*

*“Zapravo, one ne stvaraju ništa novo.”*

S odmicanjem vremena sukobljene frakcije polako su se razišle, svaka u vjeri da je njihova strana pobijedila u raspravi.

Vraćajući se kući preko nakupina odbačenih riječi, Marksovi su i dalje inzistirali na svađi s Decibelićem i Larom Doslovčić.

Duboko zamišljena, Mija ih uopće nije primijetila.

I tada je sve počelo!

Došavši do svoga predvorja, Mija se okrene kako bi im mahnula u znak pozdrava. U tom trenutku se spotakla na stare odbačene riječi i pala na zemlju udarivši glavom u vrtnog patuljka.

Začuo se snažan tresak.

Susjedi su u strahu pohitali da joj pomognu.  
A tada su zastali, zapanjeni i preneraženi...



“Pogledajte ovo!” ridao je Decibelić.

“Čini mi se da jasno uočavam Mijine misli!”

“U pravu si!” reče gospodin Marks, složivši se s njime po prvi puta tijekom večeri. “Čini se kako za sve nas misli da smo *kreativna* bića!”

“Ne, ne,” odvrati gospođa Marks lagano odgurnuvši svoga muža. “Misli koje izvire iz njene glave tvrde da smo *reaktivna* bića!”

“Kako li se samo usuđuje! Sa sigurnošću mogu za sebe reći da ni u snu ne spadam u reaktivne ljude!” glasno je protestirao Decibelić.

Vidno posramljena, Mija je hitro ugurala misli natrag u svoju glavu i zatvorila poklopac. Tada se pridigla u želji da pođe kući.

“Žao mi je, ja... Doista nisam mislila nikoga povrijediti...,” promrmljala je na odlasku. “Ispričavam se... Sada zaista moram poći.”

Odjurila je u svoj dom kako bi se umirila šalicom specijalnog vulkanskog čaja oduzevši tako prisutnima mogućnost da je nastave propitivati i zadirktivati.

Dugo u noć nije mogla usnuti.







### 3. poglavlje: Razotkrivanje misli



**S**ljedećeg jutra Miju je probudio ustajali smrad gorućeg sumpora. Bez previše razmišljanja pogledala je kroz prozor prema *Vrhu nesloge*.

U isto vrijeme Lara je također gledala prema vulkanu iz svoga dvorišta.

Opazivši je na prozoru, pozove Miju da joj se pridruži.

“Dobro jutro,” pozdravi je Mija.

Ne mičući pogled s obzora, Lara joj se tihim glasom obrati: “Mislim da si u pravu”.

“Misliš da sam *u pravu*? U svezi čega?”

“Mi doista jesmo *reaktivna* bića. Odgovaramo na probleme bez da prethodno razmotrimo sve opcije koje nam stoje na raspolaganju. I ne samo to. Obično slušamo one najglasnije među nama.”

“Ah, na to misliš”, reče Mija obraza crvenkastih od stida.

“Jučerašnji susret s tvojim mislima... Moram priznati da je za mene predstavljao vrlo poučno iskustvo,” obrati joj se Lara posve ignorirajući Mijinu sramežljivost.

“Tko zna kakve li se druge ideje kriju u tvojoj glavi?”

“Ne znam ni sama. Vjeruj mi, ništa posebno.”

Lara se nije dala smesti: “Možeš li to ponoviti?”

Nakon kratkotrajnog ustezanja Mija pogleda oko sebe i duboko udahne. Nakon toga okrenula je vrh glave u smjeru suprotnom od kazaljke na satu.

Ovoga puta ona se hitro i lagano otvorila.



Mija i Lara počеше prebirati po njenim mislima.

U svemu tome neobičnim im se učinilo to što se Mija nikako nije mogla prisjetiti da je ikada ranije o svemu tome razmišljala. Barem to nije činila na *svjesnoj* razini.

Također im se učinilo čudnim što se osjećala toliko *ranjivo* uvijek kada bi ih javno izložila.

Tada su začule gromki glas gospođe Marks koja je dozivala svog supruga: “Dušo! Dođi brzo! Opet je *ono* učinila!”

Već u sljedećem trenutku Marksovi su se našli uz Miju i Laru. Nije trebalo dugo da se pojavi i Decibelić čijem oštrom sluhu komešanje u susjedstvu nije moglo promaći.

Sada su svi zajedno zurili u Mijine misli.

“Kako možeš misliti da uvijek postoje nove mogućnosti?” ljutito je zborio gospodin Marks. “Siguran sam da ne postoje druge opcije. Moramo se pomiriti sa sudbinom. Zapeli smo tu gdje jesmo, u selu *Spaljenih Borova!*”

Mija mu na to mirno odgovori: “Izgleda da sam mislila kako *ne vidimo* druge mogućnosti koje sigurno postoje tako da uporno razgovaramo samo o onim idejama koje smo uspjeli otkriti.”

“Ako je tako tada bi trebali potražiti nova rješenja koja nam u ovom trenutku nisu na dohvat ruke,” uključila se Lara u razgovor.

“O čemu vi to pričate! Pa to jednostavno nije izvedivo!” vikala je gospođa Marks. “Na koji način možemo *uočiti* nešto što nam *nije vidljivo?*”

“Možda ćemo ovdje pronaći odgovor,” dobaci Lara dok je na tratini preslagivala razbacane Mijine misli.

Sljedećih sat vremena zajednički su ih pažljivo proučavali u nadi da će pronaći traženo rješenje. Iako se Mija zbog toga nije baš lijepo osjećala svojski se trudila da im iskreno pojasni *pozadinu svojih umnih procesa*.

Tada je Decibelić naglo prekinuo tišinu: “Izgleda da doista postoje mogućnosti o kojima ranije nisam razmišljao.”

“Čini mi se da si na tragu nečeg važnog,” reče gospodin Marks. “Hajde da se iznova okupimo i nastavimo razgovarati.”

Mija se začudila što su okupljeni susjedi bez imalo oklijevanja prihvatili ponudu.

“Kada?” upita gospođa Marks.

“Večeras u osam!” reče Lara.

U to vrijeme na glavnom seoskom trgu nastavljena je rasprava od prethodne večeri.

Iako su vrtjeli uvijek iste argumente, sada jačim tonom, seljani su osjećali da lijepo napreduju.



Njihove materijalizirane riječi stvorile su veliku branu koja je malu zajednicu podijelila točno na pola.



Tijekom svih ovih događaja  
zrakom se širila dimna izmaglica.

---

## 4. poglavlje: Misli u plamenu

---



**T**e večeri, prema prethodnom dogovoru, Davor Decibelić, Lara i Marksovi posjete Miju u dvorištu njene kuće. Iznenadili su se kada ih je pozvala da se okupe oko upaljene vatre.



“Sjednite,” reče Mija.

Prihvativši njezin poziv, sjeli su i zagledali se u dubinu plamena.

Mija tada tiho progovori: “Do danas smo razgovarali samo o meni. Sada je na vama red. Očekujem da večeras razotkrijete svoje misli.”

Nakon njenih riječi u grupi se stvorila opipljiva i neugodna tišina... Susjedi su nervozno pogledavali jedan u drugoga.

“Tvoj prijedlog je sasvim u redu,” reče Lara pružajući ruke prema vrhu svoje glave.

Gospodin Marks nerado je slijedio Larin primjer dok je njegova supruga učinila isto.

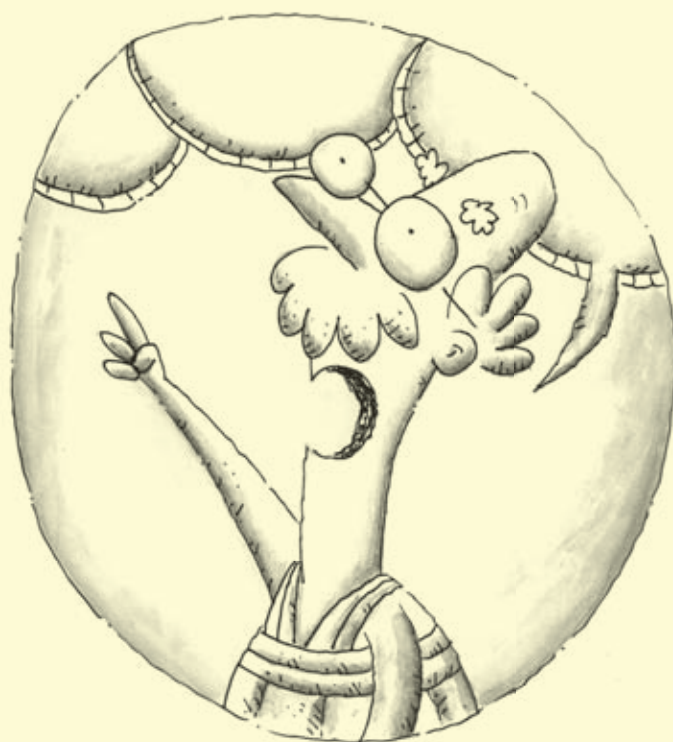
Na kraju je i Decibelić pružio ruke prema vrhu svoje glave.<sup>2</sup>

Tako su konačno uspjeli razmijeniti bujicu svojih individualnih misli.

<sup>2</sup> Ova vježba pokazala se iznimno zahtjevnom za gđina. Decibelića koji je morao ući u kuću, staviti glavu pod mlaz vruće vode te potom više puta snažno udariti njome u rub kuhinjskog stola dok se napokon nije otvorila.



“Ne mogu vjerovati da razmišljaš na takav način!”  
ljutito je uzviknuo gospodin Marks upirući prstom u  
mislj svoje supruge.



Skupina je utonula u nelagodnu tišinu.

Nakon nekog vremena Mija prekine tišinu nastojeći prisutne potaknuti na propitivanje: “Pokušajte s pitanjima... Propitujte jedni druge... Isto kao što ste mene ispitivali danas u jutro.”

Što prisutni i učiniše.





Zašto si  
to rekao?

Zašto misliš  
da nisam u  
pravu?

Možeš  
li reći nešto više  
na tu temu?

Hej! Meni se  
lakirane cipele  
dopadaju!

U početku, članovi grupe jedva su se suzdržavali da svima ne obznane ono što su smatrali *ispravnim* i ono što su smatrali *pogrešnim*.

Slijedeći Mijin primjer dublje su propitivali tuđe razmišljanje otvorivši se tako za nove perspektive.



U procesu sve su češće uviđali da naglas izgovoreni sadržaji nisu uvijek odgovarali sadržaju njihovih misli u pozadini pa ih je to ponukalo da se dodatno potrudu i pronađu nove pristupe kako bi svoje mišljenje što kvalitetnije i vjerodostojnije izrazili.



Najzad su otkrili nove mogućnosti o kojima ranije nisu razmišljali.



Tijekom narednih tjedana svake večeri okupljali su se oko vatre i razgovarali na opisani način.

Dugi noćni susreti, obasjani plamenom ognja, probudili su u njima duboke osjećaje nekog novog *povjerenja* i *mudrosti* koji su sada među njima strujali. Činilo se kao da granice njihovog malog kruga postaju sve šire i šire.

Jedne večeri, nakon što se grupa razišla, Mija je ostala sama. Sjedila je i u miru razmišljala.

Progonile su je misli gospođe Marks: *‘Nije mi jasno što zapravo pokušavamo postići? Imamo li uopće vremena za sve ovo?’*

U tom trenutku je zadrhtala. Istina. Previše su vremena trošili na razgovor.

*Kada ćemo konačno donijeti odluku?*

*Kada ćemo konačno pronaći rješenja za naše probleme?*

*Naposljetku, zbog toga sve ovo radimo, zar ne?*

*Ili možda nije tako?*

Te noći, dok je selo mirno spavalo, s neba se lagano i nježno, poput snježnih pahulja, spuštao pepeo. Naravno, nitko ga nije primijetio. U sebi je nosio plamene klice koje se lako pretvore u razorni požar.

# ISPLATI SE BITI PRETPLATNIK BUSINESS.HR-a!

Uz najčitanije poslovne dnevne novine, svim pretplatnicima darujemo...

...ponedjeljkom **b2b** prilog

...mjesečno **Business Class**, luksuzni lifestyle magazin

...četiri puta godišnje **qLife**, prvi stručni časopis za liderstvo i organizacijski razvoj

...godišnje, magazin **Gazele**



ODJEL PRODAJE PRETPLATE

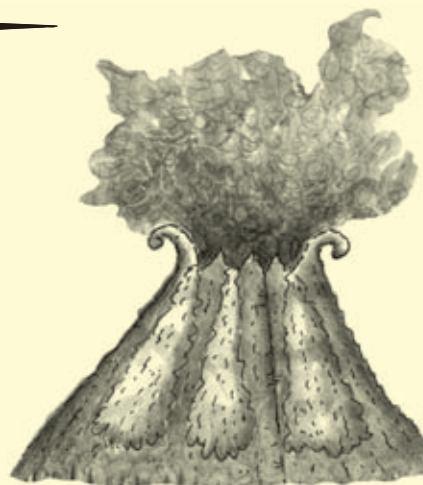
Besplatni tel.: 0800 300 003, tel.: 01 555 1555, fax: 01 555 1544, e-mail: pretplata@business.hr, web: www.business.hr

**business.hr**



---

5. poglavlje:  
Erupcija  
*Vrha nesloge*



**N**a sveopći užas, idućeg jutra vulkan je proradio.



Tlo se treslo a zrakom su odjekivale glasne eksplozije. Plamteća narančasta lava razlila se iz vulkanskog grotla nezadrživo krenuvši prema selu.

Ljudi, izbezumljeni od straha, konačno su krenuli u akciju. Neki su brtvili prozore svojih kuća plastičnim ceradama i izolacijskom trakom; drugi su se uspeli na drveće. Treći su sakupljali koru uvenulih stabala kako bi na brzinu izradili čep.

Promatrajući sav taj kaos sa svojeg prozora Mija pomisli: *Čini se da je sada sve gotovo.*

Izašla je van na ulicu. Tamo je zatekla svoje drage susjede što je nimalo nije iznenadilo.

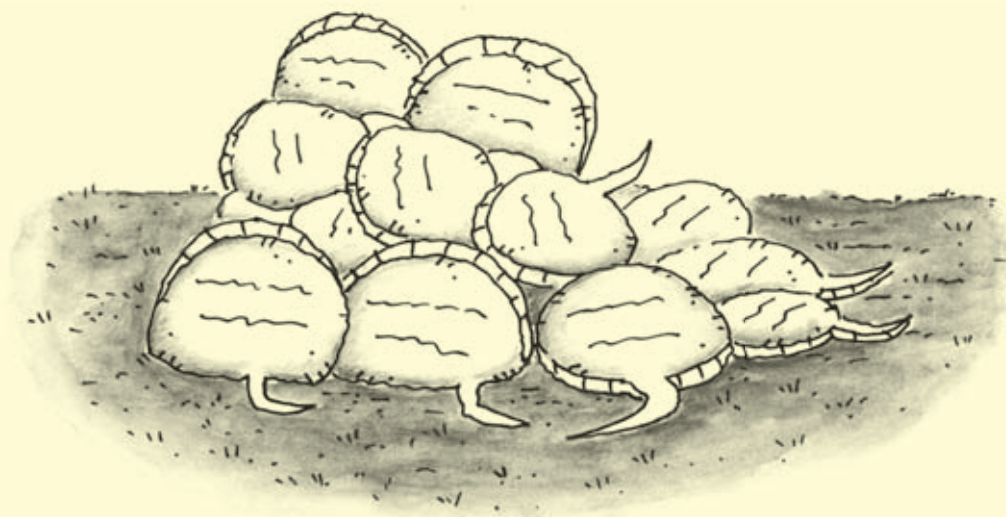
“Mi... nismo znali što drugo napraviti. Mislimo da bi trebali razgovarati,” zbunjeno joj se obratio gospodin Marks. Gospođa Marks i Lara kimnule su glavom u znak potvrde. Čak se Decibelić bez pogovora i u trenu složio.

Iako im se sve to isprva činilo suludim, *intuicija* im je govorila da baš sada, više nego ikada ranije, moraju nastaviti razgovarati.

Usprkos vatrenoj stihiji, malena skupina sjela je u krug.

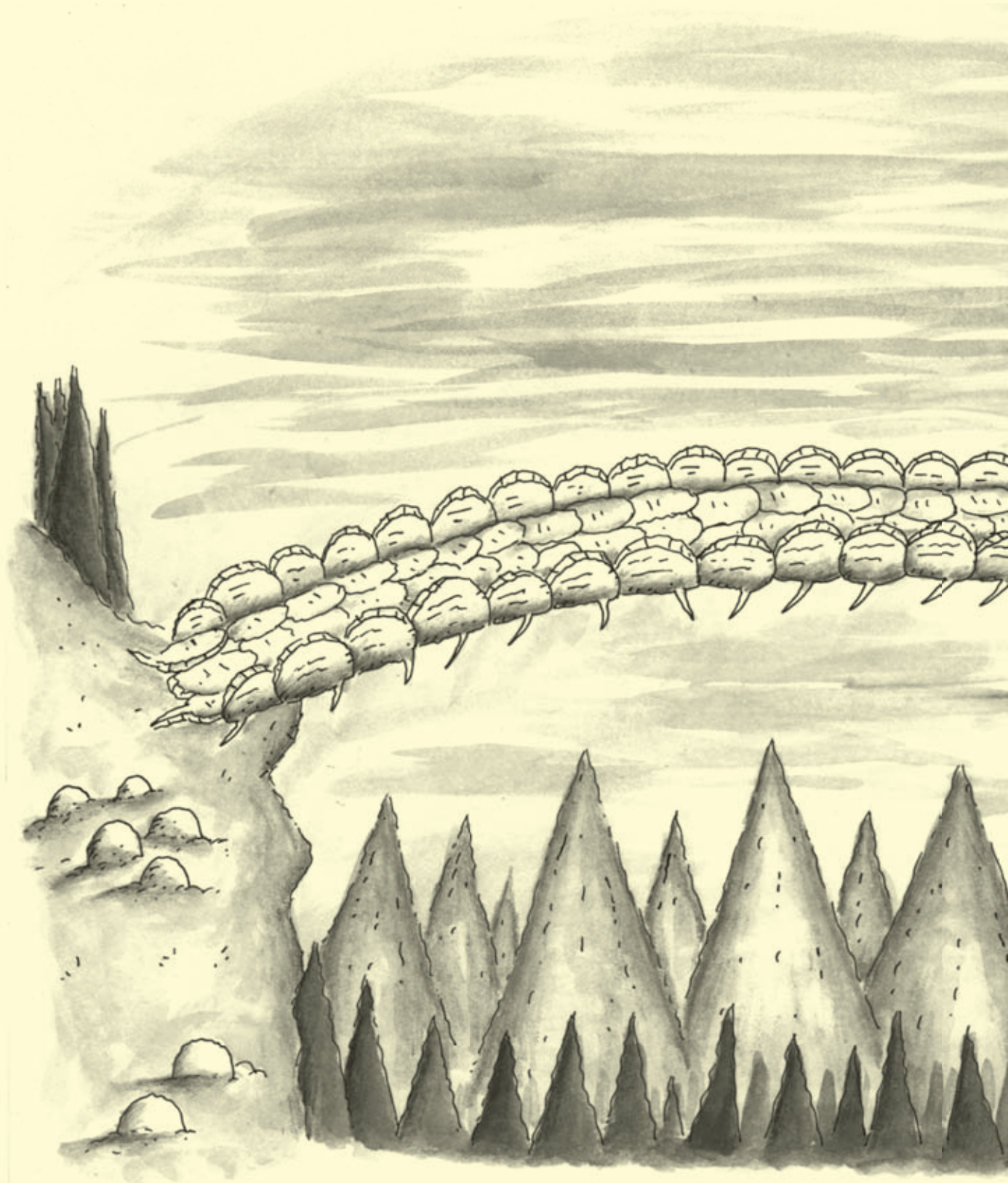
Otvorenog uma i otvorenog srca razgovarali su o krizi. Ali ne samo o tome. Njihova zajednička budućnost također je bila “na tapetu”. Razmjenjivali su svoje misli. Ideje. Pitanja. Utiske. Osjećaje. Pretpostavke. Percepcije. Vjerovanja. Strahove.

Tijekom razgovora, njihove materijalizirane riječi kao i uvijek padale su na tlo.



No, ovoga puta desilo se nešto suštinski drugačije.

Ovoga puta njihove materijalizirane riječi - združene s materijaliziranim mislima - nisu samo nasumično padale već su se same po sebi, na neki čudan i istovremeno *smislen i svrhovit način*... počele slagati!





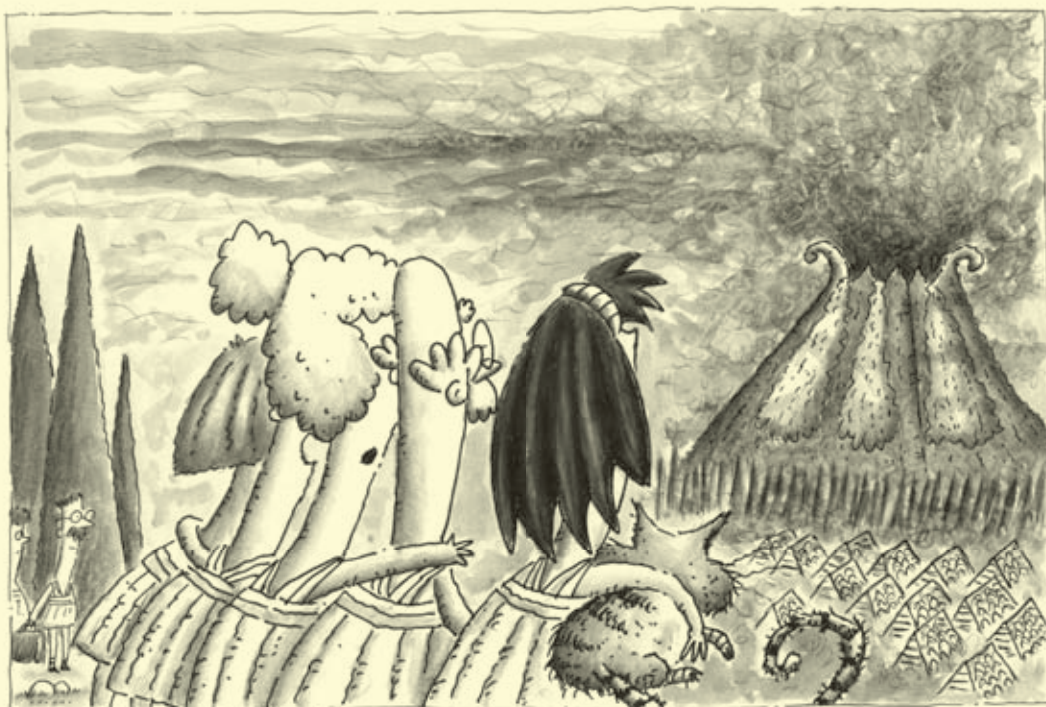
“Pogledajte! Most! Most!” panično je vikao slučajni prolaznik.

Strelovitom brzinom novost se proširila mjestom. Seljani su uskoro masovno pohitali preko kanjona noseći sa sobom najvredniju imovinu.





Sigurni na drugoj strani kanjona, ljudi su se zgurali jedni uz druge i u očaju promatrali kako lava ulazi u selo paleći sve što joj se nađe na putu.



Mija, Lara, Marksovi i Dacibelić gledali su u selo čađavih lica s pomiješanim osjećajima zaprepaštenja i tuge.

Mija se ponovno zadubila u svoje misli.

*Nakon što smo promijenili način razgovora, stvorili smo nešto novo, nešto što nitko od nas nije očekivao.*

*Možda smo izgubili selo... No, pitam se... Što još možemo stvoriti kada promijenimo način korištenja misli i riječi?*

Iznenada, lava je neočekivano počela usporavati svoj rušilački pohod. Unatoč tome, svi zajedno bez daha su promatrali kako gorući narančasti mulj guta malu kolibu i obližnje polje kukuruza.

Tada se lava zaustavila.<sup>3</sup>

Slijedećih nekoliko trenutaka proveli su u potpunoj tišini.

Potom se među ljudima proširilo sveopće veselje.



<sup>3</sup> Svjetina je razočarano uzdahnula kada su shvatili da će lava stati tik ispred *Porezne uprave*.

Jedan od okupljenih mještana prišao je Miji i susjedima.

“Svaka vam čast! Čestitam! Sjajno ste to odradili! Tko se od vas sjetio da treba napraviti most?”

Susjedi se u čuđenju pogledaše. Doista, čija je ideja bila da se napravi most?

“Zapravo ničija,” reče Mija.

“Možda je bolje reći da je zajednički stvorena,” uključio se Lara u razgovor.

Čovjek se potpuno zbunio. “Što to govorite? Ideju mora *netko* osmisliti,” uporno je nastavio. Drugi ljudi koji su iz prikrajka pratili razgovor kimali su glavama u znak podrške.

Mija i njezini susjedi također su jasno vidjeli smisao u njegovom načinu razmišljanja. No, nisu mogli drugo nego zastupati tezu da je ideja doista proizašla iz *središta njihova kruga*.

“Možete li nas podučiti tome što ste upravo učinili?” upitala je mlada žena.

Mija je pogledala susjede. Svi su potvrdno kimnuli.

“Moji prijatelji i ja večeras se sastajemo,” odgovori joj Mija. “Slobodno nam se pridružite. Rado ćemo vam pokazati kako mi to činimo.”

“Hoće li to biti *zabtjevno iskustvo*?” iznova upita mlada žena, ovoga puta mnogo nervoznije.

“Možda,” odgovori Mija.

“Pridružite nam se da vidimo *o čemu* i *kako* razmišljate...”



Kraj

Svoje mjesto u samom vrhu informatike u Hrvatskoj Infosistem je izabrao višegodišnjim predanim i upornim radom. Slijedom dosadašnje prakse Infosistem i danas svoj sustav poslovanja prilagođava razvoju suvremenih informatičkih tehnologija i na njima zasniva izgradnju informatičkih sustava.

Znanjem i iskustvom svojih stručnjaka, Infosistem je postao prirodan izbor i oslonac mnogih velikih poslovnih sustava u Hrvatskoj. Lista naših korisnika pokazuje njihovu rasprostranjenost na teritoriju cijele Hrvatske, a pripadaju najrazličitijim područjima djelatnosti: od državnih institucija, preko najvećih javnih poduzeća, svih grana industrije, trgovine i financija pa do manjih poduzeća različitih profila.

#### Djelatnost Infosistema danas obuhvaća i:

- Projektiranje i izgradnju cjelovitih bankarskih informacijskih rješenja
- Instalaciju, uvođenje i održavanje informatičke opreme i programskih proizvoda
- Izradu i održavanje aplikativnih programskih proizvoda (gotovih i po narudžbi)
- Projektiranje i implementaciju sigurnosnih sustava
- Projektiranje i izvođenje komunikacijskih sustava

Tvrtka Infosistem d.d. od 21. listopada 1999. certificirana je po **ISO 9001** standardu za projektiranje, razvoj i proizvodnju softvera i hardvera, konzultiranje, prodaju, instalaciju i održavanje informacijskih sustava.





centralno  
bankarsko  
rješenje (Core  
Banking)

poslovna  
inteligencija -  
izvještajni  
sustavi

transaction  
manager (TM)

**Kompletne  
bankarske  
usluge**

prilagodba  
međunarodnim  
standardima financijskog  
izvještavanja  
(IFRS)

regulatorna  
izvješća (HNB)

eBanking  
rješenja  
(Internet,  
Mobile, PFM)

upravljanje  
sigurnošću i  
virtualizacija



[www.infosistem.hr](http://www.infosistem.hr)

IVANA ŠIBLA 15, 10 020 ZAGREB, HRVATSKA  
T +385 (0) 1 65 00 111  
F +385 (0) 1 66 37 961  
infodesk@infosistem.hr



# U podnožju vulkana: dublji uvid u priču

**David Hutchens**

**Ž**ivimo u svijetu konverzacije. Riječi koje koristimo oblikuju naše navike, stil života i rada, odnose s drugim ljudima i budućnost kakvu želimo za sebe stvoriti.

Gledano samo s jedne razine, proces komunikacije posve nam je jasan i razumljiv. Već od najranijih dana, čak i prije nego izgovorimo riječi “mama” i “tata”, učimo se uz pomoć govora povezivati s drugim ljudima. Do trenutka kada nauče hodati, mala djeca već se jako dobro koriste jezikom kako bi dobili ono što žele (ponekad

to čine mnogo umješnije od svojih roditelja). No, gledano iz druge perspektive i s druge razine, toliko nam je uobičajeno koristiti riječi za oblikovanje stvarnosti da rijetko primjećujemo njihov pravi utjecaj na tu istu stvarnost. Paradoksalno, u svojoj sveprisutnosti riječi su nam postale *nevidljive*.

Možda baš zbog toga toliko često osjećamo kako nas one ograničavaju. Iako ih koristimo za izgradnju kvalitetnih međuljudskih odnosa, za približavanje drugim ljudima, moramo primijetiti da nas u mnogim situacijama one odvođe u posve suprotnom smjeru: odvajaju nas, zamračuju razumijevanje i zabijaju klinove nerazumijevanja između nas i naših bližnjih; ljudi s kojima živimo i radimo. Iako su nam riječi potrebne za postizanje ciljeva, moramo primijetiti da one u isto vrijeme ometaju našu sposobnost da ostvarimo vizije do kojih nam je posebno stalo.

Korijene dijaloga pronalazimo u drevnim vremenima i praksi koja u današnjem modernom dobu vape da se iznova otkriju.

Moderna znanost liderstva i menadžmenta otvorila je novu perspektivu gledanja na međuljudsku komunikaciju i pomogla nam da osvijestimo važnu istinu o našim interakcijama ustvrdivši da je način komuniciranja (*kako?*) barem jednako važan, ako ne i važniji, od sadržaja kojeg prenosimo recipijentu.

Također je ustvrdila da promjenom načina govorenja i slušanja možemo stvoriti *zajedničko značenje, nove mogućnosti i koordinirano djelovanje*.

*Dijalog* je pojam koji najbolje opisuje taj dublji vid komuniciranja. Nažalost, u javnosti se ovaj termin (pre)često koristi zbog čega je poprimio tužan status obične poštapalice.

Njegovo uvođenje u život organizacija pomoglo je liderima i menadžerima na svim hijerarhijskim razinama da otkriju važnost produktivne komunikacije, iako se pojam dijalog i dalje često pogrešno koristi, kao sinonim za “razgovor” kao primjerice u rečenici: “Odvojiti ću nekoliko minuta za dijalog o tvom dopisu.”

Međutim, smisleni razgovor ne predstavlja neku ležernu ili uzgrednu aktivnost već prije svega važnu *disciplinu* u samoj srži znanosti i umjetnosti liderstva koja tvori temelje *učenja i razvoja*.

Korijene dijaloga pronalazimo u drevnim vremenima i praksi koja u današnjem modernom dobu vape da se iznova otkriju. Korištenje *alata* ove *discipline* u procesu komunikacije osigurava nam:

- iznošenje, propitivanje i testiranje skrivenih pretpostavki,
- pristup znanju drugih ljudi,
- kreiranje novih opcija,
- donošenje optimalnih odluka na temelju najboljih ideja organizacije.

Nadalje, redovitim korištenjem dijaloga na radnom mjestu uspješnije rješavamo strateške, taktičke i operativne probleme te donosimo kvalitetnije odluke, posebno u kriznim situacijama.

Promotrimo sada Mijina iskustva u selu *Spaljenih Borova* koja će nam pomoći da saznamo više o disciplini dijaloga.

### *Razmislite:*

1. Budući da nisu osvijestili na koji se način koriste riječima, ljudi u strip priči podigli su među sobom barijere pa zato nisu uspijevali osmisliti kreativno rješenje za nadolazeću krizu. U kojoj mjeri opisana situacija nalikuje izazovima s kojima se susrećete u vašoj obitelji, organizaciji, široj ili užoj društvenoj zajednici?
2. Pokušajte se prisjetiti neke sjajne konverzacije za koju slobodno možete reći da je za vas predstavljala stanovito

“transformacijsko iskustvo” budući da se tijekom razgovora promijenila kvaliteta svjesnosti: o vama samima ili o vašem okruženju. Radi čega je taj razgovor bio toliko poseban? Što je, osim samog sadržaja, bilo posebno važno u procesu ili načinu participacije uključenih?

3. Zašto se takvi razgovori češće ne ponavljaju?
4. Zašto se u organizacijama toliko pažnje pridaje *temi* razgovora? Što potiče takav interes?

## Zajedničkim naporima do novog smisla

Na osnovnoj razini postoje dva oblika međuljudskih razgovora. S prvim smo svi dobro upoznati budući da ova forma tvori većinu naših svakodnevnih interakcija. Radi se o *diskusiji* ili *raspravi* (eng. *discussion*).

U tom kontekstu teoretičari će ukazati na činjenicu da riječ *discussion* u engleskome jeziku posjeduje isti korijen (nastavak *-cussion*, što znači “udariti”) kao riječi *percussion* (oštar udarac, potres) i *concussion* (udarac, potres mozga). Stoga se diskusija može usporediti s teniskim susretom u kojem se riječi i značenja nabacuju s jedne na drugu stranu mreže. Također nalikuje *zatvorenom spremniku* u kojemu se značenja i stajališta stalno isprepliću unutar krutih granica sve dok jedna osoba ne “pobijedi”, bilo tako da njezino stajalište prevagne nad ostalima ili tako da druge ljude pridobije na svoju stranu. U neku ruku naše diskusije su često tek nakupine pojedinačnih monologa (poput debate na

seoskom trgu) u kojima svaka osoba iznosi svoje stajalište u prisustvu drugih ljudi koji će zatim učiniti isto.

Diskusija ne mora nužno biti konfliktna. Ponekad se radi o sasvim ugodnoj interakciji koja će doprinijeti dobrim odlukama, korektnom izvršavanju zadataka i stvaranju reda na radnom mjestu, u domaćinstvu ili u međuljudskim odnosima. Međutim, unatoč jasnim koristima, diskusija rijetko kada kreira nešto stvarno *ново*. Njome se tek mijenjaju pozicije postojećih stavova i mišljenja u okviru istog, zatvorenog spremnika.

Druga forma konverzacije je *dijalog*. Dolazi od grčke riječi *dialogos* u kojoj *dia* znači “kroz”, a *logos* “smisao” odnosno “značenje”. Dijalog se dakle može definirati kao “strujanje... kolanje... protjecanje smisla”. Za razliku od zatvorenog spremnika diskusije, dijalog predstavlja otvoren, fluidan i plodonosan *stvaralački proces* u kojem

učesnici ne sudjeluju kao “protivnici” već prije kao “kolege istraživači” što im omogućava da poniru “u dubine” kako bi zajednički dosegli strujanje novog smisla te tako

dosegli novu razinu svijesti.

Glenna Gerard i Linda Ellinor razlikuju diskusiju i dijalog na sljedeći način:

Diskusija / Debata	Dijalog
Lomljenje tema ili problema na komponente,	Promatranje na koji se način dijelovi stapaju u cjelinu,
Analiza razlika među komponentama,	Osvještavanje poveznica među dijelovima,
Razjašnjavanje i obrana pretpostavki,	Propitivanje pretpostavki (svojih i tuđih),
Uvjeravanje, prodaja, izlaganje,	Učenje kroz preispitivanje i razotkrivanje,
Sporazum oko jednog značenja.	Stvaranje novog, zajedničkog značenja.

Preuzeto iz *Dialogue at Work: Skills for Leveraging Collective Understanding*, autorice: Glenna Gerard i Linda Ellinor, © 2002, Pegasus Communications

Vjerojatno ste sami naslutili kako dijalog nije disciplina koja se ležerno prakticira, već da traži posebnu organizacijsku kulturu koja potiče *povjerenje, otvorenost i samosvijest*; zaboravljene vrijednosti u današnjem

korporativnom svijetu. Međutim, liderima koji traže i očekuju trajne inovacije kroz autentičnu suradnju opisani pristup produktivnom komuniciranju može ponuditi nove, neslućene mogućnosti i prilike.

## Značajke dijaloga

Važno je napomenuti kako se dijalog ne odvija uvijek u istom formatu i na isti način. Iako različiti praktičari koriste različitu terminologiju, u svrhu tumačenja stripa u nastavku teksta usredotočiti ćemo se na dvije vrste koje ćemo nazvati “produktivna konverzacija” i “čisti dijalog”.

- *Produktivna konverzacija* strateška je struktura oblikovana za kreiranje zajedničkog značenja o određenoj temi s konačnim ciljem donošenja visoko-kvalitetnih odluka i rješenja s “velikom polugom”.
- *Čisti dijalog* je otvoren, divergentan proces

usmjeren na otkrivanje novog ili istraživanje postojećeg smisla. Kod *čistog dijaloga* ne postoji neka specifična tema već se dijalog provodi radi dolaženja do novih, zajedničkih uvida.

Oba oblika konverzacije zahtijevaju atmosferu *povjerenja i otvorenosti*. Za razliku od čistoga dijaloga, produktivna konverzacija usmjerena je prema istraživanju određene teme.

U organizacijama ljudi obično participiraju u formi dijaloga koju smo nazvali *produktivna konverzacija* zato što je prakticiranje *čistog*

*dijaloga* iznimno zahtjevan proces koji traži značajne količine vremena i hrabrost kako bi se sudionici slobodno prepustili *fluidu smisla u nastajanju* koji se obično javlja milja-ma daleko od gorućih organizacijskih problema što lidere i menadžera često izluđuje. Međutim, pojedinci koji se odvaže na tako nešto i duboko urone u *čisti dijalog* uvijek će kazati da su koristi procesa, u kontekstu oslobođene kolektivne inteligencije i promicanje učenja, vrijedni uloga.

Stoga se ključni izazov sastoji u svrhovitom definiranju željenih rezultata. Želite li izgraditi organizaciju koja će poticati stvaranje zajedničkog smisla i kolektivne inteligencije te ako ste spremni uložiti nemalo strpljenja i hrabrosti, *čisti dijalog* će vas za to bogato nagraditi. S druge strane ako vam se “trese tlo pod nogama”, ako hitno morate osmisliti i implementirati nove i specifične načine djelovanja, tada je najbolje usmjeriti se na stratešku, usredotočenu, produktivnu konverzaciju. Važno

je napomenuti da sposobnost poniranja u produktivnu konverzaciju u mnogome ovisi o kvaliteti integracije dijaloga u svakodnevnu organizacijsku praksu.

### *Razmislite:*

1. O debati koja se odvijala na trgu sela *Spaljeni Borovi*. Koje su mane ovakvog načina komuniciranja? Koje su prednosti?
2. U kojim situacijama vaša organizacija koristi diskusiju i debatu? Za koje situacije je takav način komuniciranja prikladan a za koje nije? Kada biste trebali koristiti dijalog?
3. Razmislite o konverzaciji Mije sa susjedima oko vatre u dvorištu. Koji oblici pritiska u vašoj organizaciji otežavaju ovakvu vrstu razgovora? Po vašem mišljenju, opravdavaju li koristi uloženo?

## Mentalni modeli

U našoj alegorijskoj priči Mija je došla do važnog otkrića. Shvatila je kako su njezine riječi, bila ona svjesna toga ili ne, na neki način povezane s mnogobrojnim mislima skrivenim u njezinoj glavi. Isto je i u našim životima. Osjetljivost prema sadržajima “u zraku”, sadržajima koji nisu uvijek svima očiti, ključno je obilježje *produktivne konverzacije* i *čistog dijaloga* koje ih značajno odmiče od uobičajene diskusije.

Sredinom 80-ih i početkom 90-ih godina prošloga stoljeća ugledni fizičar David Bohm napisao je seriju eseja o stvaranju

Osjetljivost prema sadržajima “u zraku”, sadržajima koji nisu uvijek svima očiti, ključno je obilježje *produktivne konverzacije* i *čistog dijaloga* koje ih značajno odmiče od uobičajene diskusije.

Sudionici u dijalogu moraju naučiti “otvoriti svoje umove” i doprijeti do skrivenih sadržaja koji se u njima kriju te ih zatim podijeliti s drugim ljudima koji čine isto.

i održavanju misli na kolektivnoj razini a njegova promišljanja o procesu dijaloga postala su temeljem za današnja znanstvena istraživanja na tom području. U knjizi *On Dialogue* (Rutledge Press, 1996.) Bohm tvrdi: “Naše su misli nekoherentne i nedosljedne... neproduktivnost koja iz njih proizlazi tvori srž svih svjetskih problema.” Uzrok nekoherentnosti, kaže Bohm, leži u prevladavajućem vjerovanju zapadnjačke kulture o tome da misao predstavlja individualni a ne kolektivni fenomen. Prema tom vjerovanju, mišljenje smatramo osobnom, individualnom aktivnošću koja se odvija u mračnoj izolaciji našega uma. *Mislím, dakle jesam*. (Knjiga *O dijalogu* izdana je na hrvatskom jeziku 2009. godine, *Jesenski i Turk*, Zagreb - op. ur.)

Međutim, stvarnost je posve drugačija. Misli ne postoje u nekakvom vakuumu već su dio mnogo šireg entiteta. Kako bi pojasnio svoje ideje, Bohm se osvrnuo na “open space” dijalog američkih Indijanaca i javne rasprave antičkih Grka, dakle na konverzijske strukture koje su poticale sudionike na odmak od sadržaja konverzacije prema novoj svjesnosti i grupnoj inteligenciji koja nadilazi svaki pojedinačni misaoni proces.

*Mislím, dakle jesam i jesmo.*

Sudionici moraju naučiti “otvoriti svoje umove” i doprijeti do skrivenih sadržaja koji se u njima kriju te ih zatim podijeliti s drugim ljudima koji čine isto. Riječju, moramo njegovati kolektivnu svjesnost o vlastitim mentalnim modelima. A što su to mentalni modeli? To su *vjerovanja, pretpostavke i slike koje gajimo o sebi, drugim ljudima, organizacijama i načinu na koji svijet funkcionira.*

O mentalnim modelima važno je znati da oni izuzetno snažno utječu na ljude sve dok ih jednom ne otkrijemo. Zbog toga često uopće nismo svjesni vlastitih pretpostavki i vjerovanja kao ni sadržaja na temelju kojih zaključujemo o nekoj temi. Ne prepoznavamo ih kao “mentalne modele” već jednostavno smatramo da vidimo stvarnost onakvom kakva ona jest. Nadalje, pretpostavljamo da nama očiti zaključci moraju biti i drugima očiti. Kada nas drugi ljudi upoznaju s njihovim uvjerenjima i aktivnostima koja nisu usklađena s našim mentalnim modelima, osjećamo se neugodno, branimo se i spremamo na konflikt.

Osvještavanjem vlastitih mentalnih modela postajemo otvoreni na mogućnost da je naše razmišljanje također podložno pogreškama te da u najmanju ruku predstavlja nepotpunu sliku realiteta. Prepoznavanjem i slobodnim iznošenjem vlastitih pretpostavki te njihovim predstavljanjem drugim ljudima u formi dijaloga stvaramo uvjete za nova, fantastična otkrića o nama samima, našim organizacijama, zajednici i svijetu koji nas okružuje. U tom smislu razumijevanje mentalnih modela predstavlja kolektivnu aktivnost u kojoj sudionici naizmjenice raspoznaju i otkrivaju skrivene pretpostavke koje osiguravaju informacije o tome zašto oni nešto govore ili čine.



### *Razmislite:*

1. Nakon što je Mija po prvi puta došla do svojih skrivenih misli, osjetila je *nelagodu*. Na koji način njezina reakcija odražava vaša iskustva?

2. Promislite o reakcijama njezinih šokiranih susjeda nakon što im je javno obznanila svoje duboke misli. Koje to društvene barijere postoje u vašoj kulturi, organizaciji ili obitelji koje priječe da se misli i mentalni modeli slobodno otkrivaju?

3. U selu *Spaljeni Borovi* ljudi baš nisu spremni otvoriti glave i dosegnuti do svojih skrivenih misli. Što mislite, zašto im to predstavlja toliki problem? Koja bi atmosfera olakšala identifikaciju i otkrivanje vaših skrivenih misli u okvirima neke grupe?

4. Koja *vjerovanja* potiču ili ograničavaju vašu osobnu učinkovitost u organizaciji? Koja *vjerovanja* potiču ili ograničavaju vašu osobnu učinkovitost u odnosima s drugim ljudima?

## Zagovaranje i propitivanje

Znajući koliko je slobodno i otvoreno iznošenje mentalnih modela važno za dijalog, na koji način možemo takvo znanje prevesti u praksu? Istražimo sada dvije ključne metode govorenja i slušanja: *zagovaranje* i *propitivanje*.

- *Zagovaranje* se u prvom redu odnosi na iznošenje osobnih stavova, opisivanje vlastitog razmišljanja, otkrivanje osjećaja, prosudbi, poticanje djelovanja i davanje naloga.
- *Propitivanje* se odnosi na ispitivanje (postavljanje pitanja) drugih ljudi u svrhu prikupljanja informacija. U procesu propitivanja od sugovornika tražimo da nam korak po korak pojasne svoja razmišljanja ili pak tražimo njihovu pomoć kako bismo shvatili ono što nam je promaklo.

### **Načela za prakticiranje zagovaranja:**

- Jasno izrazite svoj stav. Prisutnima ukažite na svoje pretpostavke, jasno izrecite zaključke i objasnite kojim ste putem i na

koji način do njih došli.

- Potaknite druge ljude da istraže vaše stajalište. Dozvolite im da propituju vaše pretpostavke kako bi mogli u cijelosti razumjeti vaša razmišljanja.
- Konverzaciju vodite na sljedeći način:
  - To je moje mišljenje, a ovako sam do njega došao/la.
  - Iz moje perspektive situacija izgleda ovako... No, rado bih čuo/la što vi o tome mislite.
  - Primjećujete li možda “rupe” u mojem razmišljanju? Što je to što propuštam uvidjeti?
  - Na koji bismo način još mogli razmišljati o ovoj temi?

### **Načela za prakticiranje propitivanja:**

- Zamolite druge da vam pojasne na koji su način došli do svojih stavova.
- Pojasnite im razloge propitivanja.
- Izbjegavajte graditi “vlastiti slučaj” kada

drugi govore iz drugačije perspektive. Suspregnite sudove i pokušajte shvatiti zašto vjeruju u to što govore.

- Konverzaciju vodite na sljedeći način:
  - Rado bih shvatio/la vaše stavove. Kako ste do njih došli?
  - Što ste točno vidjeli i čuli što vas je navelo da ovako zaključujete?
  - Kada kažete “X”, što točno pod time podrazumijevate?
  - Možda ste u pravu. Rado bih bolje

razumio/la vaše stajalište.

- Nije mi baš jasno na koji način je to o čemu pričate povezano s temom našeg razgovora. Možete li mi reći nešto više kako bih lakše uočio/la poveznicu?

Uravnoteženjem zagovaranja i propitivanja stvaramo povoljno okruženje te tako dolazimo do novih uvida i zajednički učimo. Iako proces može potrajati, postignuti rezultati često budu fascinantni.

## Spremni na učenje

Još nešto treba reći o duhu dijaloga. *Načinu sudjelovanja i bivstvovanja* u prostoru konverzacije potrebo je posvetiti posebnu pažnju želimo li osjetiti izranjanje kolektivne inteligencije.

Način participacije vas i vaših kolega u razgovoru obično oslikava kulturu na snazi u vašoj organizaciji. U kulturi zatrovanoj nepovjerenjem, skrivenim ciljevima i samo-protekcijom konverzacija uvijek

polagano uvenc. Na isti način na koji je Mija stvorila “prostor za razmišljanje” oko vatre i organizacije moraju njegovati klimu *sigurnosti i povjerenja* koja podržava proces dijaloga.

U nedostatku svrhovite usredotočenosti brzo se vraćamo u modus diskusije koji rijetko kada rezultira učenjem. U osobnim razgovorima sa suprugom, djecom i kolegama s iznenađenjem sam primijetio kako brzo i jednostavno skrećem s puta učenja. Dok drugi govore često mislim kako mi je “dobro poznato što mi žele poručiti”. Stoga odgovore započinjem formulirati već i prije nego sugovornici završe izlaganje te često primijetim da nestrpljivo iščekujem završetak budući da “već znam što će reći” kako bih konačno mogao izraziti svoje stavove. Upravo se ovdje krije ključni propust; radi se o *usmjerenju* koje lako prihvatimo kada nismo posve usredotočeni na slušanje i sudjelovanje u dijalogu.

Rezultat takvog pristupa sasvim je očit - ne uspijevamo ništa naučiti.

Organizacije moraju njegovati klimu *sigurnosti i povjerenja* koja podržava proces dijaloga.

Želimo li promijeniti takvo usmjerenje, moramo naučiti praktimirati vještinu *refleksivne otvorenosti u razmišljanju* kada članovi sudjeluju otprilike s ovakvim majndsetom:

- Zastupam samo osobni, trenutačno najbolji, način razmišljanja. Jako mi je dobro poznato da postoje i druge mogućnosti koje trenutno ne vidim.
- Moj status i položaj u ovom razgovoru nisu važni. Kao ljudsko biće u jednakoj sam poziciji s drugim sugovornicima.

- Suspregnuti ću proces unutarnjeg prosuđivanja dok drugi govore.
- Mnogo mogu naučiti od drugih ljudi.
- Očekujem da će me ovaj razgovor promijeniti, da ću nešto novo naučiti: o sebi, drugim ljudima, organizaciji ili svijetu koji nas okružuje.
- Ne želim uvjeravati, nadvladati, pobijediti niti se natjecati sa sugovornicima.
- Pozdravljam posebne trenutke *tišine* tijekom razgovora.

## Idući koraci

Kao ni ostali stripovi iz serije *Learning fables*, strip priča *U podnožju vulkana* nije napisana da vas istog trena opremi alatima i vještinama kako biste odmah započeli s primjenom dijaloga. Ishod ove priče trebao bi biti drugačiji: trebao bi vam podariti posebnu novu svjesnost koja će se pretvoriti u kamen temeljac, početni korak na vašem putu prema cjeloživotnom učenju. Dakle, radi se samo o početku...

U kojem smjeru krenuti s ovoga mjesta?

- **Practicirajte “refleksivnu otvorenost u razmišljanju”.** Potražite ljude s kojima se ne slažete i započnite s njima novu vrstu odnosa. Krenite s mišlju kako je “moje razmišljanje podložno pogreškama, a moja uvjerenja utječu na moju sposobnost učinkovitog angažmana.” To je orijentacija malobrojne skupine ljudi koje nazivamo “cjeloživotni istraživači”.
- **Saznajte više o alatima i vještinama dijaloga.** Korpus teoretskih znanja i praktičnih iskustava na ovom području sve se više povećava pa stoga slobodno iz tih

prostora crpite ideje koje će vam pomoći da produbite razumijevanje ove izuzetno važne discipline.

- **Oformite zajednice za učenje.** Pronađite ljude u organizaciji ili drugim segmentima vašega života koje će zaintrigirati ideja o stvaranju novih životnih prilika i mogućnosti samo putem kvalitetnijeg komuniciranja. Pitanja u ovom tekstu poslužiti će kao dobra polazišna točka te vama i vašoj grupi

Dijalog se temelji na spoznaji da sudionici zastupaju samo osobni, trenutačno najbolji, način razmišljanja i da im je dobro poznato da postoje i druge mogućnosti koje trenutno ne vide.

u mnogome pomoći u prakticanju novog načina komunikacije.

- **Koristite pomoć stručnjaka.** Stručnost vanjskoga moderatora posebno vam može pomoći u najranijim pokušajima da ostvarite dijalog.

- **Obratite pozornost.** Svako učenje u konačnici od vas počinje. Pažljivo i iskreno pratite na koji način kvaliteta komunikacije s drugim ljudima utječe na konačne rezultate. Započnite proučavati vlastite misaone procese. Razvijajte svjesnost i osjetljivost prema aktivnostima koje se odvijaju u

vašem umu dok govorite, slušate i sudjelujete u odnosima s drugim ljudima.

Jeste li voljni uložiti vrijeme i energiju u razvoj transformirajuće discipline dijaloga? Za početak, potražite osobe u organizaciji spremne da vam se pridruže na uzbudljivom putu. *Zatim stvorite uvjete i pronađite prilike*, spontane i planirane, kako biste izvježbali novi oblik konverzacije.

Budite hrabri. Vježbajte poniznost. Odvrnite svoje glave. Dajte si vremena. I vjerujete: mostovi će se uskoro niotkuda pojaviti!

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Translated and reprinted by permission of Pegasus Communications Inc., 2005., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Listening to the Volcano: Conversations That Open Our Minds to New Possibilities* by David Hutchens, illustrated by Bobby Gombert



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



*Snagom energije do izvrsnosti*

**INA**  
www.ina.hr

# Komentar

Alen Udovič

**K**akav strip! I nakon više čitanja uvijek iznova fascinira jednostavnošću kojom su autori prikazali kompleksnu problematiku komunikacije. Pomalo idilično, stanovnici *Spaljenih Borova* na kraju stripa “odvrnuli” su glave nakon čega su iskrene misli i riječi same kreirale spasonosno rješenje.

Promotrimo li strip kao neku vrstu pojednostavljene organizacije ili tvrtke tada istu vrlo često doživljavamo kao neovisnu od okoline jer smo nesvjesni okruženja ili ga barem ne shvaćamo ozbiljno. No, ono je uvijek oko nas i uvijek utječe na funkcioniranje naše organizacije bez obzira jesmo li mi toga svjesni. Jednostavno rečeno: dio smo sustava.

Ipak, u kontekstu ovog komentara trebamo se osvrnuti na komunikaciju. Kao menadžer, često maštam o tome kako bi lijepo bilo živjeti u predvidivom svijetu sa samo jednim problemom. Nažalost (ili na sreću) tako nešto nije moguće jer su naše organizacije kontinuirano izložene raznim izvanjskim “podražajima” na koje moraju brzo i kvalitetno reagirati. Tako nastaju mnoge prilike za *različita mišljenja* i *različite pristupe* odgovorima.

Na koji način onda možemo smisleno komunicirati u organizaciji koja je na dnevnoj bazi podložna tolikim utjecajima i na kraju očekivati pozitivne rezultate? U svakoj organizaciji komunikacija se odvija na više osnovnih razina: unutar odjela, na nivou organizacije kao cjeline te komunikacija organizacije s okruženjem. Iako postoje različite varijacije, razmislimo malo o navedenoj podjeli.

Komunikacija *unutar organizacijskih odjela* odvija se kontinuirano, s ciljem rješavanja operativnih problema, među ljudima na istom ili vrlo sličnom poslu. Zbog važnosti brzine rješavanja problema u pravilu je *otvorena i jednostavna*. Sudionici spremno surađuju, spremni su “odvrnuti” glave poput junaka alegorijskog stripa. Također je i *brza* budući da se odnosi na specifičnu, dobro poznatu problematiku. Obično se odvija među sudionicima iste ili slične razine.

Sjećam se situacije kada je tvrtka u kojoj sam radio zamijenila ambulantan sustav prodaje kako bi prešla na "klasičnu" varijantu prodajnih predstavnika što je kod djelatnika prouzročilo popriličan šok. Bez obzira na pripreme i pravovremene najave, jednog ponedjeljka dogodilo se malo čudo. Kao rukom odnesene nestale su ustaljene rutine a cijeli se sustav iznenada suočio s promjenom. Zanimljivo je bilo promatrati što se u sustavu tada događalo.

Djelatnici koji su se iznenada našli u novim ulogama očajnički su tražili *razgovor* i informacije od kolega vičnih novom načinu rada te su im u prvim danima postavljali bezbrojna pitanja u nastojanju da se usklade s novinama. Veoma brzo, već nakon petnaestak dana prilagodbe, sustav je pomoću podijeljenih informacija, dakle *konverzacije*, uspio stvoriti novi balans i prilagoditi se novim uvjetima poslovanja.

Komunikacija na *nivou organizacije* kao cjeline mnogo je složenija jer uključuje sudionike iz različitih sektora i odjela. Odvija se na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj razini što ovisi o veličini organizacije i njezinoj svrsi, među djelatnicima na različitim poslovima s istim ciljem uspješnog poslovanja. Obzirom da svaki odjel posjeduje vlastite parcijalne ciljeve, među njima ponekad dolazi do konflikta koji se rješavaju pomoću *otvorene komunikacije*. Brzina rješavanja problema manja je nego na prethodnoj razini jer su problemi kompleksnije prirode što od sudionika traži da *usklade različite perspektive*.

Zamislimo tvrtku koja već dvadesetak godina koristi isti proizvodni sustav. Tada joj se pridruži mladi menadžer s mnoštvom novih ideja o novim pristupima i tehnologijama koje bi znatno smanjile troškove. Zamoljen od strane generalnog direktora, sjajne zamisli na kolegiju prezentira drugim

članovima uprave te se iznenada suočava s kaotičnom situacijom: "Kako ćemo sada to mijenjati? Kolega, bavite se svojim poslom, tek ste došli a već...!" Mladi kolega odmah je požalio što je spomenuo "nekakve inovacije". Nažalost, sada se više ne može povući. Mnoštvo sastanaka, argumenata "za" i "protiv" s kojima se ljudi u biti slažu iako ih sve to "nekako boli". Jedino im *kvalitetna komunikacija* može pomoći....

Komunikacija *organizacije s okruženjem* predstavlja najkompleksniju razinu. Uključuje vrlo različite sudionike najčešće s različitim ciljevima. Ne odvija se u nekim određenim vremenskim intervalima već više prema trenutnim potrebama i mogućnostima. Spremnost na otvorenu komunikaciju upitna je i ovisi o strukturi sudionika koji najčešće ne dolaze iz istog biznisa. Zbog izuzetne kompleksnosti i potrebnog vremena za usklađivanje stavova brzina rješavanja problema još je manja.

Ovu razinu komunikacije možemo još nazvati *pregovorima* kakvi su primjerice poslovni pregovori za nastavak poslovne suradnje. Ponekad, oni veoma sliče na bojno polje kada sudionici sjedaju za stol "naoružani" raznim grafikonima i tabelama kako bi iz pregovora izvukli što je moguće više. U takvoj atmosferi do *win - win* rješenja teško je doći. Iscrpljujućim sastancima u pravilu nitko nije zadovoljan. Jedino što tada pomaže je *kvalitetna komunikacija*...

Zamislimo tvrtku koja želi izgraditi poslovnu zgradu jer joj trebaju novi uredi, skladište i proizvodni pogon. Projekt započinju arhitekti, nastavljaju građevinari, pa zatim bankari, razni državni komesari, suglasničari i ostali zainteresirani. Iako je cilj jedan, izgraditi toliko željenu zgradu, realizacija ovisi o zadovoljenju mnogih različitih interesa. Sve to kompliciran je i kompleksan

problem a jedino što pomaže je *kvalitetna komunikacija*...

Prodaja ili kupovina tvrtke, u situaciji kada ne postoje zajednički ciljevi, kada nema kontinuirane konverzacije a promjena se odvija na obje strane, predstavlja još zahtjevniju operaciju. Također, obje strane moraju se zadovoljiti krajnjim rezultatom iako su resursi ograničeni.

Sve navedene komunikacijske razine prate menadžeri koji upravljaju organizacijom u cjelini, organizacijskim odjelima i odnosima s okruženjem. O njima i njihovoj kvaliteti, dakle stručnom znanju i sposobnostima, ovisi funkcioniranje sustava u cjelini. Pri tome su “komunikacijske sposobnosti”

posebno važne. Menadžeri stoga ne bi trebali *diktirati* i *nametati* već poticati sugovornike na *dijalog* i *konstruktivnu diskusiju* te čvrsto *vjerovati* kako će baš tako doći do traženih rješenja. Ne smiju zaboraviti da “probuđeni vulkani” ponekad dovode do stresa, bude frustraciju i želju da se što prije dođe do rješenja. No, takve solucije, koje nisu shvaćene i prihvaćene na svim nivoima, koje iz njih ne izvire, neće na kraju ništa dobro stvoriti. Budući da “problemi iz nas proizlaze” za rješenja vrijedi isto. Jer, neosporna je činjenica da svaka promjena kreće od nas samih te da na promjene uvijek moramo biti spremni. A sve to sigurno ćemo postići ako *kvalitetno* i *uvažavajuće komuniciramo* s Univerzumom koji nas okružuje.



**Alen Udovič**, diplomirani ekonomist,  
direktor tvrtke A.M.E.C. d.o.o. Rijeka



**SVAKI  
KLIJENT NAM  
JE VAŽAN.**



**HVALA VAM.**

**XXL USLUGA,  
S CIJENA.**

**01/3378 600**

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

**PRINTERA  
GRUPA**

VIŠE OD TISKA



**A PARTNERSHIP TO BENEFIT  
ENVIRONMENTAL CHARITIES**

Leonardo DiCaprio and TAG Heuer have joined forces  
to contribute to Green Cross International initiatives.  
To learn more please visit [www.tagheuer.com](http://www.tagheuer.com)

UVOZNIK I DISTRIBUTER: P-GRUPACIJA d.o.o., tel. +385 (0)51 227 012, [www.p-grupacija.hr](http://www.p-grupacija.hr)

PRODAJNA MJESTA: Urar Mamić, Gajeva 4, Zagreb; Zlatar Butučić, Vlaška 13, Zagreb; Urar Mamić, Vlaška 57, Zagreb;  
Zračna luka Zagreb - DFS; KRONA, Avenue Mall, Av. Dubrovnik 16, Centar Cascade, Zagreb; Zračna Luka Split - DFS;  
Smaragd - B "VAMA", Hrvatskog narodnog preporoda 23, Split; JOKER, Put brodarice 6, Split; Borza grupa d.o.o.,  
Placa 12, Dubrovnik; Exclusive, Tower centar Rijeka, Janka Polić Kamova 81a, Rijeka;  
Satovi Novak, B. Milanovića 21, Poreč; Exclusive centar, S. Radića 4b, Šibenik

150  
YEARS



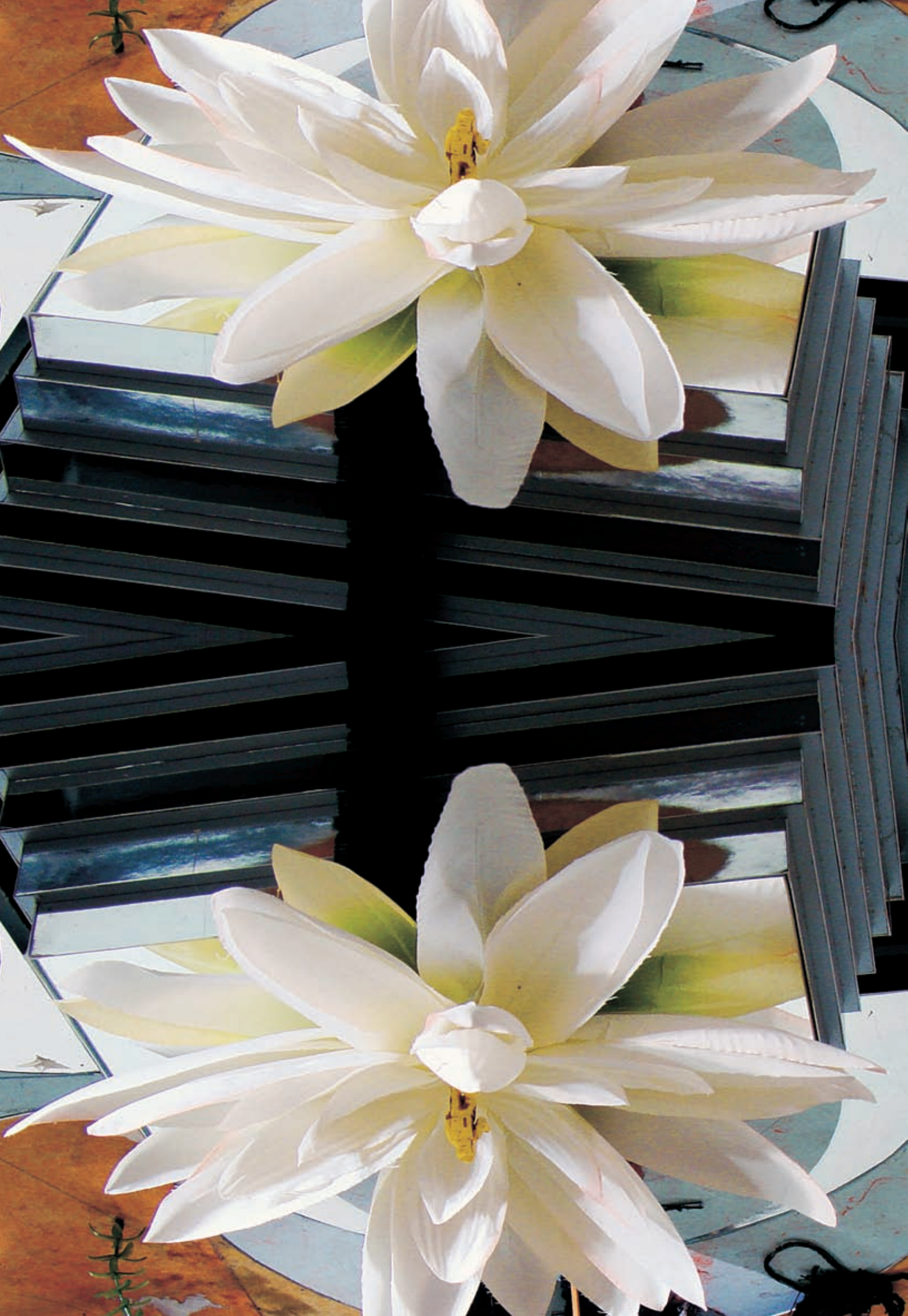
Aquaracer Series

HISTORY BEGINS EVERY MORNING



**TAG**Heuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860





# Love all, serve all: intervju s Isaacom Tigrettom

Ana Jergović

**I**saac Tigrett posebna je ličnost svijeta biznisa, glazbe i kulture. Roden u Jacksonu, Tennessee, od svoje najranije mladosti bavio se glazbom i umjetnošću pažljivo prateći evolucijske trendove i njihov utjecaj na biznis. Proničljiva vizija o smjeru društveno-kulturalnih promjena potaknula ga je da već u dvadesettrčetj godini života osnuje HARD ROCK CAFE, prvi “besklasni” restoran u Londonu. Poznat po svojoj osebujnoj organizacijskoj kulturi koja se vodila sloganom “love all, serve all”, HARD ROCK CAFE pod njegovim je vodstvom ubrzo postao svjetski brend obožavan od svojih klijenata radi zabavnih i edukativnih sadržaja te posebne atmosfere i energije. Nakon prodaje vlasničkog udjela u kompaniji i nekoliko godina posvećenih dobrotvornom radu, 1992. godine pokreće HOUSE OF BLUES, jedinstveni lanac okupljališta posvećenih promociji glazbe ruralnog juga Amerike: Bluesa, Rhythm & Bluesa, Gospela, Jazza i Rock & Rolla. Novi poduzetnički pothvat, kako to uvijek biva u njegovom životu, uskoro je postao toliko uspješan da ga je Tigrett 1997. godine prodao uglednim investitorima kao što su Chase Bank, Disney Company, Harvard University i Goldbury Ventures.

**Ana Jergović:** *Isaac, tvoja životna priča veoma je interesantna. Naprosto fascinira. Sve što si dotaknuo pretvorio si u zlato. Svaki projekt i svaka organizacija pod tvojim su vodstvom dosegli planetarni uspjeh. Uvijek si bio korak ispred svoga vremena. Misliš li za sebe da si vizionar, poduzetnik ili lider?*

**Isaac Tigrett:** Liderstvo je veoma zanimljivo područje. Po meni, potpuno odvojeno od druga dva koje si spomenula. Sebe definitivno vidim kao “vizionara” jer sam u životu prije drugih ljudi uspijevao “vidjeti” što će se događati u budućnosti. (U zaključku istraživanja koje je obuhvatilo stotinjak najuspješnijih lidera, poduzetnika i znanstvenika današnjice, P. M. Senge i C.O. Scharmer navode kako je upravo “sposobnost naslućivanja” ili “presencing” i to “budućnosti koja želi nastati” ono što posebne pojedince izdvaja iz prosjeka i čini ih iznimno uspješnima. Upravo zbog te sposobnosti, da osjete trendove i nove istine mnogo prije drugih, takvi ljudi u prvom trenutku obično bivaju odbaceni i neshvaćeni u društvu – op. ur.)

**AJ:** *Možeš li mi nešto reći o samim počecima, onim najranijim danima. Osobno si sudjelovao u nastajanju rock'n'rola, družio se s velikanima poput Elvisa Presleya, Johnyja Casha i Jerryja Lee Lewisa?*

Sebe definitivno vidim kao “vizionara” jer sam u životu prije drugih ljudi uspijevao “vidjeti” što će se događati u budućnosti.

**IT:** Sve je počelo na čudan način. Rođen sam u malom gradiću Jackson u državi Tennessee, odmah pored Memphisa i Nashvillea, gradova u kojima su stvoreni svi ključni pravci američke glazbe. Odrastao sam pod utjecajem *bluesa* nastalog iz pjesama crnačkog roblja, komercijaliziranog i urbaniziranog upravo u Memphisu. Za taj grad slobodno se može reći da predstavlja kolijevku tradicionalne američke crnačke i bjelačke glazbe, mjesto susreta pripadajućih kultura i supkultura, veoma intenzivnih strujanja.

Kada je *blues*, “glazba s polja”, došao u doticaj s bjelačkom gradskom muzikom oko 1900. godine, iz svega je nastao *jazz* čije prve tragove pronalazimo nizvodno niz rijeku Mississippi, u New Orleansu, mnogo ranije nego u New Yorku, Los Angelesu ili Chicagu. Pored *jazza* iz *bluesa* se razvio i *ritam & blues* sa sjajnim izvođačima poput Ottisa Reddinga i Isaaca Heysa koji su postali iznimno popularni budući da su bijelci prvi puta kupovali vinile crnačkih izvođača.

Cijela scena iznjedrila je *rock'n'roll*, u jednom malom sobičku u Memphisu kojeg je vizionar i revolucionar Sam Philips nazivao studijem. Philips je prvi shvatio da je crnačka glazba mnogo kvalitetnija od sladunjave bjelačke koja je tada bila.... ma što da kažem, jednostavno *fu!* Philips je hrabro odlučio krenuti u novom smjeru. I nije pogriješio budući da je taj sobičak, gotovo u isto vrijeme, stvorio umjetnike poput Elvisa Presleya, Johnyja Casha i Jerryja Lee Lewisa. Govorim o svojim tinejdžerskim godinama, dakle pedesetim godinama prošlog stoljeća, kada je glazba predstavljala najvažniju stvar u mojem životu. Tada je sve bilo drugačije. Svi oni svirali su u malim klubovima i bili “dio ekipe”. Ako ti kažem da je navedeni trojac svirao na mojoj matурalnoj zabavi sve će ti biti jasno!

Samo stotinjak kilometara dalje, pod utjecajem etno glazbe, *country* i *westerna*, u Nashvilleu na tradicionalnim instrumentima razvila se posve drugačija scena. Želim reći da sam imao sreću naći se na izvoru i aktivno participirati u “povijesnom prasku” koji se kasnije proširio svijetom.

**AJ:** *Zatim si se preselio u London?*

**IT:** Tako je. Sve je to nekako (pre)brzo prošlo. Preselio sam se iz SAD-a u London i postao *hipi* kako bih se uključio u novu revoluciju. To je opet bilo posve drugo doba, doba atomskog naoružanja i novih generacija koje su se morale svojski truditi da bi se probile kroz mrežu “dinosaurusa” i njihov sustav, tada posve zatvoren za nas mlade. To je bilo vrijeme “hladnog rata” kada smo strahovali od Rusije. Ljudi su se sklanjali u podrum i gradili skloništa a zrakom su danonoćno letjeli avioni – na tisuće njih – šireći prijetnju svuda uokolo. Mladi su tada odlučili da neće čekati pedeset godina kako bi počeli živjeti, kao što su to činile generacija prije nas. *Odlučili smo stvorili novi svijet!*

Borili smo se na poseban način: muzikom, odjećom, knjigama, pjesmama i hranom, našim stilom života. U to vrijeme izumljena je i kontracepcijska pilula koja je mladim ženama omogućila slobodniji život i otkaćenost pa se kao posljedica toga dogodila i seksualna revolucija. I ne samo to. Feministički pokret sve je više jačao što je ženama toga vremena osiguralo novu dozu hrabrosti i sigurnosti da nesputano i u sve većem broju nadiru na scenu.

Najrevolucionarniji i najintrigantniji bio je naš etički kodeks, moćan i jednostavan: *Ne vjeruj čovjeku s navršениh trideset godina života!* Ha, ha... Još se danas toga držim! Danas mi

Najrevolucionarniji i najintrigantniji bio je naš etički kodeks, moćan i jednostavan: *Ne vjeruj čovjeku s navršениh trideset godina života!*

je jasno zašto smo tako razmišljali. Kad si mlad, u periodu od 15. do 25. godine života, ničeg se ne bojiš, u stanju si sve učiniti, u svakom trenu i na svakom mjestu. Sretan si, snažan i ništa te ne može dotaći. Apolutno ništa.

A zatim... Zatim počneš raditi. Pa onda počneš brinuti. Kako bi zadržao posao pristaješ na razne igre i uloge koje te čine drugačijim od onog što jesi. Pojavljuju se *novac* i *neiskrenost*. S novcem onda kupuješ materijalna dobra, stanove, automobile i druge ugone radi kojih na poslu postaješ “politički korektan”, da ih slučajno ne izgubiš. Zatim se u tvom životu pojavi neka žena. Želiš je usrećiti pa se radi toga još više zadužuješ kako bi joj priskrbio nove stvari. Malo po malo, tvoj svijet sve više prestaje biti tvoj a ti sve više bivaš uvučen u nešto što te posve iscjeduje! I zato je naš moto bio: *Ne vjeruj čovjeku s navršениh trideset godina života!* Još i danas vjerujem da su ljudi u tridesetim prodani, uništeni, dio inertne mase i da se ponašaju kao ovce u stadu. Mi nismo htjeli biti ovce... htjeli smo uzeti ono što nam pripada! Takav je bio naš stav, takva je bila atmosfera. Bilo je to prekrasno doba, i danas ga se rado sjećam.

**AJ:** *Na koji su način starije generacije reagirale na vaš bunt?*

**IT:** Oni su to nazivali *generacijskim jazom!* Bojali su se i stalno nešto komentirali: vidi kakvu kosu imaju, kakve čudne pjesme pjevaju, kakve čudne stihove i knjige pišu – ljudi, moramo ih zaustaviti! Ni na koji način nismo se uklapali u njihov svijet. U mojem rodnom gradu, inače veoma konzervativnom, prvi sam se pojavio s dugom kosom zbog čega sam odmah “žigosan”. Svakodnevno sam trpio fizičke nasrtaje samo zato što sam pripadao drugoj sceni

“Veliki momci”, naši tlačitelji, iznenada su uočili poslovni potencijal cijele ove priče i počeli ulagati lovu, kupovati male tvrtke, graditi imperije. Tako su nastali *Sony*, *Warner Brothers* i *Columbia*.

koja se u SAD-u javljala tek u većim gradovima: New Yorku, Chicagu, Los Angelesu i San Franciscu a u Europi u London i samo donekle u Parizu. Međutim, s vremenom je narasla i proširila se svijetom. Iznenada i niotkuda pojavili su se novi momci poput Hendrixa i The Who a njihovi su gigantski zvučnici zvukom parali nebo. Sve to veoma je plašilo “dinosauruse”...

Strah je eskalirao na demonstracijama na *Berkeleyu* kada su na nas poslali *Narodnu gardu* kako bi zaustavili protest - cvijećem. Netko je u masi zapucao radi čega je

petnaestero djece ubijeno. Eto, toliko su se bojali. U Chicagu i na drugim demonstracijama protiv rata u Vijetnamu policajci su znali pretući tisuće mladih s cvijećem u rukama. Toliko je snažan bio njihov strah.

No, s druge strane mi se njih nimalo nismo bojali, samo smo željeli da nas puste na miru, da živimo svoje živote jer je sada na nama bio red! Poslušaj samo Boba Dylana... njegovi stihovi sve govore.

**AJ:** *Čini mi se da se u svijetu danas događa nešto slično, neka slična revolucija suptilnije prirode. Neka vrsta “revolucije svijesti”, dubovnosti i ljudskih vrijednosti?*

**IT:** Promotriš li na tren evoluciju kulture, posebice u tom posebnom vremenskom periodu između 65. i 75. godine kada smo se svojski trudili promijeniti svijet, brzo ćeš zaključiti kako se zapravo ništa nije dogodilo jer, iskreno rečeno, nismo uspjeli ništa promijeniti. Neke su se stvari ipak pomakle s mjesta - osnovali smo nove izdavačke kuće budući da nitko nije htio izdavati naše knjige, pokrenuli smo nove diskografske kuće - *Beatlesi* su pokrenuli svoju, *The Who* svoju.

A tada se dogodio prijelomni trenutak! “Veliki momci”, naši tlačitelji, iznenada su uočili poslovni potencijal cijele ove priče i počeli ulagati lovu, kupovati male tvrtke, graditi imperije. Tako su nastali *Sony*, *Warner Brothers* i *Columbia*. Nakon što su shvatili poslovnu vrijednost naše kulture počela je sveobuhvatna komercijalizacija i sve je postalo biznis.

Dogodio se *novac* koji je polako širio svoje pipke u sve pore naše kulture. Majice, ploče, koncerti... 5 dolara, 10 dolara, 100 dolara – nije bilo važno jer se sve kupovalo i



sve bi se rasprodalo. Tako je naša revolucija postala komercijalna. A kako je revolucija trend, trend se uvijek mijenja. Postali smo moda, a moda se mijenja barem četiri puta godišnje. Iznenada, cijeli je pokret usmjeren prema novcu i profitu.

Netom ranije, umovima ljudi vladalo je siromaštvo, izlazak iz poslijeratnog perioda, slomovi burze. Gospodarstvo SAD-a počelo je tada nezaustavljivo rasti a ljudi su po prvi puta imali novac. Stiglo je vrijeme novih sloboda, ljudi su počeli glasno izražavati svoje želje i sve se počelo vrtjeti oko novca i moći. Pojavio se novi moto: *Želim imati sve što će me učiniti sretnim!* Ako budem imao moć, novac, slavu, seks i sve što *maya* propisuje (*maya* je pojam istočnjačke filozofije koji se najbolje može usporediti s “iluzijom” – op.ur.) bit će mi dobro, bit ću sretan i bit ću cool. Po prvi puta u povijesti širokim masama je otvoren put do bogatstva, ljudima koji nisu ni sanjali da će tako nešto ikada iskusiti.

Međutim, nije dugo trebalo da svi oni shvate kako nisu sretni. Desilo se nešto zaista čudno: ljudi su se počeli propitivati što se to s njima događa jer su shvatili da im materijalna bogatstva ne osiguravaju spokoj uma. Shvatili su da su nesretni samo zato što susjed zarađuje više od njih, iako su sami bili milijunaši. S druge strane, oni koji i dalje nisu ništa imali počeli su osjećati nove osjećaje. Odjednom su se suočili s vlastitom *bezvrijednosti*, osjećam kojeg nikada ranije nisu iskusili. Samopouzdanje masa iznenada je počelo rapidno propadati jer nitko nije bio doista sretan. Ljudi su se pretvorili u sebične individualce, zatvorene u svoju ljušturu i zaključane iza vrata svoje kuće. Stoljećima njegovani dobrosusjedski odnosi iznenada su nestali. Nastupila je nova kriza koja ovog puta nije bila materijalna nego *kriza duha*.

Stoga se slažem s tobom da se u današnjem svijetu događa svojevrsna duhovna revolucija budući da su više-manje svi narodi osjetili da *maya* ne donosi mir, sreću i zadovoljstvo. Ona je privremena, prolazna te kao takva čovjeku uopće nije važna.

**AJ:** *Misliš da čovječanstvo trenutno prolazi kroz takvu vrstu učenja?*

**IT:** Sve ovo o čemu ti pričam događa se ispod površine, na suptilnim razinama. Ljudima je i dalje teško priznati da ih lova i sve

Desilo se nešto zaista čudno: ljudi su se počeli propitivati što se to s njima događa jer su shvatili da im materijalna bogatstva ne osiguravaju spokoj uma.

te materijalne stvari ne čine sretnima. I ne samo to. Posebno im je teško i zahtjevno osmisliti neke nove ciljeve. Cijeloga života trče za novcem da bi im sada netko rekao kako “novac ne donosi sreću”. Ma hajde molim te! Iako u svojoj duši dobro znaju da je to istina, ne žele si priznati. Ako novac nije cilj, što je onda cilj? Čemu ćemo stremiti, za što se boriti, oko čega strahovati?

Pritom je i *maya* u posljednje vrijeme ojačala, posebno zbog medija koji svoju snagu koriste na pogrešan način: zasipaju ljude lažnim idealima i pogrešnim vrijednostima

Iluzija se uvukla u sve pore današnjeg društva pa su ljudi radi toga posve izgubili kontrolu nad sobom.

radi čega se ljudi mizerno osjećaju budući da nisu dovoljno moćni, dovoljno sexy, dovoljno bogati ili dovoljno pametni... Iluzija se uvukla u sve pore današnjeg društva pa su ljudi radi toga posve izgubili kontrolu nad sobom.

Pitanje je kako će se svijet dalje mijenjati? Vjerojatno onako kako se mijenjao do sada! Pogledajmo prirodu - sve u prirodi podložno je ciklusu rađanja i umiranja, svaka biljka, svako biće, svaki planet. Svi se mi nalazimo u tom krugu: ljudi i čitave civilizacije - od Mezopotamije do drevnih civilizacija, Rimljana i Grka - svaka je doživjela svoje zvjezdane trenutke da bi zatim zapala u dekadenciju i propast. A iz pepela se uvijek rađa Feniks. Regeneracija zahtijeva prethodno uništenje. A kakav će oblik i razmjeri tog uništenja biti.... to doista ne mogu reći.

**AJ:** *Koja je uloga biznisa u toj promijeni? Može li poslovni svijet pozitivno utjecati na sveopću krizu duha budući da ju je on stvorio?*

**IT:** Biznis predstavlja “mač s dvije oštrice”: s jedne strane veoma je moćan a s druge je izvor velikih problema. Pomogao

je da novac zarobi ljude a biznismeni ga sada doniraju u humanitarne svrhe hineći “društveno odgovorno poslovanje”. Misle da će ih društvo zbog toga voljeti i poštovati. Smiješno! Biznis potiče *mayu* i predstavlja glavnu komponentu cjelokupne slagalice koja uništava prirodu i društvo. Pitanje je može li takav entitet pokrenuti promjenu.

Al Gore, dragi prijatelj iz djetinjstva (rasli smo vrata do vrata), već kao mladac počeo se baviti politikom na strani “zelenih”. Financijski sam ga oduvijek podržavao a Al je donirani novac, oko 20 milijuna US\$, uložio u znanstvenu opremu i istraživanje biosfere. Jednoga dana, negdje prije 18 godina, nazvao me iz Washingtona da bi mi poručio: “Isaac, nećeš vjerovati... biosfera nestaje. Do 2040. godine sve će nestati!”

“Kako to misliš?” upitao sam ga u panici. “Točno tako kako sam ti rekao. Na ovoj planeti živi previše ljudi pa se proizvodnja hrane posve komercijalizirala i postala veliki biznis. Dobar urod traži korištenje pesticida a pesticidi truju podzemne vode vodoopskrbnog sustava. Zemlja je stoga uglavnom zatrovana a za nekih tridesetak godina voda će također biti zatrovana. Deset će se katastrofa: ljudi će umirati jer neće biti čiste vode. S druge strane *freoni* koje opsežno koristimo u industrijskoj proizvodnji dodatno će povećati rupe na ozonskom omotaču. A to nije sve. Najveća opasnost dolazi od promjena u oceanima na početku hranidbenog lanca. Ako planktoni uginu, a sve govori da će baš tako biti, u roku od 5 godina nestat će sva druga živa bića iz oceana! Budući da 50% svjetske populacije direktno ovisi o hrani iz oceana jasno je što to znači!”

Al je skrenuo pažnju svjetske javnosti na sve te probleme i za to dobio Nobelovu

nagradu. Međutim, nikoga za to nije briga - baš zbog biznisa koji je unajmio neke druge “stručnjake” da smiruju ljude i govore im da situacija uopće nije takva. Biznismeni se isključivo brinu o sebi i o svojoj firmi. Nije ih briga za cjelinu. Brinu se za kvartalne prihode i profitabilnost. Fućka se njima za *globalno zatopljenje, ozonske rupe* i slične gluposti!

**AJ:** *Misliš da je problem u sustavu koji je osmišljen da se brine isključivo o kvartalnim izvješćima?*

**IT:** Naravno! Menadžere nije briga za dugoročne trendove... Ma nije ih briga ni za sljedeći kvartal! Burze ne zanima situacija ovog “kvartala” – zanima ih što se događa danas. Analitičare interesiraju sljedeća dva do tri dana. Mentalitet se promijenio a novi trendovi prihvaćaju samo trgovanje na dnevnoj razini - reci mi koliko mogu zaraditi sada i odmah, za drugo me nije briga.

Ista se događa na drugim tržištima i u drugim industrijama – i oni se brinu samo i isključivo za novac.

**AJ:** *Što se onda treba promijeniti?*

**IT:** Treba se dogoditi velika promjena. Trodimenzionalna, intenzivna, zarazna i magnetična *maya* mora nestati budući da je ona glavni uzrok svih zala. Ljudi misle da će kroz novac i materijalno doći do sreće. Nažalost, umjesto sreće novac u njima budi žudnju za još više novca zbog čega osjećaj zadovoljstva uvijek ostaje na dohvat ruke. Zato novac nije i nikada neće biti cilj ljudskog postojanja, iako je trenutno tako. Moramo pronaći nešto sasvim drugo. Ljudi će morati drugdje tragati za srećom, zadovoljstvom, mirom, domom, obitelji. A da bi

se tako nešto dogodilo očito treba doći do uništenja, katarze. Vjerojatno će iz pepela nastati Fenix. Mislim da se trenutno u svijetu upravo to događa.

**AJ:** *Ako je tako, koje nove vrijednosti i nove ciljeve trebamo pred sebe postaviti?*

**IT:** Interesantno je da ničeg “novog” u svemu tome nema i da “novo” zapravo predstavlja povratak na drevne vrijednosti i istine, čovjeku otkrivene tisućama godina unatrag. Moramo se brinuti o tome kako da postanemo bolja i kvalitetnija ljudska bića: *mudrija, suosjećajnija, iskrenija, hrabrija i odgovornija* a ne o tome kako ćemo imati više novca.

**AJ:** *Razumijem o čemu govoriš... Vratimo se s globalnih problema na tvoju poslovnu karijeru. Kada i kako si postao uglednim biznismenom?*

**IT:** Kada su se moji roditelji razveli, odao sam da s ocem odem u Englesku. Tada sam već jako dobro osjećao bliskost prema novoj svijesti koja se širila svijetom. Umjesto da nastavim školovanje na nekom prestižnom sveučilištu, odlučio sam

Ljudi misle da će kroz novac i materijalno doći do sreće. Nažalost, umjesto sreće novac u njima budi žudnju za još više novca zbog čega osjećaj zadovoljstva uvijek ostaje na dohvat ruke.

zaposliti se u jednoj od očevih tvornica na sjeveru Engleske.

To je bila prava škola! Na mene je to iskustvo ostavilo snažan utisak i duboko se urezalo u moj karakter. Jednom prilikom u tvornici sam pokrenuo obustavu rada usmjerenu protiv uprave i menadžmenta zbog nesnosne buke koju su radnici morali trpjeti. Strojevi u očevim tvornicama toliko su bili bučni da su radnicima uništavali sluh. Budući da se menadžment nije obazirao na prosvjede, morao sam nešto učiniti.

Nakon toga neko vrijeme sam se bavio prodajom automobila. Kupovao sam stare *Rolls Royceve* u Engleskoj i prodavao ih u SAD-u. No, ljudi su me uvijek više zanimali od trgovine, strojeva i slično tako da sam uskoro napustio posao s automobilima iako sam zarađivao lijepe novce.

Nekako u to vrijeme dogodilo se nešto što će zauvijek odrediti moj život. Jednoga dana, dok sam šetao *Bond Streetom*, promatrao sam bobbyja, londonskog policajca, kako marljivo legitimira i pretražuje nekog momka koji je po odjeći i općem dojmu dolazio iz *East Enda*. U meni se tada probudio neki čudni nagon, naprosto sam poludio.

Strojevi u očevim tvornicama toliko su bili bučni da su radnicima uništavali sluh. Budući da se menadžment nije obazirao na prosvjede, morao sam nešto učiniti.

To je bio tipičan primjer Viktorijanskog klasnog sustava. Mladac se nije mogao maknuti iz svoje četvrti i otići u drugi dio grada a da mu vlasti jasno ne pokažu gdje mu je mjesto.

U to vrijeme u Engleskoj su društvene klase još uvijek bile strogo odijeljene. U Londonu nije postojalo, doslovno rečeno, ni jedno mjesto na kojem bi se pekar i bankar susreli i razgovarali. Svaka društvena klasa odlazila je u svoje vlastite klubove i pubove: nikada i nigdje nisu mogli sreći. Takvo stanje za mene jednostavno nije bilo prihvatljivo. *Poželio sam složiti takav sustav!*

**AJ:** *Hard Rock Cafe zapravo je bio tvoj odgovor na klasnu podijeljenost društva i neravnopravnost koju je ono poticalo?*

**IT:** *Upravo tako! S nepune dvadeset tri godine, bez ikakvih kvalifikacija osim ljubavi i duboke brige za druga ljudska bića, s prijateljem sam odlučio otvoriti restoran – ali takav koji neće biti namijenjen nekoj određenoj klasi.*

Vratio sam se natrag u SAD da bi pomoću obiteljskog imena i prezimena podignuo zajam u iznosu od 60 tisuća dolara od bankara u svojem rodnom gradu. Potom sam se vratio u London i odmah unajmio prostor u samom središtu mondenog *Mayfaira*.

U to vrijeme London je bio srce pokreta nove svijesti, svojevrsni “glavni štab” transformacijskog načina razmišljanja kojeg su nosili mladi. Njihov su uzor bili glazbenici a glazba nije bila samo glazba već mnogo više... Glazba je bila jača od politike!

Iskoristio sam sva ta strujanja kako bih otvorio prvi, po svemu američki restoran, u

Engleskoj, Europi i svijetu - koji je bio čvrsto povezan s novim pokretom: *Hard Rock Cafe*. Želio sam stvoriti prijateljski restoran u samom središtu Londona po uzoru na slična stajališta na američkim autocestama. To je bio moj jedinstveni doprinos borbi za jednakost ljudi na ovoj planeti. Ideje, ideale, trenutak u vremenu, grad i samo mjesto nismo mogli bolje odabrati.

Od prvoga dana kada je otvoren restoran je postigao neviđeni uspjeh. U redu za mjesto zajednički su čekali bankari, pekari, taksisti, direktori, radnici i službenici - ljudi s "plavim ovratnicima" i ljudi s "bijelim ovratnicima". Svi oni činili su sustav kojeg sam želio slomiti i svi su mi oni spremno pomagali da u tome i uspijem.

Od samog početka u restoran su dolazile poznate ličnosti: *Jimi Hendrix, Cream, The Beatles, The Rolling Stones* i mnogi drugi. Svi su bili oduševljeni restoranom. Postao je slavan preko noći.

**AJ:** *Na koji način si vodio posao? Jesi li bio više "lider" ili "menadžer"?*

**IT:** Još u očevim tvornicama obećao sam sebi da ću, ako ikada budem imao priliku voditi vlastiti posao, to činiti na sasvim drugačiji način od uobičajenog, na način koji do tada još nije viđen. U vlastitom restoranu bio sam treća najmlađa osoba i nisam imao pojma o tome kako voditi posao. Budući da nisam raspolagao nikakvim smjernicama za stvaranje mjesta kakvog sam zamislio, jedino sam se mogao osloniti na *vlastito srce* i uporno slijediti njegov put.

Osobno sam na posao primao svakog novog djelatnika. Zvao sam ih "mojom zbirkom duginih boja". Održavao sam svakodnevne "obiteljske sastanke" na kojima su

Budući da nisam raspolagao nikakvim smjernicama za stvaranje mjesta kakvog sam zamislio, jedino sam se mogao osloniti na *vlastito srce* i uporno slijediti njegov put.

sudjelovali svi zaposleni. Sjećam se dobro... Sastanci su bili veoma burni i kiptjeli su od energije. Na njima smo razgovarali o *dobroti, o podizanju kvalitete putem uljudnosti* i o stvarima koje su nas posebno zanimale: *besklausnosti i borbi s uobičajenom engleskom suzdržanošću*. Cilj nam je bio samo jedan: *željeli smo da mjesto isijava ljubav!*

Prvi smo u Engleskoj uveli program podjele dobiti djelatnicima prema posebnom ključu koji se sastojao od: prijateljskog pristupa, spremnosti na pružanje pomoći i razine uklapanja u "obitelj", uz ostale uobičajene kriterije uspješnosti na radu. Prema svakom djelatniku jednako sam se odnosio. Primjerice, šezdesetih godina žene su za isti posao obično dobivale upola manju plaću nego muškarci ali u *Hard Rock Cafeu* bile su plaćene jednako kao muškarci.

U restoranu sam svakoga poznao "u dušu" kao što su i djelatnici poznavali mene. Svi su oni imali moj broj telefona i znali su da me slobodno mogu nazvati u bilo kojem trenutku. Tako smo tijekom vremena razvili *posebnu vrstu odnosa*. Svaki djelatnik u svakom *Hard Rock Cafeu* u bilo kojem dijelu svijeta znao je da može osobno stupiti u vezu sa mnom uvijek kada to poželi.

Ključna vrijednost naše organizacije bilo je *poštovanje*. Pored toga, veoma smo brinuli o kvalitetama *integriteta, odvažnosti, unutarne istine, naklonosti, uljudnosti, brige za drugog, entuzijazma i snage*.

Neke sam ljude promovirao do statusa “menadžera” ili “nadzornika” a nakon toga im pomagao kako ne bi zloupotrijebili svoj novi položaj. Držao sam ih odgovornima za poslovanje - i od njih očekivao da se ponašaju kao ljudska bića. Ako bi zbog ega, neznanja ili loših navika njihovo ponašanje bilo suprotno od vrijednosti *Hard Rock Cafea*, tada bih im pružio “posebnu vrstu pomoći” kako bi konačno shvatili što se od njih očekuje.

Ovlastio sam menadžera za osoblje da nadgleda glavnog menadžera u pitanjima *humanosti i obzirnosti* vezano primjerice za posudbu ili isplatu prekovremenog rada ili pak predujma uoči blagdana i tome slično. Ljudi koji rade u restoranu ne zarađuju mnogo pa im stoga možemo i trebamo izaći u susret barem s ovakvim sitnicama.

**AJ:** Čitala sam o posebnoj organizacijskoj kulturi *Hard Rock Cafea*. Po čemu je ona doista bila posebna? Koje ste vrijednosti njegovali? Za što ste se zalagali?

**IT:** Ključna vrijednost naše organizacije bilo je *poštovanje*. Poštovali smo ljude i očekivali da oni poštuju nas. Pored toga, veoma

smo brinuli o kvalitetama *integriteta, odvažnosti, unutarne istine, naklonosti, uljudnosti, brige za drugog, entuzijazma i snage*. Područje vrijednosti, iako bez sumnje značajno i široko, djeluje dosta nesređeno i “neznanstveno” pa je vjerojatno zbog toga u menadžmentu previše zanemareno.

Biti članom *Hard Rock Cafe* obitelji ljudima je bila svojevrsna terapija. Čak i oni koji su dolazili iz problematičnih obitelji kod nas bi doživjeli nevjerojatnu transformaciju. Zašto? Jednostavno zato što smo ih voljeli a zauzvrat su i oni pružali ljubav. Što zapravo i nije neka novost. Ljudi to uvijek čine. Mogli smo zaposliti pojedince koje nitko drugi nije htio zaposliti i za šest do sedam mjeseci pretvoriti ih u potpuno nove ljude. Nazvao sam to “srednjom školom” i svima jasno poručio kako očekujem da svatko položi maturu. Vrlo sam rano shvatio da mi naprosto razvijamo *nove navike*. I to je zapravo sve! Naš uspjeh, kao i svaki drugi životni uspjeh ili neuspjeh, dolazi isključivo iz *navika*. Stoga sam u *Hard Rock Cafeu* odlučio razvijati samo one navike koje su bile dobre.

Svi smo voljeli to mjesto i svi smo se osjećali *većim i važnijim* jer smo tamo radili. Bili smo poznati. Bilo je dovoljno samo ući u restoran da vas preplavi ta divna energija. Osoblje je bilo ponosno na mjesto u kojem rade, od perača posuđa na dalje. Njegovali smo *dub, ljubav, dharmu* (istočnjački izraz za “ispravnost, ispravno ponašanje” - op. ur.) i *posebnu energiju* koja je zatim prizivala goste.

Na jednom sastanku odlučili smo kako bi dobro bilo ljudima komunicirati poruke pa smo ih tako počeli tiskati na računima, majicama, košuljama i slično. Koristili smo razne aforizme, kratke poruke koje smo prikupili iz raznih vrijednih izvora poput:

“Započni dan u ljubavi”, “Čini dobro, budi dobar, vidi dobro” i tako dalje. Prodali smo na milijune majica velikom broju najrazličitijih ljudi - neki su od njih bili prilično neuglađeni - a na svakoj od njih utisnuli smo naš zaštitni znak: *Love all, serve all!*

**AJ:** Na koji ste se način odnosili prema klijentima?

**IT:** Isto kao prema djelatnicima. Goste, klijente našeg restorana tretirali smo na posve isti način. U mojem osobnom životu mrzio sam čekati u redovima pa sam zato suosjećao s mnoštvom koje je u dugim kolonama čekalo ispred ulaznih vrata *Hard Rock Cafea*. Dugo smo na našim sastancima razgovarali o tome što možemo učiniti po tom pitanju te smo nedugo zatim došli do elegantnog rješenja. Odlučili smo proširiti granice restorana sve do kraja reda, bez obzira na to gdje on bio, a ponekad se protezao skroz uokolo parka. Pritom nismo tražili savjet pravnika ili bilo što slično, naprosto smo to sami proglasili. Imenovali smo “menadžera reda” koji je cijelo radno vrijeme provodio vani među ljudima i trudio se da im čekanje učini što je moguće ugodnijim. Kada je

kišilo nosio im je kišobrane (nikada nismo ni jednog izgubili), kada je bilo vruće nudio ih je hladnim čajem a kada je bilo hladno - vrućim kakaom ili juhom. Iz toga ćeš shvatiti kakvi smo bili i zašto su nas klijenti obožavali.

**AJ:** Kratko rečeno: koji je tvoj recept za uspjeh u poslovanju?

**IT:** Stvar je veoma jednostavna: spojiti *ljudski dub* i *biznis* te svemu dodati *ljubav*. Briga o ljudima dugoročno uvijek donosi rezultate!

**AJ:** Isaac, hvala ti na ovom razgovoru! Ima li nešto što želiš poručiti hrvatskim liderima i menadžerima?

**IT:** Želim im poručiti da je *ljubav*, i to ona vrsta široke ljubavi koja vas ne čini čudakom ili mekušcem, u poslovanju veoma važna. Zapravo, ona je od presudne važnosti. Bez obzira na to bila ona čvrsta ili meka, uvijek mora biti prisutna. Uz ljubav, važno je i *služenje*. Dakle, *love all, serve all!*



**Isaac Tigrett**, osnivač, *Hard Rock Cafe*,  
*House of Blues*

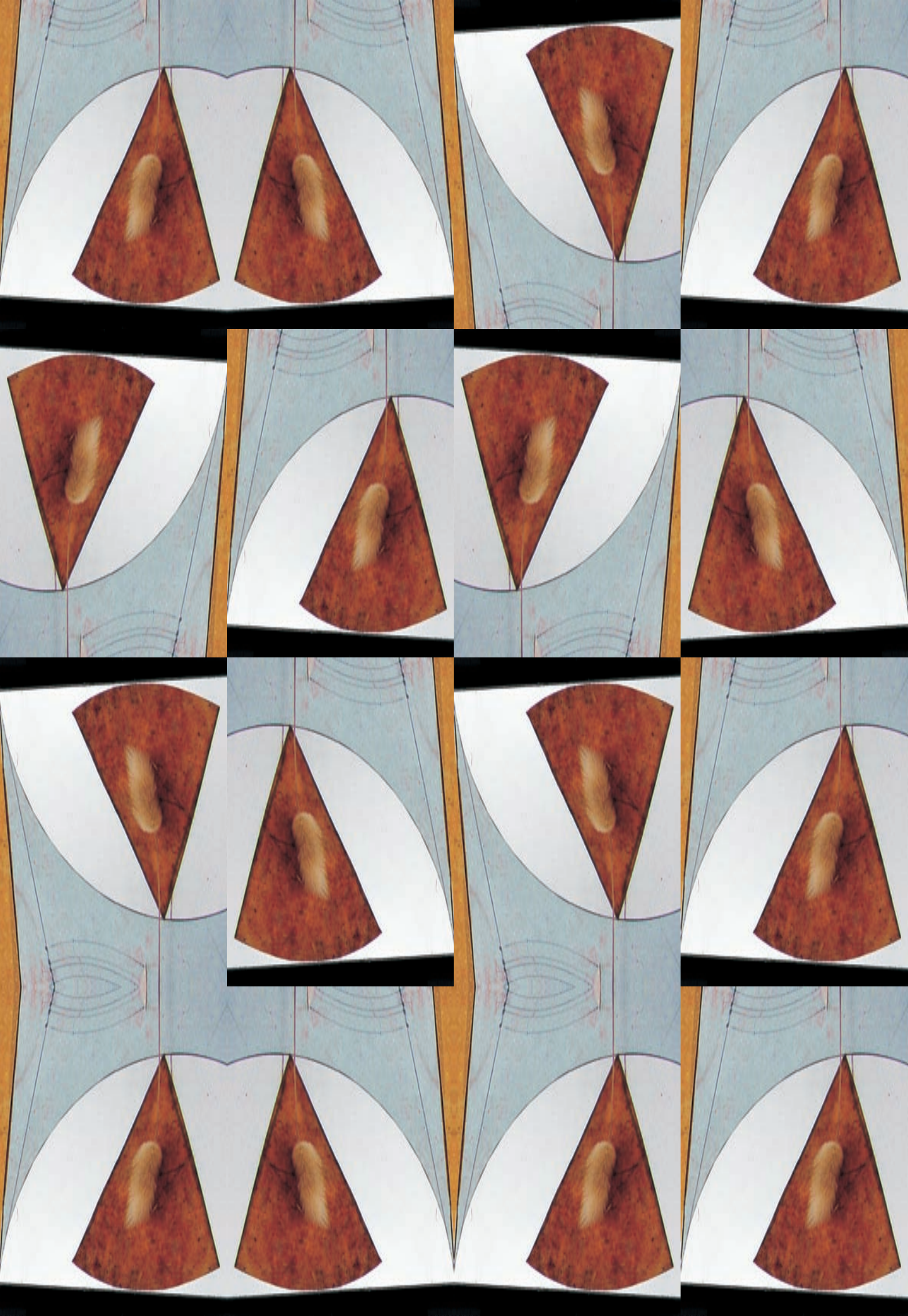


**Ana Jergović**, Marketing & PR Manager,  
COTRUGLI Business School









# Dijalog: osnovne smjernice

David Bohm  
Donald Factor  
Peter Garrett

## Što je to “dijalog”?

Dijalog, u smislu u kojem koristimo ovaj pojam, osnovno je sredstvo za proučavanje korijena mnogobrojnih kriza s kojima se čovječanstvo danas susreće. Dijalog omogućava duboko propitivanje i istraživanje procesa koji fragmentiraju i ometaju kvalitetnu komunikaciju među pojedincima, nacijama ili pak različitim sektorima iste organizacije. Današnja moderna kultura podržava različite međuljudske interakcije: ples, pjesmu ili glumu, koje se odvijaju bez imalo problema. Suprotno tome, kada je riječ o konverzaciji o dubokim i značajnim problemima ljudskog postojanja, često nailazimo na razilaženje i neslogu, pa čak i nasilje. Gledano iz naše perspektive opisane okolnosti ukazuju na dubok i raširen defekt u procesu ljudskog razmišljanja.

Uz pomoć dijaloga grupa ljudi istražuje pojedinačne i zajedničke *pretpostavke, ideje, uvjerenja i osjećaje* koji suptilno upravljaju njihovim interakcijama. Dijalog nudi mogućnost sudjelovanja u procesu koji zorno ukazuje na uspješnu i neuspješnu konverzaciju. Dijalog može razotkriti zbunjujuće nekoherentne obrasce koji grupu navode da izbjegava pojedina ključna pitanja ili da, s druge strane, čvrsto inzistira na obrani pojedinog stajališta suprotno zdravom-razumskoj logici.

Dijalog je *opažajno sredstvo*, kolektivne prirode, koje nam pomaže da uočimo na koji način *skrivenne vrijednosti, namjere ili nezamijećene kulturalne različitosti* upravljaju ponašanjem a da toga uopće nismo svjesni, individualno

i kolektivno. Stoga na dijalog treba gledati kao na neku vrstu arene za kolektivno učenje koja može unaprijediti zajedništvo, harmoniju i kreativnost.

Zbog istraživačke prirode dijaloga, njegov smisao i metode u stalnom su nastajanju. Na proces dijaloga ne mogu se primijeniti kruta pravila zato što suštinu dijaloga čini *učenje* - ali ne u smislu konzumiranja informacija ili doktrina priopćenih od strane autoriteta, niti u smislu preispitivanja ili kritiziranja određenih teorija ili programa - već u smislu sudjelovanja u difuznom procesu kreativne participacije među kolegama.

Stoga smatramo da je posebno važno pojasniti značaj, smisao i pozadinu procesa.

Zalaganje autora ovog teksta upravo za ovakvu formu dijaloga nastalo je kroz seriju razgovora započetih 1983. godine na kojima smo propitivali tezu Davida Bohma da je glavni uzrok beskonačnih kriza čovječanstva sveprisutni nesklad u procesu ljudskog razmišljanja. U godinama koje su slijedile pokrenuli smo mnoge razgovore i seminare u različitim zemljama i među različitim grupama ljudi koji su lagano poprimali formu dijaloga.

Na dijalog treba gledati kao na neku vrstu arene za kolektivno učenje koja može unaprijediti zajedništvo, harmoniju i kreativnost.

Istraživanje nam je kristalno jasno ukazalo da dijalog predstavlja moćno sredstvo pomoću kojeg bolje razumijemo funkcioniranje misli i razmišljanja. Činjenica je da živimo u svijetu u cijelosti stvorenom putem ljudskog djelovanja, dakle, putem ljudskih misli i razmišljanja. Zgrada u kojoj živimo, automobil kojeg vozimo, jezik kojim govorimo, nacionalne granice, sustavi vrijednosti, pa čak i ono što smatramo "direktnom percepcijom vlastite realnosti" u svojoj suštini uvijek su tek manifestacije procesa razmišljanja ljudskih bića. Shvatili smo da trajna rješenja za široki spektar problema današnjice jednostavno neće biti moguće pronaći bez iskrenog i dubokog istraživanja ovih fenomena.

Riječ "misao" ne koristimo samo u kontekstu proizvoda našeg svjesnog intelekta već joj pridodajemo *osjećaje, namjere i želje*. Riječ "misao" također sadrži suptilnu, uvjetovanu manifestaciju naučenog koja nam omogućava da pridodamo smisao nizu odvojenih scena u filmu ili da protumačimo apstraktne simbole na cestovnim znakovima zajedno s tacitnim, neverbalnim procesima koji se koriste u stjecanju osnovnih mehaničkih vještina poput vožnje bicikla. "Misao", u svojoj suštini i u kontekstu ovog teksta, aktivni je odgovor sjećanja u svakoj fazi ljudskog života. Cjelokupno znanje čovječanstva stvoreno je, iskazano, preneseno, transformirano i primijenjeno u mislima.

Kako bi dalje pojasnili pristup, tvrdimo da je moguće, čak i uz neznatno povećanje pozornosti, uvidjeti da ono što nazivamo "*racionalnim razmišljanjem*" jesu uglavnom odgovori uvjetovani i usmjereni prethodnim mislima. Ako pažljivo promotrimo "*realnost*" ne možemo a da ne vidimo kako se ona sastoji od zbirke *konceptija, sjećanja i refleksija* obojenih našim osobnim potrebama, strahovima i željama, limitiranim i izobličnim jezičnim ograničenjima kao i

naslijeđenim povijesnim, seksualnim i kulturološkim navikama. Iznimno je teško odstraniti navedene komponente i biti siguran je li naša percepcija - ili sve ono što o njoj mislimo - ispravna.

Situacija postaje još složenija ako znamo da misao vješto skriva ovaj problem od naše neposredne svijesti te uspijeva stvoriti osjećaj koji nas navodi da pomislimo kako je naš način tumačenja realnosti jedini razumni način na koji se realnost može tumačiti. Zato je neobično važno razviti kvalitetna sredstva i metode za *usporavanje* te zatim *motrenje* misaonog procesa u tijeku.

Čovjekovo fizičko tijelo raspolaze takvim sposobnostima što se ne bi moglo reći i za misli. Podignemo li ruku znamo da to svjesno činimo, da ruku ne podiže neka druga osoba nego mi sami. To se naziva *propriocepcija*. Svjesni smo nekih tjelesnih aktivnosti u trenutku kada se one događaju no takva nam sposobnost u domeni razmišljanja nedostaje. Primjerice, obično ne uspijevamo zamijetiti kako na naš odnos prema drugoj

Neobično je važno razviti kvalitetna sredstva i metode za *usporavanje* te zatim *motrenje* misaonog procesa u tijeku.

osobi značajno utječu naše misli i osjećaji o nekoj trećoj osobi koja se slično ponaša ili slično izgleda kao druga osoba s kojom ulazimo u odnos. Umjesto toga, unaprijed pretpostavljamo da odnos prema drugoj osobi direktno izvire iz njezinog trenutnog ponašanja. Problem je u tome što nam je za uočavanje takvog nesklada potrebna razina pozornosti (svjesnosti) kojom rijetko kada raspolazemo.

## Zašto nam je dijalog potreban?

Dijalog se bavi stvaranjem prostora i uvjeta koji podržavaju nastajanje takve vrste pozornosti. Dijalog omogućava prikazivanje misli i značenja te tako pogoduje stvaranju neke vrste kolektivne *propriocepcije* ili trenutnog odražavanja:

1. Sadržaja misli,
2. Manje očitih *dinamičkih struktura* koje tim mislima upravljaju.

Opisano iskustvo proces dijaloga osigurava na pojedinačnoj ali i na kolektivnoj razini. Svaki slušatelj u poziciji je odgo-

voriti svakom govorniku i ostatku grupe te im na taj način prenijeti vlastita gledišta na iznesene pretpostavke, na implikacije iznesenih pretpostavki ali i na značajne ali izostavljene teme. Dijalog osigurava sudionicima priliku da preispitaju predrasude i karakteristične obrasce u pozadini svojih misli, stavova, uvjerenja i odabranih životnih uloga. Također omogućava razmjenu novostečenih uvida.

Riječ "dijalog" izvedena je iz riječi "dia" koja znači "*kroz, putem, tijekom*" i

riječi “logos” koja znači “riječ” ili preciznije “značenje riječi”. Prema tome, slika koja dobro opisuje proces dijaloga asocira na *rijeku značenja* koja teče među sudionicima i kroz sudionike. Broj sudionika dijaloga ničim nije ograničen. Štoviše, moguće je upustiti se i u dijalog sa samim sobom. No, oblik dijaloga koji preporučamo odnosi se na grupu od dvadeset do četrdeset osoba koje sjede i razgovaraju u krugu.

Spoznaju o važnosti takvog dijaloga pronalazimo u zapisima o lovcima sakupljačima koji su se sastajali radi razgovora, bez

Slika koja dobro opisuje proces dijaloga asocira na *rijeku značenja* koja teče među sudionicima i kroz sudionike.

prethodno dogovorenog dnevnog reda ili prethodno definirane svrhe sastanka, u grupama od dvadesetak članova. Usprkos tome, čini se da su takvi sastanci osiguravali i pojačavali neku vrstu kohezivne povezanosti ili zajedništva koja je zatim sudionicima omogućavala da “znaju” što se od njih očekuje bez nekih posebnih instrukcija ili verbalne interakcije. Drugim riječima, ono što možemo nazvati “*koherentna kultura zajedničkog smisla*” izranjala je iz same grupe što je dokaz postojanja posebnog oblika zajedništva u drevnim kulturama, prije nego što je tehnologija

počela posredovati naše iskustvo živućeg svijeta.

Dr. Patrik de Mare, psihijatar iz Londona, izučavao je i primjenjivao drevne metode u modernim uvjetima života. Istraživanja su okupljala grupe sličnih veličina nakon čega je doktor zaključio kako osnovne uzroke svih “bolesti” moderne civilizacije treba tražiti na društveno-kulturalnoj razini te da manje grupe mogu poslužiti kao mikro-kulture za daljnja istraživanja koje odlično prezentiraju izviruće slabosti cjelokupne civilizacije. Mi smo proširili njegova razmišljanja o dijalogu naglasivši temeljnu ulogu misli i razmišljanja u stvaranju i održavanju takvog stanja.

Kao mikrosvijet šire kulture, dijalog omogućava razotkrivanje širokog spektra raznih odnosa. Osvješčuje utjecaj društva na pojedinca i pojedinca na društvo. Nadalje, pokazuje nam na koji se način stječe i gubi moć te na koji način raširena i nezamijećena sustavna pravila tvore našu kulturu. No, dijalog se najviše od svega bavi razumijevanjem dinamike kojom se misli koriste da bi pojmile takve povezanosti.

Dijalog se ne bavi promišljenim nastojanjima koja ciljaju na izmjenu ili promjenu ponašanja. Također se ne bavi usmjerenjem sudionika prema prethodno determiniranom cilju. Svaki takav pokušaj iskriviti će i zamagliti proces koji dijalog istražuje. Usprkos tome, promjene se uvijek događaju jer se *promatrana* misao posve drugačije ponaša od *neopažene* misli. Dijalog tako postaje prigoda za slobodnu igru misli i osjećaja unutar dubljeg i općenitijeg smisla. *Svaka tema može se uključiti dok se niti jedan sadržaj ne bi trebao isključiti.* Dijalog koji se odvija po navedenim načelima prava je rijetkost u našoj modernoj kulturi.

## Svrha i smisao dijaloga

Ljudi se obično sastaju radi zabave ili izvršenja nekog određenog zadatka. U oba slučaja radi se o unaprijed utvrđenoj svrsi. Za razliku od toga, dijalog ne podržava bilo kakvu unaprijed određenu svrhu izvan istraživanja i otkrivanja dubina kolektivnog smisla. Opisani proces u pojedinim slučajevima zabavan je i prosvjetiteljski jer dovodi sudionike do novih uvida i ukazuje im na postojeće probleme. No, u ranoj fazi razvoja dijalog obično *frustrira*.

Nemir i dosada lako se javljaju u grupi ljudi kada ona nije vođena u nekom predodređenom smjeru, te kada je pozvana da svoje vrijeme i pažnju posveti zadatku koji na prvi pogled nema jasnog cilja. Takvi osjećaji pojedine članove često navode na razbijanje grupe radi preuzimanja kontrole da bi grupi dali usmjerenje. No, ako grupa nastavi s provođenjem dijaloga prethodno nezamijećena svrha obično se sama razotkriva. Snažne emocije izlaze na vidjelo u pratnji pozadinskih misli. Članovi grupe zauzimaju čvrste pozicije što dovodi do polarizacije tima. Sve navedeno dio je procesa dijaloga.

Svi opisani fenomeni podržavaju dijalog i održavaju ga u stalnom kreativnom pokretu osiguravajući mu tako širenje u nove domene.

U skupini od dvadeset do četrdeset ljudi iznimna frustracija, bijes, konflikti ili neke druge poteškoće česta su pojava. No, u takvoj grupi takve emocije relativno se jednostavno kontroliraju. Štoviše, slična iskustva se tada postavljaju u fokus istraživanja kao posebni "meta-dijalog" kako bi se još kvalitetnije pojasnio primarni dijalog.

S razvojem senzibiliteta i iskustva polako nastaje percepcija zajedničkog smisla. U okvirima te nove percepcije ljudi počinju shvaćati da nisu usmjereni "jedni protiv drugih". Povećano povjerenje među članovima grupe - kao i povjerenje u sam proces - vode ka slobodnom izražavanju inače skrivenih misli i osjećaja. Konsenzus se ne nameće a konflikt ne izbjegava. Pojedina ili podgrupa nikada ne dolaze u poziciju dominacije zato što se svaka pojedina tema, pa tako i problem dominacije ili podložnosti, uvijek prihvaćaju u razmatranje.

Sudionici ubrzo uviđaju da su uključeni u neprekidno promjenjiv i stalno razvijajući "prostor zajedničkog smisla". Gradi se zajednička svijest koja zatim omogućava dostizanje nove razine kreativnosti i uvida koje nisu dostupne pomoću tradicionalnih interakcija. Tako se otkriva novi aspekt dijaloga kojeg Patrik de Mare naziva "*koinonia*", pojam kojeg bismo mogli definirati kao "*impersonalno članstvo*". Pojam *koinonia* se koristio kod opisivanja ranog oblika Atenske demokracije kada su se slobodni muškarci sastajali da bi donosili odluke o upravljanju gradom.

Budući da druženje zapravo predstavlja iskustvo, druženje polagano postaje prioritetno u odnosu na sadržaj konverzacije. To je značajni trenutak u procesu dijaloga, trenutak povećane koherentnosti kada grupa postaje sposobna nadići vlastita percipirana ograničenja i ući u nova područja spoznaje. No, to je također i trenutak kada se grupa može opustiti, zadovoljna dostignutim uzvišenim iskustvom. Tada se dijalog često poistovjećuje s nekim oblicima psihoterapije.

Vjerujemo da je aktivno  
practiciranje dijaloga od vitalnog  
značaja za budućnost naše civilizacije.

## Što nije dijalog?

Dijalog svakako nije *diskusija*. Riječ diskusija dijeli korijen s riječima *perkusija* i *konkusija* koje se odnose na “rastavljanje nečega”. Dijalog također nije *debata* koja kao forma konverzacije sadrži implicitnu tendenciju da:

- usmjerava prema nekom cilju,
- vodi do sporazuma,
- nastoji riješiti neki problem,
- nastoji postići prevlast jednog mišljenja nad drugima.

Dijalog također nije *caffe* koji se u prvom redu odnosi na sastanke neformalnog karaktera radi zabave i druženja, razmjene prijateljstva i raznih informacija. Iako se riječ *dijalog* često koristi u spomenutom kontekstu, njezin duboki, temeljni smisao ukazuje da se dijalog nikada ne bavi navedenim aktivnostima.

Dijalog ne predstavlja novo ime za *T-grupe*, *treninge senzibiliteta* ili neke druge, s time povezane forme grupnog rada, iako im je

Sudionici obično pokušavaju zadržati grupu na okupu radi očuvanja osjećaja *ugode*, *sigurnosti* i *pripadnosti* koji prate to iskustvo. Sličan tome je osjećaj zajedništva koji se često dostiže na grupnim terapijama ili radionicama *team buildinga*.

Onkraj takve točke u procesu nalazi se daleko značajnija i suptilnija sfera kreativnosti, inteligencije i razumijevanja koja se dostiže isključivo ustrajnim inzistiranjem na procesu preispitivanja te shodno tome, riskiranjem da se iznova uđe u kaotični prostor neizvjesnosti.

površno gledano veoma sličan. Practiciranje dijaloga može imati psihoterapijske efekte iako se dijalog ne bavi uklanjanjem emocionalnih blokada sudionika niti se bavi podučavanjem, treningom ili analizom. Usprkos tome, dijalog je arena u kojoj se učenje, uklanjanje zapreka i blokada redovito događa.

Dijalog nije *tehnika za rješavanje problema* iako se na dijaloškim sastancima pa i kasnije, kao rezultat unaprijedenog razumijevanja i druženja, problemi obično rješavaju. On je, kao što smo prethodno naglasili, u prvom redu sredstvo za istraživanje domene misli i razmišljanja.

Dijalog nalikuje na još neke vidove grupnih aktivnosti a ponekad ih uključuje u svoj proces. No, u svojoj suštini dijalog je novost u našoj kulturi. Vjerujemo da je aktivno practiciranje dijaloga od vitalnog značaja za budućnost naše civilizacije.



# Kako započeti dijalog?

## 1. Suspenzija

Najvažniju aktivnost i suštinu dijaloga pronalazimo u suspenziji *misli, nagona i sudova*. Suspenzija je veoma suptilna, neuobičajena i samim time teško ostvariva aktivnost. Suspenzija je također ključna komponenta istraživanja koja uključuje:

- pozornost,
- aktivno slušanje,
- motrenje.

Iako je govorenje neophodna aktivnost u dijalogu, istinsko istraživanje nastaje tijekom *aktivnog slušanja* - ne samo drugih osoba već i sebe samih. Suspenzija pretpostavlja izlaganje vlastitih reakcija, poriva, osjećaja i stavova na način da oni postanu vidljivi kako pojedincu unutar njegove psihe tako i drugim sudionicima dijaloškog sastanka. Spomenute reakcije, tj. porivi, osjećaji i stavovi ne bi se trebali potiskivati niti bi se njihovo otvoreno iskazivanje trebalo odgađati.

Suspenzija zahtijeva pažljivo fokusiranje na novonastale reakcije, porive, osjećaje, stavove i slično kako bi se pravovremeno prepoznale njihove strukture u nastajanju. Pretpostavimo da neka osoba posjeduje sposobnost usmjeravanja i zadržavanja postojeće pozornosti na snažne osjećaje koji obično prate izražavanje određene misli - bilo osobne ili misli sugovornika. Takva aktivnost utječe na usporavanje misaonog procesa što u konačnici stvara sposobnost *uočavanja* dubljeg smisla u pozadini misaonog procesa i *prepoznavanja* često nekoherentnih struktura u pozadini akcija koje neka osoba automatski poduzima.

Sukladno tome, ako je neka grupa sposobna suspendirati svoje osjećaje i usmjeriti na njih svoju pozornost, tada se cjelokupni

tijek od misli preko osjećaja do djelovanja unutar grupe može usporiti. Razotkrivanje dubljeg i suptilnijeg smisla zajedno s implicitnim deformacijama koje su na njega utjecale nalazi se sada “na dohvat ruke” i vodi sudionike prema novoj vrsti koherentne *kolektivne inteligencije*.

Suspenzija misli, poriva, sudova i slično zahtijeva postojanu usmjerenost na cjelokupni proces - kako na razini pojedinca tako i na razini grupe što je zaista izuzetno težak zadatak. No, ako se na procesu neprekidno radi, sposobnost pojedinca za prakticiranje tražene pozornosti stalno evoluirala pa tijekom vremena zahtijeva sve manji napor.

## 2. Brojevi

Optimalna grupa za učinkovito prakticiranje dijaloga sastoji se od dvadeset do četrdeset osoba okrenutih jedan prema drugom, licem u lice, dok sjede u krugu. Upravo takva veličina omogućava nastajanje i promatranje različitih podgrupa i subkultura koje sudjeluju u razotkrivanju kolektivnog djelovanja misli, što je veoma važno jer su razlike među spomenutim

Najvažniju aktivnost i suštinu dijaloga pronalazimo u suspenziji *misli, nagona i sudova*. Suspenzija je veoma suptilna, neuobičajena i samim time teško ostvariva aktivnost.

subkulturama često *neprepoznati uzročnici* neuspješne komunikacije i konflikta. S druge strane, manje grupe pate od pomanjkanja raznolikosti koja je neophodna da bi se razotkrile navedene tendencije te općenito gledano, naglasak uvijek stavljaju na prijateljske i obiteljske uloge i odnose.

Autori ovog teksta u praksi su radili i s većim grupama od šezdeset i više osoba. Velike grupe traže formiranje koncentričnih krugova kako bi svi sudionici sjedili okrenuti jedan prema drugome. U postavi od šezdeset ljudi proces dijaloga postaje nezgrapn i težak za vođenje. Učesnici u drugom redu automatski se postavljaju u određeni položaj a mogućnost sudjelovanja značajno se umanjuje.

Potrebno je napomenuti da pojedini sudionici u dijalogu često i opsežno govore dok se drugi suočavaju s problemom javnog nastupa pred grupom. Vrijedno je stoga podsjetiti da pojam *participacija* ima dvojako značenje: *imati udjela* i *sudjelovati*. Slušanje je u najmanju ruku jednako važno kao i govorjenje. Tihi i mirni sudionici protekom vremena obično počinju sve više sudjelovati u dijalogu dok u isto vrijeme dominantni sudionici sve manje i manje govore.

Početak razgovora obično u grupi uzrokuje *konfuziju, frustraciju, zabrinutost* i *stalno preispitivanje* sudionika o tome da li ispravno sudjeluju u procesu.

### 3. Trajanje

Da bi se razvio u svojoj punini, proces dijaloga zahtijeva vrijeme. Obzirom da predstavlja neuobičajeni način sudjelovanja u grupi, dijalog zahtijeva uvodno pojašnjenje kako bi se učesnicima pojasnio smisao procesa. No, čak i uz jasno uvodno pojašnjenje, početak razgovora obično u grupi uzrokuje *konfuziju, frustraciju, zabrinutost* i *stalno preispitivanje* sudionika o tome da li ispravno sudjeluju u procesu. Optimistično je pretpostaviti da će proces dijaloga dovesti do ozbiljnijih pomaka i dubljih uvida već na prvoj radionici. Važno je stoga istaknuti da dijalog zahtijeva upornost i konzistentnost u primjeni.

Prilikom organizacije dijaloških sastanaka korisno je unaprijed dogovoriti trajanje. Također je korisno odrediti osobu koja će brinuti da se dogovoreni period ne prekorači. Iskustvo nam kazuje da je optimalno vrijeme za provođenje jednog dijaloškog sastanka 2 sata. Premorenost sudionika u situacijama prekoračenja tog vremenskog perioda značajno umanjuje njihovu efektivnost. *T-grupe* se često koriste tzv. *maratonskim radionicama* koje koriste premorenost da bi slomile kočnice sudionika. Dijalog se, za razliku od *T-grupa*, više bavi istraživanjem i otkrivanjem društvenih konstrukcija i kočnica koje utječu na našu komunikaciju a manje s njihovim zaobilaznjem.

Što se grupa češće sastaje to se dubina i sadržajnost istraživanog područja povećavaju. Dijaloški sastanci obično se vikendom provode. U slučaju većeg broja sukcesivnih sastanaka predlažemo minimalno jedan vikend pauze između dva sastanaka kako bi se osiguralo vrijeme za pojedinačnu kontemplaciju, reflektiranje i razmišljanje. Ne postoji neko posebno vremensko ograničenje koje bi se odnosilo na grupu u procesu dijaloga. No, bilo koje pravilo koje *fiksira* ili pak *institucionalizira* proces u suprotnosti

je s temeljnim duhom dijaloga. S druge strane, dijalog je uvijek otvoren prema promjeni članstva, rasporeda ili drugih oblika implicitne krutosti koji se često javljaju.

#### 4. Vođenje

*Dijalog je prije svega razgovor među jednakima i tu nema mjesta za kompromis.* Svaki pokušaj kontrole dijaloga od strane autoriteta, bez obzira kako pažljivo primijenjen, ometat će slobodnu igru misli i delikatnih, suptilnih osjećaja “u nastajanju”. Dijalog je podložan manipulaciji i u isto vrijeme apsolutno s njome nekonzistentan. U dijalogu nema mjesta za hijerarhiju.

Usprkos tome, u ranoj fazi dijaloškog procesa labavo je vodstvo ipak potrebno kako bi se sudionicima objasnile suptilne razlike između dijaloga i drugih oblika grupnog rada. Organizator bi trebao uključiti najmanje jednog a po mogućnosti i dvoje moderatora. Njihova se uloga odnosi na povremeno detektiranje problematičnih situacija ili drugim riječima, na pomaganje u procesu *kolektivne propriocepcije* bez upotrebe nasilja ili manipulativnih trikova. Lideri sudjeluju

na isti način kao i drugi ljudi. Vodstvo bi se trebalo, kada se za to ukaže potreba, provoditi u formi *vođenja iz pozadine* povlačenjem iz te uloge što je prije moguće.

Opisani prijedlog ne zamjenjuje iskusnog moderatora. Sugeriramo da ga sudionici zajednički pročitaju prije prvog dijaloškog sastanka kako bi svi zajedno krenuli u proces na istim osnovama.

#### 5. Sadržaj

Bilo koja tema zanimljiva sudionicima može poslužiti za početak dijaloga. Nadalje, vrlo je važno da sudionici u dijalogu obznane svoje osjećaje ako ih pojedina tema uznemiruje ili ako misle da se ne uklapa u tijek dijaloga. Vrijedi pravilo: *nema ograničenja na vrstu sadržaja.*

Često se događa da po završetku dijaloških sastanaka sudionici jasno izraze nezadovoljstvo i frustraciju. Upravo taj sadržaj predstavlja plodno tlo za pomicanje dijaloga u dublje sfere smisla i koherencije, onkraj površnosti “grupnog razmišljanja”, pristojnosti ili konverzacije na poslovnom ručku.

## Dijalog u postojećim organizacijama

Do sada smo primarno govorili o dijalogu koji okuplja pojedince različitih struka, znanja i iskustava. No, dijalog je i veoma vrijedno sredstvo pomoću kojeg djelatnici mogu značajno unaprijediti i obogatiti kreativnost organizacije u kojoj rade.

U tom slučaju situacija se drastično mijenja. Članovi postojeće organizacije ulaze u dijaloški proces s unaprijed definiranim vezama i odnosima. Vjerojatno postoji i

neka unaprijed određena hijerarhija kao i potreba za zaštitom: kolega, timova ili organizacijskih odjela. Jednako tako vjerojatno postoji i *strah od otvorenog iznošenja* misli koje bi se mogle protumačiti kao prijetnja osobama na višim pozicijama ili pak kao prijetnja ustaljenim normama prevladavajuće kulture. Karijera ili društvena prihvaćenost sudionika dijaloga može se ugroziti zbog sudjelovanja u procesu koji naglašava transparentnost, otvorenost, iskrenost,

spontanost i duboki interes za druge osobe stvaranjem novih *područja osjetljivosti* koja se već dugo u organizaciji prikrivaju.

U postojećoj organizaciji dijalog bi trebalo započeti istraživanjem *sumnji* i *strahova* koje će sudjelovanje u procesu dodatno ojačati. Nadalje, potrebno je odrediti početnu temu koja će se kasnije suptilno proširivati ili napuštati. Takav se pristup razlikuje od pristupa korištenog u radu s grupom koja se po prvi puta sastaje i u kojoj se sudionici potiču na iznošenje bilo koje početne teme.

No, kao što smo to već više puta naglasili, nijedan sadržaj se ne smije izostavljati iz dijaloga zato što *sam nagon za isključivanje određenog sadržaja u sebi sadrži bogati materijal za daljnje propitivanje!!!*

Svrha i ciljevi u većini organizacija unaprijed su određeni pa se zbog toga rijetko

preispituju. Budući da takva situacija nije konzistentna sa slobodnom igrom misli svojstvenih procesu dijaloga, potrebno ju je prevladati tako da se sudionicima od samog početka pomaže razumjeti kako razmatranje takvih, “nedodirljivih” tema, fantastično utječe na organizacijske performanse.

Kreativni potencijal dijaloga dovoljno je snažan da omogući privremenu suspenziju bilo koje strukture i odnosa koji u stvarnosti čine jednu organizaciju.

Na kraju, želja nam je naglasiti da dijalog ne smatramo *panaceom* ili metodom koja nadilazi sve druge oblike društvenih interakcija. Neće baš svaka osoba pronaći vrijednost u dijalogu koji se također ne može primijeniti u svakom kontekstu. Mnoge su grupne metode veoma vrijedne kao što i mnogi zadaci zahtijevaju čvrsto vođenje i stabilnu organizacijsku strukturu.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Copyright © 1991 by David Bohm, Donald Factor and Peter Garrett

The copyright holders hereby give permission to copy this material and to distribute it to others for non-commercial purposes including discussion, inquiry, criticism and as an aid to setting up Dialogue groups so long as the material is not altered and this notice is included. All other rights are reserved.



**David Bohm**, kvantni fizičar, Oppenheimerov student, Einsteinov i Krishnamurtijev prijatelj, jedan od najvećih znanstvenika druge polovice dvadesetog stoljeća koji je značajno obogatio znanstvena područja fizike, filozofije, psihologije i edukacije.

## Managing what matters most

---



**Transcom d.o.o.**

Županijska 21 | 31000 Osijek | 031 22 69 04  
posao@transcom.com | www.transcom.com

# Komentar

## Miljenka Plazonić Bogdan

Apel Davida Bohma o tome da je *dijalog* neophodan za budućnost civilizacije nažalost često ostaje “visjeti u zraku” kao i pitanje: “Kako ga uvesti u organizaciju?” U okruženju koje nije naviklo na dijalog kakvim ga Bohm opisuje početi prakticirati ga nije jednostavno. To je naročito zahtjevno u profitno orijentiranim organizacijama u kojima se vrijeme uloženo u sastanke mjeri količinom konkretno dogovorenih akcija direktno povezanih sa zaradom i profitom. Obzirom da su profitne organizacije motori razvoja civilizacije, od velikog je značaja da baš one pokušaju uvesti praksu dijaloga u svoje redovne radne procedure. Stoga je važno znati koje *koristi* dijalog može osigurati takvim organizacijama mjereno profitom koji je njima toliko važan.

Po definiciji, dijalog ne predstavlja metodu za rješavanje operativnih problema. Njegova vrijednost prije svega leži u *dugoročnom razvoju odnosa* unutar menadžerskih timova i otvaranju prostora za razgovor o temama potencijalno važnim za dugoročni rast i razvoj organizacije. Menadžerski timovi su navikli da se barem povremeno bave temama dugoročnog dosega, pogotovo ako se radi o timovima top menadžmenta koji se uglavnom usmjeravaju na moguće ciljeve te zatim razvijaju kompleksne strategije kako bi ih dostigli. Uvođenje dijaloga na ovakve sastanke osigurava pravi omjer neopterećenog gledanja u budućnost i kasnije konkretizacije mogućeg na osnovu kvalitetnijeg razumijevanja *stajališta* prisutnih. Konačni rezultati takve prakse jesu *kreativno promišljanje budućnosti, stvaranje novih mogućnosti i usmjerena aktivnost svih sudionika* koji na kraju donose željeni profit. U tome leži vrijednost dijaloga u praksi djelovanja menadžerskih timova.

Stoga bi lideri i menadžeri trebali postaviti jasan cilj korištenja dijaloga kao rutinskog alata i pristupa koji će im pomoći da dosegnu posebno stanje *dublje i sveobuhvatne percepcije budućnosti* a da se pritom ne ograničavaju u smislu konačnog cilja (“gdje želimo stići”) i usmjerenja (“kako ćemo tamo stići”).

Nekoliko savjeta za upuštanje u uzbudljiv i izazovan proces dijaloga:

### 1. Počnite na “kratke staze”

Iskoristite priliku da grupi koja se sprema na duži sastanak (definiranje strategije, kreiranje novih proizvoda, planiranje dugoročnih ciljeva) ponudite dijalog kao novu metodu razgovora. Za početak je mudro ponuditi kraći dijalog od najviše sat vremena i pritom ne očekivati neke posebne rezultate. Svakako bi trebalo osigurati ugodan prostor koji potiče opušteno razgovaranje bez prekidanja sa strane.

Ako je osoba koja želi uvesti dijalog istovremeno i menadžer s najvišim ovlastima tada bi svakako bilo dobro da angažira iskusnog moderatora za vođenje dijaloga. S druge strane često se dešava da u organizaciji postoji osoba koja može i želi voditi dijalog ali nije u prilici da odluči o tome hoće li dijalog doista biti ili neće. Takav bi pojedinac trebao *zagovarati, uvjeravati i pojašnjavati* kolegama na položaju koje su prednosti dijaloga kako bi dobio zeleno svjetlo za prvi, testni pokušaj.

## 2. Uputite poziv ranije

Sudionike je potrebno unaprijed pripremiti na dijalog kako bi znali što ih očekuje. Iznenađenja obično nisu dobrodošla kada je riječ o novim načinima rada. U pozivu na dijalog potrebno je objasniti *ulogu novog pristupa* u kontekstu sastanka u cjelini, *osnovna načela* dijaloga kao i *očekivanja* od uključenih ljudi. Kroz poziv nastojimo stvoriti povjerenje u proces čak i prije samog okupljanja jasno ukazujući na pojedine uloge i eventualne rezultate razgovora.

## 3. Osmislite pitanja s kojima ćete započeti dijalog

Želimo li potaknuti dijalog bez konkretnog cilja, što je zapravo ključna pretpostavka Bohmovog dijaloga, važno je razmisliti o pitanju koje će pokrenuti razgovor i doprijeti do dubokih sadržaja koje sudionici nose u sebi. U tom slučaju trebaju se koristiti *otvorena i poticajna* pitanja koja poštuju prisutne i samu činjenicu da su se okupili radi razgovora: “*Vjerujući da svatko od prisutnih nosi u sebi važna znanja i mudrosti, što treba biti rečeno u ovom krugu?*” Fokusiranje sudionika na ovakvo pitanje omogućuje okupljenima da participiraju s pozitivnog stajališta kako je svaki doprinos vrijedan i dobrodošao.

## 4. Jasno naglasite osnovna načela dijaloga

U samom pozivu i na početku dijaloga jasno naglasite načela kojih se treba pridržavati kako bi dijalog postigao svoju punu svrhu. Principi poput *ravnopravnog sudjelovanja uključenih, osobne odgovornosti za doprinos* dijalogu i *usmjerenosti na zajedničko kreiranje uvida* o bilo kojoj temi neophodni su kako bi se prema Bohmu stvorio “*prostor zajedničkog smisla*”. Ne smijemo zaboraviti da je *sjedenje u krugu* također važan princip koji na fizičkoj razini osigurava ravnopravno sudjelovanje i izravnu međusobnu komunikaciju prisutnih. Ovisno o iskustvu i dinamici grupe moguće je uvesti i druga načela koja ponekad mogu olakšati dijalog: načelo *neometanog slušanja* govornika, uvođenje *predmeta* (loptice, kamena, štapa ili bilo čega drugoga) koji članu dijaloške grupe služi kao “*dozvola za govor*” pomoću koje može neometano govoriti sve dok to želi a da mu za to vrijeme nitko drugi ne upada u riječ. Dodatna načela se trebaju prilagoditi vremenu koje grupa ima na raspolaganju i veličini grupe kako bi svatko imao priliku govoriti ako to doista želi.

## 5. Izbjegavajte kontrolirati sadržaj dijaloga

Tijekom dijaloga pažnja moderatora treba se usmjeriti na poštivanje načela a sadržaj razgovora - *teme koje se pojave* - treba prepuštiti sudionicima. Moderator intervenira kada se načela narušavaju, kada osjeti da grupa traži izlaz iz neugode zbog novog iskustva razgovaranja bez definiranog cilja te kada netko od prisutnih pokuša dominirati procesom i mijenjati dogovorena načela. Osim toga apelira na okupljene da doprinose grupnim uvidima budući da imaju rijetku priliku zagovarati o važnim temama bez da ih itko u tome ometa.

## 6. Posvetite se “hvatanju” ključnih uvida

Unaprijed treba planirati na koji način će se *sačuvati ključni uvidi*. To se može učiniti na više načina: zapisivanjem od strane jedne osobe, sukreiranjem od strane sudionika ili pak grafičkim vizualizacijama tijekom dijaloga imajući pritom na umu da svaka od navedenih metoda zahtijeva barem minimalnu pripremu. Vrijedne uvide i spoznaje nastale tijekom procesa treba sačuvati kako se ne bi zaboravili te kako bi kasnije bili dostupni sudionicima.

Na kraju dijaloga korisno je uložiti određeno vrijeme da bi se čulo mišljenje svakog sudionika: o tome na koji način je dijalog utjecao na grupu, o osobnim i zajedničkim uvidima i spoznajama, povezivanju i naučenom. Na osnovu povratnih informacija moguće je zaključiti postoji li prilika da se dijalog u širem opsegu kao rutinski

postupak uvede u organizaciju.

Timovi koji prepoznaju vrijednost dijaloga automatski su spremni disciplinirano primjenjivati načela da bi zatim iz procesa dugoročno ubirali plodove.

Pored navedenog dijalog značajno utječe na *dubinu i kvalitetu odnosa* uključenih, na veze među suradnicima i na svakog uključenog pojedinačno pa se blagodati dijaloga šire i na zajednicu izvan same organizacije. Slobodni protok tema tijekom dijaloga u menadžerskim timovima potiče na duboke razgovore: o ulozi organizacije u okruženju, o dugoročnoj održivosti poslovanja, o utjecaju proizvoda na širu zajednicu, o mjestu i ulozi organizacije u životu svakog djelatnika. Na taj način dugoročne *namjere i potrebe* tvrtke u dijalogu dobivaju *inicijalnu snagu* koja se zatim kroz druge grupne procese nastavlja artikulirati, planirati i implementirati.



**Miljenka Plazonić Bogdan**, facilitatorica i trenerica usmjerena na pokretanje projekata i razvoj organizacijskih procesa kroz participativne grupne procese. Suradnik na mnogim lokalnim i internacionalnim projektima u organizaciji *Šesti Oblik*. [www.sestioblik.hr](http://www.sestioblik.hr)  
Višegodišnja djelatnica *Siemens d.d.*



studeniziraj se!



Od srca srcu!



Blagi ili ljuti?



osvaja voćem!



S Vegetom  
se bolje jede!



Zarazno zabavno



Iz prirode.  
Od srca.



U okusu je tajna



Eva.  
Iz srca mora.



Studenac  
garancija  
dobrog gemišta.



Medvjedić Lino  
uvijek sprema  
nešto fino



Slatki dodir  
fantazije



Uvijek sa srcem!



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



# q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja



[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)  
[www.business.hr](http://www.business.hr)

