

# qlife

A photograph of a person rappelling down a rope against a blue wall with a hole and a fire. A red and white umbrella is attached to the rope. The person is wearing a yellow helmet and a dark harness. The umbrella is open and has a red top and a white bottom. The background is a blue wall with a hole and a fire. The overall scene is dramatic and metaphorical.

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

## Metafore u menadžmentu



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 3 / Vol. VI / Jesen 2014.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

**q21** Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

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

Partneri:

Emerald Management First

**JOSSEY-BASS**  
An Imprint of WILEY

**PEGASUS**  
COMMUNICATIONS

**SoL**  
society for  
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Rujan 2014.







9

Tema broja: Metafore u menadžmentu

**Marko Lučić**

13

Abilenski paradoks

**Jerry B. Harvey**

Događa li se možda u vašoj organizaciji da lideri i menadžeri dulje vrijeme ustraju na lošim odlukama? Da vi i vaši kolege dragocjeno vrijeme i energiju trošite na projekte koji su - svi to jako dobro znaju - od samog početka osuđeni na propast? Ako mislite da se sve to događa samo kod vas, grdno se varate. Naime, susreli ste se s obrascem abilenskog paradoksa, prisutnim u brojnim kompanijama i institucijama svijeta.

37

Menadžment i mit o Abrahamu

**Frank J. Barrett**

Proniknite u tajnu o tome kako se dogodilo da pojedine prakse suvremenog menadžmenta, unatoč štetnosti, postanu legitimne i općeprihvaćene zato što se mudro oslanjaju na poznate i u narodu duboko ukorijenjene religijske mitove.

51

Kapetan Asoh i koncepcija oprosta

**Jerry B. Harvey**

Pročitajte priču o kapetanu Asohu, japanskom veteranu zrakoplovstva koji je svoj Douglas DC-8 s devedeset šest putnika i jedanaest članova posade nježno prizemljio u plitke vode zaljeva San Francisco, točno u ravnini piste, ali četiri kilometra prije nje.

67

Intervju s Alenom Premužakom

**Marko Lučić**

Alen Premužak, predsjednik Uprave *Hrvatske pošte*, u razgovoru s urednikom *qLifea* progovara o svojoj karijeri, motivima i strastima, o raznolikim iskustvima koje je stekao u velikim sustavima, malim, kreativnim i fleksibilnim tvrtkama te kao samostalni poslovni savjetnik.

89

Tiranija grupe i fenomen „sam protiv svih“

**Jerry B. Harvey**

Zbog veličanja individualnosti u modernom društvu, utjecaj grupe na pojedinca nerijetko promatramo iz negativne perspektive nazivajući je *tiranijom grupe*. Međutim, autor u tekstu tvrdi kako je zapravo riječ o rijetkom i izoliranom fenomenu koji se, nažalost, uglavnom koristi za prebacivanje krivnje na druge osobe, opravdavanje vlastite neodgovornosti i gubitak integriteta.

103

Organizacije kao farme žaba

**Jerry B. Harvey**

Pročitajte šaljivu metaforičku priču u kojoj Harvey bajku o *Princezi i žabi* povezuje s organizacijskim kontekstom osvještavajući razne obrasce koji se redovito ponavljaju u "močvarnom okruženju velike bare".

113

Sustavno poticanje na laži i prevare

**Sherry Immediato**

Autorica u tekstu kritizira što brojne obrazovne institucije zapadnjačke kulture, od vrtića, osnovnih i srednjih škola pa sve do fakulteta, *varanje* definiraju kao "pružanje ili primanje pomoći te se stoga propituje: nije li neobično čin pomaganja ili primanja pomoći izjednačiti s varanjem?

Nije li barem malo čudno što manifestaciju altruizma poistovjećujemo s nemoralnim, nepoštenim i nečasnim ponašanjem? Nije li bizarno što, definirajući varanje kao proces pomaganja drugima, implicitno tvrdimo da je *ne pomagati*, odnosno narcisoidno i sebično ponašanje, prototip akademske doličnosti i časti?

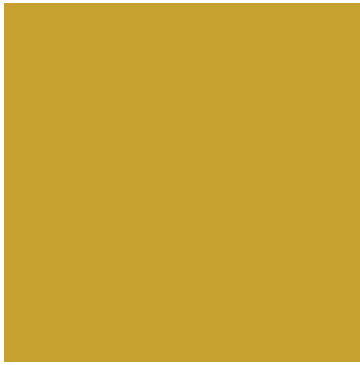
Savršen signal  
gdje god bili



Zagrli život  
[www.vipnet.hr](http://www.vipnet.hr)







## Umag je provjerena destinacija za poslovne susrete i team buildinge u svako doba godine!

Tri predivna hotela kategorije četiri i pet zvjezdica nude najudobniji smještaj uz sjajnu uslugu, sportske i wellness sadržaje, te vrhunski opremljene meeting centre. Za poslovne susrete, timske radionice i grupe, nudimo i organiziramo prema vašim potrebama:

- » Team building programe
- » Sportske aktivnosti na otvorenom i u dvoranama
- » Kružne eno-gastronomske ture sa autentičnim okusima sjeverozapadne Istre
- » Organizaciju zabavnih programa i ostalih popratnih sadržaja





Zatražite najbolju ponudu za vas na:

[www.istraturist.com](http://www.istraturist.com), [groups@istraturist.hr](mailto:groups@istraturist.hr), tel 052 719 102

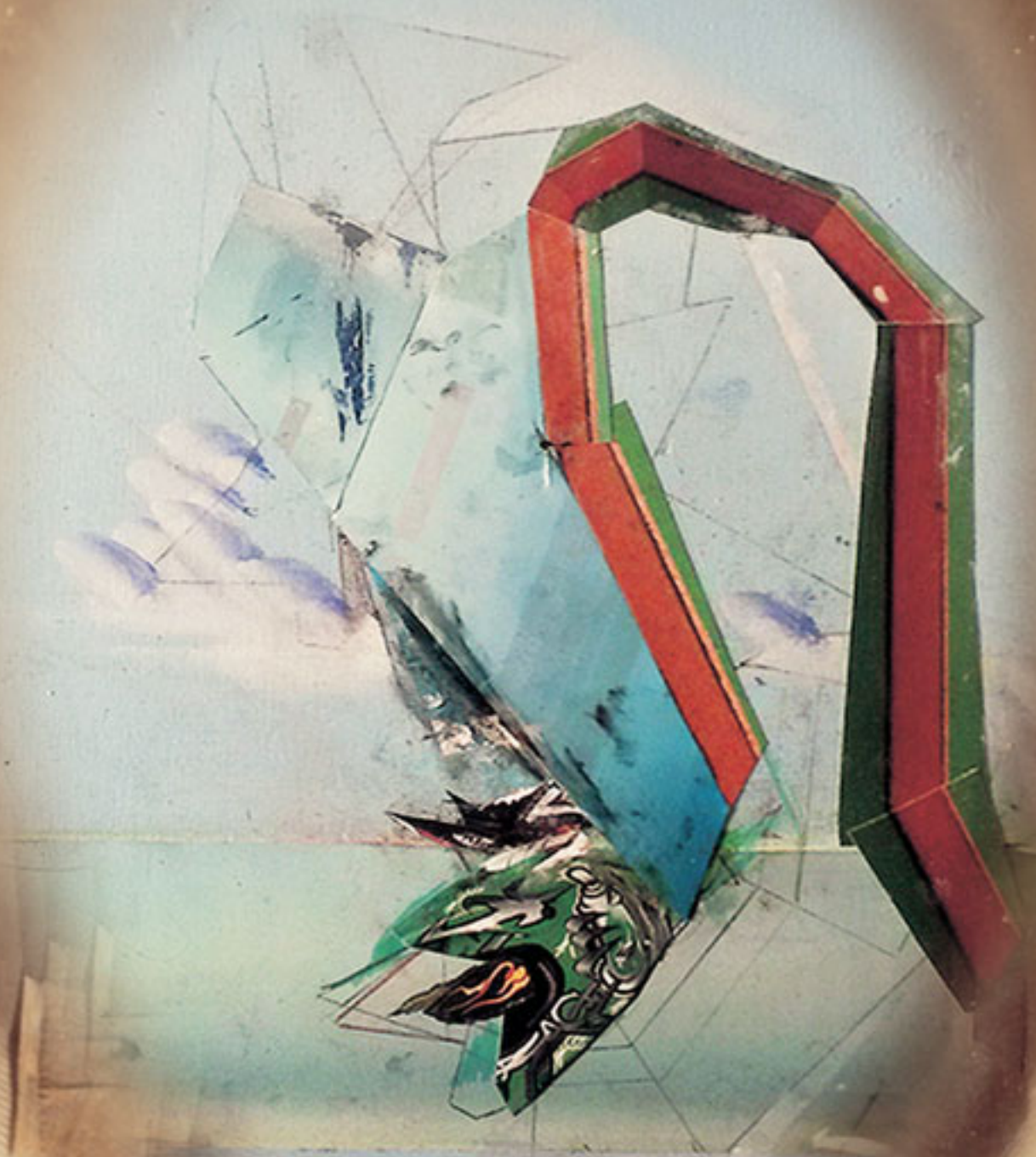
Organizirane grupe ostvaruju poseban popust uz napomenu promo koda "qLife"!

Vidimo se u Umagu!



partner of







Uvodnik

# Metafore u menadžmentu

Marko Lučić

**M**etфора (grč. μεταφορά znači prijenos) naziv je za stilsku figuru koja nastaje kada se riječi upotrebljavaju u prenesenom ili slikovitom smislu. Metaforom se stvara novi, izražajni i sadržajni opis. Riječ je, naime, o suptilnoj vještini komunikatora (pisca ili govornika) da istaknutu značajku ili obrazac iz jednog životnog područja po načelu sličnosti poveže s drugim područjem, čime se ostvaruje prijenos značenja.

Iako se metafore uglavnom vezuju uz umjetnost, prisutne su i u drugim sferama života pa tako i u biznisu. Dakle, one nisu privilegij pjesnika i pisaca kako se to u prvi tren čini. Svi mi, u većem ili manjem opsegu, koristimo se njima jer one iznimno jasno, slikovito i učinkovito pojašnjavaju kompleksne događaje, misli i osjećaje. Umješnom uporabom metafore u samo jednoj ili nekoliko riječi znatno dublje i šire prenosimo značenje, nego očekivanim i uobičajenim intelektualnim izrazima znanstveno-tehničkog stila.

Upravo zbog tih osobina, metafore su u svijetu liderstva zaslužile posebno mjesto postavši tijekom povijesti važnim alatom velikih lidera i učitelja kojim su kompleksne koncepcije s lakoćom približavali puku. Primjerice, poznate su Isusove parabole kojima je podučavao učenike i sljedbenike, prenoseći im duhovne pouke.

Ni u poslovnom svijetu nije drukčije. Naime, vještim korištenjem metafora, parabola ili pak alegorijskih priča, poslovni lideri kvalitetnije podučavaju, prenoseći ljudima kompleksne zamisli (o ponašanju, strategiji ili kulturi) te tako značajno utječu na performanse.

Kako bih konkretnije opisao o čemu je tu riječ, navest ću primjer iz osobnog iskustva kada sam kao mladić zakoračio u svijet liderstva i menadžmenta te se odmah u početku susreo s frustracijama obrasca "nešto uvijek nije onako kako bi trebalo biti". Naime, svi mi dobro znamo da upravljanje nekom organizacijom ili projektom podrazumijeva konstantne probleme: nema dovoljno resursa, konkurencija je korak ispred nas, "veliki šef" nas ne razumije, makroekonomska politika ne ide nam u prilog, a valutni tečaj pogotovo. Riječju, kada nemate životnog i poslovnog iskustva, više-manje stalno čekate da se "stvari poslože" te da "sjednu na svoje

mjesto" kako biste konačno ostvarili svoje zamisli i dokazali svoje talente. Međutim, loša vijest je da takvi dani rijetko kada sviću.

Nekako u to doba, dogodila mi se sretna okolnost da u četiri oka porazgovaram s jednim uglednim liderom, predavačem i piscem, koji je pažljivo saslušao moje probleme ponudivši mi metaforičko rješenje:

*Kada razmišljaš o svojem poslu, o tome što ti je svakog dana činiti, trebao bi se usporediti s jedrilčarima. Naime, jedrilčari dobro znaju da ih vani na moru ne čekaju "idealni uvjeti" - što god to bilo. More je obično uzburkano, a vjetar iz sata u sat mijenja svoj smjer, pušući ponekad u provu, a katkad u bokove ili krmu. Pa ipak, najbolji među njima prvi dolazi na cilj usprkos uvjetima koji nisu idealni te pobjeduje lošije. Na isti način najbolji lideri i menadžeri, unatoč "nepovoljnim uvjetima" - koji su na tržištu konstantni - pronalaze način da svoj "brod" (organizaciju) u najkraćem mogućem roku dovedu do željenog cilja.*

Nakon toga sve mi je bilo jasno. Nekoliko riječi snažnije je utjecalo na moje razumijevanje od brojnih intelektualnih razgovora, članaka i knjiga. Samo jedna vješto satkana metafora učinila je da shvatim bit i riješim se tjeskobe.

Tada sam se istinski zaljubio u metafore, parabole i alegorijske priče te sam ih poslije nastojao češće koristiti u svome radu. Tako je nastala jedna interesantna, meni posebno draga usporedba, koja će vam dodatno približiti kako funkcionira i čime se zapravo *qLife* bavi.

Na jednom skupu, posjetitelj me pred auditorijem upitao: "Možete li nam reći što vi, kao urednik *qLifea*, zapravo radite? Koja je vaša prava uloga u stvaranju časopisa?" Posegnuvši duboko u sebe za odgovorom, naišao sam na pravu bujicu rastrganih misli i osjećaja koje okupljenima ne bih uspio prenijeti ni za desetak dana. Međutim, tada je odnekud stiglo rješenje:

*DeeJay. Sebe vidim kao DJ-a. Naime, vjerojatno znate da se umješnost njihova posla sastoji u tome da glazbena djela drugih ljudi kombiniraju na suptilan i sebi svojstven način, stvarajući time specifičnu novu glazbu, atmosferu i prikladno okruženje. Moj posao ne razlikuje se mnogo od toga; u suradnji s kolegama pratim što se događa u svijetu "glazbe" (stručnog izdavaštva na području liderstva i menadžmenta) te potom istu "miksam" na specifičan način kako bih stvorio novu "glazbu" i specifične "ritmove" za specifično hrvatsko poslovno okruženje.*



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



# Bledski godišnji predsjednički forum

IEDC-Poslovna škola Bled



*A School with a View*

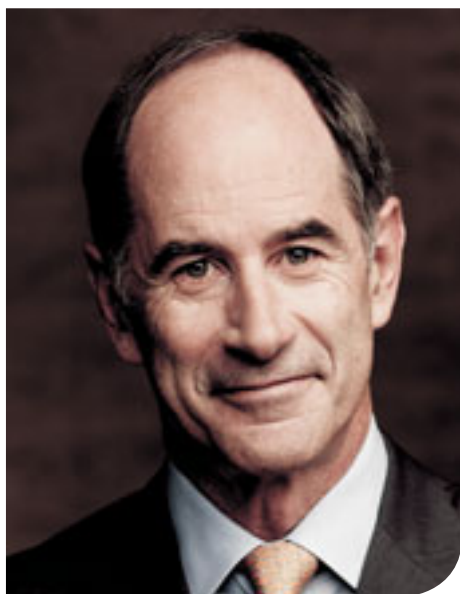
## Koji je princip pobjedničke strategije i što je to zapravo?

Zašto strateško planiranje nije strategija?

Bled, 28. studenog 2014

IEDC-Poslovna škola Bled, jedna od najinovativnijih europskih poslovnih škola, svake godine organizira Predsjednički forum i poziva neke od najpoznatijih stručnjaka na svijetu. Među njima su do sada govorili Peter Drucker, Edgar Schein, Nancy Adler, Manfred Kets de Vries, Hermann Simon, Henry Chesbrough, a ove godine tu čast ima Roger Martin.

## ROGER MARTIN, treći na popisu Thinkers50



Roger Martin zauzima treće mjesto na popisu Thinkers50, polugodišnjem popisu najutjecajnijih svjetskih poslovnih mislilaca. Smješten je iza poznatog Claya Christensena i Chana Kima.

Roger Martin je pročelnik Katedre za produktivnost i konkurentnost te akademski direktor Instituta Martin Prosperity na Poslovnoj školi Rotman u Torontu gdje je obavljao dužnost dekana do 2013. Prije toga je 13 godina bio direktor monitorske i konzultantske tvrtke za globalnu strategiju sa sjedištem u Cambridgeu, u Massachusettsu. Roger Martin objavio je osam knjiga, a posljednju *Playing to Win*, u 2013. Harvard Business Review objavio je petnaest njegovih članaka.

Za više informacija posjetite [www.iedc.si/pf](http://www.iedc.si/pf) ili kontaktirajte gđu Barbaru Vilfan na [barbara.vilfan@iedc.si](mailto:barbara.vilfan@iedc.si) ili +386 4 5792 552





# Abilenski paradoks: upravljanje prešutnim sporazumima

**Jerry B. Harvey**

**T**og srpanjskog poslijepodneva, u malom teksaškom gradiću Colemanu koji ne broji više od 6.000 stanovnika, bilo je vrlo vruće. Pa ipak, iako se živa u termometru penjala do 40° C, a vjetar u kuću nanosio fini pustinjski pijesak, vrijeme je ipak bilo podnošljivo. Štoviše, moglo bi se čak reći da je bilo poprilično ugodno.

Sjedili smo na verandi stražnjeg dijela kuće ispod starog ventilatora koji je rastjerivao topao zrak, hladili se limunadom i uživali u dominu, idealnoj igri za takve vremenske uvjete, koja zahtijeva minimalne fizičke napore u vidu usporenih pokreta ruke kojima se kockice pomiču po stolu. Riječ je bila o ugodnom nedjeljnom poslijepodnevju, sve do trenutka kada je moj svekar iznenada predložio: “Imam ideju! Sjednimo u auto i skočimo do Abilenea na večeru!”

“Voziti se po ovoj vrućini do Abilenea? Kakva je to suluda ideja?” pomislih u sebi. “Morali bismo se voziti 85 km u jednom smjeru, u starom *buicku* bez klime, po žezi protkanoj uzvitlanim pijeskom?”

Međutim, moja žena odmah se složila veselo napomenuvši: “Odlična ideja! Baš bih voljela otići tamo. Što misliš o tome, Jerry?” Kako moje preferencije očito nisu bile u suglasju s ostalima u grupi, nisam im htio

kvariti veselje: “Mislim da bi bilo dobro odvažiti se na takav pothvat. Ne znam samo što misli tvoja majka? Želi li i ona ići?”

Svekrva se brzo nadovezala na moje pitanje: “Naravno da želim! Ne sjećam se kad sam posljednji put posjetila Abilene.”

Tako smo svi zajedno sjeli u auto i krenuli prema Abileneu. Moja predviđanja u potpunosti su se ispunila. Vrućina je bila strašna. Znoj koji nam je curio s lica i tijela spajao se na koži s finom prašinom u nekakvu čudnu masu, stvarajući neugodan osjećaj ljepljivosti. Osim toga, hrana u restoranu bila je doslovce katastrofalna.

Nakon četiri sata vožnje u oba smjera vratili smo se u Coleman posve iscrpljeni. Smjestili smo se ispred ventilatora i ostali tako dugo sjediti bez riječi. U namjeri da razbijem neugodnu tišinu, neuvjerljivo sam primijetio: “Interesantno putovanje, zar ne?”

Nitko nije odgovorio. Tek nakon nekog vremena, očito iziritirana, svekrva je rekla: “Iskreno rečeno, uopće nisam uživala. Sretnija bih bila da smo ostali ovdje. Na izlet sam pristala isključivo zbog vašeg oduševljenja idejom o odlasku u Abilene. Da niste

toliko inzistirali, sigurno ne bih nikamo išla. Vi ste krivi za ovaj suludi pothvat.”

Nisam mogao vjerovati. “Kako to mislite ‘svi vi’? Nemojte me trpati u taj koš. Ja sam taj koji je spremno udovoljio vašim željama. Uopće nisam želio ići. Pristao sam samo zato da vam ne pokvarim veselje. Posjetiti Abilene po ovoj vrućini zadnje je što sam u životu želio učiniti.”

Tada sam pogledao svoju ženu. S lica nije mogla skriti jasne znakove posvemašnje zbunjenosti. “Nemojte mi samo reći da sam ja kriva. I ti, Jerry, i ti, tata, i ti, mama... svi ste odjednom navalili da se posjeti Abilene. Pristala sam samo zbog vašeg entuzijazma. Ni u ludilu mi ne bi palo na pamet voziti se po toj žezi.”

Potom se svekar priključio razgovoru i to se jednom jedinom riječi: “Sranje.” Nastavio je elaborirati ono što je već svima bilo jasno: “Slušajte, uopće nisam želio ići u Abilene. Predložio sam tu ideju samo zato što sam mislio da se dosađujete. Rijetko nam dolazite u posjet pa sam želio da vam bude lijepo s nama. Sigurno bi mi draže bilo da smo nastavili igrati domino i piti limunadu u hladovini verande.”

Nakon žustre razmjene optužbi, ostali smo sjediti u tišini. Četiri odrasle, razborite osobe koje su svojom voljom upravo prevalile 170 km u oba smjera, kroz pustinju, po paklenoj vrućini i nesnosnom vjetru, a sve kako bismo večerali u trećerazrednoj gostionici u Abileneu, unatoč tome što onamo nitko nije želio ići. Posve besmislena situacija!

Barem se takvom činila u tom trenutku. Međutim, opisano iskustvo koje sam tog dana stekao u Colemanu pomoglo mi je da kasnije osvijestim isti obrazac u mnogim organizacijama s kojima sam surađivao i koje su se

Iskustvo koje sam tog dana stekao u Colemanu pomoglo mi je da kasnije osvijestim isti obrazac u mnogim organizacijama.



našle u vrlo sličnim situacijama. Posljedično, mogu zaključiti da mnogi lideri i menadžeri, vodeći svoje organizacije, iskuse slično “putovanje u Abilene”. Na njihovu žalost, negativne posljedice takvog putovanja mjerene u stradanjima ljudi i ekonomskim gubicima daleko su ozbiljnije od posljedica koje je iskusila naša mala “abilenska grupa”.

Stoga sam ovu neobičnu tendenciju grupe ljudi da se upusti u avanturu koju zapravo nitko od članova ne želi nazvao *abilenski paradoks*. Naime, vrlo često se događa da organizacije upadnu u zamku *abilenskog paradoksa* upuštajući se u aktivnosti ili projekte koji su u suprotnosti s onim što doista žele, čime potkopavaju svrhu i ciljeve poslovanja. Teoretičari poslovne filozofije i prakse obično tvrde da je širom svijeta *upravljanje konfliktima* najveći organizacijski izazov. Međutim, opisani paradoks upućuje na poseban problem upravljanja *prešutnim i izrečenim dogovorom* koji se često pokazuje ključnim uzročnikom disfunkcionalnosti. Zbog toga u ovom članku želim pojasniti suštinu tog problema te navesti neke od metoda pomoću kojih se organizacije mogu nositi s

Neobičnu tendenciju grupe ljudi da se upusti u avanturu koju zapravo nitko od članova ne želi nazvao sam *abilenski paradoks*.

pogubnim efektima abilenskog paradoksa. Kako bih bolje ilustrirao o čemu je tu zapravo riječ, u nastavku ću opisati obrasce ponašanja na koje nailazimo u organizacijama uhvaćenim u zamku paradoksa. U skraćenim studijama slučaja analiziram simptome i kauzalnu dinamiku slijeda događaja te ukazujem na neke implikacije prihvatanja ovog modela za opisivanje organizacijskog ponašanja. Na kraju iznosim preporuke o tome kako pristupiti takvim problemima te kako postaviti paradoks u širi egzistencijalni kontekst.

## Simptomi paradoksa

Nesposobnost adekvatnog *upravljanja dogovorom* - a ne *konfliktima* - ključni je simptom tipičan za organizacije uhvaćene u zamku abilenskog paradoksa. U organizacijama koje nisu u stanju upravljati *dogovorom* na pravi način javlja se šest specifičnih obilježja koja su redom bila prisutna u našoj maloj obiteljskoj grupi tijekom izleta u Abilene:

1. Duboko u sebi, u svojim mislima, članovi organizacije se slažu glede prirode

situacije ili eventualnih problema s kojima se organizacija suočava. Primjerice, članovi naše abilenske skupine složili su se da im je ugodno sjediti u hladovini verande, podno ventilatora, piti hladnu limunadu i igrati domino.

2. Duboko u sebi, u svojim mislima, članovi organizacije se slažu s koracima koje bi trebalo poduzeti prilikom rješavanja problema ili situacije. Za članove naše male

U obrascu abilenskog paradoksa članovi organizacije nisu u stanju kvalitetno komunicirati kako bi jasno iskazali svoje želje i/ili uvjerenja.

abilenske skupine rješenje se ogledalo u sintagmi *više istog*; tj. svatko za sebe osjećali smo da bi najbolje bilo ostati u hladovini i nastaviti igru jer bismo time suštinski zadovoljili individualne i kolektivne želje.

3. Članovi organizacije nisu u stanju kvalitetno komunicirati kako bi jasno iskazali svoje želje i/ili uvjerenja. Štoviše, čine upravo suprotno navodeći jedni druge na posve krive interpretacije zajedničke realnosti. Na temelju krivih pretpostavki o *suglasju* svaki član abilenske skupine komunicirao je krive podatke drugim članovima.

Abilenski paradoks obrazac je koji odražava nesposobnost *upravljanja dogovorom*.

Podaci, odnosno interpretacije u stilu: “Da, to je stvarno dobra ideja... pođimo u Abilene” bila je posve pogrešna jer su u stvarnosti članovi organizacije - pojedinačno i kolektivno - željeli ostati u Colemanu.

4. Na temelju krivih i netočnih informacija članovi organizacije donose odluke koje ih navode na aktivnosti koje pak vode do situacija koje nitko ne želi i koje su kontraproduktivne za realizaciju organizacijske svrhe i ciljeva. Tako je naša mala grupa otputovala u Abilene unatoč tome što smo svi željeli nešto sasvim drugo.

5. Posljedice takvih kontraproduktivnih aktivnosti na članovima grupe se odražavaju u vidu povećane frustracije, ljutnje, razdraženosti i nezadovoljstva organizacijom. Zbog toga se u takvim situacijama često formiraju podskupine istomišljenika spremnih na optužbe i urotu protiv drugih podskupina. Često se krivnja svaljuje na određene autoritete ili na druge članove, a taj fenomen jasno je uočljiv i u našoj abilenskoj skupini jer su nakon povratka u hladovinu kuće u Colemanu svi zajedno spremno uprlj prstom u krivca koji je predložio odlazak u Abilene.

6. Konačno, ako se članovi organizacije ozbiljno ne pozabave dubljim istraživanjem, tj. efektivnim upravljanjem dogovorom, situacija će se vrlo vjerojatno ponoviti, a ciklus zabluda nastaviti još većim intenzitetom. Srećom, naša mala abilenska skupina nije došla do te točke.

Da ponovim, abilenski paradoks obrazac je koji odražava nesposobnost *upravljanja dogovorom*. Prema mojem mišljenju, jedan od gorućih problema današnjih organizacija upravo je nesposobnost upravljanja suglasjem ili sporazumom o ključnim pitanjima, što predstavlja još i veći problem od upravljanja konfliktima.

## Druga putovanja u Abilene

Abilenski paradoks podjednako se često javlja na razini pojedinaca, organizacija i institucija. U nastavku teksta iznosim još dva “putovanja u Abilene” koja ilustriraju raširenost tog fenomena i tipičnu dinamiku koja ga prati.

### *Slučaj prvi: Konferencijska dvorana*

*Ozyx Corporation* relativno je mala proizvođačka kompanija koja je “krenula na put u Abilene”. Predsjednik kompanije angažirao je konzultanta kako bi im pomogao utvrditi uzroke male profitabilnosti i niske razine radnog morala, posebno u odjelu istraživanja i razvoja. Tijekom analize konzultant se posebno zainteresirao za istraživački projekt u koji je uprava uložila pozamašni dio sveukupnog R&D budžeta.

Kada je na odvojenim sastancima s predsjednikom kompanije, potpredsjednikom za istraživanja i direktorom R&D odjela konzultant pitao o tom projektu, svaki od njih pojedinačno opisao ga je kao ideju koja “na papiru izgleda izvrsno”, ali će “na koncu vjerojatno propasti zbog nedostupnosti potrebne tehnologije”. Sva trojica posebno su naglasili kako bi nastavkom implementacije projekta kompanija mogla zapasti u ozbiljne poteškoće s tokom novca, što bi u pitanje moglo dovesti opstanak cijele organizacije.

Osim toga, svaki od njih napomenuo je da o svojim strahovima nije ni sa kim razgovarao. Na upit o razlozima šutnje, predsjednik kompanije rekao je da ne može otkriti svoje stvarne osjećaje jer bi vijesti o napuštanju pompozno najavljivanog projekta mogle negativno utjecati na njegov i na imidž kompanije. Osim toga, u ovom

slučaju *iskrenost* bi vjerojatno prouzročila čir na želucu potpredsjedniku za istraživanja i vjerojatno ga navela na ostavku budući da je “svoj profesionalni ugled vezao za uspjeh ovog projekta”.

Potpredsjednik za istraživanje kazao je kako ne može podijeliti svoje bojazni s predsjednikom kompanije ili direktorom istraživanja jer je predsjednik toliko posvećen projektu da bi “dovođenjem u pitanje njegove realizacije vjerojatno dobio otkaz”.

Direktor istraživanja rekao je da ne može dopustiti da predsjednik i potpredsjednik saznaju za njegove sumnje zbog njihove izuzetne posvećenosti uspjehu projekta.

Sve navedeno ukazuje da su akteri tijekom međusobnih susreta i na službenim sastancima održavali privid optimizma, kako se “oni drugi ne bi ‘nepotrebno’ zabrinuli zbog projekta”. Direktor istraživanja priznao je da piše dvosmislene izvještaje kako bi ih predsjednik i potpredsjednik kompanije “interpretirali onako kako im odgovara”. S obzirom na “njihovu veliku posvećenost” izvještaje je obično iskrivljavao u pozitivnom smjeru.

Tijekom rasprave o R&D budžetu za sljedeću financijsku godinu, topao vjetar Abilene zapuhao je konferencijskom dvoranom *Ozyx Corporationa*. Na sastanku se upitni projekt hvalio, a onda je donesena jednoglasna odluka o nastavku u sljedećoj godini. Ne moram posebno napominjati kako se ovime organizacija “ukrcala u autobus za Abilene”.

Suštinsko pitanje o održivosti projekta ipak je otvoreno osam mjeseci kasnije. Malo prekasno, budući da organizacija nije



mogla isplatiti ugovorene plaće. Zbog toga su morali uvesti stroge mjere štednje i rezove na svim područjima. Posljedično, radni moral je pao, najkompetentniji inženjeri i tehničari su otišli, a tvrtka je izgubila prestižnu poziciju u svojoj industriji.

#### *Slučaj drugi: Watergate*

“Bez obzira na teška pitanja o tome tko je odgovoran za ovo što se dogodilo i tko je što učinio, Amerika je suočena s najvećom zagonetkom - zašto je do svega toga došlo?” pisalo je u uredničkom komentaru *Washington Star and Daily Newsa*. U nastavku komentara postavlja se pitanje: “Što je navelo tako široki krug ljudi, od kojih su mnogi visoko rangirani javni službenici, a vjerojatno i samog predsjednika, da pokrenu ili prihvate, a poslije i da pokušaju prikriti obrazac ponašanja koji sada ne izgleda samo pogrešno već jednostavno glupo?”

Stoga ću pomoću dinamike abilenskog paradoksa pokušati odgovoriti na pitanje urednika s time da ću čitateljima prepustiti donošenje vlastitih zaključaka na temelju svjedočanstava pred istražnim odborom senata o “aferi Watergate”.

Na Bakerov upit da objasni kako i zašto je bio “nošen događajima”, Porter je odgovorio: “Iskreno govoreći, zbog straha od pritiska grupe”.

Tijekom jedne od rasprava senator Howard Baker upitao je Herberta Portera, ondašnjeg člana kabineta Bijele kuće, o tome kako i zašto se našao u situaciji da bude “duboko uključen u tu prljavu kampanju?” Odgovarajući na pitanje, Porter je rekao kako je sve vrijeme osjećao nelagodu i zabrinutost zbog svojih djela, ali da “on jednostavno nije takav karakter, takav čovjek... da se digne na sastanku i odlučno kaže kako bi sve trebalo zaustaviti” te da je “na neki način bio nošen događajima”.

Na Bakerov upit da objasni kako i zašto je bio “nošen događajima”, Porter je odgovorio: “Iskreno govoreći, zbog straha od pritiska grupe koji bi nastao da nisam postupio prema željama ostalih članova, da nisam igrao kako su oni htjeli.” Osim toga, “osjećao sam duboku lojalnost prema predsjedniku”.

Jeb Magruder slično je odgovorio na pitanje koje mu je postavio drugi član odbora. Konkretno, na upit o svojoj reakciji, kao i o reakcijama predsjednikovih savjetnika Deana i Mitchella na Liddyev prijedlog o postavljanju prislušnih uređaja, Magruder je odgovorio: “Mislim da smo sva trojica bili uplašeni. Opseg, utjecaj i posljedice tog projekta u jednom su trenutku izašli iz okvira koje sam u svojoj glavi mogao predvidjeti. Premda ne mogu komentirati njihovo mentalno stanje u tom trenutku, mislim da je isto bilo s gospodinom Mitchellom i gospodinom Deanom.” U svojim kasnijim izjavama gospodin Mitchell dao je do znanja kako je sve vrijeme u duši smatrao da je projekt moralno neprihvatljiv.

Svom iskazu Magruder je poslije dodao sljedeću izjavu: “Mislim da slobodno i iskreno mogu ustvrditi da nitko nije bio baš previše oduševljen projektom. No, činilo nam se da bi dobivene informacije mogle biti korisne

# Odskočite na novu razinu poslovanja.



## Prepreke na poduzetničkom putu preskočite uz dugoročni kredit bez hipoteke.

- odobrenje kredita u roku od 24 sata od dostave kompletne dokumentacije
- brza realizacija kredita

Izaberite konkretna rješenja za svoj posao jer RBA nudi cjelovitu uslugu prilagođenu vašim potrebama.

S  
**RBA**  
RADIM JA



**Raiffeisen  
BANK**

Abilenski paradoks stvara apsurdnu situaciju. Na prvi pogled zaista je besmisleno to što organizacije čine: poduzimaju akcije koje probleme dodatno uvećavaju, ugrožavajući time svoju svrhu i ciljeve.

pa je gospodin Mitchell zato odobrio projekt, a ja sam potom obavijestio uključene stranke da je odobrenje dobiveno.”

Iako osobno nisam prisustvovao svjedočenju i iskazima glavnih likova, u njima lako prepoznajem glavne elemente abilenskog

paradoksa. Prvo, na početku se uočava slaganje. Očito je da su se Mitchell, Porter, Dean i Magruder u dubini duše slagali oko toga da je sve postavljeno na krivim nogama (“Mislim da slobodno i iskreno mogu reći kako nitko nije bio oduševljen cijelim projektom”). Drugo, podaci pokazuju da su, usprkos svojim uvjerenjima, glavni akteri krenuli u realizaciju projekta. Treće, iz podataka o slučaju Watergate jasno je da nije došlo do očekivanog rješenja, već su se problemi dodatno zakomplicirali. Konačno, došlo je do raspada grupe i formiranja podgrupa koje su se potom međusobno optuživale. Predsjednik, Mitchell, Porter, Dean i Magruder optuživali su jedan drugoga u okrutnim sukobima kojima su završili svoje karijere.

Stoga smatram kako je nesposobnost osoblja Bijele kuće da se suoči i nosi s problemom oko kojeg su se - duboko u sebi - zapravo slagali, i ovu organizaciju odvela na put za Abilene.

## Analiza paradoksa

Na način na koji je opisan kroz ove priče, abilenski paradoks mogao bi se sažeti na sljedeći način:

- vrlo često organizacije pokreću aktivnosti koje se kose s realnim podacima o određenom problemu
- bez obzira na okolnosti, nastavljaju s dogovorima koji ojačavaju problem umjesto da ga rješavaju.

Kao što je to slučaj sa svakim paradoksom, i ovaj abilenski stvara apsurdnu situaciju. Na prvi pogled zaista je besmisleno to što organizacije čine: poduzimaju akcije koje probleme

dodatno uvećavaju, ugrožavajući time svoju svrhu i ciljeve. Međutim, kako je to genijalno napisao Anatol Rapoport, paradoks je paradoks upravo po tome što se rješenje temelji na neočekivanoj logici i načelima.

Razotkrivanjem iskrivljene logike, eliminiramo suštinu paradoksa kako bismo osigurali uvid u alternativne mogućnosti rješavanja sličnih situacija. Dio problema s kojima su suočene organizacije pogođene abilenskim paradoksom ogleda se u nepostojanju plana - teorijskog okvira ili modela - koji bi im pomogao u prepoznavanju paradoksa i izlasku iz nezavidne situacije.



Pogledajmo sada na koji bi se način mogao napraviti jedan takav plan. U izradu bi trebalo krenuti od propitivanja glavnih psiholoških obilježja organizacija (profitnih i neprofitnih) i to tako da analiziramo sljedeća područja:

1. strah od pokretanja određenih aktivnosti
2. predodžbe o mogućim negativnim posljedicama
3. stvarni rizici
4. strah od odbacivanja
5. psihološki obrat kada potencijalna opasnost vodi u sigurnu propast.

Vjerujem da ispravnom analizom navedenih pitanja organizacije zatečene na putu za Abilene mogu promijeniti svoje usmjerenje kako bi stigle onamo kamo doista žele stići. Osim toga, analiza će im pomoći u procjeni rizika - nezaobilaznoj komponenti svakog putovanja.

#### *Strah od pokretanja određenih aktivnosti*

Koncept propitivanja o tome zašto se plašimo pojedinih aktivnosti prva je točka plana zaobilaznja Abilenea. Članovi organizacije vrlo često poduzimaju akcije u suprotnosti s njihovim razumijevanjem organizacijskih problema jer se iz raznih razloga plaše djelovati u skladu s vlastitim uvjerenjima o tome što bi doista trebalo učiniti. Strah ih je slijediti intuiciju i zdrav razum, a uzroke tog straha istražiti ćemo u točkama koje slijede.

Upravo zbog straha odgovorne osobe zadužene za odlučivanje nastavljaju beznađni istraživački projekt ili nezakonito prislušivanje novinara iako, duboko u svojoj duši, znaju da krivo postupaju. U suštini, oni radije idu linijom manjeg otpora samo da bi izbjegli strah i konflikte, čak i po cijenu ekonomskih gubitaka i ugrožavanja vlastite karijere. Dakle, ne radi se o tome da članovi

organizacije ne znaju što treba učiniti. Primjerice, u prethodnom primjeru jasno je navedeno kako su voditelji istraživačkog projekta znali da projekt ne može uspjeti. Ključni likovi u aferi Watergate očito su znali, po mnogočemu, da prislušivanje novinara nije moralno prihvatljivo.

Strah i tjeskoba s kojom se susreću ljudi u organizacijama isprva se mogu učiniti neutemeljenima. Međutim, dilema s kojom se susreću sve je samo ne nova; Hamletov monolog otkriva nam kako se i on našao u sličnoj situaciji.

Prilično je lako prevesti Hamletova strahovanja i lamentacije u dileme s kojima se mučio direktor istraživanja kada je izvještavao o tijeku projekta i mogućem probijanju budžeta:

*Očuvati ili kompromitirati vlastiti integritet, pitanje je sad. Je li uzvišenije da duša pati od sramote zbog podrške besmislenom projektu ili od straha od reakcije predsjednika i potpredsjednika tvrtke ako im se prezentira izvještaj kakav ne žele čuti?*

Može se zaključiti da strah, oklijevanje i kontraproduktivno ponašanje direktora istraživanja ili članova kabineta Bijele kuće

Članovi organizacije vrlo često poduzimaju akcije u suprotnosti s njihovim razumijevanjem organizacijskih problema jer se iz raznih razloga plaše djelovati u skladu s vlastitim uvjerenjima.

Menadžeri u R&D odjelu strahovali su od gubitka obraza, reputacije, pozicije pa čak i zdravlja ako se suprotstave prividno drugačijim stavovima nadređenih.

nalikuje Hamletovim dilemama: sasvim opravdano, svi oni mogu postaviti pitanje na koje i Hamlet traži odgovor: “Što nas tjera da radije podnosimo boljke, nego da se obratimo drugima?” Ukratko, kao što se to dogodilo mnogim abilenskim protagonistima, suočeni smo s dubljim pitanjem: “Zašto se plašimo?”

#### *Predodžba o mogućim negativnim posljedicama*

Dio odgovora na prethodno pitanje pronalazimo u negativnim predodžbama članova organizacije o tome što će se dogoditi ako djeluju u skladu s vlastitim uvjerenjem. Hamletu su se također javljale slične zle slutnje. Zapravo, Hamletove slutnje o izboru drugih rješenja ukazivale su na još veće zlo, stoga nije iskušavao druge mogućnosti jer se činilo da ga niti jedna ne može sretno izvesti iz zamršene situacije. No, Hamletov slučaj nije usamljen. U stvari, “Hamletov sindrom” pojavio se i u našim primjerima proizvodne kompanije i Nixonove administracije. Protagonisti spomenutih organizacija redom su predmnijevali negativne posljedice ako se odluče djelovati u skladu s vlastitim uvjerenjima.

Menadžeri u R&D odjelu strahovali su od gubitka obraza, reputacije, pozicije pa čak i zdravlja ako se suprotstave prividno drugačijim stavovima nadređenih. Slično tome, članovi kabineta Bijele kuće strahovali su da će ih sustići stigma “nelojalnih i netimskih igrača” ako se odluče djelovati u skladu s vlastitim viđenjem realnosti.

Temeljem navedenog možemo zaključiti da se strah od pokretanja određenih akcija javlja primarno zbog negativnih predodžbi o mogućim negativnim posljedicama koje će snaći članove organizacije ako djeluju prema vlastitim uvjerenjima o tome kako bi se trebalo postupiti. S druge strane, osobama koje su se našle u takvoj situaciji strahovanje od negativnih posljedica osigurava *alibi* jer ih oslobađa psihološkog osjećaja krivnje i odgovornosti za takve postupke - u vlastitim očima i u očima drugih.

Međutim, negativne predodžbe o negativnim posljedicama nisu jedini uzrok nesposobnosti organizacije da smisleno upravlja dogovorom. Potrebno je nastaviti istraživati postavljajući dublja pitanja: Što uzrokuje takve predodžbe? Zašto se one javljaju?

#### *Stvarni rizici*

U životu, rizici uvijek postoje; oni su prirodna sastavnica egzistencije. John Kennedy izrazio je ovu istinu na ponešto drugačiji način kada je jednom prilikom rekao: “Život nije uvijek fer i pravedan.” Meni se čini da je time želio reći da nikada ne možemo predvidjeti ili sa sigurnošću kontrolirati događaje s kojima se suočavamo, kao niti ishode aktivnosti koje poduzimamo prilikom odgovora na njih.

Shodno tome, u poslovnom okruženju u kojem se nalazio, direktor istraživanja mogao je

pretpostaviti da bi mogao dobiti otkaz kaže li predsjedniku i potpredsjedniku tvrtke da projekt nema neku sjajnu budućnost. Isto kao što bi Portera vjerojatno stigmatizirali kao netimskog igrača da je odbio sudjelovati u nelegalnom prisluškivanju. Nažalost, brojni su primjeri u kojima je suprotstavljanje *prešutnim dogovorima* doista rezultiralo negativnim posljedicama. Međutim, “jesu li takve negativne posljedice moguće?” nije pravo pitanje koje bi trebalo postaviti u tom kontekstu. Pravo pitanje glasi: “Koliko su u danim okolnostima one vjerojatne?”

Egzistencijalna pitanja uvijek su povezana sa stvarnim rizicima. Svaka aktivnost ima neke konzekvencije - da parafraziramo Hamleta - uvijek može biti gore nego što je sada. Upravo zbog toga što nisu spremni preuzeti egzistencijalne rizike, mada su oni prirodna komponenta života, članovi organizacije radije će se uputiti na put u Abilene, nego preuzeti možda neznatan rizik, te će potom skončati u mnogo većim problemima. Pa ipak, netko bi se mogao zapitati: “Koji je stvarni, realni rizik koji uvjetuje odluku da se radije odabere put u Abilene? Što čini suštinu tog paradoksa?”

#### *Strah od odbacivanja*

Obično se smatra da se u suštini abilenskog paradoksa krije strah od nepoznatog. Međutim, u stvarnosti pojedinci ne strahuju od nepoznatog, već se plaše onog što već dobro znaju. Dakle, što znamo o korijenima straha koji vodi do neshvatljivog organizacijskog ponašanja?

Odbacivanje, izdvajanje i usamljenost redom su nam dobro znani - isto kao i strah. Istraživanja i iskustvo pokazuju da izopćenje predstavlja jednu od najgorih kazni. Mnogi dokazi upućuju na to da ljudi imaju

U stvarnosti pojedinci ne strahuju od nepoznatog, već se plaše onog što već dobro znaju.

iskonsku potrebu za povezanošću, uključivanjem i stvaranjem veza s drugima pa su stoga izoliranost i samoća najgora kazna. Pa ipak, u nekom trenutku života svatko iskusi samoću koja nam ponekad čak i godi. Od trenutka kada nam se prekine pupčana vrpca, svaki čovjek iskusi istinski strah od odvajanja - raskinuta prijateljstva, razvodi, smrt bližnjih ili isključivanje primjeri su takvih neugodnih iskustava. U svojim tekstovima C. P. Snow lijepo opisuje tragično ispreplitanje samoće i povezanosti:

*Svi smo mi sami; ponekad od samoće pobjegnemo pronalazeći ljubav, topao osjećaj pripadnosti ili kreativne trenutke stvaranja. Međutim, takvi trijumfi života tek su svijetle točke koje bljesnu na našoj životnoj putanji nakon čega se uvijek iznova susrećemo s mrakom. Svatko od nas umire sam.*

Strah od preuzimanja rizika koji može rezultirati odbacivanjem i samoćom u suštini je abilenskog paradoksa. Manifestirati se može na različite načine, a ljudi ga često uopće nisu svjesni. U konačnici, taj strah uzrokuje da se pojedinci priklanjaju rješenjima s kojima se u biti ne slažu, kolektivnu sljepoću te potom i destruktivno odlučivanje u organizacijama. U konkretnim primjerima, strah od izopćenosti navodi članove



U određenim okolnostima izbjegavamo pokrenuti primjerene aktivnosti iz straha da ćemo ostati usamljeni ili izopćeni.

uprave da financiraju projekt koji nitko ne želi, ili članove kabineta Bijele kuće da se upletu u nezakonito prislušivanje koje nije u skladu s njihovim uvjerenjima.

*Psihološki obrat kada potencijalna opasnost vodi u sigurnu propast*

U predloženom planu zaobilaženja abilen-skog paradoksa još uvijek nedostaje važna karika koja se odnosi na neobično protuslovlje koje nastaje u našem umu kada se suočimo s ovom situacijom. Primjerice, u određenim okolnostima izbjegavamo pokrenuti primjerene aktivnosti iz straha da ćemo ostati usamljeni, izopćeni ili, prema Portero-vim riječima, zbog bojazni da će nas proglašiti “nelojalnim” ili “netimskim” igračima.

Međutim, u tom slučaju nailazimo na “paradoks u paradoksu” jer nas upravo izbjegavanje rizika i neizražavanje vlastitog stava o upitnim projektima vodi u izdvojenost i usamljenost kojih se toliko plašimo. U stvarnosti, pokušavajući izbjeći egzistencijalni rizik i pretpostavljenu opasnost, uranjamo u situacije koje će se - iskustvo mi tako kazuje - najvjerojatnije pretvoriti u promašaj. Pogledajmo još jednom što se dogodilo u

slučaju odjela za istraživanje i razvoj. Kada je projekt na kraju propao, neki ljudi su dobili otkaz, neki su premješteni na druga radna mjesta ili su završili u “čistilištu” nekog zabačenog ureda kako bi ih se “maknulo s puta”. Oni koji su ostali našli su se na udaru optužbi, nepovjerenja, sumnji i ogovaranja, suočeni sa svim “popratnim nagradama” poslovnog neuspjeha što im je na kraju svejedno prouzročilo osjećaje izopćenosti i usamljenosti kojih su se toliko plašili.

Slično je bilo nakon afere Watergate. Postupci glavnih sudionika primarno su vođeni namjerom da se izbjegne stigmatizacija te da se o njima ne govori da su “nelojalni” i “netimski” igrači. Nakon što je afera razotkrivena, neizbježno su se morali suočiti s optužbama i tražiti izlaz kako bi spasili vlastitu kožu svaljivanjem krivnje na druge, a sve to vodilo je emocionalnoj izoliranosti u odnosu na predsjednika i druge članove organizacije. Slično kao i u prvom primjeru, pokušaj izbjegavanja egzistencijalnog rizika i pretpostavljene opasnosti doveo je do propasti, odnosno do rezultata koje nitko nije želio.

Na kraju ostaje zadnje pitanje: Zašto se sve to događa? Zašto postupamo suprotno onome što nam zdrav razum govori da bismo trebali učiniti? U tom smislu složio bih se s općenitom tezom koju su iznijeli Alvin Toffler i Philip Slater. Oni, naime, smatraju da razloge tome trebamo tražiti u mentalnim modelima ljudi i kulturalnom okruženju koje previše naglašava tehnologiju, konkurenciju, individualizam, privremenost i mobilnost. Posljedično tome, ljudi sve češće proživljavaju duboku osamljenost, a vrlo rijetko zadovoljstvo predanog rada. Prema tome, iako smo spoznali nedaće osamljenosti i izdvajanja, nismo naučili *vještine povezivanja* pa poput drevnih dinosaura stvaramo organizacije koje same sebe uništavaju.

## Kako izbjeći abilenski paradoks?

Budući da su egzistencijalni rizici sastavni dio života, izraditi neki suvisli plan koji bi ih posve eliminirao jednostavno nije moguće. Međutim, možda je moguće predvidjeti probleme na način da osvještavanjem rizika pomognemo eventualnim “putnicima za Abilene” u lakšem kretanju. A da bismo to postigli, morat ćemo prethodno redefinirati neke često korištene pojmove poput *žrtve, mučitelja, prešutno prihvaćanih uloga, odgovornosti, sukoba, pokoravanja, hrabrosti, konfrontacije i realnosti*.

Osim toga, moramo pobliže istražiti koliko su redefinirani koncepti značajni za zaoblazanje abilenskog paradoksa.

1. *Žrtva i mučitelj*. Jedan od tipičnih simptoma u organizacijama koje su se našle na putu za Abilene ponašanje je obilježeno optuživanjem i pronalaženjem pogrešaka kod drugih, pri čemu kritičari uobičajeno smatraju da oni nisu krivi ni za što. Naime, u organizacijama se često događa da se pojedini članovima prešutno dodjeljuju uloge žrtve i mučitelja. Međutim, kada organizacija zapadne u teškoće jer nije u stanju upravljati dogovorom, svi njezini članovi uskoro doista postaju žrtvama pa nametanje takvih uloga na kraju postaje nevažno i bespredmetno. Stoga su argumenti i optužbe kojima se identificiraju žrtve i mučitelji u najboljem slučaju simptomi paradoksa, a u najgorem slučaju potrošači energije koja bi se u organizaciji trebala uložiti u efektivno rješavanje problema radi ostvarivanja željenih ciljeva.

2. *Prešutno prihvaćanje uloga*. Jedno od tipičnih obilježja međuljudskih odnosa abilenskog paradoksa je recipročnost. Kao što je Robert Tannenbaum istaknuo u jednom

tekstu, šef se neće ponašati autokratski ako podređeni prešutno ne prihvate takav stil vođenja; isto tako, podređeni se neće ponašati pokorno i poslušno ako šef prešutno ne prihvati takvo ponašanje.

Jednostavno rečeno, svaka osoba u organizaciji suočena s abilenskim paradoksom, svjesno ili nesvjesno, prešutno prihvaća ponašanje drugih - formalnih i neformalnih vođa, rukovoditelja i podređenih - čime se dodatno uvećavaju problemi i smanjuju izbori rješenja za izlazak iz krize. To se može izraziti i modernim, danas sveprisutnim klišeom: “Za put u Abilene nužan je ‘napor’ cijelog tima.”

U tom smislu može se reći da svaki pojedinac koji prešutno prihvaća dodijeljenu ulogu snosi svoj dio odgovornosti za put u Abilene. Traženje krivca izvan nas samih ne služi nekoj pametnoj svrsi ni organizacije ni njezinih članova. Također ne pomaže u rješavanju dilema i postizanju dogovora o tome kako iznaći najbolje rješenje problema, kao što ne pomaže pojedincima koji se u takvim situacijama

Svaki pojedinac koji prešutno prihvaća dodijeljenу ulogu snosi svoj dio odgovornosti za put u Abilene.





VRHUNSKI KAKAOVAC  
I NAJFINIJI SASTOJCI  
UZ PUNO ZNANJA I TRUDA  
STAPAJU SE U POSLASTICE  
PREMIUM KVALITETE.  
VEĆ 90 GODINA S VAMA.



**ZVEČEVO**  
1921

*Tvornica radosti i slasti*

neminovno fokusiraju na rješavanje konflikta iako je njihov glavni problem postizanje kvalitetnog dogovora.

3. *Odgovornost za rješavanje problema.* Tko je odgovoran za izlazak iz abilenske krize? Na to pitanje obično se nadovezuje drugo, retoričko pitanje: “Tko bi trebao biti odgovoran prema logici stvari: nije li to šef - najpozvanija osoba za predlaganje rješenja?”

Odgovor na ovo drugo pitanje je *negativan*. Ključ za razumijevanje takvog negativnog odgovora spoznaja je o dinamici odnosa u tipičnoj abilenskoj situaciji. Naime, autoriteti i drugi ključni sudionici uobičajeno su glavni subjekti koji stvaraju prešutne dogovore o prirodi organizacijskih problema te o tome na koji način ih treba rješavati.

Posljedično tome, prava i ovlasti za eliminiranje opasnih utjecaja abilenskog paradoksa u većoj su mjeri u rukama ljudi koji su spremni suočiti se sa situacijom i početi rješavati probleme, a manje u hijerarhijskoj poziciji. Stoga bilo koji član organizacije može izvesti organizaciju iz zamke paradoksa - kada je sposoban spremno se suočiti s realnošću.

U prvom primjeru izlazak iz zamke paradoksa mogao je osigurati direktor R&D-a da je na vrijeme hrabro rekao: “Mislim da bismo projekt morali zaustaviti jer su šanse za uspjeh neznatne.” U drugom slučaju izlaz je mogao osigurati Jeb Magruder da je senatoru Bakeru iskreno odgovorio na njegovo pitanje:

*Ako ste imali dvojbi oko cijele operacije i znali da je protuzakonita, ako ste bili svjesni toga da je neprimjerena i neetična, s malim izgledima za uspjeh, te ako ste sumnjali u Liddyjevu pouzdanost, zašto ga, zaboga, niste zaustavili?*

Autoriteti i drugi ključni sudionici uobičajeno su glavni subjekti koji stvaraju prešutne dogovore o prirodi organizacijskih problema te o tome na koji način ih treba rješavati.

Magruder je kratko i jasno mogao reći:

*Da, trebali smo i mogli to učiniti. Siguran sam da je bilo tko od nas mogao utjecati na prekid operacija da smo se čvrsto oduprli takvoj odluci.*

4. *Realnost, znanje i konfrontacija.* Prihvaćanje paradoksa kao modela koji vjerno opisuje stanovite obrasce ponašanja u organizacijama zahtijeva redefiniranje tradicionalnog poimanja pojmova realnosti i znanja. Iz navedenih primjera i opisa dinamike međusobnih odnosa sudionika lijepo se vidi da članovi organizacije imaju više saznanja o

Prava i ovlasti za eliminiranje opasnih utjecaja abilenskog paradoksa u većoj su mjeri u rukama ljudi koji su spremni suočiti se sa situacijom i početi rješavati probleme, a manje u hijerarhijskoj poziciji.

*Konfrontacija* zahtijeva proces otvorenog i direktnog izricanja stavova, bez uvijanja i straha od posljedica.

problemima, nego se to čini. Razni rukovoditelji koji su kao članovi odbora za investicije prisustvovali sastancima na kojima se razgovaralo o istraživačkom projektu dobro

su znali da je projekt osuđen na propast. A Jeb Magruder je zvučao poput pravog “Abilenca” kada je rekao: “Znali smo da je prisluškivanje protuzakonito i neprihvatljivo.”

Uzmemo li u obzir realnost situacije i saznanje članova o realnim elementima, tada jasnim postaje da *konfrontacija* zahtijeva proces otvorenog i direktnog izricanja stavova, bez uvijanja i straha od posljedica. Tek potom može se uvidjeti ima li kolektivna realnost obilježja *dogovora* ili *konflikta*. Prihvatanje ovakve definicije konfrontacije ima važne implikacije za nositelje promjena koji istinski nastoje učiniti organizacije efikasnijima. Dakle, organizacijski razvoj i promjene podjednako se postižu suočavanjem organizacije s “onim što zna i s čime se slaže” kao i s “onim što ne zna i s čime se ne slaže”.

## Stvarni i lažni konflikti

Konfliktne situacije sastavni su dio organizacijskih odnosa. Parovi, grupe ljudi ili dijelovi organizacija podjednako su podložni sukobima. Međutim, analiza abilenskog paradoksa pokazuje da postoje dvije vrste konflikata: *stvarni* i *lažni*. Gledano na površini, oba tipa čine se sličnima. Međutim - kao i kod glavobolje - različiti uzroci zahtijevaju različito liječenje.

Stvarni konflikt javlja se kada ljudi zastupaju suštinski različite stavove. Primjerice, konfrontacijom stava “nakon što sam pročitao izvještaj o projektu zaključio sam da isti može biti uspješan i profitabilan” i njemu suprotnog “čini mi se da projekt treba odbaciti” dolazimo do *stvarnog konflikta*. Ili,

u drugom primjeru, konfrontacijom stava “predlažem da se krene u operaciju prisluškivanja” i njemu suprotnog stava “ja se s time kategorički ne slažem”.

U abilenskom paradoksu javlja se *lažni konflikt* jer se ljudi prešutno slažu o tome što bi trebalo učiniti, ali onda djeluju suprotno. Frustracije koje u obliku ljutnje i traženja krivca potom slijede obično se nazivaju *konfliktom* iako nisu utemeljene na stvarnim razlikama. Takve reakcije nastaju samo zato da se spasi obraz kada se pokaže da je odluka - u koju nitko nije vjerovao, a za koju su se svi zalagali - sasvim pogrešna. U stvari, upravo kao paradoks u paradoksu, takav konflikt ima obilježja dogovora!



## Tiranija grupe i slijepo pokoravanje

Radi boljeg razumijevanja dinamike odnosa abilenskog paradoksa, također bi trebalo na drugačiji način razmotriti koncept “tiranije grupe” - kada pojedinac prikriva ili gubi svoje vlastito mišljenje pod pritiskom grupe - te iznova analizirati njegov utjecaj na ponašanje u organizaciji.

Tiranija grupe i njezine posljedice u vidu slijepog pokoravanja članova obično se tumači kao oblik pritiska grupe na pojedinca kako bi se isti slijepo složio s njihovim zahtjevima i mišljenjem.

Ponekad se u tom kontekstu govori o “grupnom mišljenju” uz negativni prizvuk gubitka individualnosti što ponekad vodi do raznih negativnih učinaka u vidu smanjene kreativnosti organizacija ili problematičnog ponašanja mladih (“Moj Goran je divan dečko. Nikada se ne bi upustio u krađu da ga dječaci s kojima se druži nisu ‘pritisnuli’.”

Međutim, analiza dinamike odnosa abilenskog paradoksa upućuje na mogućnost da pojedinci često misle kako se nalaze pod pritiskom grupe iako u biti i nije tako pa oni samo odgovaraju na dinamiku krivog dogovora. Stvaranje predodžbe, iskustva i reakcije na postupanje koje se tumači kao prisila grupe pojedincima osigurava psihološko opravdanje za pogrešno djelovanje. Kao što je prethodno opisano, na određeni način pojedinac se samoopravdava i isključuje od odgovornosti za kretanje linijom manjeg otpora i priklanjanje krivom dogovoru. Stoga se određeni oblici organizacijskog ponašanja - za koje se smatralo da odražavaju tiraniju grupe - u stvarnosti bolje mogu protumačiti kolektivnim strahom od suprotstavljanja pa se zato radije trebaju promatrati kao obrambeni mehanizmi.

U literaturi nailazimo na još jedan interesantan primjer koji odlično opisuje prividni pritisak grupe, a povezan je s američkim mitovima o hrabrom šerifu. Naime, u klasičnim vesternima često se pojavljuje lik hlabrog šerifa koji stoji sam na pragu malog zatvora i štiti zatvorenika (obično nevinog) kojeg su razjareni građani neutemeljeno optužili za krađu konja ili ubojstvo.

Tiranija grupe očita je jer razjarena gomila traži linč. Obično, kao dio rituala, šerif prijeti da će ubiti prvog koji se približi zatvorskim vratima. Potom gomila najčešće odustaje, ali ne zbog straha od šerifova revolvera. Jer, budimo iskreni, što bi jedan pištolj mogao učiniti u odnosu na desetke naoružanih ljudi koji su naumili nekog objesiti?

U stvarnosti, prijetnja pištoljem predstavlja mjeru za “spašavanje obraza” svim galamdžijama koji su se pridružili gomili iako tamo zapravo ne bi željeli biti. (Objašnjenje u stilu: “Morali smo se povući, šerif je prijetio da će nas ubiti” koriste kako bi bijeg opravdali sebi i drugima.)

Tiranija grupe i njezine posljedice u vidu slijepog pokoravanja članova obično se tumači kao oblik pritiska grupe na pojedinca kako bi se isti slijepo složio s njihovim zahtjevima i mišljenjem.

Ovdje je riječ o klasičnom primjeru *upravljanja dogovorom*. Kada bi neki pažljivi istraživač anonimno anketirao sudionike gomile iz gornjeg primjera, vjerojatno bi otkrio da:

1. svega nekoliko najenergičnijih bundžija zaista želi vješanje

2. su se pojedinci pridružili gomili jer su procijenili (sasvim pogrešno) da svi drugi žele sudjelovati u linču

3. svaki pojedinac na određeni način strahuje da će ga gomila osuditi ako im se ne pridruži.

## Dijagnosticiranje paradoksa

Članovi organizacije uglavnom žele brza i “čista” rješenja, po mogućnosti uz što manje rizika. Osim toga preferiraju se rješenja utemeljena na tehničkim i tehnološkim elementima koja su uvijek u prednosti pred onima koja su vezana uz ljudsko ponašanje i bivstvovanje. Nažalost, realnost samog paradoksa je takva da rješenja bez rizika ne postoje, isto kao što korištenje tehnoloških rješenja bez uključivanja egzistencijalnih pitanja i realnosti nije baš mudro. Prilikom nošenja s takvim situacijama predložio bih dvije vrste preporuka. Jedna se odnosi na dijagnosticiranje paradoksa, a druga na njegovo rješavanje. Kada smo suočeni s konkretnim paradoksom, prvo trebamo ispravno dijagnosticirati situaciju što se

najbolje može učiniti odgovarajući na pitanje: *Je li organizacija suočena sa situacijom upravljanja konfliktom ili upravljanja dogovorom?*

Radeći cijeloga života u i sa organizacijama, otkrio sam da je relativno lako napraviti preliminarnu dijagnozu o tome je li organizacija na putu za Abilene ili je pak suočena s pravim konfliktom, i to tako da odgovorimo na slijed pitanja iz dijagnostičkog upitnika navedenog u nastavku teksta.

Ako je odgovor na prvu tvrdnju “nije karakteristično za ovaj slučaj”, organizacija još uvijek nije uhvaćena u zamku abilenskog paradoksa niti je u konfliktu. S druge strane, ako je odgovor “karakteristično za ovaj slučaj”, organizacija je vjerojatno suočena s problemom stvarnog ili lažnog konflikta. Prema ovdje izloženoj teoriji, što se više puta pojavi odgovor “karakteristično”, to će vjerojatnije biti da se organizacija našla na putu za Abilene. S praktičnog aspekta gledano, pravo rješenje tog problema ogleda se u primjeni procesa upravljanja dogovorom. Konačno, ako je odgovor na prvo pitanje “karakteristično”, a većina drugih odgovora spada u kategoriju “nije karakteristično”, možemo s popriličnom sigurnošću ustvrditi da je organizacija ušla u stvarne konflikte te da treba primijeniti mjere i metode koje inače koristi za upravljanje konfliktima.

Radeći cijeloga života u i sa organizacijama, otkrio sam da je relativno lako napraviti preliminarnu dijagnozu o tome je li organizacija na putu za Abilene.

## Dijagnostički upitnik o stanju organizacije

**Upute:** Za svako od sljedećih pitanja navedite je li opisana situacija karakteristična za vašu organizaciju.

1. U organizaciji postoji konflikt.
2. Prilikom pokušaja da riješe konflikte članovi organizacije se osjećaju frustrirano, nemoćno i jedno. Pokušavaju se "izmaknuti" tako što ne dolaze na sastanke na kojima se raspravlja o toj temi, traže novi posao ili izbivaju iz ureda koliko god mogu odlazeći (pre)često na službena putovanja, godišnje odmore ili bolovanja.
3. Članovi organizacije traže krivca za nastale konflikte, najčešće u šefovima ili drugim organizacijskim jedinicama. U kuloarskim razgovorima bliskih prijatelja o šefu se govori da je "nesposoban", "neučinkovit" i "nedodirljiv" jer mu se ne može ništa reći te da bi ga što prije trebalo umiroviti. Međutim, nitko mu ništa od toga ne kaže u lice. Ako šef nije kriv, onda su to druge grupe, poslovni sektori ili odjeli. Često se mogu čuti ovakvi i slični komentari: "Da nema onih budala u sektoru X, bilo bi nam puno bolje."
4. Male podgrupe prijatelja i suradnika od povjerenja neformalno se sastaju na kavi ili ručku razgovarajući pritom o problemima organizacije. Među njima postoji visoka razina razumijevanja o uzrocima problema i suglasja o optimalnim rješenjima. Prilikom razgovora ponavlja se izraz "trebali bismo (mi)..."
5. Potom, na sastancima gdje ti isti ljudi formalno komuniciraju s drugim podskupinama kako bi raspravili probleme, njihovi stavovi iznenada postaju "mekši", iznose ih nejasnim i dvosmislenim frazama ili ih čak preokreću kako bi se bolje prilagodili stavovima većine.
6. Nakon takvih sastanaka, sudionici se žale svojim prijateljima i suradnicima od povjerenja da nisu rekli ono što su htjeli reći navodeći niz uvjerljivih razloga kojim spašavaju vlastiti obraz. Suradnici od povjerenja obično pokazuju puno razumijevanje i govore kako se to i njima događa.
7. Pokušaji da se nađe optimalno rješenje problema ne uspijevaju. Zapravo, izgleda da samo uvećavaju probleme ili ih čine pogubnijima.
8. Pojedinci se više i kvalitetnije druže i sretniji su izvan organizacije, nego na poslu. Isto tako, čini se da su mnogo učinkovitiji izvan organizacije, nego u njoj.



## Kako se nositi s paradoksom?

Pretpostavimo da preliminarna dijagnoza pokazuje da je organizacija krenula na put za Abilene. U tom slučaju pojedini član može izabrati opciju da se aktivno suprotstavi situaciji te da izravno utvrdi je li riječ o prešutnom dogovoru ili konfliktu. Vjerojatno je najbolje konfrontirati se na sastanku, u grupnom okruženju. Vrlo je važno da se djeluje u kontekstu grupe budući da dinamika odnosa u abilenskom paradoksu podrazumijeva postojanje prešutnih sporazuma među članovima grupe. Zbog toga nije dobro pokušavati razriješiti dileme u razgovoru s pojedincima ili malim podgrupama jer se tako mogu stvoriti daljnji prešutni dogovori i ponavljanja dinamike odnosa koji su i doveli do paradoksa. Temeljni pristup zahtijeva okupljanje ključnih članova organizacije koji su jednako važni za stvaranje, ali i razrješavanje problema.

Kao prvi korak na sastanku, osoba koja ga je sazvala, tj. *konfrontator*, treba iskreno izložiti svoj stav te mora biti spreman i otvoren na reakcije drugih. U otvorenoj ispovijedi konfrontator mora ostalim sudionicima

obrazložiti svoje bojazni o tome da organizacija donosi odluke suprotne željama i stavovima većine članova. Niže u tekstu navodim primjer kako bi takva izjava mogla izgledati:

*Želio bih otvoreno razgovarati o našem projektu. Iako sam prije rekao neke stvari koje su suprotne od ovog što ću sada reći, mislim da je zadnji čas da se otvoreno kaže da ovaj projekt nema šanse za uspjeh te da me to veoma zabrinjava. Imam dojam da i drugi misle isto iako nisam u to posve siguran. U svakom slučaju mislim da jedni druge zavaravamo, a ako se na vrijeme ne trgnemo, može nam se dogoditi da nastavimo raditi na projektu u koji nitko više ne vjeruje, što će nas vjerojatno dovesti do bankrota. Zbog toga moram znati kakvi su vaši stvarni stavovi. Volio bih čuti vaše pravo, iskreno mišljenje o projektu. Mislite li da doista može uspjeti?*

Kakav ishod možemo očekivati nakon ovakvog istupa? Prema iskustvima iz prakse, rezultati se mogu podijeliti u dvije kategorije: *tehničku* i *egzistencijalnu*. Također sam otkrio da su osobi koja je inicirala konfrontaciju u konačnoj ocjeni rezultata daleko važnija egzistencijalna pitanja.

### *Tehnički rezultati*

Ako se prisustvo paradoksa ispravno dijagnosticira, do tehničkog rješenja dolazi se brzo i jednostavno - razgovorom u stilu: "Hoćeš reći da smo se sve vrijeme zavaravali s projektom u koji nitko nije vjerovao? Pa to je stvarno ludo! Ne mogu vjerovati da smo sami sebi to činili. Međutim, izgleda da jesmo. Ako je tako, onda moramo brzo osmisliti način da projekt efikasno zaustavimo i okrenemo se produktivnim pothvatima."

U otvorenoj ispovijedi konfrontator mora ostalim sudionicima obrazložiti svoje bojazni o tome da organizacija donosi odluke suprotne željama i stavovima većine članova.

S obzirom na to da su nas učili kako je rješavanje konflikta zahtjevan, dugotrajan i iscrpljujući proces, mnogi ne vjeruju da se cijeli problem može brzo i jednostavno riješiti.

Budući da je u takvim razgovorima uvijek prisutan egzistencijalni rizik, postoji mogućnost da se postavi kriva dijagnoza pa se proces konfrontacije diže na razinu javnog preispitivanja stvarnog, dubljeg konflikta, što može dovesti do usijane rasprave o tehnologiji, kompetentnosti ljudi i/ili liderstva i menadžmenta. Mnogo je primjera kada takva rasprava, ako se dobro vodi, u konačnici pridonese većoj kreativnosti u rješavanju problema.

Međutim, ponekad takve rasprave ne budu konstruktivne pa se egzistencijalni rizici dodatno prodube, što može dovesti do toga da konfrontator (osoba koja je inicirala konfrontaciju) izgubi posao ili se na neki drugi način izolira. Tada bi se svakako morala provesti evaluacija rezultata konfrontacije na egzistencijalnoj razini.

#### *Egzistencijalni rezultati*

Da je ocjena rezultata konfrontacije u sklopu egzistencijalnog okvira bitno drugačija od ocjene prema tehničkim kriterijima, zaključio sam intervjuirajući brojne pojedince koji su se konfrontirali s većinom u različitim paradoksalnim situacijama. Ukratko, psihološki uspjeh i neuspjeh konfrontacije u kontekstu abilenskog paradoksa značajno se razlikuju od tradicionalnih organizacijskih kriterija uspješnosti i neuspješnosti.

Kao ilustraciju navodim uspješne primjere potencijalnih odgovora na upit: "Što se dogodilo kada ste se konfrontirali i počeli propitivati situaciju?"

S obzirom na to da su nas učili kako je rješavanje konflikta zahtjevan, dugotrajan i iscrpljujući proces, mnogi ne vjeruju da se cijeli problem može brzo i jednostavno riješiti.

*Rekli su mi da im je dosta onih koji stalno talasaju. Dobio sam otkaz. U početku mi je bilo teško, ali sada, kada pogledam unatrag, vjerujem da je to bio najvažniji dan u mojem životu. Dobio sam drugi posao i izuzetno sam zadovoljan. Sada sam slobodan čovjek.*

Drugi odgovor mogao bi glasiti:

*Rekao sam kako čvrsto vjerujem da projekt neće uspjeti. Iako su me u prvi tren šokirano pogledali, ubrzo su se svi složili sa mnom. Na kraju sam zbog inicijative unaprijeden pa u firmi sada kotiram kao "zvijezda u usponu". Riječ je o važnom trenutku moje karijere.*

Slično tome, pojedinci koji izbjegavaju konfrontaciju s paradoksom svoj propust odvajaju od konteksta tehničkih rezultata. Primjerice, čuo sam mnoge priče koje više-manje zvuče ovako:

*Nisam rekao ništa, nastavili smo s projektom, problemi su se gomilali dok sve skupa nije eskaliralo te na kraju i eksplodiralo. Joe je na kraju dobio otkaz. U organizaciji još uvijek vlada napetost, još uvijek smo u nevoljama, ali ja sam ipak dobio dobru ocjenu prilikom zadnje procjene. Svejedno, još se uvijek osjećam nelagodno zbog svega što se dogodilo.*

Netko drugi mogao je imati sasvim drugačiji stav i svoje nereagiranje opisati riječima:

*Bio sam svjestan da bih nešto trebao reći, ali nisam reagirao. Kada je projekt propao, upravo sam ja bio pogodan za Pedra kojeg će se kazniti. Premješten sam na niže rangirano mjesto. Još uvijek imam posao, ali moja budućnost ovdje je zapečaćena. Na neki način zaslužujem to što sam dobio, ali mi zbog toga nije lakše.*

Najvažnije je to što sam čin konfrontacije očito izaziva intrinzično zadovoljstvo u pojedinaca koji se upuste u takav pothvat, bez obzira na tehničke rezultate. Stvarni smisao tog egzistencijalnog iskustva i njegova važnost za organizacije stoga manje proizlazi iz znanstvene analize procesa odlučivanja, a više iz razumijevanja metaforičkih obrazaca, primjerice, mita o Sizifovim mukama. Na čitateljima je da sami odluče kako će to protumačiti.

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



Translated and reprinted by permission of Jerry B. Harvey. All rights reserved.



**Jerry B. Harvey**, predavač, publicist i poslovni savjetnik, profesor emeritus menadžmenta na Sveučilištu George Washington i autor legendarnog članka *The Abilene Paradox* po kojem je snimljen edukativni film.



# Practitioner Diploma in Executive Coaching

*Postani akreditirani coach*

modul 1; 20. - 21. 10. 2014.

modul 2; 17. - 18. 11. 2014.

modul 3; 15. - 16. 12. 2014.

Live Action  
Coaching Day; 19. - 20. 01. 2015.

Prijavite se na:  
[kontakt@l-q.hr](mailto:kontakt@l-q.hr)



*Više od 100 menadžera, trenera, terapeuta ili life coacheva je do sada završilo ovaj program u Hrvatskoj.*

Alan Žepić, osnivač LQ - Leadership Quality solutions  
i partner AoEC-a za Hrvatsku

*AoEC je danas najcijenjenija executive coaching organizacija u svijetu. Naši certificirani programi su naša glavna snaga.*

John Leary-Joyce, predsjednik Academy of Executive Coaching



*Za mene je coaching viša razina i dublji pristup u upravljanju. Bez dileme, niti jedna edukacija nije ostavila takav trag u mojoj svijesti.*

Darko Urukalović, član uprave, Erste & Steiermärkische S-Leasing







# Menadžment i mit o Abrahamu

Frank J. Barrett

**B**raćo i sestre, članovi *Crkve vječne birokracije*, u današnjoj propovijedi pokušat ću proniknuti u tajnu o tome kako se dogodilo da pojedine prakse suvremenog menadžmenta, unatoč štetnosti, postanu legitimne i općeprihvaćene, prije svega zato što se mudro oslanjaju na neke poznate i u narodu duboko ukorijenjene religijske mitove.

Konkretno, u nastavku teksta istražiti ću na koji način lideri i menadžeri koriste misaone obrasce na dubokoj i suptilnoj razini povezano s biblijskim likom Abrahamom, kako bi opravdali *zavaravanje* i *zlostavljanje* nevinih kolega (uobičajeno podređenih) u svrhu realizacije narcisoidnih interesa. Osim toga, istražiti ću na koji način pritom pronalaze opravdanja i izbjegavaju vlastitu moralnu odgovornost što su odlučili prihvatiti takvo ponašanje. Potom ću pokušati objasniti zašto uvijek spremno okrivljavamo nadređene

za probleme koji evidentno nastaju zbog pomanjkanja našeg integriteta. Na kraju ću opisati na koji bi način sljedbenici velikog Nebeskog Izvršnog Direktora mogli drugačije interpretirati priču o Abrahamu kako bi se pospješio organizacijski razvoj.

Sada vas molim da otvorite Bibliju, 22. poglavlje *Knjige postanka*. Ondje ćete naći poznatu sagu o Bogu, Abrahamu, Izaku, Sari i drugima, priču koja govori o nestanku religijske i organizacijske vjere.



## Priča o Abrahamu i Izaku

Stih prvi:

*Potom Bog stavi na kušnju Abrahamovu vjeru i poslušnost.*

Stih prvi nam kazuje da test lojalnosti očito nisu izmislili srednjovjekovni vladari koji su po posjedima širili lažne vijesti o vlastitoj smrti kako bi se osvjedočili koji će im podanici vjerno služiti i u vrijeme krize. Takva praksa zasigurno ne završava niti na saslušanjima senatora McCarthyja (američki senator u razdoblju od 1947. do 1957. godine, poznat po antikomunističkom aktivizmu i neutemeljenim izjavama kojima je ugledne osobe SAD-a prozivao i optuživao za nelojalnost domovini, op. ur.) ili s Reaganovom sklonošću provjerama detektorom laži. Vlastodršci svojim podanicima nikada ne vjeruju do kraja. Isto je i s Bogom, barem tako tvrdi autor (ili autori) Starog zavjeta.

- “Abrahame”, jednoga dana obrati se Bog svom podaniku.
- “Reci mi, Gospodaru”, odgovorio je Abraham.

Veliki Nebeski Izvršni Direktor od Abrahama je zatražio veliku žrtvu; zahtijevao je od njega da se riješi sinčića nakon što je kao stogodišnjak konačno postao ocem.

- “Pođi sutra do zemlje Morije te povedi sa sobom Izaka, sina jedinca kojeg ti toliko voliš. Kad stigneš, ondje ćeš ga meni žrtvovati, a njegov ćeš pepeo prosuti po planinama koje ću ti ja odrediti.”

Eto, braćo i sestre *Crkve vječne birokracije*, kao što već dobro znate, veliki Nebeski Izvršni Direktor od Abrahama je zatražio veliku žrtvu; zahtijevao je od njega da se riješi sinčića nakon što je kao stogodišnjak konačno postao ocem te nakon što je njegova devedesetogodišnja žena Sara konačno zatrudnjela i rodila. Mlađahne roditelje prinova je toliko obradovala da su je nazvali Izak, što bi prema pučkoj etimologiji značilo nešto kao “sin smiješka”.

Stoga bi se moglo reći da je veliki Nebeski Izvršni Direktor na neki način od Abrahama zatražio da “ubije smijeh, radost i zadovoljstvo” pa su možda upravo zbog toga brojne organizacije širom svijeta lišene bilo kakve prilike da se ljudi u njima smiju i zabavljaju. Nadalje, “ubijanje smijeha, radosti i zadovoljstva” vjerojatno je razlog što u natjecanjima za zaposlenje organizacije obično traže “ozbiljne i razumne” lidere i menadžere nesklone “nepodopštinama” u vidu *zaiгранosti* i *eksperimentiranja*. Procijenite sami: koliko su doista kompetentni lideri i menadžeri koji za sebe tvrde da se nikad, baš nikad, ne bave “glupostima”?

Bilo kako bilo, nastavak slijedi:

“Sljedećeg jutra Abraham rano ustane te - nakon što je nasjekao drva i osedlao margarca - krenu prema planini kako ga je Bog uputio povevši sa sobom svog sina Izaka i dvojicu mladih slugu. Trećeg dana puta u daljini je ugledao naznačeno mjesto.”

A sada, braćo i sestre, pitam ja vas otvoreno, ima li ova situacija ikakvoga smisla? Nije li Abraham mogao (i morao) reći: “Dragi Bože, možeš li mi objasniti zašto želiš da ubijem jedinog sina?” U slučaju neodgovarajućeg pojašnjenja, nije li trebao zamoliti: “Dragi Bože, uzmi radije mene nego mog prvorođenog sina?” Nadalje, mogao je upitati: “Dragi Bože, što misliš o tome da mi ostaviš vremena kako bih u miru porazgovarao sa Sarom; mislim da bi i ona o ovome imala što reći?”

Svi vi dobro znate kako priča ide dalje. Abraham nije postavio niti jedno pitanje. Time je njegova neupitna poslušnost ustoličila i dodatno potvrdila - pridodajući joj mitsku uzvišenost - prastaru birokratsku doktrinu: *Važnije je slijepo slušati naredbe negoli misliti svojom glavom i suvislo se ponašati.* Adolf Eichmann i brojni drugi ljudi, od kojih su mnogi danas među nama, birokratski su srodnici Božjem izvršnom potpredsjedniku Abrahamu.

Međutim, priči o spletkama u organizaciji tu nikako nije kraj. Mlađahnom slugi Abraham je potom naredio:

“Ostani ovdje, s drugim slugom i magarcem, a ja ću dalje sam. Učinit ću ono što Bog od mene traži. Nakon toga ću se vratiti na ovo mjesto.”

U ovom dijelu mita lako se uočava geneza uobičajenih birokratskih obrazaca. Abraham je otpustio sluge - metaforički gledano, zamislimo da je riječ o ljudima iz odjela za ljudske potencijale - udaljivši ih od sebe, možda baš zbog toga što je strašan zadatak bio povezan s velikom moralnom kušnjom? Možda se Abraham uplašio da će mladići pokušati osujetiti realizaciju njegova zadatka? Umiješati se, nudeći mu neku moralnu alternativu? Još i gore, možda se uplašio da

Nije li Abraham mogao (i morao) reći: “Dragi Bože, možeš li mi objasniti zašto želiš da ubijem jedinog sina?”

će se pobuniti protiv njega i eventualno ga svrgnuti s potpredsjedničkog trona? Bez obzira na motive, jasno je kako se u stvarnosti Abraham nije imao čega bojati, zato što pojedinci koji u vrijeme moralne krize pristanu pasivno stajati po strani i držati se za magarca u stvarnosti ne predstavljaju neku značajnu opasnost. Međutim, oni ipak postaju model drugima koji ponekad rado slijede njihov primjer.

Vratimo se na priču:

“Abraham je drva za vatru posložio na sinova leđa, a nož i kremen za potpalu uzeo u svoje ruke. Tako opremljeni, njih dvojica nastaviše dalje.”

Važno je primijetiti kako je Izak potpuno nesvjestan uloge koju mu je sudbina dodijelila u skorašnjem restrukturiranju organizacije i preraspodjeli ključnih ljudi. Čvrsto i s povjerenjem uz oca je koračao naprijed, ne sluteći što mu se doista sprema.

Dramaturgija priče dodatno se zaoštava u 7. stihu kada Izak konačno upita oca:

“Oče, što će nam drvlje i kremen kad nemamo žrtveno janje?”

Abraham je sinu odgovorio lažući:  
“Ne brini, sine, za to će se već  
Bog pobrinuti”, unatoč tome što  
je dobro znao da je odluka o  
žrtvenom janjetu već donesena.

Abraham je sinu odgovorio lažući, jasnom i nedvosmislenom prijevarom: “Ne brini, sine, za to će se već Bog pobrinuti”, unatoč tome što je dobro znao da je odluka o tome tko će biti žrtveno janje već donesena. Abrahamov odgovor tipičan je birokratski kliše koji menadžeri koriste da bi zaposlenicima ponudili lažnu utjehu dok strahuju od otpuštanja ili drugih negativnih konsekvenci.

Očito je da je Abraham odlično poznao neku ranu verziju Borenova zakona koji se поближе može opisati riječima: “Kada nisi

Abrahamov odgovor tipičan je  
birokratski kliše koji menadžeri  
koriste da bi zaposlenicima ponudili  
lažnu utjehu.

siguran, nerazgovjetno promrmljaj u bradu. Kada si stjeran u kut, iskrivi smisao i dvosmisleno odgovori.” Stoga bi neka modernija verzija Abrahamova odgovora mogla glasiti ovako: “S obzirom na situaciju, tvoje bi se pitanje trebalo proanalizirati u svjetlu svih *pro* i *contra* elemenata, kako bismo, u interesu svih zainteresiranih dionika, osigurali ispunjenje dugoročnog razvojnog plana te kako bi se realizirali svi financijski ciljevi - toliko važni u kontekstu navedenog problema - vodeći pritom računa o političkim strujanjima i sukobljenim interesima.”

Nakon toga Abraham bi se vjerojatno obratio suradnicima: “Nisam lagao. Jednostavno sam prešutio sve što znam.”

Suočen s njegovim odgovorom, Izak nije dalje propitivao. Ili, prema metafori jednog kolege koji organizacije uspoređuje s farmama žaba (vidi tekst: *Organizacije kao farma žaba*, op. ur.), slijedeći model ponašanja koji mu je otac nametnuo - poput brojnih današnjih “stručnjaka” za ljudske resurse - Izak se slijepo pokorio i poljubio žabu.

U magluštini netransparentnih poruka i ponašanja očito nije vidio na kojoj strani je žabi lice te, osim toga, nije znao da je ljubljenje sa žabom zavodljivo, ali da rijetko završava ljubavnim činom. Očito nije bio svjestan da žaboljubljenje izaziva kraste na licu onog koji se upusti u tu riskantnu aktivnost.

Bez obzira na Izakovu percepciju situacije - ili nedostatak percepcije - tekst nadalje kaže:

“Abraham i Izak tako produžiše dalje. Stigavši do mjesta koje je Bog označio određenjem, Abraham napravi žrtvenik, poslaga pod njega drva te položi Izaka na

njega. Potom u ruke uzme nož te ga visoko podigne u zrak kako bi ga zario u tijelo jedinoga sina.”

No, braćo i sestre, u tom trenutku u priči nailazimo na interesantan obrat. Naime, tekst dalje kaže:

“U tom presudnom trenutku Božji anđeli povikaše s neba: ‘Abrahame! Abrahame!’”

Uvijek spreman pokoriti se željama Velikoga Šefa, Abraham spremno odgovori: “Reci mi, Gospodaru!”

Anđeli su potom progovorili u Božje ime: “Baci nož daleko od sebe; ni slučajno nemoj povrijediti dječaka. Pokazao si da si spreman žrtvovati najdražeg sina pa je Bogu sada jasno da ti je On na prvom mjestu.”

Prilikom interpretacije ove biblijske priče uvijek me je posebno intrigiralo što su anđeli prenijeli poruku o prekidu žrtvenog procesa umjesto da je to učinio sam Bog. Treba li nas onda čuditi što se u današnjim organizacijama susrećemo s istim obrascem: kada šef nešto zablja i napravi pogrešku, šalje svoje pomoćnike “raji” da poprave stvar. Bilo kako bilo, Abraham je spremno poslušao naredbu Božjeg pomoćnika. Međutim, spazivši janje u obližnjem grmlju, pomisli kako Bog ipak zaslužuje da mu se prinese žrtva. Tako i bi.

Slično je i u stvarnom organizacijskom životu. Lideri i menadžeri nevjerojatno su vješti kada po uredima i kancelarijama treba pronaći žrtveno janje. Ponekad je riječ o Oliveru Northu (potpukovniku američke vojske poznatom po tome što je prodavao oružje Iranu kako bi se tim novcem financirala pobuna protiv socijalističke vlade u Nikaragvi, op. prev.), a ponekad o nekoj drugoj “ovci”. Jednostavno rečeno,

za razonodu velikih šefova, janjad se uvijek pronađe.

Nastavimo li pažljivo proučavati mit o Abrahamu, uočavamo da je Veliki Nebeski Direktor poslao još jednu važnu poruku preko svojih pomoćnika. Vjernog podanika nagradio je specijalnim bonusom za vjernost i pokornost: “Za tvoju vjernost, slijepu pokornost i spremnost da žrtvuješ voljenog sina, podarit ću ti blagoslov i učiniti da se tvoji potomci množe te u tisućama i milijunima prošire svijetom.”

Pitam ja vas kako protumačiti Abrahamovu spremnost da ubije voljenog sina bez ikakvog valjanog razloga, zbog želje da udovolji besmislenom zahtjevu Velikog Šefa koji ga je podvrgnuo testu lojalnosti? Søren Kierkegaard, protestantski egzistencijalistički teolog, u eseju “Strah i drhtanje” Abrahamovu slijepu pokornost Božjim zapovijedima naziva izuzetnim, gotovo neshvatljivim činom beskonačne i neupitne vjere. Kierkegaard i mnogi drugi teolozi slažu se da je Abrahamova slijepa poslušnost nerazumnoj zapovijedi prototip beskompromisne vjere, model koji mogu prihvatiti samo najdiscipliniraniji vjernici bez obzira na tradiciju kojoj pripadaju.

Lideri i menadžeri nevjerojatno su vješti kada po uredima i kancelarijama treba pronaći žrtveno janje.



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

—  
QUANTUM2I.NET

Nov. 1 / Vol. 1 / Zima 2009.	LIDERSTVO SLUŽENJEM
Nov. 8 / Vol. V / Zima 2013.	KLASICI
Nov. 1 / Vol. III / Jesen 2011.	INOVACIJE
Nov. 2 / Vol. II / Proljeće 2010.	OSOBNI RAZVOJ
Nov. 3 / Vol. IV / Jesen 2012.	KOMPLEKSNOŠT U MENADŽMENTU
Nov. 6 / Vol. I / Jesen 2010.	ORGANIZACIJSKO UČENJE
Nov. 1 / Vol. V / Jesen 2013.	DUHOVNOST U POSLOVANJU
Nov. 2 / Vol. III / Ljeto 2011.	PROMJENE
Nov. 1 / Vol. II / Zima 2010.	SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE
Nov. 1 / Vol. IV / Proljeće 2012.	VIZIJA I MISIJA
Nov. 2 / Vol. 1 / Proljeće 2009.	ODRŽIVI RAZVOJ
Nov. 2 / Vol. V / Ljeto 2013.	ORGANIZACIJSKI RAZVOJ
Nov. 4 / Vol. III / Zima 2011.	AFIRMATIVNO PROPITIVANJE
Nov. 4 / Vol. II / Jesen 2010.	DIJALOG
Nov. 1 / Vol. IV / Zima 2012.	DRUŠTVO ZNANJA
Nov. 3 / Vol. 1 / Ljeto 2009.	PROMJENA SVJETONAZORA
Nov. 1 / Vol. V / Proljeće 2013.	UMJETNOST I LIDERSTVO
Nov. 1 / Vol. III / Proljeće 2011.	IZVORI KONKURENTNOSTI
Nov. 3 / Vol. II / Ljeto 2010.	SNAGA UVJERENJA
Nov. 4 / Vol. 1 / Jesen 2009.	SURAONJA

**5**  
GODINA SAVAMA

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



**J** JOSSEY-BASS  
A Wiley Imprint  
www.josseybass.com



strategy+business

## Susjedova žrtva

Na ovom mjestu možda ćete se upitati kakve veze ima priča o vjeri i Abrahamu sa suvremenim menadžmentom i organizacijama? Draga braćo i sestre, u nastavku ću pokušati odgovoriti na to pitanje.

“Gospodine, Vi što sjedite kraj prolaza, hoćete li mi donijeti čašu vode? A Vi, na sjedalu ispred, imate li vi susjeda? Aha, dobro. Kako se vaš susjed zove? Abe? Koja slučajnost? Ima li Abe sina? Ima? Kako se on zove? Ike. Doista lijepo ime.”

Zamislite da se večeras vratite kući, a susjed vam dođe u posjet i kaže: “Upravo sam načuo glasove koji dopiru s drveća u vašemu vrtu. Siguran sam da nam Bog progovara. Jasno mi je rekao da želi da ubijem Ikea, jedinog voljenog sina, te da ga potom ispečem na roštilju kako bih mu dokazao lojalnost<sup>1</sup>. Molim te da mi posudiš nož s nazubljenom oštricom kako bih ga mogao pravilno zarezati. Također te molim da mi posudiš pokoji naramak drva; moja su suviše vlažna budući da su posljednjih dana stajala na kiši. Može? Poslat ću Ikea da ih pokupi. Ako te slučajno upita o tome što će mi drva usred ljeta, samo mu odgovori: ‘Ne brini, sinko, Bog će sigurno znati zašto tati trebaju drva.’ Osim toga, sve to moram brzo obaviti dok se Edna ne vrati kući. Obično se jako uznemiri kada se bavim sličnim stvarima.”

1 Nemojte tek tako odbaciti navedenu analogiju i proglasiti je totalno apsurdnom. Podsjetio bih vas na događaje na širem području New Yorka i ubojicu Davida Berkowitza kojeg su poslije prozvali *Son of Sam*. Naime, taj mladić je 1976. okrutno ubio šestero ljudi. Na suđenju je tvrdio kako su ga na taj sumanutu čin natjerali demoni koji su na njega djelovali putem medija - psa Sama. Vidi knjigu Davida Abrahamsena *Confessions of Son of Sam* (New York: Columbia University Press, 1985.)

Na ovom mjestu možda ćete se upitati kakve veze ima priča o vjeri i Abrahamu sa suvremenim menadžmentom i organizacijama?

Što mislite, što biste napravili u takvoj situaciji? Slažem se s gospođom na lijevoj strani dvorane koja je gromko uzviknula: “Luđak! Zovite policiju!” Čovjeka bi sigurno proglasili ludim, neuračunljivim i bezumnim. Ne bi prošlo dugo, a isti bi ležao iza čvrstih rešetaka neke zdravstvene institucije. Amen, sestro, amen. Zacijelo ste u pravu.

Međutim, dragi moji, nemojte dozvoliti da priča ovdje stane. Jednom kada umirite Abea, zatvorite ga u kavez i proglasite mentalnim bolesnikom, mirno ćete otići kući, leći u svoj krevet i sljedećeg se jutro zaputiti u ured.

Zamislite da se večeras vratite kući, a susjed vam dođe u posjet i kaže: “Upravo sam načuo glasove koji dopiru s drveća u vašemu vrtu. Siguran sam da nam Bog progovara”.

## Žrtvovanje na poslu

Zamislite da je ujutro, netom nakon što ste stigli u ured, vaš šef - inače predsjednik uprave organizacije - srdačno pozdravio rekavši: “Stavit ću te na kušnju kako bih provjerio tvoju lojalnost. Želim da otpustiš pedesetero zaposlenika. Molim te da to učiniš čim prije kako bi nam kvartalni financijski rezultati bolje izgledali u očima dioničara.”

Pretpostavimo da niste poput Abrahama te da niste baš posve spremni na takav suludi čin pa stoga upitate: “Gospodine, možete li mi pojasniti zašto želite da to učinim? Ti ljudi nisu ništa loše učinili. Radili su naporno i kvalitetno, pokazavši se lojalnim i vrijednim djelatnicima.”

Što biste učinili kada biste od šefa dobili ovakav odgovor: “Previše pitaš. Od tebe očekujem da budeš lojalan član tima te da obaviš zadatak zato što ti ja tako kažem. Osim toga, ako to kvalitetno i kompetentno učiniš, tako da se zbog toga ne uskovitlaju odnosi, da sindikati ne dignu galamu te da se drugi djelatnici ne uznemire, nagradit ću te bonusima i imenovati izvršnim potpredsjednikom.”

Što bi većina ljudi učinila nakon razgovora ovakvog tipa? Nažalost, vjerojatno bi odgovorili nešto u smislu: “Dajte mi popis ljudi kojih se trebate riješiti.” Ili bi, metaforički rečeno, upitali: “Gdje da nabavim drva za vatru?”

## Mit o Abrahamu u praksi

Koje je ključno značenje navedenih parabola za sve one ljude koji, svjesno ili nesvjesno, nekritički prihvaćaju katekizme modernih organizacija?

Očito, Abrahamova spremnost na ubojstvo vlastitog sina zbog hirovitog Božjeg naloga interpretira se kao *nepokolebljiva vjera*. Abeova spremnost da ubije svog sina Ikea uglavnom bi se okarakterizirala luđačkim činom.

Međutim menadžerska spremnost na otpuštanje pedesetero zaposlenika radi poboljšanja kvartalnih rezultata poslovanja vjerojatno bi se okarakterizirala kao *čvrsto vodstvo* i poslužila kao primjer odlučne intervencije u svrhu pospješivanja učinkovitosti poslovanja. Pa ipak, na ovom mjestu nameće se ključno pitanje o razlikama među ključnim misaonim procesima i vrijednosnim sustavima na primjeru Abrahama, Abea i menadžera koji bi postupili na isti način.

Abrahamova spremnost na ubojstvo vlastitog sina zbog hirovitog Božjeg naloga interpretira se kao *nepokolebljiva vjera*.

Meni se čini da nekih suštinskih razlika zapravo i nema. Svaki od spomenutih misaonih obrazaca (mentalnih modela) odražava vjerovanje da je važnije slijepo slijediti naredbe negoli misliti vlastitom glavom. Navedeni mentalni modeli odražavaju vjerovanje da su laganje i manipuliranje legitimni instrumenti menadžmenta za upravljanje organizacijama; da protagonisti, bilo da je riječ o njoj ili njemu, nisu odgovorni za svoja (ne)djela, već da odgovornost za iste snosi isključivo Bog ili neki drugi autoriteti. Modernijim rječnikom rečeno: *Bog može delegirati ovlasti, ali ne može delegirati odgovornost.*

U tom kontekstu komičar Flip Wilson, koji je postao poznat po uzrečici: “Sam vrag me naveo da to učinim”, zločinac Adolf Eichmann koji je ponavljao kako je on “samo izvršavao naredbe” ili Abraham, koji je postao uglednom religijskom figurom samo zato što je pristao žrtvovati jedinog sina kako bi se pokazao lojalnim, iskazuju istovjetan obrazac birokratskog ponašanja. Nažalost, vrlo često se događa da brojni ljudi čine isto prešutno odobravajući postupke utemeljene na iskrivljenom vrijednosnom sustavu čime neadekvatnim mentalnim modelima osiguravaju podršku.

Osobno smatram kako mit o Abrahamu govori o suštini Boga isto koliko ritualni novinarski izvještaji govore dioničarima o kvartalnim rezultatima ili o načinu na koji predsjednik vodi tvrtku. Kao što nam prorok Carl Jung govori u djelima “Odgovor Jobu” i “Krist, simbol jastva”, naša koncepcija Boga - kao najvišeg autoriteta - često je zamagljena našom nesvjesnom željom da se oslobodimo odgovornosti svojih postupaka prema drugima, ili, još i važnije, kako je to u knjizi “Bijeg od slobode” sjajno opisao Erich Fromm, da se riješimo tereta odgovornosti za djela i odluke koje smo za života donijeli.

Navedeni mentalni modeli odražavaju vjerovanje da su laganje i manipuliranje legitimni instrumenti menadžmenta za upravljanje organizacijama.

Riječju, mit o Abrahamu i Izaku - koji je možda osmislio neki drevni konzultant - ne govori puno o Bogu, već o našem stremljenju da se emocionalno rasteretimo odgovornosti za mržnju i nehumanost prema našoj djeci, obitelji, prijateljima, kolegama i šefovima. Posljedično, sve dok za loše situacije nastavimo okrivljavati Boga, vruga, roditelje ili šefa - te prema mitu o Abrahamu, slijepu poslušnost apsurdnim naredbama nazivati vjerom umjesto ubojstvom - lakše ćemo prihvaćati čudna “objašnjenja” kojima nam naši svjetovni bogovi<sup>2</sup> daruju oprost.

Kako ne biste pomislili da je teza o tome da menadžeri ne žele prihvatiti odgovornost za svoja nehumana djela pretjerana,

---

2 Interesantno je primijetiti da je u „Strahu i drhtanju“ Kierkegaard vrlo kratko razmotrio mogućnost da se Abraham odrekao svoje moralne odgovornosti. Međutim, odmah je odbacio takav stav, zapravo bez ozbiljnije analize, kao da mu je sama ta pomisao ili mogućnost izgledala nepodnošljivom. Neki teoretičari, na primjer Lowrie, čude se zašto „melankolični Danac“ nije imao snage preispitati vlastite destruktivne nagone, vjerojatno potaknute kroničnom depresijom; vidi Walter Lowrie, *A Short Life of Kierkegaard* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1970.)



Menadžer je u konačnici zaključio kako je “otpuštanje radnika zapravo sveta dužnost” te da je sve to “dobro za njihov osobni i duhovni razvoj” nakon čega je doživio ovacije okupljenih sudionika.

prenijet ću vam reakcije s jedne od brojnih radionica na temelju moje “propovijedi”.

Naime, na toj radionici moja se “kongregacija” uglavnom sastojala od ljudi iz ljudskih resursa te lidera i menadžera raznih “birokratskih crkvenih zajednica”. Jedan od “svećenika”, u znak poslušnosti prema poštovanom Bogu, na oltaru poboljšanja kvartalnih rezultata nedavno je u svojoj organizaciji žrtvovao pedesetak Izaka.

Na moje moralne prodike ljutito je reagirao odbacujući s gnušanjem tezu da je “spaljivanje (odnosno otpuštanje) Izaka u znak poslušnosti hirovitom Bogu zapravo zločinački čin”.

Suprotno tome, tvrdio je kako je otpuštanje vjernih, kompetentnih i vrijednih zaposlenika radi unapređenja kratkoročnih financijskih rezultata zapravo mjera kojom se, citiram, “pospješuje njihov duhovni razvoj” putem posebnog “iskustva” koje bi teško doživjeli da nisu otpušteni. Tvrdio je da “sjeća” zaposlenika potiče njihov osobni razvoj jer ih:

1. uči da ne mogu vjerovati niti jednom poslodavcu ili organizaciji

2. tjera da nauče nove vještine, što im pomaže u pronalaženju drugog zaposlenja

3. tjera da se čvršće povezuju u obiteljima, budući da oskudica zahtijeva više rada i bolju suradnju svih članova zajednice u zajedničkom cilju preživljavanja

4. uči temeljnoj istini o tome da život nije uvijek fer

5. potiče da utjehu potraže u crkvi ili nekoj drugoj vjersko-religijskoj doktrini kako bi se lakše nosili s nedaćama i patnjom koju će iskusiti.

Ukratko, spomenuti menadžer u konačnici je zaključio kako je “otpuštanje radnika zapravo sveta dužnost” te da je sve to “dobro za njihov osobni i duhovni razvoj” nakon čega je doživio ovacije okupljenih sudionika.

U nastojanju da se nekako spasim te da izbjegnem Kierkegaardovu melankoličnu depresiju, dopustite mi da kažem da duboko vjerujem kako nada ipak postoji. Ne moramo zauvijek ostati zarobljeni mitom o Abrahamu. Možemo osmisliti nove priče. Bog nam je dao sposobnost da promišljamo o oba aspekta:

- o njegovoj strašnoj ljutnji
- o njegovoj beskrajnoj blagosti.

Jednom kada osmislimo nekog novog mitskog Abrahama, vjerujem da će nam on pokazati moralne, etične i duhovne smjernice o tome kako upravljati organizacijama ostajući pritom usklađeni sa samom Božanskom suštinom za koju u konačnici možemo zaključiti - vjerujemo li da je Bog stvorio čovjeka na svoju sliku i priliku - da se ne razlikuje od suštine nas samih.

Naravno, novi bi mit trebao odražavati poštivanje autoriteta i realnosti, ali bi nas

istovremeno trebao poticati da prihvatimo *odgovornost za vlastita djela*. Također želimo da nova metafora bude napisana na način koji će pomoći organizacijama da procvjetaju - u svakom smislu - te da naprave iskorak napuštajući doktrinu pukog preživljavanja. Evo kako bi taj novi mit mogao izgledati:

Bog je želio testirati Abrahamovu vjeru i poslušnost.

- "Abrahame!" pozvao je Bog.
- "Kaži, Gospodaru?" odgovori Abraham.
- "Povedi sa sobom svog sina jedinca, kojeg toliko voliš, u zemlju Moriju. Ondje ćeš ga žrtvovati na planini koju ću ti pokazati."
- "Bože?"
- "Kaži, Abrahame, moj vjerni slugo."
- "Je li se ti to šališ?"
- "Abrahame, naravno da se ne šalim. Kako bih se mogao šaliti s tako ozbiljnim stvarima?"
- "Bože, molim te oprost. Moram hitno telefonirati!"

Abraham je pohitao u svoj ured kako bi nazvao Saru. Nakon što se Sara javila, u jednom joj je dahu rekao: "Požuri... sakrij Izaka kod susjeda. Čini mi se da je Bog opet malo pijan. Opet je započeo onu priču o žrtvovanju te o tome kako bismo morali biti lojalni timski igrači. Čini mi se da je i malčice umoran. Međutim, tko će ga s njim znati! I da... još nešto. Nakon što skloniš Izaka molim te da prekineš bilo kakvu komunikaciju s Božjim pomoćnicima. Sve ću učiniti da ga odgovorim od te sulude ideje. Nažalost, budem li mu se morao obraćati preko njegovih ulizica, zadatak će mi biti još i teži."

Nakon nekog vremena Abraham se iznova obrati Bogu koji mu je odmah stavio do znanja: "Abrahame, ako me zaista voliš,

Novi bi mit trebao odražavati poštivanje autoriteta i realnosti, ali bi nas istovremeno trebao poticati da prihvatimo odgovornost za vlastita djela.

ako doista vjeruješ u mene, žrtvovat ćeš Izaka i spaliti ga na žrtveniku."

Na to Abraham odgovori: "Želiš li mrtvog Izaka, morat ćeš to učiniti sam. S jedne strane doista obožavam svog sina, a s druge mi je jasno da ću te teško zaustaviti. Na koncu, ipak si ti Bog. Međutim, iskreno rečeno, ne mislim da ti to stvarno želiš. Ne mislim da možeš biti toliko nepravedan. Unatoč tome što te neizmerno volim, jednako kao sina, nisam spreman u tvoje ime počiniti zločin."

- "Abrahame, koliko je tvoja vjera jaka?"

Želimo da nova metafora bude napisana na način koji će pomoći organizacijama da procvjetaju te da naprave iskorak napuštajući doktrinu pukog preživljavanja.

- “Toliko da o svemu možemo raspravljati, ali nedovoljna da se lišim razuma i moralnog integriteta koje si mi, na koncu, Ti podario.”
- “Abrahame, sine, ti si stvarno ‘faca!’”
- “Dragi Bože, nikad neću doseći tvoju visinu.”
- “Abrahame, danas sam imao jako težak dan. Glad u Indiji, rat u Afganistanu... Znaš i sam kako sve to ide?”
- “Znam da ti nije lako, nositi se sam samcat sa svim tim problemima. Mogu li ti nekako pomoći?”
- “Možeš”, odgovori Bog. “Kreni na put na koji ćeš povesti Izaka i Saru. Uputite se u zemlju Moriju. Ondje ćete kupus saditi!”
- “Što ćemo tamo raditi, Gospodaru? Saditi ćemo kupus?” upitao je Abraham, iznova sumnjajući u Božju trezvenost.
- “Tako je. Dobro si me čuo. Budete li sadili kupus, onako kako spada, taj dio svijeta učinit ćete boljim mjestom.”

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



Translated and reprinted by permission of SoL, *Society for Organizational Learning*, 2010., all rights reserved. This article was originally published in *Reflections Journal*.



**Frank J. Barrett**, doktor znanosti, profesor menadžmenta na *Graduate School of Business and Public Policy*, Monterey, Kalifornija i gostujući profesor na *Harvard Business School*. *Academy of Management* nagradila ga je 2003. godine nagradom Best Paper Award za najbolji stručni članak godine na području *Leadership & Complexity*.



„Dobrota je jedina investicija  
koja nikada ne podbacuje.“

Henry David Thoreau:



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

Razumijemo i vjerujemo da poslovati dobro znači i činiti dobro.





# Kapetan Asoh i koncepcija oprosta

**Jerry B. Harvey**

Prevladava li u organizacijama klima *netolerancije* i *strogoće*, nije za očekivati da djelatnici dobrovoljno priznaju pogreške jer jako dobro znaju da za njih oprosta jednostavno nema. Takva obilježja klime i kulture vjerojatno će rezultirati ustezanjem od preuzimanja bilo kakvih rizika, potičući pritom laganje i manipuliranje zbog čega će nepovjerenje neumitno rasti, a produktivnost opadati.

Primjerice, u američkoj vojsci časnici su podvrgnuti tzv. *doktrinini nulte pogreške*. Prema službenom objašnjenju, temeljna svrha doktrine ogleda se u dvostrukoj provjeri funkcionalnosti prilikom održavanja složenih i opasnih mehaničkih sustava i opreme. Naravno da je *doktrina nulte pogreške* posve opravdana kada je riječ o zrakoplovima ili nuklearnom naoružanju. Međutim, tijekom vremena ona se u neformalnom obliku proširila i na ostale, tzv. *nemehaničke sustave* pa časnici danas nemalo strepe da im neka pogreška doslovce ne uništi karijeru. Naime, jednom kad se pogreška - ma kakve prirode ona bila - registrira

i dokumentira u njihovu osobnom dosjeu, poslije ju je gotovo nemoguće “izbrisati”. Dakle, svaka značajnija mehanička, menadžerska ili društvena pogreška postaje vječna prepreka napredovanju, posebno do viših činova, gdje je konkurencija najžešća.

Poklonici nekih religijskih tradicija *oprost* definiraju kao praštanje grijeha ili pogreške uzdižući taj čin na razinu velikog milosrđa. Sve u svemu, koncepcija oprosta očito se ne uklapa baš najbolje u prevladavajuću politiku upravljanja ljudskim potencijalima američke vojske.



Jedan visokorangirani časnik američke mornarice o tome je rekao: "Pokažete li mi osobu koja u godinu ili dvije dana nijednom nije pogriješila, znat ću da ste mi pokazali čovjeka koji se plaši išta poduzeti."

S obzirom na to da časnici jako dobro znaju da im karijera ovisi o "bezgrešnom dosjeu" te da će teško naići na razumijevanje i oprost, u izvještajima vrlo često skrivaju istinu od nadređenih prikazujući realnost ljepšom negoli doista jest, čime negativno utječu na povjerenje i kreativnost prilikom rješavanja problema. Posljedice opisane kulture porazne su. Jedan visokorangirani časnik američke mornarice o tome je rekao: "Pokažete li mi osobu koja u godinu ili dvije dana nijednom nije pogriješila, znat ću da ste mi pokazali čovjeka koji se plaši išta poduzeti."

Navedenu izjavu rado ću proširiti na neke druge ljude: "Pokažete li mi lidera, menadžera, komercijalista, učitelja, propovjednika, studenta, roditelja, dijete ili političara koji u godinu ili dvije dana nijednom nije pogriješio, znat ću da ste mi pokazali osobu koja, u strahu od pogreške, nikada ne poduzima išta značajno."

Zaboravljanje na mogućnost da se pogreška oprostí te posljedice takvog ponašanja nisu karakteristične samo za vojsku. Mislite li da ova tvrdnja ne stoji, pokušajte sljedeće:

- izbrišite iz indeksa i fakultetskih spisa lošu ocjenu koju ste na ispitu dobili zbog naprasno prekinute ljubavne veze

- izbrišite iz svojeg organizacijskog osobnog kartona koji se čuva u službi ljudskih potencijala lošu ocjenu koju vam je dodijelio nekompetentan šef
- nakon dvadeset godina uzornog ponašanja tijekom kojih ste dokazali da ste zrela i odrasla osoba, pokušajte iz policijskih arhiva izbrisati podatke o hapšenju zbog pušenja marihuane u mladenačkoj dobi.

Kako prevladavajući društveno-gospodarski sustav ne poznaje adekvatne procese, procedure i politike za praštanje propusta, na svojevrsnu *opreznu neaktivnost*, koja se provodi pod motom "bolje ne činiti ništa, nego slučajno pogriješiti", nailazimo u brojnim - da ne kažem svim - formalnim organizacijama širom svijeta. Što pričinjava veliku štetu jer s oprostom nestaje strah, ljudi se oslobode, spremno prihvaćaju rizike, inoviraju, propituju realnost i izgrađuju zajedništvo.

Nadalje, zanimljivo je primijetiti kako u formalnim organizacijama, u kojima provodimo velik dio naših života, koncepciju *oprostu* sustavno zanemarujemo iako je oduvijek prisutna u duhovnim, filozofskim i vjerskim tradicijama kojima se pak posvećujemo po završetku radnog vremena.

Smatram kako se bez mnogo sumnje može tvrditi da opraštanje, prema Websterovu rječniku definirano kao "spremnost na odbacivanje mržnje i srdžbe... ili zahtjeva za odmazdu", predstavlja okosnicu, svojevrsni kamen temeljac kršćansko-židovske vjere koji se u svom najuzvišenijem obliku izražava u koncepciji *milosrđa*.

Milosrđe se pak prema Websterovu rječniku definira kao "nezaslužena božanska pomoć čovjeku koja ga posvećuje i obnavlja". Paul Achtemeir milosrđe naziva onim "što nam osigurava zadovoljstvo, radost, sreću..."

dobru karmu, blagost i snagu koje bogovi utjelovljuju u posvećenim ljudima, inspirirajući ih na čudesna djela”.

Dakle, čini se kako potreba za politikama, procedurama i procesima kojima bi se olakšalo opraštanje u organizacijama doista postoji. A da je tome tako, potvrđuje i priča mog susjeda Eda, uzornog pilota zrakoplovstva, koji je nakon godina besprijekorne službe napravio veliku pogrešku prilikom prepisivanja rasporeda letenja u svoj kalendar.

Ed je, naime, u kalendar letenja upisao pogrešan datum pa se zbog toga nije pojavio na poslu kada je, prema rasporedu, trebao letjeti s Istočne obale SAD-a na Bermude. Naravno da nitko od devedeset putnika, koji su uzaludno čekali polijetanje na zasluženi odmor iz zimom okovanog New Yorka prema Bermudama, nije imao razumijevanja za Edov propust. S menadžerima kompanije bilo je posve isto. Kad se pilot

ne pojavi u kokpitu u zakazano vrijeme, tada zaista možemo govoriti o velikoj pogrešci. Zbog toga je Ed zabrinuto iščekivao internu istragu koja se zlokobno nadvila nad njegovom karijerom.

- “U ozbiljnoj si nevolji?” upitao sam Eda.
- “Vrlo ozbiljnoj”, kratko mi je odgovorio. “Sigurno ću biti kažnjen, samo ne znam na koji će to biti način: novčanom kaznom, degradacijom u niži čin, privremenom suspenzijom ili otkazom. No, što god odlučili, oni su u pravu. Na meni je da prihvatim sudbinu.”
- “Bože, Ed, pa to zvuči strašno. Što ćeš napraviti?”
- “Odlučio sam se pozvati na *Asobovu obranu*”, rekao je pretpostavljajući da znam što će učiniti. Budući da nisam bio upućen u pravne zavrzlake, zamolio sam ga da mi detaljnije objasni o čemu je tu zapravo riječ, tko je kapetan Asoh te kakve veze sve to ima s istragom u tijeku?

## Priča o kapetanu Asohu

Kapetan Asoh, odnosno kapetan Kohei Asoh, japanski je pilot - veteran zrakoplovstva - koji je 22. studenog 1968. svoj *Douglas DC-8* s devedeset šest putnika i jedanaest članova posade nježno prizemljio u plitke vode zaljeva San Francisco, točno u ravnini piste, ali četiri kilometra prije nje. Pri tome nitko od putnika nije ozlijeđen, a većina nije ni znala što se događa dok pod prozorom aviona nisu ugledali jarbole i jedra. Nisu se čak ni smočili budući da su čamcima za spašavanje hitro prebačeni na obližnje kopno. Čak ni avion nije pretrpio ozbiljnija oštećenja jer je iz mora izvučen

Kapetan Asoh japanski je veteran zrakoplovstva koji je 22. studenog 1968. svoj *Douglas DC-8* prizemljio u plitke vode zaljeva San Francisco.



prije nego što je voda prodrla dublje u trup. Unatoč lošim vremenskim uvjetima koji su toga dana vladali u San Franciscu te unatoč tome što je kapetan Asoh majstorski izveo manevar, činjenica da je avion spustio u more umjesto na pistu teretila ga je u svakom smislu.

Ubrzo nakon nesreće NTSB - *National Transportation Safety Board* organizirao je preliminarno saslušanje kako bi se definirala pravila za daljnju istragu koja je, prema predviđanjima stručnjaka, trebala trajati minimalno šest mjeseci tijekom kojih su se očekivala brojna neugodna ispitivanja radi utvrđivanja krivca za debakl. Prema pričama svjedoka, odvjetnici su zakupili svaku slobodnu sobu po obližnjim hotelima spremajući se za "žestoku pravnu bitku" i veliku zaradu na klijentima, putnicima i drugim oštećenima. Brojni novinari i TV reporteri sjatili su se na mjesto događaja kako bi izbliza pratili istragu, kao i ambasadori stranih država koji su namjeravali odlučno braniti interese svojih sunarodnjaka.

Ukratko, kompletni mentalni model istrage i istražni postupci koji su iz njega proizašli temeljili su se na pretpostavci da će prilikom traganja za krivcem (ili krivcima) doći

do žestokog sukoba i konfrontacije interesa te da će potraga u najbolju ruku biti zahtjevna, ako ne i neizvediva.

Međutim, kapetan Asoh bio je sasvim drugačijeg mentaliteta. Očito je da se nije, poput mnogih ljudi danas u svijetu, vodio Ogden Nashijevim kredom: "Nikada se nemoj ispričavati; nikada nemoj objašnjavati." Činilo se kako kapetan Asoh ne naslućuje da formalne organizacije ne nude oprost te da otvoreno i iskreno priznanje otvara vrata osobne propasti. Suprotno tome, izgledalo je da kapetan smatra kako je u interesu svih dionika da se postignu uvjeti koji će otvoriti vrata *milosrđu, oprost* i *pomirbi*.<sup>1</sup>

Upravo je on na saslušanju bio prvi svjedok. Oči i uši svijeta bile su uprte u njega - obični građani, ljutiti putnici, piloti, odvjetnici, novinari, reporteri i ambasadori brojnih država. Napetost je pulsirala zrakom. Iščekivao se veliki okršaj. Nakon što je Asoh sjeo na klupu za svjedoke, sudac je saslušanje započeo izravnim pitanjem: "Kapetane Asoh, svojim riječima objasnite koji su po vama pravi uzroci nesreće, odnosno što vas je primoralo da avion DC-8 prizemljite u vode zaljeva San Francisca?" Svjetina je pomno čekala odgovor. Nakon kratkog ustezanja, Asoh je kazao: "Kako biste vi Amerikanci rekli: *Asoh fuck up!*"

Prema riječima mog prijatelja pilota, ubrzo nakon toga sudski je proces okončan.

Nakon kratkog ustezanja, Asoh je kazao: "Kako biste vi Amerikanci rekli: *Asoh fuck up!*"

1 U japanskim organizacijama postoji ceremonija *wa* ("harmonija") koja pospješuje takvu pomirbu. Na tim "ceremonijama", ako ih tako nazovemo, pojedinci koji su počinili ozbiljnije pogreške ispričaju se za njih, a ostali članovi organizacije ispriku prihvate. Time kao da se "obriše prljava ploča" te se u organizaciji ponovno uspostavlja harmonija. Vidi R. Whiting: *You've Gotta Have 'Wa*, *Sports Illustrated*, 24. rujna 1999., 19-62 kao primjer drukčijeg pristupa unapređenju organizacijske kulture.



# VICTORINOX SWISS ARMY

COMPANION FOR LIFE



**I·N·O·X**  
[FORGED TO RESIST]

TEST N° 86/130

**NITRIC AND SULFURIC  
ACID SOLUTION RESISTANCE**

*PRODAJNA MJESTA:*

<b>Urar Mamić</b> Gajeva 4, Zagreb Vlaška 57, Zagreb	<b>Borza Grupa</b> Placa 12 Dubrovnik	<b>B.Vama</b> Joker centar Split	<b>Zlatarna Tonia</b> Carera 56 Rovinj	<b>DFS Zadar</b> Zračna luka Zadar	<b>DFS Dubrovnik</b> Zračna luka Dubrovnik	<b>DFS Split</b> Zračna luka Split	<b>DFS Pula</b> Zračna luka Pula	<b>DFS Rijeka</b> Zračna luka Rijeka
--	---	--	--	--	--	--	--	--

*EKSLUZIVNI UVOZNIK:*

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





Nakon što mi je susjed ispričao priču, počeo sam mahnitno istraživati analizirajući napise u novinama toga doba.

Kako i ne bi? Rečeno je sve što je trebalo biti rečeno. Ništa suvislo više se jednostavno nije moglo dodati. Trebalo je samo razjasniti detalje.

Nakon što mi je susjed ispričao priču, počeo sam mahnitno istraživati analizirajući napise u novinama toga doba, razgovarajući s odgovornim osobama iz NTSB-a, predstavnicima japanske zrakoplovne kompanije, proučavajući dotični *Izvjestaj o zrakoplovnoj nesreći*. Pritom mi je jedan istražitelj NTSB-a tijekom intervjua rekao: “Nisam čuo da se Asoh izrazio baš tim riječima. Međutim, složio bih se da one odražavaju suštinu svega što se tamo dogodilo.” Drugi istražitelj napomenuo je kako se u službenim izvještajima NTSB-a eventualne proste riječi uvijek brišu. Shodno tome, nastavio sam tragati za izravnim dokazima kapetanova osebnog izričaja.

Iako izravne službene dokaze na koncu nisam pronašao, očito je da je Asoh izrekao nešto posve neuobičajeno, čime je kreirao jednu širu i drugačiju realnost koju mnogi od nas priželjkuju te čeznu za time da doista postoji. Primjerice, novinar Rod MacLeish u članku *The Fine Art of Apology* objavljenom u listu *Washington Star* tvrdi

da bi Richard Nixon dovršio svoj mandat u Bijeloj kući samo da se iskreno ispričao javnosti za aferu *Watergate*, čime bi pokazao moralni integritet.

Uronivši dublje u istragu, primijetio sam da su brojni piloti širom svijeta upoznati s pričom o japanskom kapetanu Asohu te da je s radošću prepričavaju kolegama i poznanicima. Primjerice, za nedavnog leta avionom slučajno sam sjeo do jednog pilota koji je kao putnik putovao na vjenčanje svoje kćeri. Nakon što smo započeli razgovor iz kojeg sam saznao čime se čovjek bavi, oprezno sam ga upitao: “Znate, ja sam sveučilišni profesor. Upravo provodim opsežno istraživanje o ulozi *oprostu* u organizacijama. Jeste li možda čuli za kapetana Asoha?” Na moje pitanje suputnik se razgalio, glasno uzviknuvši: *Asoh fuck up!* Nakon toga, putnici su nas gledali kao da smo malo ljudi. Poslije smo saznali da se radilo o grupi protestanata na putu za Ohio. Vjerojatno su malo toga znali o Asohu koji se, poput Isusa, posvetio *praštanju i milosrđu*.

Tijekom posljednjih godina liderima i menadžerima poslovnog svijeta, crkve te akademskih i državnih institucija često sam pričao o Asohu te otkrio kako su mnogi u njemu vidjeli narodnog heroja prihvaćajući ga kao mitsku figuru. Iako je pripadao drugoj kulturi i bavio se poslom koji s biznisom nema baš previše veze, Asohov nastup duboko ih se dojmio.

Također me impresioniralo koliko je samo lidera i menadžera, koji su pohađali moje radionice, poznavalo Asohov lik i djelo. K tome, neki od njih još su tvrdili kako su načuli da je Asoh na kraju počinio samoubojstvo kajući se zbog propusta te da su u novinama pročitali članke o tom tragičnom činu očajničkog samouništenja. Među njima jedni su tvrdili da je skončao utopivši se

u vodenom bespuću oceana, a drugi da je Asoh počinio harakiri poput pravog *šoguna*.

Temeljem toga, osjetio sam se ponukanim provjeriti istinitost mitskih priča pa sam se iznova obratio predstavnicima NTSB-a i japanske zrakoplovne kompanije za pomoć. Oni su mi pak redom potvrdili kako su i oni čuli slične glasine te me potom uvjerali da je kapetan Asoh živ i zdrav te da sve te priče o njegovu navodnom samoubojstvu uopće nisu istinite. Suprotno sveopćem prevladavajućem uvjerenju o tome da u organizacijama nema prostora za *oprost*, nepobitno mi je potvrđeno da je nakon incidenta i suđenja kapetan Asoh nastavio letjeti za *Japan Airlines* sve do umirovljenja. Što i nije previše važno za kontekst obrasca koji vam iznosim u ovom tekstu.

Naime, bez obzira na to je li nastavio raditi ili nije, duh kapetana Asoha nastavlja “lebdjeti zrakom” potičući i inspirirajući sve one

koji se zalažu za pomirenje. Štoviše, imajući na umu tajnovitu prirodu glasina koje su k tome sklone da ih se s vremenom uljepšava, postoji realna opasnost da se priča o kapetanu Asohu pretvori u mit sličan onome o Babe Ruthu, poznatom bejzbol igraču, ili pak o kralju Danske koji je u pokušaju da spriječi naciste u deportaciji židova navodno sam sebi na ruku navukao žutu traku ili pak o Davyju Crockettu koji je navodno herojski poginuo u borbi za Alamo. Dakle, bez obzira na to jesu li te priče utemeljene na stvarnim činjenicama ili nisu, pitanje je zašto ih konstruiramo odnosno zašto želimo u njih vjerovati? Nadalje, zašto u njima toliko uživamo te zašto toliko srčano branimo njihovu vjerodostojnost?

Kakva god bila istina o izjavi na saslušanju, činjenica je kako poruka kapetana Asoha snažno utječe na srca i umove djelatnika u brojnim organizacijama širom svijeta. Zašto je tome tako?

## Asoh je rekao istinu za kojom toliko čeznemo

Prije svega drugoga treba reći da je kapetan Asoh rekao *istinu*, jednostavno i nedvosmisleno, onako kako ju je on vidio.

Suočen s okolnostima koje bi drugi ljudi koristili za izmotavanje i zataškavanje, hrabro je izbjegao lagati. Dakle, prema definiciji laži Sissele Bok, Asoh “nije izvrnuo istinu s ciljem da zavara druge”. Divno, krasno, iznenađujuće!

U svijetu lidera i menadžera Asohovo ponašanje posebno je intrigantno. Naime, svima onima koji vjeruju da se “u njihovu

Treba reći da je kapetan Asoh rekao *istinu*, jednostavno i nedvosmisleno, onako kako ju je on vidio.



Čini se kako svijet liderstva i menadžmenta jednostavno vapi za *istinom* čija je pojava, nažalost, postala prvoklasnim iznenađenjem.

poslu... laganje nagrađuje”, da “posljednjih desetljeća lideri sustavno lažu i manipuliraju ljudima”, da je “devedesetak posto svjedočanstava u istragama o poslovnim makinacijama, izrečenih pod prisegom na sudu - iskrivljeno ili uljepšano - s namjerom da se sakrije istina”, reakcija kapetana Asoha pravi je melem na otvorenu ranu.

Svima onima koji su pažljivo pročitali izvještaje studenata *Harvard Business Schoola*, koji su pak konstatirali kako im se čini “da na vježbama više-manje svi lažu”, svima onima koji su pažljivo pročitali radove Wilfreda Biona u kojima autor tvrdi da “neki oblici mentalnih oboljenja proistječu iz naučene vještine laganja” ili pak radove Chrisa Argyrisa koji je ustvrdio da su za “osobni i organizacijski razvoj prijeko potrebni istiniti i pouzdani podaci” - Asohov istup veliko je i pozitivno iznenađenje.

Ukratko, čini se kako svijet liderstva i menadžmenta jednostavno vapi za *istinom* čija je pojava, nažalost, postala prvoklasnim iznenađenjem.

Istina osigurava temelje za povezivanje i umanjuje otuđenost ljudi; najbolji je lijek za depresiju i melankoliju koje su primarno

uzrokovane psihološkim odvajanjem od ljudi na koje se oslanjamo radi emocionalne potpore. Osim toga, istina umanjuje vjerojatnost pojave marazma, bolesti gubitka mentalne i tjelesne svježine popraćene “osjećajem istrošenosti”, kada depresiju ne liječimo povezivanjem, njegujući istinu u međuljudskim odnosima.

Međutim, manji postotak ljudi Asohovo iskazivanje gole istine prije doživljava *prijetnjom* negoli izvorom mira, zadovoljstva i sigurnosti. Nakon poduzetog propitivanja zašto je tome tako, čini mi se da sam konačno shvatio.

Naime, ako je Asoh smogao snage otvoreno i javno izreći istinu, čistu i neuljepšanu, bez obzira na posljedice, tada i mi, duboko u svojoj nutrini, osjećamo da bismo mogli i trebali učiniti isto.

Suočeni sa suptilnim, zahtjevnim i važnim organizacijskim pitanjima, duboko u sebi znamo da bismo ih trebali tretirati pomoću istine i razumijevanja, a ne laži i prijevara. Međutim, u pomanjkanju *oprostu*, mnogi se teško odlučuju na veliki rizik.

Temeljem istraživanja, dodatno sam zaključio kako su glasine o Asohovu samoubojstvu uglavnom potaknuli, širili i prihvaćali ljudi najviše pogođeni njegovim mitskim napadom na laži.

Riječju, kada ga već sustav nije uništio zbog hrabrog iznošenja istine, tada je poželjno vjerovati da je Asoh to učinio sam.

S takvim se uvjerenjem oslobađamo, barem u našem umu, svete odgovornosti da smo uvijek u istini. Što je veoma tužno i žalosno jer se time dobrovoljno lišavamo zadovoljstva koje proistječe iz kvalitetne povezanosti s drugima.

## Smisao za humor i sposobnost razotkrivanja očitog apsurdna

Nadalje, Asohov smisao za humor i spoznaja apsurdna kvalitete koje su - za razliku od mnogih drugih pristupa rješavanju životnih problema - zdrave i korisne, uvodi nas u još jedan paradoksalni obrazac. Autor George Vaillant niz godina proučavao je mehanizme koje ljudi koriste kada reagiraju na probleme.

Temeljem toga, *humor* opisuje kao “najelegantniji način obrane u ljudskom repertoaru” te kao “otvoreno iskazivanje ideja i osjećaja, bez osobne nelagode ili inhibicija, ali i neugodnog učinka na druge” nazivajući ga “najsnažnijim antidotom za nevolje koje kontinuirano izlaze iz Pandorine kutije života.” Poput nade, humor nam omogućuje da lakše podnosimo zahtjevne situacije, a da pritom fokus ipak zadržimo na problemu. Također je važno napomenuti da humor *nikada ne isključuje* druge ljude.

Slično tome, Norman Cousins smatra da humor iscjeljuje te tvrdi da su ga smijeh i humor izliječili od teške, navodno neizlječive bolesti, koja je prema prognozama liječnika trebala imati fatalni završetak.

Što god znanstvenici ili pisci rekli o humoru, intuicija mi govori da je riječ o vrlo važnoj komponenti efektivnosti organizacijskog i osobnog života. Naime, tijekom svih ovih godina gotovo da nisam sreo kompetentnog lidera, menadžera, službenika, učitelja, propovjednika, roditelja, političara ili coacha koji nije imao istančan smisao za humor i za prepoznavanje apsurdna. Stoga mi se čudnim čini što se u organizacijama ne njeguje ta vrlina, već dapače, da se često guši. Primjerice, kolega Michael Maccoby u

opsežnom je istraživanju došao do podatka da 53% menadžera od ukupnog broja ispitanika smisao za humor smatra “važnim za kompetentno obavljanje posla”. Nažalost, samo ih je 14% smatralo kako se humor tijekom svakodnevnih aktivnosti na poslu potiče u dovoljnoj mjeri.

Povežemo li nalaze Maccobyjeve i Vaillantove studije, zaključujemo da lideri i menadžeri - ako žele napredovati u karijeri - pretežito odustaju od korištenja tog uistinu elegantnog alata kako ih se ne bi okarakteriziralo “neozbiljnima”. Ili, kao što je to Barrett sjajno naveo u metaforičkoj priči (*Organizacije kao farme žaba*, F. Barrett, op. ur.), “...bikožabe se rijetko smiju... čini se da su jednostavno operirane od smijeha. Umjesto da se smiju, one uporno krekeću”.

Humor i apsurdnost povezuju ljude. Ako već na poslu ne možemo prakticirati iscjeljujući humor, tada barem možemo zahvaliti kapetanu Asohu što smo sve to konkretno proživjeli na njegovu iskustvu.

Gotovo da nisam sreo kompetentnog lidera koji nije imao istančan smisao za humor i za prepoznavanje apsurdna.



**PRINTERA**  
GRUPA

**OTISNUTO**  
**DA TRAJE VJEČNO.**

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



## Preuzimanje odgovornosti za vlastita, ali ne i za tuđa djela

Stara izreka, na koju često nailazimo u menadžmentu, glasi: “Možeš delegirati ovlasti, ali ne i odgovornost.” Kako ga ja razumijem, navedeni birokratski aforizam podrazumijeva da je svatko od nas odgovoran za svoja postignuća. Pa ipak, tome treba pridodati da se menadžeri uobičajeno smatraju odgovornima i za postignuća podređenih.

Primjerice, iz nekog je razloga uvriježeno misliti da je menadžer zaslužan za učinkovitost kompetentnih djelatnika pod njegovim vodstvom, isto kao i za neučinkovitost nekompetentnih djelatnika, također pod njegovim vodstvom.

Slijedom navedenog zaključujemo da su učinkoviti djelatnici nusprodukt uspješnog menadžera, a da su neučinkoviti djelatnici nusprodukt neuspješnog menadžera.

U prilog tezi da se lidere smatra odgovornima za rezultate podređenih govore brojni primjeri iz prakse, i to iz različitih profesija. Primjerice, nogometni treneri redovito dobivaju otkaz ako momčad pod njihovim vodstvom nekoliko puta zaredom ne pobijedi. Slično je i s profesorima; smatraju se odgovornima za znanje studenata. Ne uspiju li natjerati studente da dovoljno uče - unatoč prirodnim predispozicijama i motivaciji učenika - također dobivaju otkaz.

S druge strane gledano, ako podređeni postižu dobre rezultate, menadžer dobiva bonus. Ako pak podređeni loše rade, menadžer dobiva otkaz uz uobičajeno obrazloženje: “Nismo zadovoljni... nisi uspio motivirati ljude.” Prema tome, izgleda kako

je ključni zadatak lidera i menadžera u tome da na neki način *mijenjaju* i *preodgajaju* ljude.<sup>2</sup>

Nažalost, u svijetu edukacije omjer programa za razvoj lidera i za razvoj podređenih neproporcionalan je u korist prvih. Time se dodatno ojačava uvjerenje da su lideri, a ne podređeni, odgovorni za rezultate te da u liderima treba tražiti ključne čimbenike uspješnosti poslovanja. A ako je tome tako, ako podređene tretiramo kao da ne postoje, tada se oni ne moraju odgovorno ponašati, bilo prema liderima, jedni prema drugima ili poslovima koje trebaju obaviti. Uzevši u obzir navedene mentalne modele, čudi li uopće što u organizacijama nailazimo na vojske apatičnih i neproduktivnih ljudi kojima se sustavno negiraju njihovi jedinstveni doprinosi?

<sup>2</sup> Kada se koristi u kontekstu menadžmenta i organizacija, riječ "mijenjati" (engl. *alter*) oduvijek me je posebno iritirala. Preodgajati zrele i ozbiljne ljude ne čini mi se mogućim. Stoga mi se primjerenijim čini da lideri i menadžeri mijenjaju i preodgajaju pse ili mačke.

Stara izreka, na koju često nailazimo u menadžmentu, glasi: “Možeš delegirati ovlasti, ali ne i odgovornost.”



Roditelje, a ne Božju providnost, hiroviti Univerzum, genetske predispozicije ili slobodan izbor smatramo ključnim čimbenikom koji presudno utječe na ponašanje djece.

Smatram kako se negativne posljedice prihvaćanja odgovornosti za tuđa djela najbolje uočavaju u odnosu između učenika i profesora. Riječ je, naime, o iskustvu koje smo svi proživjeli; na profesore uglavnom utječe općeprihvaćeno načelo: “Dogodi li se da učenik ne nauči, odgovoran je profesor koji nije kvalitetno podučavao.”

Propitamo li поближе suštinski smisao tog načela, nailazimo na poprilično perverznu logiku koja temeljnu odgovornost o tome hoće li učenik učiti ili neće prevaljuje na profesora. Dakle, učenik nije bitan; nije bitno koliko se on zalaže i kojim predispozicijama raspolaže. Ako on ne postiže očekivane rezultate, profesora smatramo odgovornim za njegovo neznanje. Slijedimo li doslovno navedenu logiku do kraja, tada proizlazi - kao i u primjeru lidera i podređenih - da su eventualni dobri rezultati učenika isključiva zasluga profesora. Prema toj logici studenti gotovo da i ne postoje, već su oni tek puke “posude” u koje profesori, prema vlastitim kompetencijama, uspješno ili neuspješno ulijevaju znanje.

Prenesemo li ovu terminologiju u veliku “učionicu” života, prihativši da profesori uređuju uvjete po kojima će ona

funkcionirati, treba li nas tada čuditi što se *otuđenost* i *buntovnost* u učeničkoj i studentskoj populaciji stalno povećava? Treba li nas tada čuditi da se profesori, suočeni s takvim otuđenim i buntovnim potencijalima, doslovce raspadaju osjećajući otuđenost, buntovnost i krivnju zato što kontinuirano ne uspijevaju podignuti razinu znanja na zadovoljavajuću razinu?

Slično tome, političare smatramo odgovornima za ponašanje njihova izbornog tijela. (Činjenica da smo uništili - metaforički i stvarno - brojne predsjednike od Teddyja Roosevelta naovamo, nažalost više govori o *nama*, nego o njima.) Primjerice, ako se gospodarstvu dogodi inflacija, narod će za to uvijek okriviti predsjednika. (Za sve gospodarske probleme u RH javnost i mediji okrivljuju Vladu. Međutim, iako na Vladi, kao nositelju makroekonomske politike, uvijek ostaje stanovita odgovornost, na gospodarske rezultate u kratkom i srednjoročnom razdoblju utječe mnoštvo drugih čimbenika koji ostaju izvan utjecaja Vlade, kao npr. naobrazba nacije, razvijenost liderskih i menadžerskih vještina, raspoloživost resursa, naslijeđena privredna struktura i brojni drugi, op. ur.)

Roditelje, a ne Božju providnost, hiroviti Univerzum, genetske predispozicije ili slobodan izbor smatramo ključnim čimbenikom koji presudno utječe na ponašanje djece. Ako se čeljad loše ponaša, krivnju svaljujemo na roditelje i njihovu odgojnu nekompetentnost.<sup>3</sup> Dakle, prema brojnim primjerima, očito je kako popisu odgovornosti koji proizlazi iz nadzora drugih ljudi jednostavno nema kraja.

3 Velika je sreća što se na roditelje svaljuje krivnja za probleme njihove djece. Kako bi inače naš soj psihologa i psihijataru pronalazio klijentelu i punio ordinacije zaračunavajući pritom paprene cijene?

Odnosi između lidera, menadžera i podređenih, profesora i učenika, političara i birača te roditelja i djece smatraju se *asimetričnim odnosima* zbog neravnomjerne raspodjele ovlasti i odgovornosti, gdje je suvišak uvijek na određenoj strani. Shodno tome, sudionici u asimetričnim odnosima od autoriteta očekuju da potpuno preuzme odgovornost, čime se otvaraju vrata konstantnog sukoba, sve do međusobnog istrebljenja. Kako bih bolje objasnio karakteristike takvog besmislenog ponašanja, iskovao sam pojam *parabiotski* - kombinacijom riječi *parazijski* i *simbiotski* - koja opisuje relativno udoban, ali uzajamno destruktivan odnos poput spajanja dviju pijavica koje si potom međusobno sišu krv sve do iscrpljenja.

Preuzevši odgovornost za vlastita djela, kapetan Asoh je hrabro “razdvojio pijavice”. Ništa više, ništa manje. Prema Argyrisovoj terminologiji, kapetan Asoh se “otvoreno ispovjedio”. Pritom nije prebacivao krivnju na menadžere *Japan Airlinesa*, na posadu u avionu, na kontrolore leta ili na loše vremenske uvjete. Međutim, čuvenom izjavom *Asoh*

Sudionici u asimetričnim odnosima od autoriteta očekuju da potpuno preuzme odgovornost, čime se otvaraju vrata konstantnog sukoba.

*fuck up* istovremeno niti jednu od navedenih instanci nije odriješio određenoga grijeha.

Prihvaćajući ovako ograničenu, ali realnu perspektivu odgovornosti, Asoh nam je iznova pružio nemjerljivo zadovoljstvo koje proizlazi iz prirodne potrebe da preuzmemo odgovornost za vlastita djela, ma kakva ona bila, oslobađajući se pritom straha da na neki način utječemo na tuđa djela.

## Potreba za altruizmom

Vaillant opisuje *altruizam* kao “zadovoljstvo koje izvire iz davanja onog što bismo sami htjeli primiti”. Vjerujući u *oprost* i u *milosrdno odrješenje*, Asoh nam otvara priliku da realiziramo vlastitu potrebu za altruizmom koji, baš kao i humor, predstavlja zrelu formu prilagođavanja zahtjevnim životnim situacijama. Kao takav, dobrodošao je kao alternativa svojoj suprotnosti - osjećaju boli kada od drugih uzimamo ono što od sebe ne bismo htjeli dati. Bez obzira na to kako ga imenovali, iskazivanje

altruizma mnogo je više od pukog ugodnog iskustva. Štoviše, prema Edmundu Wilsonu riječ je o vrsti ponašanja o kojoj ovisi opstanak određene kulture. Wilson, naime, tvrdi da se altruizam, upravo zbog svoje važnosti, genetski prenosi iz jedne generacije na drugu te zaključuje da altruizam, putem *praštanja* i *milosrda*, određenoj kulturi osigurava bolje izgleda za nastavak vrste. Prema njegovu mišljenju, kulture koje nemaju sposobnost altruističnog praštanja prije ili poslije odumiru.

## Prihvatanje oprosta u organizacijama

Svima nama koji živote provodimo u organizacijama koje su zaboravile praštati, pričao o kapetanu Asohu pravo je osvježenje. On nam je, priznali mi to sebi ili ne, pružio nadu u oprost koji bi se jednog dana ipak mogao utkati u tkivo organizacijskog života. Primjerice, jednoga dana u organizacijama će možda biti uobičajeno:

1. Iz osobnih dosjea djelatnika periodično brisati negativne podatke<sup>4</sup>,

---

4 Primjer takvog rutinskog procesa pronalazimo u nedavno potpisanom kolektivnom ugovoru hotelijera i sindikata radnika u ugostiteljstvu Washington D.C.-ja. Prema pisanju *Washington Posta*: "Izmjene kolektivnog ugovora, osim povišice plaće, odgovorile su na zahtjeve sindikata da se iz osobnih dosjea djelatnika nakon 18 mjeseci izbrišu podaci o eventualnim disciplinskim mjerama. Zahvaljujući tome, menadžeri više neće biti u prilici disciplinske mjere koristiti za prijetnje radnicima." (P. Earley: *Hotel Employee Union Ratifies New Pact*, Washington Post)

2. Ustanoviti formalna pravila i procedure s ciljem štovanja *oprosta* kako bi se djelatnici oslobodili "vječne kazne",

3. Pohađati obuku na kojoj ćemo iznova upoznavati umjetnost *isprike* te, još i teže, umijeće prihvaćanja iste - uz milosrdno odrješenje.

Jednoga dana organizacije će možda otkriti i neke druge načine da oprost i odrješenje, u svjetovnom i duhovnom smislu, uvedu u svakodnevno poslovanje. A kada se tako nešto konačno dogodi, jad, očaj i depresija naći će se na velikoj mucu.

Na velebnim zidovima korporativnih zgrada uklesat ćemo tada kapetanove besmrtno riječi *Asob fuck up*, ne kao neku opscenu poruku, već kao molitvu kojom iskazujemo urođenu i istinski božansku humanost.

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



Translated and reprinted by permission of Jerry B. Harvey. All rights reserved.



**Jerry B. Harvey**, predavač, publicist i poslovni savjetnik, profesor emeritus menadžmenta na Sveučilištu George Washington i autor legendarnog članka *The Abilene Paradox* po kojem je snimljen edukativni film.

Kako ostvariti vrhunske rezultate?



1. modul:  
3. i 4. prosinca 2014.

2. modul:  
12. i 13. veljače 2015.

**7** NAVIKA  
USPJEŠNIH LJUDI

**L**EADERSHIP  
Izvrсни vođe • Izvrсни timovi • Izvrсни rezultati

Pozivamo Vas na jedan od najprodavanijih treninga koji će Vam kao lideru pomoći u Vašem daljnjem osobnom i profesionalnom razvoju. Trening se odvija u 2 modula, po 2 dana. Trening je namijenjen liderima s višegodišnjim iskustvom u vođenju i razvoju ljudi.

Dodatne informacije na: [info@franklincovey.hr](mailto:info@franklincovey.hr), ili na: 01-3040-960.







# Intervju: Alen Premužak

**Marko Lučić**

**Marko Lučić:** *Alene, molim te da nam na početku intervjua kažeš o sebi?*

**Alen Premužak:** Rođen sam 1974. u Njemačkoj, gdje sam dvije godine pohađao osnovnu školu, što se pokazalo jako dobrim, već i zbog toga što sam tako na lakši način naučio njemački jezik. Godine 1982.

s roditeljima sam se vratio u Hrvatsku. Srednjoškolsko obrazovanje stekao sam u tadašnjem MIOC-u, po završetku kojega sam upisao Ekonomski fakultet u Zagrebu. Međutim, upis na Ekonomski fakultet ne bih nazvao promišljenom životnom odlukom, već prije odlaganjem odluke o tome čime se želim baviti u životu.

Naime, mislim da je prilično teško bilo kojoj osobi sa 18 godina odlučivati o tome čime se želi baviti te čemu će posvetiti svoj život. Barem je meni tako bilo u tom specifičnom trenutku. Dakle, Ekonomski fakultet tada je bio dobar kompromis jer je osiguravao široki dijapazon mogućnosti nakon završetka. Stoga ne mogu reći da sam tada svjesno upravljao svojom budućom karijerom; prije bih rekao da se to dogodilo negdje sredinom studija kada sam upisao smjer organizacije i menadžmenta.

**ML:** *Kako i gdje je započela tvoja karijera?*

**AP:** Prvo zaposlenje sam imao u Plivi, i to 1997. godine. Na posljednjoj godini studija javio sam se na natječaj za Plivinu stipendiju, međutim, kako sam se bližio završetku fakulteta, nikada je nisam konzumirao. Pliva je tada bila najpoželjniji poslodavac, poznata po opsežnim ulaganjima u obrazovanje kadrova. Po povratku iz vojske, odmah sam se javio u njihovu kadrovsku službu i nakon nepunih desetak dana stupio na prvi posao. Smatram da sam tada imao veliku sreću jer mi je pružena prilika raditi u odjelu strateškog planiranja, u kojem sam zatekao nekoliko bivših dugogodišnjih direktora

velikog poslovnog i životnog iskustva, koji su mi potom omogućili da upijam njihova znanja i iskustva. Puko ispijanje kave s nekim od njih, jedanput mjesečno, pokazalo se vrlo vrijednim iskustvom, na kojem sam im veoma zahvalan. Svaka im čast, ulagali su svoje vrijeme i energiju u jednog mladog, nadobudnog pripravnika.

Kao što sam već rekao, Pliva je tada jako puno ulagala u obrazovanje pa su mi se pružale brojne prilike da pohađam odlične edukacijske programe. Iako mi tada sve to nije baš previše značilo, danas sam svjestan koliko sam profitirao. Moram priznati da je ta kompanija više dala meni, nego ja njoj. Vjerojatno u tome nisam jedini, budući da je mnogo vrhunskih hrvatskih menadžera stasalo upravo u toj tvrtki.

**ML:** *Vjerujem da si negdje u to doba počeo otkrivati u kojem smjeru idu tvoje poslovne strasti, što te motivira i vuče prema naprijed?*

**AP:** Naravno. U tom smislu naveo bih tri ključna termina: *uspjeh, izazov i promjena*, s time da pod “promjena” mislim “promjena nabolje”. Rutinske i monotone situacije jednostavno su mi odbojne.

**ML:** *Što se događalo u tvojoj karijeri nakon Plive? Koja si iskustva stekao u drugim kompanijama?*

**AP:** Godine 2003., po završetku MBA studija, zaposlio sam se u LURA-i, današnjem Dukatu, na poslovima akvizicija, a poslije u operativnoj prodaji. To mi je bila želja, budući da do tada nisam imao direktnih kontakata s tržištem i prodajom. Svakako je dobro steći takvo iskustvo u bilo kojoj FMCG kompaniji. Nakon toga sam osnovao vlastitu savjetničku tvrtku za mala i

Rutinske i monotone situacije jednostavno su mi odbojne.

srednje velika poduzeća, specijaliziranu za spajanja, valuacije i akvizicije. Potom mi se ukazala još jedna sjajna prilika, kada sam dvije godine bio direktor u marketinškoj agenciji *Bruketac&Žinić*. To mi je iskustvo bilo posve različito od svih dotadašnjih.

Mislim da su me raznolika iskustva - kako u smislu veličine kompanija u kojima sam radio, tako i u smislu raznolikih biznisa i organizacijskih kultura - jako obogatila. Takve promjene zaposlenja smatram jako važnim za stjecanje “širine”.

Onda je došla 2009. godina kada se pojavila prilika za prelazak u *Hrvatsku poštu*. Tadašnji predsjednik uprave u kratkom je vremenu doveo dvadesetak menadžera koje je priključio dotadašnjem kadru odgojenom u Hrvatskoj pošti. To je bila ključna odluka i ključni moment jer se pojavila kritična masa ljudi spremna uvoditi promjene. Kada sam 2012. postao predsjednik uprave, bilo je puno lakše jer sam zatekao vrlo kvalitetan tim ljudi.

**ML:** *Koja je ključna razlika u vođenju kompanije u javnom i privatnom vlasništvu?*

**AP:** Uopće nije upitno da u oba slučaja poslovni izazov postoji. Ključne razlike pronalazim u *drugacijim interesnim skupinama*. U slučaju privatne kompanije ključne su uloge vlasnika, potrošača i djelatnika pa u takvoj “konstelaciji snaga” svu energiju možete usmjeriti na poslovni izazov. S druge strane, u javnoj kompaniji nailazite na izuzetno veliki interes medija, politike, socijalnih partnera, pa i šire javnosti te građana. Svi oni imaju neka očekivanja i važni su za kompaniju u nekom ili više aspekata. Komunikacija s tako širokim krugom dionika oduzima mnogo vremena, ali je apsolutno potrebna i neizbježna. Na to

Mislim da su me raznolika iskustva - kako u smislu veličine kompanija u kojima sam radio, tako i u smislu raznolikih biznisa i organizacijskih kultura - jako obogatila.

se morate pripremiti kada prihvaćate neku ulogu u javnom poduzeću. Riječ je specifičnim “pravilima igre”.

Pritom mi se ne sviđa percepcija javnosti po kojoj u javnim poduzećima imamo samo loše lidere i menadžere. Riječ je o generalizaciji, a generalizacije rijetko kada pogađaju bit. Osobno poznajem brojne izvrsne lidere i menadžere koji rade u državnim kompanijama i vuku ih prema naprijed. Na koncu, sve što smo napravili u Hrvatskoj pošti posljednje dvije i pol godine rezultat je kvalitetnog menadžmenta i timskog rada. Primjerice, top-menadžerski tim HP-a čine ljudi s dugogodišnjim iskustvom u velikim kompanijama koje nemaju veze s javnim sektorom. Upravo su ti ljudi promijenili organizacijsku kulturu firme stvorivši tržišno fokusiranu tvrtku. Osim toga, aktivno sudjeluju u stvaranju novih kadrova za koje će se jednog dana pričati da su potekli iz Hrvatske pošte, što me posebno veseli.

U tom kontekstu spomenuo bih dvije mudre poruke uglednih autora Simona Sineka i Ziga Ziglara koje su mi često na umu. Sinek o timskom radu kaže: *The genius at the top doesn't make the team look good. A good team makes the guy at the top look like a genius.*



Lideri i menadžeri često upadaju u istu zamku: u jednom trenutku pomisle da su jako pametni te da su zbog svoje posebne inteligencije, pronicljivosti i oštroumnosti zasjeli na vrhu organizacijske piramide.

(“Kvaliteta tima ne ovisi toliko o ‘genijalcu’ koji ga vodi. Upravo suprotno, kvalitetan tim svojeg lidera čini ‘genijalcem’.”)

Na važnost ljudskih potencijala podsjeća me Ziglarova poruka: *You don't build a business. You build people. And then, people build the business.* (“Kada govorimo o poslovanju, ne radi se o tome da lideri ‘izgrađuju i šire’ biznis’. Riječ je o tome da ‘izgrađuju i šire’ ljudske potencijale. Potom se sve odvija automatski; ljudi izgrađuju i šire biznis.”)

**ML:** *Ako sam te dobro razumio, kategorija timskog rada pri vrhu je tvoje osobne liste liderskih prioriteta?*

**AP:** U ulozi predsjednika uprave ovako velike tvrtke kao što je *Hrvatska pošta* jednostavno nemate izbora, nego kontinuirano graditi tim kojem ćete potom *vjerovati*. Lideri i menadžeri često upadaju u istu zamku: u jednom trenutku pomisle da su jako pametni te da su zbog svoje posebne inteligencije, pronicljivosti i oštroumnosti zasjeli na vrhu organizacijske piramide. U maloj skupini ljudi možda je i moguće da je netko “najpametniji”. Međutim, kada upravljate sa stotinu, tisuću ili više tisuća ljudi, tada

jednostavno niti statistički nije moguće da itko bude “najpametniji” te da znade sve. Uzmimo za primjer tim od dvadesetak ljudi s dvadesetak godina radnog staža, tada zapravo govorimo o 400 godina znanja i iskustva! Koji se pojedinac može nositi s takvim iskustvom?

Lideri bi trebali shvatiti kako je *ne znam* sasvim prihvatljiv odgovor te da će odgovore uvijek pronaći u dubinama organizacije kojoj su na čelu. Naime, upuste li se u otvorene dijaloge s ljudima širom organizacije, uvijek će pronaći odgovore na kompleksna pitanja s kojima se nose. S druge strane gledano, tvrde li da “sve znaju”, zacijelo su na krivom putu.

**ML:** *Potpuno se slažem s tobom. Margaret Wheatley često upozorava na tu činjenicu kada u svojim djelima piše: “Za uspješno vođenje tvrtke ne trebaju vam toliko nova znanja ili informacije za kojima toliko žudite. Odgovore na zahtjevna pitanja potražite u dubinama vlastite organizacijske strukture, u dijalogu s ljudima koji će vam reći sve što vas zanima. Pritom je jedino bitno da ‘zauzdate’ ego i otvoreni uronite u dijalog.”*

**AP:** Upravo tako! Svaka informacija potrebna za odlučivanje u kompaniji već negdje postoji. Stoga dostavu takve informacije na pravo mjesto, na kojem će stvoriti dodanu vrijednost, držim važnim izazovom liderstva i menadžmenta. U tom kontekstu mnogi nameću pitanje sigurnosti informacija, pitaju se što će se dogoditi ako informacija “procuri”, izađe iz kruga organizacije i pojavi se ondje gdje ne bi trebala? Osobno, navedeno pitanje ne smatram previše bitnim. Mnogo govorim smatram kada ista ne dođe na pravo mjesto, nego kada se dogodi da “iscuri”. U prvom slučaju dugoročna šteta nemjerljivo je veća.

Spomenuo si i ego, slažem se apsolutno s tobom. Sposobnost zauzdavanja ega izuzetno je važna sposobnost uspješnog lidera.

Osim protočnosti informacija, još bih naglasio da je neobično važno ključne poruke i vrijednosti transparentno i efikasno komunicirati. U tom kontekstu uvijek krećem od stava: *Postoji li i najmanja mogućnost da se nešto krivo protumači, na kraju će tako i biti.* U svakoj velikoj kompaniji događa se isto: na svom “putovanju” od vrha organizacijske piramide prema djelatnicima niže u hijerarhijskoj strukturi, poruka često izgubi na tonu, smislu i značaju. Navedeno predstavlja veliki izazov i meni, u svakodnevnom poslu. Smatram da uspješnost kompanije umnogome ovisi o efikasnom svladavanju spomenutog problema.

**ML:** *Možeš li nam opisati organizacijsku klimu i kulturu državnog poduzeća? Je li ona bitno drugačija od klime i kulture privatnih kompanija?*

**AP:** Prije negoli sam došao u Hrvatsku poštu radio sam u tvrtki Bruketa&Žinić, u manjoj kreativnoj organizaciji izrazito otvorene komunikacije i organizacijske klime. Bilo je to sjajno iskustvo; izuzetno mi je drago što sam ga stekao. Štoviše, svim ljudima koji rade u velikim korporacijama preporučio bih - ako im se ukaže prilika - da iskušaju nešto slično. Naime, u takvoj vrsti organizacija *kreativnost* i totalna, *potpuno otvorena komunikacija* dio su identiteta, ključna vrednota i oblik ponašanja. Pritom ne smijemo smesti s uma da je mnogo lakše održavati otvorenost i transparentnost komunikacijskih kanala u sustavu od pedesetak djelatnika, budući da sa svakim osobno možete razgovarati doslovno svaki dan. Stoga pravi izazov lidera i menadžera u velikim korporacijama pronalazim u tome da jednaku (ili barem

sličnu) *protočnost informacija* postignu i u velikom sustavu.

U tom kontekstu nekog isprobanog recepta jednostavno nema. Učiniti tako nešto zahtjevno je i dugotrajno postignuće. Međutim, jednom kada se spomenuta fluidna protočnost informacija podigne na zavidnu razinu, poslovni rezultati, kao nekim čudom, postaju sve bolji i bolji. Dakle, *you dont build a business. You build people. And then, people build the business!*

Opisani proces, u kojem je uloga top-menadžera neprocjenjivo važna, u Hrvatskoj pošti traje već petu godinu zaredom, a trajat će i dalje... godinama. Čelnici tvrtke svojim primjerom definiraju “pravila igre” te pokazuju koja im je forma ponašanja bitna. Ne možete jedno proklamirati, a drugo činiti. Takav pristup jednostavno ne prolazi. Dogodi li se da vaše misli, riječi i djela nisu usklađeni, potaknut ćete pojavu cinizma i drugih negativnih vibracija koje će se potom vrlo brzo odraziti na *bottom line* rezultate.

**ML:** *Kako se osjećaš u ulozi lidera tako velike i važne organizacije? Kako se nosiš s pritiskom odgovornosti?*

Sposobnost zauzdavanja ega izuzetno je važna sposobnost uspješnog lidera.

**AP:** Želite li biti liderom, tada se svakako pripremite na život “pod povećalom”. Pripremite se na činjenicu da svakom svojom aktivnošću i svakom interakcijom stvarate organizacijsku kulturu i pokazujete koje je ponašanje prihvatljivo, a koje nije. Sve to činite po stotinu puta dnevno! Ostavljate *dojam* na zaposlenike i budite u njima *osjećaje* koji ostaju živjeti u strukturi organizacije mnogo dulje od riječi. Naime, ljudi često zaboravljaju vaše riječi, ali rijetko kada zaboravljaju kako su se tada osjećali.

Morate osvijestiti činjenicu da razgovor s podređenima, koji vama možda nije bio toliko bitan, koji ćete brzo zaboraviti, za drugu stranu često predstavlja važno iskustvo o kojem će vjerojatno razgovarati s kolegama, partnerom i prijateljima. Samo jedan razgovor ponekad presudno utječe na dugodišnju motivaciju neke osobe.

Sjećam se jednog takvog, poprilično negativnog iskustva, koje sam davno doživio. Naime, istup jednog istaknutog top-menadžera dalekosežno je utjecao na moj stil komunikacije i vođenja. Iako tada nisam bio direktno zainteresirana strana, kako to obično biva u sličnim situacijama, nastup spomenutog gospodina duboko me se dojmio.

Zbog velike odgovornosti lidera i njihova utjecaja na brojne živote drugih ljudi, aspekt osobnog razvoja u liderstvu neobično je važan.

**ML:** *Vratimo se sada na prethodno pitanje: predstavlja li za tebe liderstvo kompleksni zadatak?*

**AP:** Hm... Jedino što mogu reći je to da zasigurno nije riječ o jednostavnom poslu. E sad, koliko je sve to kompleksno, to mi je već teže odgovoriti. Svi mi manje-više dobro znamo koje su to osobine koje bi istinski lider trebao imati. Svi znamo o tome kako bi se trebali ponašati i što bi trebali činiti. Pa ipak, unatoč svemu tom znanju tek se u rijetkim primjerima željeno ponašanje opredmećuje u praksi. Može vam se dogoditi da pri dolasku na neku važnu konferenciju sasvim slučajno parkirate auto na nedozvoljenom mjestu te da potom održite sjajan govor. Unatoč tome, zapamćenom će ostati pogreška i neadekvatno moralno postupanje.

**ML:** *Riječ je o pitanju kvalitete svijesti. U liderstvu, svjesnost je zasigurno najvažnija kvaliteta. Upravo me zato polako frustriraju sve te edukacije koje “nataču” nova znanje u umove polaznika. Kako si odlično istaknuo, pravi problem nije u tome da ne znamo kako bi se lideri trebali ponašati, već je pravi problem u tome da, unatoč znanju, nastavljam koristiti disfunkcionalne obrasce.*

**AP:** Rekao bih da je to posljedica modernog sustava obrazovanja, koji je postavljen tako da nas educira tehničke vještine. Učimo čitati, pisati, matematiku, financije, marketing. Jako malo vremena posvećujemo *soft* čimbenicima te općenito osobnom razvoju. Kako se nositi s emocionalnim stresom, osobnim frustracijama i egom? Neki na tome počnu raditi kada udare u zid, a neki ni tada. Naravno da sve to nije povezano isključivo s liderstvom; važno je za bilo koga u svakodnevnom životu. Međutim, zbog velike odgovornosti lidera i njihova utjecaja na brojne živote drugih ljudi, aspekt osobnog razvoja u liderstvu neobično je važan.

**ML:** *Kako se odnosiš prema drugim ljudima u organizaciji?*

**AP:** Postoji jedna lijepa poslovice koja kaže da bismo se svi mi prema drugima trebali ponašati onako kako želimo da se drugi ponašaju prema nama. Iako mi je jasan smisao navedene izreke, koja je svakako pozitivna, osobno se s njome ne slažem. Mišljenja sam, naime, da se prema svakoj osobi moramo ponašati drukčije, zato što je svatko od nas drukčiji. Neki ljudi na kritiku reagiraju pozitivno, dok kod drugih negativni *feedback* uzrokuje kontraefekte u vidu raznih blokada. Neki ljudi cijene kada ih se javno pohvali, dok su drugi zadovoljniji pohvalom u četiri oka.

**ML:** *Razumijem. Nije jednostavno pristupiti ljudima na pravi način. Riječ je o pravom umijeću...*

**AP:** Rad s ljudima najteži je te ujedno i najljepši dio liderstva. Nitko nikada nije, a nitko nikada ni neće, u potpunosti ovladati tom vještinom.

Kao lidera, vjerojatno vas neće baš svi voljeti. Međutim, to ne treba i ne smije biti ciljem. Mnogo je važnije da vas ljudi respektiraju, da poštuju vaš osobni integritet, da bez imalo sumnje znaju da ćete napraviti sve što je u vašoj moći kako biste kompaniju izvukli iz problema ili je uzdignuli na višu razinu. Sve to podrazumijeva da ćete im prije ili poslije priopćiti i lijepe i ružne vijesti.

Pritom je način komuniciranja osobito bitan. Primjerice, nekada bih jako teško izrekao riječi za koje bih procijenio da neće biti ugodne drugoj strani. Teško sam se nosio sa spoznajom da druga strana možda neće moći prihvatiti ili podnijeti novost. Međutim, istina o tom obrascu ipak je bitno

Rad s ljudima najteži je te ujedno i najljepši dio liderstva. Nitko nikada nije, a nitko nikada ni neće, u potpunosti ovladati tom vještinom.

drugačija. Istina je da ja osobno nisam bio spreman na potpunu iskrenost, zato što je meni tako bilo lakše. Često se događa da podcijenimo razinu iskrenosti koju je druga strana spremna podnijeti. Iskustvo mi kazuje da je češće riječ o podcjenjivanju, nego o precjenjivanju.

**ML:** *Postoji li još koja ljudska kvaliteta koju smatraš posebno važnom za liderstvo?*

**AP:** Ima. Rekao bih da je za liderstvo *poniznost* neobično važna. Pritom ne mislim na poniznost koja ograničava ambicioznost, već na poniznost koja vas tjera da u svakom trenu s obje noge čvrsto stojite na zemlji. Jednom kada osvijestite ego, svaka daljnja promjena postaje sve lakša i lakša. Primjerice, mnogo je lakše priznati da si u krivu. A kada s lakoćom priznajesh da si u krivu, tada se događaju istinska čuda. Dosta je moguće ostati čvrst i odlučan, a da pritom u komunikaciji ne budete arogantni. Način komunikacije ne treba miješati s odlučnošću da se ustraje u ispunjenju cilja.

**ML:** *Život u organizaciji neumitno dovodi do različitih mišljenja. A kada ozbiljni i pametni ljudi*



*različito misle, prije ili poslije doći će do “nevere”. Ili možda neće?*

**AP:** Vjerojatno ćemo se složiti da različiti stavovi uvijek postoje. Svakodnevno dolazimo u situacije u kojima raspravljamo s drugim ljudima te se pritom ne možemo načuditi kako to da druga strana “ne razumije” da smo mi sigurno u pravu. Što ne treba čuditi, budući da čovjek teško izlazi iz okvira satkanih cjeloživotnim iskustvom. Zašto je tome tako? Razlozi su jednostavni. Kolega ili prijatelj s kojim razgovaramo, “ona druga strana” u toj priči, stekao je

Kvalitetna komunikacija ključni je instrument liderstva. Nebrojeno puta dogodilo mi se da promijenim stajalište nakon što sam pažljivo saslušao sugovornika.

drugačije iskustvo, raspoláže s više ili manje informacija pa stoga drugačije gleda na istu situaciju.

U tom kontekstu istaknuo bih kako se trebamo *potruditi razumjeti* drugačiji stav. Zašto je on takav kakav jest? Nebrojeno puta dogodilo mi se da promijenim stajalište nakon što sam pažljivo saslušao sugovornika, čime sam stvorio preduvjete da ga doista i *čujem*. Iako se možda čini kao igra riječi, između “slušati” i “čuti” ogromna je razlika. A kada ipak nisam promijenio stav, pažljivim slušanjem, kako bih *čuo*, gotovo uvijek

bih se približio sugovorniku smanjivši dobrano ponor koji je “različito mišljenje” stvorio među nama. A kada ponor nestane, ponekad se dogodi da vi promijenite tuđe razmišljanje.

**ML:** *Nažalost, obrazac o kojem govoriš, kada lider aktivno sluša te ponekad temeljem toga mišljenja prvobitno mišljenje, u našim se organizacijama često interpretira kao slabost. I sâm sam imao brojnih neugodnih iskustava s tim obrascem. Kao vođa, obožavao sam razgovarati sa svojim ljudima te bih pritom, kao i ti, nebrojeno puta promijenio svoje prvobitno mišljenje. Jednostavno shvatiš da si u krivu i da ljudi, koji su obično mnogo bliže promatranoj stvarnosti od tebe, više znaju o njoj. Međutim, moje ponašanje nije se svidjelo mojim šefovima koji su me okarakterizirali kao “meku dušu... bez vlastitog čvrstog stava”.*

**AP:** Kvalitetna komunikacija ključni je instrument liderstva. Uvijek postoji razlog zašto netko misli drugačije. Priključite li dvije osobe s drugačijim stavovima na detektor laži, obje će proći na testu. Dakle, iz nekog razloga svaka strana ima svoju istinu. Najgore je negirati mogućnost da postoje različiti stavovi, a jednako je loše tvrditi da je moj stav a priori ispravan. Rigidnost u stavovima neizbježno će vam oteti brojne prilike da naučite nešto novo. Spoznaja i istina mijenjale su se tijekom povijesti. Ne smijemo zaboraviti da su neko vrijeme ljudi “znali” da je Zemlja ravna ploča.

**ML:** *Okrenimo se malo obrazovanju. Završio si coaching akademiju. Je li ona utjecala na tvoj stil vođenja?*

**AP:** Istina je, završio sam coaching akademiju, čime sam formalno postao coach. Međutim, za sada se coachingom ne bavim profesionalno, već samo povremeno radim

s nekim ljudima. Riječ je o doista pozitivnom iskustvu. Primjerice, *aktivno slušanje* najvažnija je kvaliteta pravog coacha, a o tome koliko je važno aktivno slušati, govorili smo maloprije. Iako neću kazati da sam na akademiji naučio slušati, na programu sam naveđenu vještinu dobrano unaprijedio.

S akademije se još nečeg jako dobro sjećam. Primjerice, tijekom coachinga klijent vam otvoreno izlaže svoj problem, nakon čega se u vama prirodno budi nagon da odmah *ponudite rješenja*. Međutim, rješenje koje je vama na umu nerijetko je potpuno neprikladno za klijenta, koji sam mora doći do vlastitog rješenja prilagođenog njegovoj unutarnjoj mentalnoj strukturi. Osim toga, klijent više cijeni rješenja do kojih je sam došao te im se posvećuje s mnogo većim entuzijazmom, nego kada su mu ista nametnuta sa strane. Iako se u svakodnevnom poslu ne bavim coachingom, koristim njegove instrumente od kojih je, barem prema mojem mišljenju, aktivno slušanje najvažnije.

**ML:** *Završio si i MBA studij, na Bledu ako se ne varam? Što ti je donijelo to iskustvo?*

**AP:** Riječ je o predivnom jednogodišnjem iskustvu. Na Bledu sam najviše volio proučavanje *case studyja* (hrv. studija slučaja, op. ur.). Općenito, naglasak na timskom radu i studijama poslovnih slučajeva odlika je najboljih poslovnih škola. IEDC tu nije izuzetak. Takav pristup nauči vas nečem bitnom. Naime, u životu često morate surađivati s ljudima koji vam nisu baš previše dragi, kojih su uvelike različiti te s kojima nikad ne biste popili kavu. Međutim, za uspjeh je nužno pronaći način da funkcionirate čak i u takvom timu.

IEDC Bled oduvijek je mnogo polagao na razvoj lidera pa je cijeli program postavljen

u tom smjeru. U kontekstu konkretnih menadžerskih i poslovnih znanja i alata, MBA vas nauči služiti se s mnogima od njih. Pa ipak, na vama je u kojoj ćete mjeri iskoristiti priliku te u kojoj ćete mjeri - što je po meni ključno - po završetku formalne edukacije nastaviti raditi na sebi. Osobno se trudim edukaciju nastaviti dalje. Svake godine završim pokoji *online trening* na nekoj poslovnoj školi te se, osim toga - kad god imam vremena - trudim pročitati nešto novo: samo 15 minuta dnevnog ulaganja u nešto novo, na godišnjoj razini nosi čak 2 radna tjedna posvećenih obrazovanju!

Na Bledu sam najviše volio proučavanje *case studyja*. Općenito, naglasak na timskom radu i studijama poslovnih slučajeva odlika je najboljih poslovnih škola. IEDC tu nije izuzetak.

**ML:** *Postoje li neki ljudi koji su posebno utjecali na tvoju karijeru?*

**AP:** Teško mi je u tom kontekstu izdvojiti jednu ili dvije osobe jer ih ima mnogo više. I danas se trudim održavati kontakte koji nisu usko povezani s Hrvatskom poštom, družiti se s liderima i menadžerima brojnih kompanija te tim putem uvijek naučiti nešto novo. Osoba s kojima ću uvijek rado popiti kavu te iz čijeg ću iskustva naučiti nešto novo ima više. U karijeri svakog lidera postoji stanovita točka preokreta. Na početku karijere upijamo i učimo od drugih

Uspijete li postići da ljudi otvoreno i bez straha progovaraju o svojim razmišljanjima, unatoč tome što se razlikuju od, primjerice, razmišljanja Uprave, tada ste sigurno na pravom putu.

stječući tako iskustvo. Međutim, u jednom trenutku svaki lider neizbježno dolazi u situaciju da on postane mentor pa da ga drugi promatraju i uče od njega. Bez obzira na to što pretegne, ta dvosmjernost uvijek je prisutna i snažno definira svakog lidera.

**ML:** Čuo sam da predaješ kolegij "Financije za nefinancijaše". Kako se to uklapa u tvoj profil?

**AP:** Davno je to bilo, negdje kad sam počeo raditi u Plivi, našao sam se na edukaciji kod g. Renea Magdalenića koji je podučavao *Financije za nefinancijaše*. Jako mi se dopao njegov pristup jer je on po struci pravnik, a ne ekonomist. Mislim da je baš zbog toga na jedan poseban način demistificira taj osebujan svijet. Sudbina je htjela da poslije duboko zaronim u te financije, u razne valuacije i akvizicije.

Mišljenja sam da se financije prečesto mistificiraju za što ne vidim valjane razloge. U osnovi su vrlo jednostavne pa sam mišljenje da bi svaki menadžer, koji iole drži do sebe, morao s lakoćom i razumijevanjem prolaziti kroz osnovna financijska izvješća. Stoga sam upravo u tom pojednostavljenju pronašao izazov, kako bih financije

približio ljudima. Ne činim to često jer nemam baš previše slobodnog vremena, iako veoma uživam u tome.

Osim toga, više puta sam kao gostujući predavač sudjelovao u programima nekih visokih škola za liderstvo i menadžment. Uvijek me veseli kada svoja iskustva i razmišljanja mogu podijeliti s drugima.

**ML:** Po tebi, koje su ključne osobine istinskog lidera?

**AP:** *Osobni integritet* na prvom je mjestu. Negdje sam pročitao da osoba s integritetom "čini prave stvari onda kada je nitko ne gleda". A lidera svi gledaju. Druga i treća kvaliteta koje bih svakako spomenuo odnose se na spremno *prihvatanje drukčijeg razmišljanja* i na *tolerantnost*. Potom *preispitivanje mitova* i *istine*. Osim toga, dobro je barem za početak prihvatiti mogućnost da možda ipak niste u pravu. Uspijete li postići da ljudi otvoreno i bez straha progovaraju o svojim razmišljanjima, unatoč tome što se razlikuju od, primjerice, razmišljanja Uprave, tada ste sigurno na pravom putu! Na kraju bih, naravno, naveo sposobnost i spremnost na odlučivanje i promjene. Sve će pasti u vodu ako lider nije odlučan i nije spreman odlučivati.

**ML:** Još nešto?

**AP:** Ima još nešto važno... Dozvolite si pogriješiti!

**ML:** *Kako izgleda tvoj radni dan? Kad ustaješ? Koliko radiš? Kako se odmaraš?*

**AP:** Na posao dolazim u osam sati. Planiranje radnog dana, "pukotina" u rasporedu koje su još uvijek prazne pored brojnih već

davno upisanih obaveza, prva je aktivnost kojom započinjem jutro. Potom se upuštam u cjelodnevne interakcije i sastanke tijekom kojih pokušavam pronaći *balans* između internog i eksternog okruženja tvrtke.

Naravno da to nije uvijek moguće; osjećam da ponekad premalo vremena posvećujem ljudima iz tvrtke. Vrijeme za ručak je svetiinja. Radi zdravlja, ne želim više preskakati obroke, što sam nekada redovito činio.

Nakon 17 sati, po završetku redovnog radnog vremena kada završe svi sastanci, obično sjednem, pregledam mailove, javim se na propuštene telefonske pozive i bilježim što bih morao uraditi sutra. Naravno, često se dogodi da se poslovne obaveze, kao i brojne “kave”, utkaju u popodnevnne ili večernje sate. Uglavnom, skoro cijelog dana nema me kod kuće. A kada mi ostane nešto slobodnog vremena, rado obilazim ljude iz svog tima kako bih popričao s njima u neformalnoj atmosferi.

Postavljanju *ciljeva* posvećujem posebnu pažnju. Primjerice, za svaku godinu, kvartal i mjesec postavljam si ključne ciljeve (lista nikako da se smanji!) očekujući njihovo ostvarenje, što mi pomaže da lakše određujem što je više, a što manje važno.

**ML:** *Smatraš li svoju karijeru uspješnom?*

**AP:** Još je mnogo izazova ispred mene, mnogo ih je više ispred, nego iza mene. Stoga smatram da je prerano prosuđivati o uspješnosti karijere. Osim toga, neka to čine drugi. Neću govoriti sam o sebi. Sve što mogu o tome reći je da sam sretan što radim posao koji volim.

**ML:** *Kako usklađuješ privatno s poslovnim?*

**AP:** Kad nađem vremena, volim se opustiti uz bilijar, neki dobar film ili knjigu. Ili se samo družiti s prijateljima u nekom ugodnom okruženju. Volim i putovati, makar samo preko vikenda, kad god mi se ukaže prilika. U tom balansu privatnog i poslovnog svakako je najvažnija moja supruga.

**ML:** *Hrvatska pošta, kojoj si na čelu, prolazi kroz zahtjevno razdoblje restrukturiranja? Kako sve to ide? Koliko su promjene doista teške?*

**AP:** Nedavno sam na tu temu, u suradnji s prijateljem Rokom Vodopijom, održao predavanje. Budući da oboje imamo iskustva na području organizacijskih promjena, poželjeli smo iskustva podijeliti s drugima. Kao prvo, smatram da niti jedna kompanija ne bi smjela doći u situaciju da joj je restrukturiranje potrebno jer taj pojam nosi sa sobom konotaciju velikih i teških rezova. Postojanje potrebe za takvim zahvatom podrazumijeva da u prošlosti kompanija nije donijela neke važne odluke, ili ih nije donijela na vrijeme, jer inače do restrukturiranja nikada ni ne bi došlo. Moguće je da su one i bile donijete, ali su bile pogrešne, što ipak smatram manjim problemom, nego kada ih uopće nema.

Postavljanju ciljeva posvećujem posebnu pažnju. Primjerice, za svaku godinu, kvartal i mjesec postavljam si ključne ciljeve očekujući njihovo ostvarenje.



Svaki je slučaj restrukturiranja drukčiji te ovisi o ključnom problemu koji se manifestira u raznim oblicima.

Inače, svaki je slučaj restrukturiranja drukčiji te ovisi o ključnom problemu koji se manifestira u raznim oblicima, od smanjivanja opsega tržišta, jačanja konkurencije, dugogodišnjeg zanemarivanja kupaca ili nekog nepredvidljivog događaja u okruženju.

Međutim, rekao bih da je *ignoriranje činjenica* najčešći problem iz kojeg se poslije javlja potreba za restrukturiranjem. Ignoriranje činjenica ne pomaže tome da činjenice nestanu. Pretpostavljam da su djelatnici kompanija koje su 80-ih proizvodile pisaače mašine govorili o tome kako je “nekad bilo

Rekao bih da je *ignoriranje činjenica* najčešći problem iz kojeg se poslije javlja potreba za restrukturiranjem.

bolje” te kako se “nadaju da će sutra biti bolje”, ignorirajući činjenicu da će potreba za pisaačim mašinama uskoro jednostavno nestati. Brojni su takvi primjeri, pogotovo u bližoj povijesti. Unatrag nekoliko godina niste mogli ni pomisliti da će se jedna *Nokia* ili *Blackberry* naći u ogromnim problemima. Tim, ali i mnogim drugim primjerima, zajedničko je da nema volje ili znanja za promjenu. Okruženje se mijenja puno brže negoli je to bio slučaj prije samo tri-desetak godina.

Stoga *podizanje svjesnosti o nužnosti promjena* smatram ključnim čimbenikom restrukturiranja ili transformacije. Činjenica je da tome uvijek postoji alternativa, koja se ogleda u poruci *ne činiti ništa*. Pa ipak, “ne činiti ništa” nikada ne završi dobro. Ako sami ne donosite odluke, netko drugi će to učiniti u vaše ime, a to vam se najvjerojatnije neće previše svidjeti. Kada samo započeli s restrukturiranjem u Hrvatskoj pošti, prethodno smo proučili brojne slučajeve transformacija u drugim EU zemljama, i to u raznim industrijama. U svim tim primjerima pronašli smo zajedničku poveznicu: *konsenzus i svjesnost o nužnosti promjene*.

Zanimljiv mi je slučaj iz Belgije, gdje je vladao snažan otpor promjenama u državnim poduzećima, sve do trenutka dok se u stečaju nije našla SABENA, njihov nacionalni zračni prijevoznik u državnom vlasništvu. Iako se zaposlenicima te kompanije činilo nemogućim da se tako nešto dogodi, nekad značajne i ugledne tvrtke danas se nitko više ni ne sjeća. Zašto im se to dogodilo? Razlog je više-manje uvijek isti: *ignoriranje činjenica*. Uprava jednostavno nije uspjela podignuti razinu svjesnosti unutar tvrtke, nije uspjela konzistentno i transparentno komunicirati te predočiti ljudima alternative promjenama. A kada nema promjena, polagana smrt jedino je što vas čeka.

Dakle, alternative su teške. Promjene su teške. Budući da promjene uvijek donose neizvjesnost, a ljudi prirodno teže stabilnosti, razumljivo je zašto ih izbjegavaju. Međutim, pritom zaboravljaju da promjena nudi i drugačiji ishod: novo, kvalitetnije i zdravije stanje. Iako je na početku uvijek bolna, po okončanju i podizanju sustava na novu razinu promjena osigurava sjajan osjećaj pojedincu.

Izlazak iz zone komfora, u kojoj se ugodno osjećam, meni osobno najveći je izazov. Činjenica je da se čarolije uvijek događaju izvan zone komfora, a ne unutar nje. Primjeri za to su brojni, npr. u vrhunskom sportu, gdje najbolji postaju najboljima zato što drukčije treniraju, sustavno ispravljajući segmente u kojima su loši. Ako ste košarkaš i sjajno funkcionirate izvan linije 6,75, tada se natjerajte ulaziti pod koš u najgušću obranu. Dobro ulazite na desnu stranu? Tada trenirajte lijevu ruku, iako ćete u početku zacijelo ispasti smiješni. Imate li dobar servis, trenirajte volej. Imate li najbolji bekend, tada vježbajte forhend.

Izlazak iz zone ugone, u kojoj se odlično osjećamo i više-manje sve znamo, uz veliki rizik da ispadnemo nevješti, nekompetentni ili smiješni, nužan je za osobni i organizacijski razvoj. Mišljenja sam da samo izlaskom iz zone ugone dolazimo do istinskog uspjeha i lijepih stvari u životu pa se time i mi u Hrvatskoj pošti vodimo kako bismo održali adrenalin na razini. Svakim danom nastojimo biti bolji pa uvijek kada napravimo nešto dobro, kada napravimo korak prema naprijed, dobivamo poticaj da nastavimo dalje.

Osim toga, tijekom promjena ostali smo dosljedni i fokusirani na implementaciju. Strategiju smo postavili krajem 2012. te od tada fokusirano radimo na implementaciji svih

Izlazak iz zone ugone, u kojoj se odlično osjećamo i više-manje sve znamo, uz veliki rizik da ispadnemo nevješti, nekompetentni ili smiješni, nužan je za osobni i organizacijski razvoj.

aktivnosti. Naime, problemi uglavnom nastaju zbog loše implementacije, a ne zbog loše strategije ili ideje.

Važno je imati neki okvir kojeg se držite, koji se po potrebi može prilagođavati i mijenjati, ovisno o trendovima. Međutim, razliku čini implementacija.

**ML:** Na koji način, u emotivnom smislu, proživljavaš odluke o otpuštanju?

**AP:** Naravno da odluka koja podrazumijeva otpuštanje tisuću tristo zaposlenika nije emocionalno laka. Međutim, racionalno gledano, jako je jednostavna. U vezi s time, ne smije se previše otežati niti se smije biti neodlučan jer u protivnom u pitanje doviđ budućnost organizacije i sudbinu još većeg broja ljudi. A deset tisuća djelatnika Hrvatske pošte znači da o našim odlukama ovisi deset tisuća obitelji.

Stvar je alternative... jednostavno je procijeniti što će se na koncu dogoditi ako se tvrtka troškovno ne prilagodi tržišnim trendovima. Održavanje *statusa quo* u današnjem okruženju podrazumijeva polaganom umiranje.

**ML:** *Koji su daljnji planovi u Hrvatskoj pošti? Kojim bi se postignućima ponosio?*

**AP:** Imam jedan poseban motiv, pomalo neuobičajen, koji sam spomenuo već nekoliko puta. Naime, moja supruga radi u jednoj velikoj multinacionalnoj kompaniji. Kad se negdje zateknemo zajedno te kad nas netko upita gdje radimo, na moj odgovor da “radim u Pošti” reakcija gotovo da nema. Što nije slučaj sa suprugom zato što se na spomen imena njezine tvrtke svi nekako oduševе. Razumiješ što time želim reći?

Dakle, osobni cilj pronalazim u temeljitoj promjeni percepcije o organizaciji kojoj sam na čelu jer takvo poimanje *Hrvatske pošte* jednostavno nije fer. Riječ je o sjajnoj kompaniji u kojoj rade još bolji djelatnici. A kako sam i sam radio u velikim kompanijama te s mnogima blisko surađujem, odgovorno tvrdim da imamo izvrstan menadžerski tim i veoma kvalitetne zaposlenike. Ogledalo naše firme naši su poštari, vozači, djelatnici na šalteru i svi ostali u svakodnevnom kontaktu s korisnicima. Slobodno mogu reći da sam iskreno ponosan što radim u *Hrvatskoj pošti*.



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



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



*A School with a View*

## IEDC–Poslovna škola Bled

# Posebno pripremljeni programi za upravljačke timove tvrtki

Osim što se usredotočuju na specifične izazove tvrtki, programi IEDC – Poslovne škole Bled nude mogućnost za pokretanje novih ideja i gledanje poslovnog svijeta novim očima.

IEDC–Poslovna škola Bled vodeća je ustanova u srednjoj i istočnoj Europi na području poslijediplomskog poslovnog obrazovanja MBA, a priznata je i kao inovator posebno pripremljenih programa za upravljačke timove tvrtki, vladinih institucija i drugih organizacija.

Škola priprema programa pristupa inovativno i produbljeno, što sudionicima omogućuje snažnije i trajnije sadržajne učinke. Zajedno s tvrtkom-naručiteljem priprema pristup koji vodi do rješenja pojedinog poslovnog izazova ili do obrazovanja upravljačkog tima za specifična područja i potrebe. Programi su različita trajanja, od nekoliko dana do nekoliko tjedana, ovisno o potrebama naručitelja. Područja koja su se pokazala prioritarnima podrazumijevaju korporativnu strategiju, financije, menadžment, lojalnost klijenata i obiteljsko poduzetništvo.

Potrebno je obratiti pozornost na ono što je tvrtkama potrebno, a podrazumijeva se, da se potrebe mijenjaju s obzirom na

aktualne gospodarske prilike i sliku društva. Prof. Nenad Filipović, akademski direktor na IEDC – Poslovnoj školi Bled, kaže: „Glavna razlika u odnosu na razdoblje od prethodnih nekoliko godina jest to što je sada u središtu razvoj menadžmenta i upravljanja za konkretne potrebe pojedinih tvrtki. Tvrtke očekuju cjelovitu uslugu koja ima stvarni učinak na poslovanje i to u kratkom roku. Zato najbolje poslovne škole, uključujući i IEDC, ne vide sebe kao „edukatore“, već kao partnere koji se trude pomoći u rješavanju glavnih izazova s kojima se suočava upravljački tim.

To zahtijeva manje standardnog posla u razredu i više upravljanja složenijim, višedimenzionalnim temama, razgovore s različitim sudionicima, poslovne radionice, iskustveno učenje, mentorstvo i coaching.”

*Prof. Nenad Filipović, akademski direktor, IEDC–Poslovne škole Bled: „IEDC je partner u rješavanju izazova s kojima se suočava upravljački tim tvrtke.”*

*U svom višegodišnjem radu IEDC-Poslovna škola Bled pripremila je i izvela posebne programe za brojne domaće i strane tvrtke među kojima su Porsche, Erste Group i Vienna Insurance Group iz Austrije, Atlantic Grupa iz Hrvatske, Henkel i OBI iz Njemačke, AstraZeneca, Nizpharm i Stada iz Rusije, Hidria Holding, Gorenje, Riko Group i Telekom iz Slovenije, Sandoz i Holcim iz Švicarske, Microsoft, Coca-Cola, Goodyear i Merck Sharp & Dohme iz SAD-a.*

*„Prema mojim iskustvima, postoje tri ključna elementa programa pripremljenih za potrebe tvrtki. Prvi je temeljito razumijevanje korporativne kulture i poslovanja tvrtke. Drugi element je dinamika i fleksibilnost programa i njihov sadržaj koji mora što bolje odgovoriti na potrebe i očekivanja tvrtke. I na kraju željena iznadprosječna kvaliteta predavača i njihova potpuna posvećenost programu. Veseli me što je program koji je za nas pripremila IEDC uzoran u pogledu sve tri točke. Naše zadovoljstvo bilo je 200 %.“*

*Olga Molina, Direktorica kadrovske službe, AstraZeneca, Rusija, srpanj 2014.*





# Ludost je raditi stvari na isti način i očekivati drugačiji rezultat

**Barbara Ružić**

*Istraživanje provela: Barbara Ružić, Gordana Matković*

**P**osljednjih nekoliko godina tvrtke su suočene s brojnim izazovima koji i najjače među njima navode na promjenu dosadašnjeg načina rada i smanjenje troškova. Uvjeti rada znatno se mijenjaju, a u velikom broju slučajeva i uvelike pogoršavaju. Sveprisutni koncept *raditi više s manje* ostavlja traga: opadanje angažiranosti i motiviranosti djelatnika te povećanje stresa u konačnici dovode do smanjene produktivnosti.

Iako su odluke o smanjenju benefita bile neophodne, utjecale su na percepciju i stavove djelatnika o poslodavcima. Shodno tome, rezultati Towers Watsona (2012.) i Aon Hewitta (2011.) upućuju na sve veći stres i iscrpljenost djelatnika, znatni pad angažiranosti, usmjerenost djelatnika pretežno na vlastitu situaciju uz smanjeni interes za doprinos tvrtki u ostvarenju boljih rezultata. Dodamo li tome i nizak stupanj fluktuacije - razumljivo je što se pojavila "opća depresije radne snage".

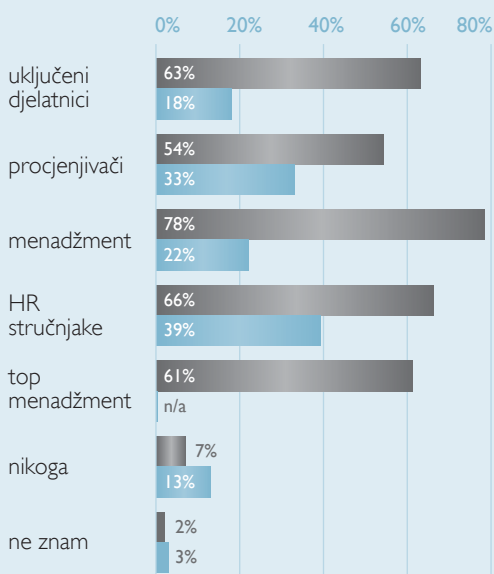
Evidentno je da "povratak na normalno ili staro" neće biti lagan, ako će uopće biti moguć. Poslodavci sve češće uviđaju i promjene na tržištu rada: nedostatak određenih znanja i vještina, osposobljenih i kvalitetnih djelatnika, mlade djelatnike s izrazito visokim očekivanjima. Stoga se nameće važno pitanje o tome što će se dogoditi kada se tržište rada oporavi i kada veliki dio ključnih i talentiranih djelatnika počne razmatrati i druge opcije odnosno poslodavce?

Neupitna je potreba upravljanja djelatnicima na drugačiji način, uz imperativ na preoblikovane i inovativne prakse upravljanja ljudskim resursima. No, jesu li HR stručnjaci i menadžeri spremni za to?

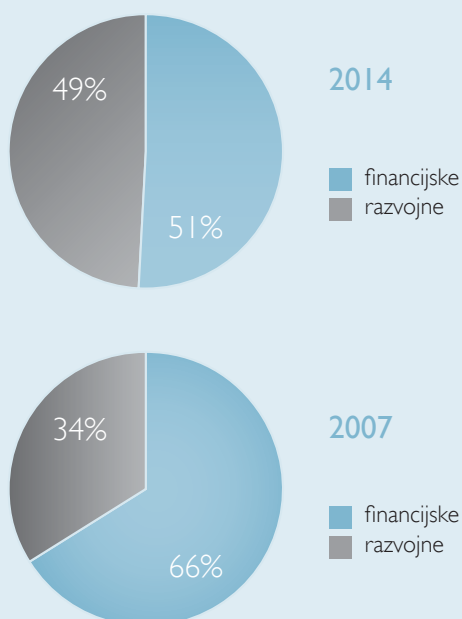
Uočavajući navedene trendove i u Hrvatskoj te sa željom da podignu HR struku na višu razinu, Barbara Ružić i Gordana Matković pokreću istraživanja "HR – temelj izvrsnosti". Svrha istraživanja je utvrditi trenutno stanje HR struke u Hrvatskoj te prednosti i slabosti HR-a. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 164 HR stručnjaka i menadžera, iz različitih industrija i tvrtki različitih veličina.

S obzirom na aktualnu tržišnu situaciju koja nameće potrebu racionalnog upravljanja troškovima, mi HR-ovci nemamo se pravo previše žaliti. Naime, rezultati pokazuju da svega 20% tvrtki ostvaruje rezultate iznad postavljenih ciljeva, oko 45% tvrtki je na razini postavljenih ciljeva, a čak 25% tvrtki ostvaruje rezultate ispod postavljenih

**graf 1.** Uključenost djelatnika u edukacije (višestruki izbor odgovora)



**graf 2.** Omjer financijske i razvojne nagrade temeljem učinka



ciljeva (ostali nemaju informacija o budžetu). Ako razmatramo HR budžete, uočavamo trend da manji HR budžet imaju tvrtke koje su na razini ili ispod postavljenih ciljeva, dok većim HR budžetom raspolažu tvrtke koje su uglavnom iznad ili u razini postavljenih ciljeva. Logično, zar ne?

Samoprocjena pojedinih HR područja uključuje solidnu ocjenu 3, s najbolje ocijenjenim područjem procjene i zapošljavanja novih djelatnika. Ako usporedimo rezultate ovog istraživanja s istraživanjem *Upravljanja radnim učinkom* provedenim 2007., možemo uočiti poboljšanja dva aspekta:

- veći stupanj uključenosti različitih djelatnika u edukacije pri implementaciji procjene radnog učinka (graf 1.)
- veća zastupljenost razvojnih nagrada u odnosu na financijske nagrade (graf 2.)

No, jesu li navedena poboljšanja dovoljna za nove izazove u upravljanju radnim učinkom djelatnika? Je li potrebno razmotriti drugačije pristupe koji omogućuju kontinuirani razvoj umjesto “copy-paste” jednogodišnjih razgovora menadžera i djelatnika?

## Je li strateški HR uistinu prioritet za razvoj HR struke?

Detaljnija analiza procjena tvrdnji strateškog aspekta HR-a upućuje na to da u odnosu na druga područja i nije tako loše ocijenjen (prosječna ocjena: 3,7). Uključenost menadžera u HR aktivnosti nešto je slabija, kao i usklađenost HR inicijativa i potreba poslovanja te međusobna povezanost HR procesa. No, naglašeno slabiji je vrlo nizak stupanj praćenja uspješnosti HR procesa. Ne čudi stoga što menadžeri, za razliku od HR stručnjaka, znatno niže procjenjuju

HR kao stratešku funkciju i što imaju manje planova za razvoj i implementaciju HR procesa i alata.

Dok HR stručnjaci prioritetno planiraju razvoj i poboljšanje procesa upravljanja radnim učinkom, nagrađivanje temeljem učinka, programe razvoja ključnih znanja, modele kompetencija i sustavno upravljanje promjenama, menadžeri smatraju da je prioritetan razvoj i poboljšanje planiranja resursa, programa razvoja ključnih znanja, a tek potom upravljanje radnim učinkom, reorganizacija te nagrađivanje temeljem učinka. Razvojne procese (npr. mape nasljeđivanja, assessment metoda i 360 metoda) planira razviti i poboljšati svega 1/3 menadžera.

Razlog nižoj spremnosti menadžera za daljnji razvoj i implementaciju HR procesa i alata mogao bi biti u neadekvatnom praćenju (i dokazivanju) uspješnosti HR procesa i alata od HR stručnjaka, ali i u:

- neadekvatnoj internoj komunikaciji i razumijevanju HR aktivnosti na svim razinama (npr. priprema komunikacijskih planova, razumijevanje djelatnika kako se utvrđuju financijske nagrade, poznatost kriterija napredovanja i sl.)
- osposobljenosti menadžera, čija je učinkovitost procijenjena vrlo nedostatno, čak minimalno za pojedina područja (npr. planiranje karijere i izrada razvojnih planova djelatnika, davanje povratne informacije, interno komuniciranje i sl.).

## Treba li nam razvoj menadžera?

Pomanjkanje učinkovitih menadžera na svim razinama pojavljuje se kao jedan od većih problema, ali se razvoj menadžerskih vještina ne nalazi među 5 ključnih HR

procesa (s naglaskom na to da HR stručnjaci tom procesu daju veću važnost u odnosu na menadžere). Za razliku od hrvatskog, globalna istraživanja poput *Deloittea* (Global Human Capital Trends, 2014.) i *Hay Groupa* (Next Generation HR, 2012.), upućuju na to da je razvoj menadžera najveći prioritet!

Rezultati našeg istraživanja, kao i onih provedenih na globalnoj razini, upućuju na činjenicu da učinkovitost programa razvoja menadžera ne prati važnost tih procesa. Time se programi razvoja menadžera stavljaju u kategoriju ključnih izazova!

Bitno je naglasiti da se nedostatak učinkovitih menadžera može popuniti samo sistematičnim i kontinuiranim pristupom: potencijalni menadžeri prepoznaju se u ranim fazama karijere, menadžeri nižih razina brže se stavljaju u funkciju, menadžeri na višim pozicijama zadržavaju se dulje u organizaciji, gradeći na taj način i sukcesivno nasljeđivanje menadžera na svim razinama. No, za provođenje programa sukcesivnog nasljeđivanja i upravljanje talentima potrebni su dodatni alati za prepoznavanje i razvoj talenata, poput assessment metode, metode 360°, planiranja karijere i slično, a koji su - prema rezultatima - slabije prisutni u hrvatskoj praksi upravljanja ljudskim resursima.

## Jesmo li zaboravili važnost angažiranosti djelatnika?

Brojna istraživanja upućuju na povezanost tržišne krize, uspješnosti tvrtke i angažiranosti djelatnika. *Aon Hewitt* (Talent Survey, 2011.) utvrđuje pad angažiranosti djelatnika zbog tržišne krize (više od 50% djelatnika je pasivno ili aktivno neangažirano, 40% djelatnika je pod stresom, a čak 64% je iscrpljeno nakon povratka s posla).



Ujedno, sva globalna istraživanja pokazuju da su programi angažiranosti među prva 3 ključna HR procesa. Nažalost, rezultati istraživanja u Hrvatskoj ne potvrđuju svjetske trendove, stavljajući programe angažiranosti i upravljanje promjenama u kategoriju nedovoljno prepoznate važnosti.

Kao zaključak istraživanja možemo navesti da zbog tržišnih okolnosti tvrtke smanjuju zapošljavanje novih djelatnika i povezane HR aktivnosti. Ujedno se javlja i potreba za dodatnim smanjenjem troškova te, sukladno tome, dolazi i do pada važnosti (mogućnosti) financijskog nagrađivanja. Shodno svjetskim trendovima, i u Hrvatskoj se javlja trend povećanja interesa za procese razvoja, ali ne u dovoljnoj mjeri za nadoknadu smanjenja financijskih benefita. Vidljivi su i različiti prioriteti HR stručnjaka i menadžera; dok je menadžerima prije pet godina prioritetni bio proces reorganizacija i restrukturiranje, HR stručnjacima se

nalazi na 6. mjestu. Danas, HR stručnjacima reorganizacija i restrukturiranje postaje ključni proces, a menadžerima se nalazi na 3. mjestu.

Stoga se nameću pitanja: koračaju li HR stručnjaci u sjeni menadžera? Jesu li HR stručnjaci osposobljeni za važnu funkciju koju provode? Ispunjavaju li postojeća znanja i vještine trenutne i buduće izazove?

HR struka moći će u cijelosti pridonijeti strateškom razvoju i rezultatima tvrtke samo kada počne primjenjivati holistički i integrirani pristup upravljanju ljudskim resursima. Do tada, moći će samo pokušavati kupiti mjesto u prvom redu strateških pozicija.

Više o rezultatima istraživanja i gorućim pitanjima upravljanja ljudskim resursima saznajte na *HR panelu* koji će se održati 16. listopada 2014. godine u prostorijama HUP-a, Zagreb.



**Barbara Ružić**, profesorica psihologije, vlasnica tvrtke *Artis Rei*, uskoro puni desetu godišnjicu uspješnog rada kao HR konzultant i trener.



**Gordana Matković**, vlasnica *Educamix* - centra za razvoj ljudskih resursa, NLP praktičar i coach.

# HR panel

16. listopada 2014.  
Kongresna  
dvorana HUP-a  
Radnička cesta 52  
Zagreb

## Kakvo je stanje HR-a u RH?

radionice - panel diskusije - okrugli stolovi

- Znete li kako Uprava doživljava HR menadžere?
- Jeste li sigurni da svi na isti način percipirate vaš međusobni odnos?
- Vjerujete li da postojeći odnos HR-a i Uprave koristi svoj puni potencijal?
- Kakva su iskustva drugih?

Očekuje Vas predstavljanje rezultata on-line istraživanja o stanju HR-a u RH. Odgovore na goruća pitanja upravljanja ljudskim resursima dobit ćemo na dinamičnim panel diskusijama kompetentnih učesnika okruglih stolova i radionicama fokusiranim na kritična područja HR-a.

Više o HR panelu: [http://www.educamix.hr/hr\\_panel.html](http://www.educamix.hr/hr_panel.html)



**Educa**mix  
centar za razvoj ljudskih potencijala

### Pokrovitelj



HRVATSKA  
UDRUGA  
POSLODAVACA

### Medijski pokrovitelji

qLife

Večernji  
list

Poslovni dnevnik



# Tiranija grupe i fenomen “sam protiv svih”

**Jerry B. Harvey**

**Z**bog veličanja individualnosti u modernom društvu, utjecaj grupe na pojedinca nerijetko promatramo iz negativne perspektive. Posebice se to odnosi na brojna znanstvena istraživanja i teorije kojima se potiče uvjerenje da je intelektualni i moralni integritet pojedinca u sukobu s iracionalnim, tiranskim pritiskom grupe kojoj se u konačnici uvijek mora podrediti.

Primjerice, u knjizi *Totem i tabu* Sigmund Freud opisuje dinamiku pritiska grupe koja članove primitivnih zajednica prisiljava na aktivnosti protivne njihovim uvjerenjima i vrijednostima. Nadalje, eksperimenti Solomona Ascha sugeriraju da se pojedinci u određenim situacijama prilagođavaju zahtjevima grupe čak i kada isti prkose zdravom razumu te kada se očigledno kose s njihovom osobnom

percepcijom. Bionovo stajalište o nesvjesnom mentalnom stanju grupe i Janisove teorije o grupnom razmišljanju također podupiru ideju o nevidljivim silama pomoću kojih grupa tjera pojedince na djelovanje protivno vlastitim uvjerenjima. Budući da sam i sâm vjerovao u opisanu doktrinu, moja doktorska disertacija također je pridonijela veličanju snage grupnog konformizma i tiranije grupe.



Međutim, tijekom vremena promijenio sam uvjerenja. Danas, naime, smatram da je *tiranija grupe* relativno rijedak i izolirani fenomen koji ni približno nije rasprostranjen u mjeri u kojoj nam tradicionalna društvena znanost sugerira. Štoviše, rekao bih da je u većini slučajeva riječ o općeprihvaćenoj negativnoj predodžbi koju u okvirima prevladavajuće kulture podržavaju brojni bihevioralni znanstvenici i teoretičari menadžmenta.

Razlog tome jednostavan je: prebaciti krivnju na drugoga kako bismo opravdali vlastito neodgovorno ponašanje i gubitak integriteta. Do navedenog zaključka došao sam na dva načina.

Prvo, niz godina proučavao sam fenomen koji sam potom nazvao *abilenskim paradoksom*. Ukratko, zaključio sam da dinamika straha pokretana negativnim predodžbama, egzistencijalnim rizicima i strahom od odbacivanja vrlo često potiče grupu da na kolektivnoj razini prihvati aktivnosti s kojima se članovi grupe - na individualnoj razini - uopće ne slažu. Naime, pišući o abilenskom paradoksu, shvatio sam da konformizam zapravo često zamjenjujemo “putovanjem u Abilene”, kada članovi

Smatram da je *tiranija grupe* relativno rijedak i izolirani fenomen koji ni približno nije rasprostranjen u mjeri u kojoj nam tradicionalna društvena znanost sugerira.

grupe misle da se moraju prikloniti mišljenju većine, iako se ono kosi s njihovim osobnim željama.

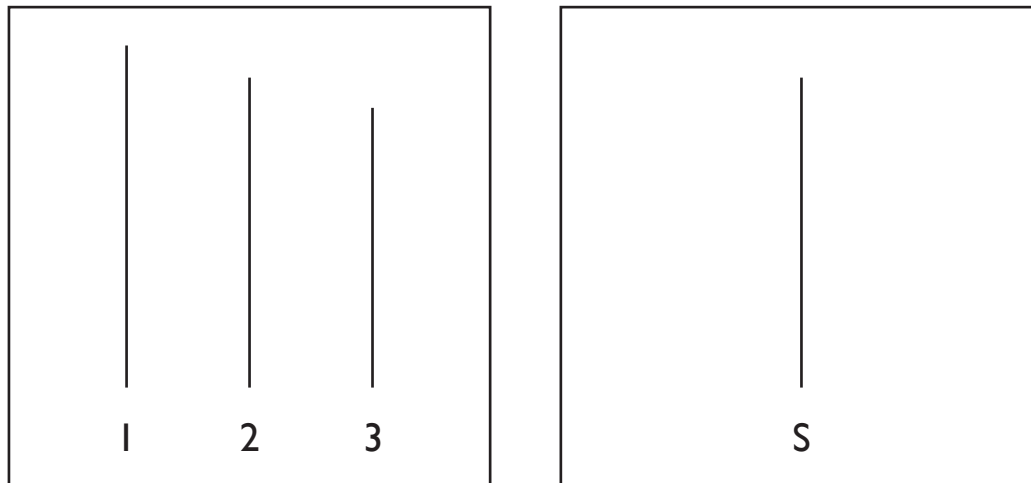
Drugo, osviješteni obrazac abilenskog paradoksa potom sam aplicirao na brojne članke o psihološkim eksperimentima, koji navodno pokazuju da *tiranija grupe* i *grupni konformizam* doista postoje.

Čitajući ih iznova, u novom svijetlu, zaključio sam da spomenuti znanstveni radovi ni na koji način ne potvrđuju postojanje pritisaka grupe na pojedinca, nakon čega su ljudi prisiljeni na konformizam.

Klasični *Aschov eksperiment* jedan je od takvih primjera i pravi prototip psihološkog istraživanja koje navodno demonstrira negativan utjecaj grupe na pojedinca. Neki od vas vjerojatno će se brzo prisjetiti pokusa koji se bavio ljudskom percepcijom te je u svrhu istraživanja koristio sedam ispitanika. Poredani ispred voditelja eksperimenta, ispitanici su trebali pažljivo promatrati dvanaest parova slika, po dvije u isto vrijeme (vidi sliku 1.) kako bi usporedili tri linije na prvoj slici sa standardnom linijom na drugoj slici. Zadatak je prividno jednostavan: odgovoriti koja od tri linije za usporedbu najbolje odgovara standardnoj. Naime, situacija je toliko očigledna da bi jedino slijepac mogao pogriješiti.

Međutim, naglašavam riječ “prividno” jer je od sedmero sudionika u eksperimentu njih šestoro (tzv. *instruirani subjekti*) bilo u dosluhu s voditeljem s kojim su tajno surađivali, a tek nad jednim (tzv. *ključnim subjektom*) provodilo se istinsko ispitivanje. Dakle, voditeljevi suradnici odgovarali su prema prethodno dobivenim instrukcijama, a ključni subjekt uvijek je odgovarao posljednji, nakon što je čuo odgovore drugih ispitanika.

Slika 1: Aschov eksperiment - ogledni primjerak



Otpriblike u pola slučajeva instruirani subjekti točno bi odgovorili na pitanje, primjerice: “Standardna crta jednaka je crti br. 2 na usporednoj slici.” Međutim, ključni subjekt nije znao da su u ostalim slučajevima instruirani subjekti namjerno griješili odgovarajući na pitanje voditelja, primjerice: “Standardna crta jednaka je crti br. 1”, iznenada ga suočivši s oprečnim informacijama: ono što je vidio vlastitim očima koso se s onim što su govorili drugi ispitanici. Iako mu je vlastita percepcija kazivala da standardna crta odgovara crti br. 2, ostali ispitanici tvrdili su da odgovara crti br. 1. Ključni subjekt našao bi se u dilemi: prikloniti se vlastitim očima ili ušima?

Eksperiment se potom ponavljao s različitim ključnim i instruiranim subjektima. Rezultati su pokazali kako se otprilike trećina ključnih subjekata povelu za onim što je čula od drugih, iako su im vlastite oči govorile suprotno. Stoga su Asch i drugi znanstvenici eksperiment proglasili znanstvenim dokazom o postojanju generičkog procesa pod čijim utjecajem pojedinci gube intelektualni i emocionalni integritet te kapituliraju pod pritiskom grupe.

Međutim, ako pažljivo promotrimo Aschov i druge eksperimente koji su poslije provedeni po istom modelu, uočavamo da realnog pritiska instruirane grupe ispitanika zapravo i nema. Šestero tajnih suradnika nisu plašili, ismijavali, ponižavali, proganjali, prijetili niti na bilo koji drugi način prisiljavali ključnog subjekta. Riječju, nisu vršili pritisak - u bilo kojem obliku - štoviše, možemo reći da su “uklanjali unutarnji strah od odvajanja ključnog subjekta” koji proizlazi iz čovjekove instinktivne i egzistencijalne želje za povezivanjem kako bi se izbjegli bol i depresija. Međutim, manifestacije unutarnjeg urođenog straha često se tumače kao primjeri pritiska grupe na neposlušne članove koji se opiru konformizmu.

Izvan laboratorija, pogrešna interpretacija rezultata eksperimenta naširoko se koristila za objašnjenje različitih pojava, od pritiska kolega (engl. *peer pressure*), do maloljetničke delikvencije (“riječ je o divnoj djeci... banku su opljačkali zbog pritiska grupe”) pa sve do vojno-političkih operacija, primjerice, američkog debakla u Zaljevu svinja (jedna od najtežih američkih ratnih katastrofa koja se dogodila pri pokušaju

rušenja Castrova režima, op. ur.). Naime, američki fijasko u Zaljevu svinja prouzročen je propustima u planiranju akcije do kojih je došlo zbog toga što su se lideri navodno našli pod pritiskom kolega te su zbog toga pokrenuli akciju, iako su to smatrali pogrešnim.

Stoga ključno pitanje glasi: zašto ovakve i slične primjere svrstavamo pod tiraniju grupe kada je riječ uglavnom o klasičnom strahu od odvajanja? Događa li se možda da nas znanje o tom fenomenu, koje je

danas naširoko prihvaćeno, zapravo oslobađa odgovornosti za vlastita djela čime se, barem privremeno, rješavamo egzistencijalnog straha?

Pojednostavljeno rečeno, sve dok možemo uvjeriti sebe i druge da su nas “mračne sile” unutar grupe spriječile da otvoreno iznesemo vlastita uvjerenja i stavove o kontroverznim pitanjima, do tada možemo izbjegavati odgovornost za vlastite postupke. Prema tome, uvijek je netko drugi kriv za naše grijehе i prijestupe.

## Fenomen “sam protiv svih” kao koristan mit

Prosječan čovjek, osim ako nije znanstvenik, uglavnom nije upoznat s teorijama Freuda, Biona ili Asha. No, kako se onda predodžba o neizbježnom sukobu pojedinaca i grupe ipak proširila u tolikoj mjeri?

U SAD-u, a vjerojatno i šire u zapadnoj civilizaciji, za širenje spomenutog uvjerenja ponajviše je zaslužan fenomen koji

nazivam *sam protiv svih* (engl. *Gunsmoke Phenomenon*), prema poznatoj western seriji *U dimu baruta*, op. prev.). Romani, filmovi, televizijske i radiodrame utemeljeni na mitovima o hrabrom pojedincu, u sukobu s razuzdanom grupom, neizbježno su utjecali na milijune ljudi. Shodno tome, već od najranije dobi izloženi smo porukama o tome kako je odricanje od intelektualnog i moralnog integriteta nužno za opstanak u svijetu te da preživljavanje zahtijeva prilagodbu diktatu grupe.

U nastavku navodim arhetipski primjer funkcioniranja fenomena *sam protiv svih*. Vjerujem da ste barem jednom pogledali legendarni film “U dimu baruta”, kada siromašni farmer putuje kroz preriju na konju kako bi u Dodge Cityju nabavio namirnice za trudnu ženu i desetero djece. Nadomak grada, na neutabanoj stazi, kopito konja upada u rupu, a konj se pritom ranjava. Istovremeno, u Dodge Cityju Frickertova banda pljačka banku te u pljački ubija

Romani, filmovi, televizijske i radiodrame utemeljeni na mitovima o hrabrom pojedincu, u sukobu s razuzdanom grupom, neizbježno su utjecali na milijune ljudi.

bankovnog činovnika. Nakon toga okreću se krađi konja koje vode sa sobom kako bi usporili potjeru. Bježeći iz grada, banditi nailaze na farmera koji je čekao da mu netko pomogne, budući da ozlijeđena životinja nije mogla nastaviti dalje. Ugledavši Frickerta, farmer ga zamoli da mu proda jednog konja, što ovaj i učini. Potom farmer sretan uzjaše i uputi se u Dodge City.

Čim je stigao, šerif Dillon shvatio je da jaše otuđenu životinju te je nesretnog farmera odmah strpao u zatvor optuživši ga za višestruki zločin: krađu, ubojstvo i pljačku banke - što nisu baš sitna kriminalna djela - iako je ovaj vikao da je nevin. Negdje u sebi Dillon je farmeru vjerovao na riječ jer su ga u okrugu poznavali kao poštenog i čestitog čovjeka te se nadao da će ga porota u konačnici osloboditi krivnje.

No, na nesreću, sudac je upravo otišao iz grada. Slijedi scena u kojoj se šerif obraća optuženiku objašnjavajući mu da mora ostati u zatvoru sve dok se sudac ne vrati: "Ako doista nisi kriv, a ja vjerujem da nisi, porota će te sigurno osloboditi. Nemoj se brinuti. U poštenom si gradu u kojem se zakon poštuje. Govoriš li istinu, sve će dobro završiti."

Ubrzo se nad gradom spustila noć, a uzbuđeni mještani počeli su se okupljati u lokalnom salunu. Naravno, uz piće, polako su postajali sve hrabriji i hrabriji. Stoga nije dugo trebalo da netko uzvikne: "Objesimo zločinca! Nema smisla čekati taj cirkus od suđenja i suca koji tko zna kuda luta. Uhvatili smo ga u nedjelju; stavimo mu uže oko vrata i završimo s time!"

Bez puno razmišljanja, gomila je krenula u potragu za užetom. U ovakvim trenucima uobičajena je neka emotivna scena pa je tako bilo i ovdje: iz gomile razjarenih

Negdje u sebi Dillon je farmeru vjerovao na riječ jer su ga u okrugu poznavali kao poštenog i čestitog čovjeka te se nadao da će ga porota u konačnici osloboditi krivnje.

građana izdvojio se kauboj i galopirao prema kući. Pred kućom se naglo zaustavi, te, kliznuvši iz sedla, počne dozivati ženu: "Ann, reci mi gdje je moje uže?"

- "Što će ti sada uže, John? Jesu li možda u pitanju goveda iz stada?"
- Ženo, ne pitaj previše. Samo mi reci gdje je uže?"
- "Johnne, neću ti ništa reći dok mi ne objasniš za što ti treba uže u gluho doba noći?"
- "Konji su na svojem mjestu, ali tvoja glava neće biti ako ne prestaneš zanovijetati. Pomogni mi pronaći uže i zašuti!"

Potom ženi sine što se događa te ga pokuša zaustaviti: "Johnne, nećete valjda objesiti čovjeka? Molim te, ne činite to. Čovjek, ma kakav on bio, zaslužuje da mu se pravedno sudi. Sjeti se djece, John. Kako ćeš im sutra pogledati u oči. Desetero djece i jedanaesto na putu ostat će bez oca. Preklinjem te da ne učiniš takvo zlo..."

No, prije negoli je završila, John odgurne ženu u stranu, zgrabi uže koje mu je sve vrijeme visjelo pred nosom, sjedne na konja i pojuri natrag prema gradu, mrmljajući usput u bradu: "Zapravo, ne želim to učiniti... Ali što ću, kad su drugi navalili?"



Situaciju interpretiramo kao 'sukob pojedinca s gomilom' čime na nekoj razini prihvaćamo negativne predodžbe o tiraniji grupe.

Dok se slične scene odigravaju na raznim lokacijama oko Dodge Cityja, svjetina se nastavlja okupljati u salunu. U jednom trenutku s upaljenim bakljama uputiše se prema zatvoru.

Šerif je slutio da se nešto događa pa je kroz poluzatvorene kapke prednjih prozora provirivao na ulicu. Kad je bio posve siguran što se sprema, okrenuo se pomoćniku: "Festuse, svjetina je krenula prema nama. Uzmi u ruke sačmaricu, moramo ih odbiti približe li se odviše vratima. Ti ostani ovdje, a ja ću izaći van. Sve ću pokušati da ih smirim."

U tom trenutku svi mi, kao gledatelji mit-skog događaja na TV-u, neizbježno se upitamo: "Što je, pobogu, ovo? Jedan čovjek, *sam protiv svih*, u sukobu s nerazumnom gomilom. Sve to podsjeća me na firmu. Hoće li šerif izdržati?"

Postavljeno pitanje sasvim je u redu. Naime, bili mi svjesni toga ili ne, situaciju interpretiramo kao 'sukob pojedinca s gomilom' čime na nekoj razini prihvaćamo negativne predodžbe o tiraniji grupe. A što je ona uvjerljivija, to je izglednije da ćemo pritisak grupe iskoristiti kao *izgovor*, kada naše djelovanje ne bude usklađeno s našim

moralnim integritetom. I tako, dok nastavljamo pratiti događaje s malog ekrana, šerif Dillon polako izlazi na prednja vrata. Uvijek iznova fasciniran sam tom scenom i događajima koji slijede. Pred zatvorom na glavnoj ulici okupilo se petstotinjak kršnih momaka, naoružanih do zuba bakljama, pištoljima, puškama i noževima. Žene i djeca skrivaju se iza prozora i vrata obližnjih kuća, pomno prateći što se to na ulici zbiva.

Usred kaosa, šerif Dillon istupa te mirnim i nonšalantnim glasom kaže: "Dobra večer, ljudi!"

Netko iz svjetine odgovara: "Dobra večer, šerife. Lijepa noć, zar ne?" (Ovaj dio bismo mogli nazvati "uvodno otvaranje pregovora", koje predstavlja neophodan preludij drugoj fazi ritualnog susreta nakon čega slijedi eskalacija sukoba.)

- "Šerife, znate zašto smo ovdje?"
- "Znam zašto ste ovdje", odgovori Dillon. "Međutim, večeras neće biti vješanja! Ova zvijezda (rukom pokazuje na svjetlucavu metalnu zvijezdu iznad lijevog džepa košulje) svakom stanovniku grada jamči pravedno suđenje. Vratite se piću, kartanju i ženama. Vidimo se u sudnici."

Opet iznova, mi gledatelji pomišljamo: "Kakve li tiranije?! Riječ je o pritisku grupe u najgorem obliku! Usamljeni čovjek u sukobu s nerazumnom gomilom. Hoće li Dillon izdržati?"

Potom netko iz gomile uzvikne: "Šerife, nismo se došli prepirati s vama. Objesit ćemo gada i gotovo!"

"Ni ja se ne želim prepirati s vama. Pa ipak, još jednom lijepo ponavljam da večeras nitko od vas neće prijeći preko zatvorskog praga."

Na šerifove riječi odgovori neugledan i neobrijan čovjek, s crnim, prašnjavim šeširrom na glavi: “To što želiš, to ćeš i dobiti. Mići se u stranu. Mi ulazimo!”

Iznenada, gomila se pokrenula prema naprijed. Mi gledatelji, udobno smješteni ispred malih ekrana, počinjemo misliti da je šerif zapao u ozbiljne teškoće. Gomila će ga zacijelo srediti. Međutim, nakon samo nekoliko koraka, hrabri šerif progovori: “Stanite! Momci, vidite li ovu liniju na zemlji?” Petom čizme šerif u prašini povuče crtu.

“Naravno da vidimo. I što s tim?”

“Prvi koji je prekorači sudarit će se s metkom iz mojeg pištolja!”

Usljedila je podulja tišina. Netko iz gomile konačno na glas progovori: “Pa... ako je već tako...” Vjerovali ili ne, gomila se potom polako počeo razilaziti.

A mi, pasivni promatrači, zavidno primjećujemo: “Kakav heroj! Osamljeni pojedinac naspram grube svjetine. Oči u oči s tiranijom grupe, a nije ni trepnuo. Kakva hrabrost!”

Dillon je doista pokazao hrabrost, ali ne pod “prijetnjom grupe” jer stvarni pritisak nije bio veći od pritiska u Aschovu eksperimentu. Činjenica je da se izložio riziku kako bi gomili pomogao da neokaljanog obraza napuste situaciju u koju su se sami bespotrebno doveli. Metaforički rečeno, pomogao im je da izbjegnu “putovanje u Abilene” jer građani Dodge Cityja zapravo i nisu htjeli objesiti zatvorenika. Osim toga, on kao šerif nije želio da se tako nešto dogodi, što zbog praktičnih razloga, što zbog poštivanja pravde. Zamislite samo brdo birokratskih problema i raznih izvještaja s kojima bi se susreo da je u konačnici došlo do linča.

Crvljiva jabuka neznanja iz Rajskog vrta uvijek nas navodi da ovakve i slične situacije interpretiramo kao tiraniju grupe. Zašto? Osobno smatram da je tako zato što nas interpretacija koja se temelji na sukobu i tiraniji zapravo oslobađa ogromnog rizika koji je Dillon na sebe preuzeo. Jednako tako, kada se suočavamo s problemima u obitelji, na poslu, ili bilo kojoj organizaciji, često prihvaćamo ovakvo tumačenje.

Drugim riječima, poput Adama i Eve, ne želimo uživati u svježim jabukama sa stabla znanja koje sugeriraju da je tiranija grupe prava rijetkost. Plašimo se spoznaje da grupe svojim članovima uglavnom pružaju *podršku* i *slobodu*, ako ih prihvatimo kada nam se nude. Plašimo se jabuke jer nas stavlja pred težak i opasan izbor moralnih rješenja - izbor koji bismo radije izbjegli.

Primjerice, jednom kada okusimo jabuku znanja, isprike tipa “vršnjaci su me natjerali na krađu” postat će neprihvatljive i smiješne. Lideri i menadžeri također će izgubiti alibi na koji se oslanjaju tvrdeći da se moraju “prikloniti mišljenju većine”. A kada ratnog zločinca upitaju: “Zašto ste sudjelovali u holokaustu nad Židovima?” pozivanju na tiraniju grupe sudstvo neće pridodati pažnju.

Dillon je doista pokazao hrabrost, ali ne pod “prijetnjom grupe” jer stvarni pritisak nije bio veći od pritiska u Aschovu eksperimentu.

(Godine 1960., petnaest godina po završetku Drugog svjetskog rata, izraelska tajna služba Mosad identificirala je u Buenos Airesu bivšeg zapovjednika zloglasne SS divizije Adola Eichmanna. U strahu da ga Argentina neće htjeti izručiti, Mosad se odlučio na otmicu koja je uspješno izvedena. Suđenje u Izraelu poznato je po tome što je Eichmann uporno odbijao priznati odgovornost za zlodjela, braneći se riječima: “Nisam kriv. Izvršavao sam naređenja nadređenih”, op. ur.)

Nažalost, upravo zbog toga što se teško odričemo jeftinih isprika, i dalje ćemo znanstvenike, romanopisce i filmske scenariste poticati da nastave stvarati teorije koje zamagljuje zdravu pamet i anestezi-  
raju moral.

I dalje žudimo za jabukama jednournog pokoravanja vjerovanju da su konformizam, tiranije grupe i pravilo gomile neizbježni fenomeni u današnjem društvu.

## Egzistencijalni strah

Ako tiranija grupe nije toliko raširena kao što se uobičajeno misli, ostaje je li onda šerif Dillon jednako hrabar? Je li suočavanje sa strahom od odvajanja manje hrabar čin od odvratanja bijesne gomile?

Promotrimo sada scenu iz filma *U dimu baruta* iz drugačije perspektive i razmotrimo drugačiji scenarij. Iznova se susrećemo s farmerom koji jaše prema gradu kako bi nabavio

namirnice za trudnu ženu i desetoro djece. Na istom mjestu, na istoj zapuštenoj stazi, kopito njegova konja upada u rupu.

Frickertova banda napada banku, ubija bankovnog činovnika i krađe konje po gradu kako bi usporili potjeru.

I u ovom scenariju banda se kreće istim putem na kojem susreću farmera, koji stoji uz šepavog konja čekajući pomoć. Kao i u prvom slučaju, banditi farmeru prodaju ukradenog konja na kojem on uskoro dolazi u Dodge.

Sukladno pravilima, šerif ga hapsi i zatvara uz obavijest da je lokalni sudac na službenom putu. Zbog toga će drugi sudac u petak preuzeti njegov slučaj, a Dillon i Kitty potom će doktora Adamsa pozvati da mu porodi ženu.

Noć je polako stigla, gomila se okupljala u salunu, a Dillon kroz kapke na prednjim prozorima zatvora pomno prati što se vani

Upravo zbog toga što se teško odričemo jeftinih isprika, i dalje ćemo znanstvenike, romanopisce i filmske scenariste poticati da nastave stvarati teorije koje zamagljuje zdravu pamet i anestezi-  
raju moral.

dogada, upozoravajući svog pomoćnika: “Festus, opet se nešto gadno kuha u salunu. Uzmi u ruke sačmaricu, a ja ću izaći na ulicu kako bih održao uobičajeni govor i prekinuo tu glupost. Onda ćemo Kitty, ti i ja otići na pivo.”

Šerif izlazi na ulicu i obraća se gomili.

- “Dobra večer, momci! Drago mi je što vas ponovo vidim.”
- “Dobra večer, šerife! Znao sam da ste ovdje?”
- “Znam zašto ste ovdje. I zato vam kažem, najbolje bi bilo da se odmah vratite odakle ste došli.”
- “Šerife, ne želimo se prepirati s vama.”
- “Ni ja se ne želim prepirati s vama. Ponavljam, vratite se odakle ste došli.”
- “Šerife, ovaj put zaista ulazimo.”
- “Mislim da nećete.”
- “O da, hoćemo!”
- “Ova mi zvijezda govori da neće tako biti.”
- “Šerife, rekli smo jednom. Rekli smo drugi put. Nećemo više ponavljati. Mi ulazimo, preko tebe živog ili mrtvog.”
- “Rekao sam vam jednom, rekao sam drugi put i neću više ponavljati. Dok sam živ, nitko od vas neće ući u zatvor.”

Billy Bob, jednooka brkata ništarija, mašući revolverom pristupi: “Šerife, mi ulazimo,” na što mu Dillon uzvratil: “Stani! Vidiš li ovu crtu na zemlji?” Sasvim mirno, petom čizme šerif označi liniju u prašini ulice.

- “Vidim. I što s tim?”
- “Prvi koje prijeđe ovu liniju...” Kako je to izrekao, metak ga odnekuda pogodi u trbuh. Krvava lokva proširi se ulicom. Šerif se stropošta na zemlju, a Kitty potrča prema njemu. Dillon ju pogleda i jedva čujno izusti: “Krivo sam procijenio njihove egzistencijalne strahove!”

Očito je kako je odvajanje, pa tako i konačno odvajanje u obliku smrti, samo jedan od egzistencijalnih strahova.

Očito je kako je odvajanje, pa tako i konačno odvajanje u obliku smrti, samo jedan od egzistencijalnih strahova. Lišen mita o tiraniji grupe, šerif Dillon još uvijek je imao hrabrosti suočiti se s egzistencijalnim strahom vjerujući pritom da su zajednice i grupe puno češće obilježene *povezanošću, pravdom, zdravim razumom i ljubavlju*, a ne otuđenjem, nepravdom i mržnjom.

Prije negoli je moralno i razumno odlučio, šerif Dillon jedino je trebao ispravno procijeniti vjerojatnost da će mu netko doista prosvirati trbuh.

Prije negoli je moralno i razumno odlučio, šerif Dillon jedino je trebao ispravno procijeniti vjerojatnost da će mu netko doista prosvirati trbuh.



## Prihvatanje izbora

Vjerovati u novi mit o hrabrom šerifu koji spremno prihvaća egzistencijalne rizike podrazumijeva da vjerujemo kako svi mi imamo izbora prilikom odgovora na tiraniju grupe. Uzimajući u obzir činjenicu da izbor uvijek postoji, ali da je povezan s određenim rizicima, zaključio sam da bih odgovorom na neka ključna pitanja pomogao liderima, menadžerima i drugim djelatnicima da donose odluke prema vlastitom izboru.

Prvo pitanje stoga glasi: *U koje biste se aktivnosti doista htjeli upustiti?*

Kada lideri, menadžeri i drugi djelatnicima spontano odgovore, uobičajeno navode mudra i senzibilna djela. Primjerice, šerif bi mogao reći nešto poput: "Definirati crtu koju nitko ne smije prijeći i prijetiti smrću prvom koji je prijeđe." Sindikalni lider mogao bi napisati: "Predložiti članstvu da se menadžerima ponudi opcija skraćivanja radnog vremena umjesto otpuštanja ili generalni štrajk usude li se otpustiti preostale starije zaposlenike."

Drugo logično pitanje glasi: *Što vas priječi da to učinite?*

Svi mi imamo izbora prilikom odgovora na tiraniju grupe.

Ovim pitanjem osvještavamo eventualne negativne predodžbe o mogućim posljedicama koje nas priječe u poduzimanju zdravorazumskih aktivnosti. Tijekom godina suradnje s brojnim liderima i menadžerima, na osam gusto ispisanih stranica zapisao sam razne "strahote" koje su im se navodno mogle dogoditi upuste li se u željene aktivnosti.

Sljedećim pitanjem usmjeravamo se na *najbolji* i *najgori* mogući ishod ako se pokuša realizirati željeno rješenje. Također, isto pitanje ostaje valjano i u slučaju da se takvo rješenje *ne* provede. Pritom uvijek treba imati na umu još jedno pitanje: "Koja je vjerojatnost da će se neki od četiri scenarija ostvariti?" Iako se možda isprva tako ne čini, u kasnijim istraživanjima ustanovio sam da ispitanici uglavnom ispravno predviđaju potencijalne opasnosti.

Primjerice, jednom prilikom intervjuirao sam djelatnika američke vlade koji je namjeravao svoju inovativnu, rizičnu ideju iskušati u praksi. Međutim, plašio se upustiti u realizaciju plana "...zbog društvenog pritiska koji je zahtijevao konformiranje te zbog ustrajanja na tradicionalnom načinu rada. Pokušam li nešto novo, lako bih mogao dobiti otkaz."

- "Možeš li procijeniti stvarnu mogućnost otkaza?" upitao sam.
- "Pa... rekao bih da otprilike iznosi 50%."
- "Zar doista vjeruješ u tako veliku vjerojatnost?"
- "Hm... možda si samo umišljam da je tako. Možda je ipak mnogo manja... recimo negdje oko 1%."

Prema podacima federalne *Civic Service Commission* iz 1997. godine, samo dvjesto od ukupno 2,5 milijuna ugovora o radu

državnih zaposlenika otkazano je zbog povrede radnih obveza, što upućuje na činjenicu da je druga procjena mog sugovornika bila bliže istini nego prva. Zapravo, opasnost od gubitka zaposlenja za njega je bila mnogo bliže nuli nego 50% kako je on sam u početku procjenjivao.

Ako ne možete prihvatiti mogućnost - ma koliko ona mala bila - da ćete razumnim ponašanjem aktivirati najgori scenarij, tada ćete se neizbježno naći pod razornim djelovanjem tiranije grupe. Štoviše, morat ćete je podnositi čak i onda kada je njezina prisutnost isključivo mitske prirode. U kontekstu metafore usamljenog šerifa, ako ne možete prihvatiti rizik da će netko pucati u vas, tada morate širom otvoriti zatvorska vrata, pridružiti se gomili u linču nevine žrtve te za sve to okriviti tiraniju grupe nadajući se da će porota u prilog vašoj obrani iskoristiti Aschov eksperiment.

Stoga na ovom mjestu sve lidere, menadžere i druge ljude koji odlučuju otvoreno pitam: "Koja vam vrsta potpore treba od drugih ljudi da se opredijelite za razum i moralnost?" Činjenica je kako bez emotivne podrške nitko ne želi krenuti u riskantnu avanturu jer nitko nije imun na strah od odbacivanja i depresiju povezanu s time, pa čak ni šerif; herojstvo u liku Johna Waynea postoji samo u našoj mašti. Naime, svi "šerifi" ovoga svijeta povezuju se s nekim izvorom radi podrške iz koje crpe hrabrost i snagu za borbu sa strahom.

Stoga za lidere i menadžere konačno pitanje glasi: *Što ćete poduzeti u vezi s time?*

Navedeno pitanje pretpostavlja da svaka konkretna aktivnost, pa čak i *nedjelovanje*, u kontekstu tiranije grupe sa sobom povlači stanovite rizike. Ništa u životu ne možemo sa sigurnošću predvidjeti; mirno živjeti u

U kontekstu metafore usamljenog šerifa, ako ne možete prihvatiti rizik da će netko pucati u vas, tada morate širom otvoriti zatvorska vrata, pridružiti se gomili u linču nevine žrtve te za sve to okriviti tiraniju grupe.

okvirima ograničenih realiteta i prihvaćati slijed događaja koje nam život donosi jedino je što možemo činiti.

Navedeni pristup problemima ne ulijeva baš veliki optimizam. Koja bi onda bila konačna svrha spoznaje o tome jesu li sile grupne tiranije stvarne ili izmišljene?

Osobno smatram da ovim pitanjem ulazimo u sferu duhovnosti i duhovne transcendentnosti. Preciznije rečeno, postavlja se pitanje o tome može li se sekularni svijet transcendirati kako bi se borbi s pritiskom kolega, konformizmom i tiranijom grupe pridodalo duhovno značenje? Ili, još i važnije, možemo li se suočiti s alternativama koje podrazumijevaju *neovisnost* i *slobodu*?

Na ova ćemo pitanja odgovoriti kada odlučimo na koji ćemo se način nositi s prijetnjom odvajanja, psihološkim obrascem u korijenima fenomena koji nazivamo tiranijom grupe. Prije ili poslije, shvatit ćemo da odgovore treba potražiti u sferama religije, duhovnosti i teologije, umjesto u sferama statistike, sociologije ili psihologije. Jer, nositi se s tiranijom grupe, stvarnom ili pretpostavljenom, uvijek je duhovno pitanje. Oduvijek je tako bilo i uvijek će tako biti,

bilo da je riječ o glupim poslovnim idejama, mladenačkim nepodopštinama ili hrabrom istupu prema gomili koja se namjerila na linč.

Ako ste kršćanske vjeroispovijesti, ohrabrenje i uporište pronaći ćete u Isusovim riječima koje je izrekao učenicima nakon uskrsnuća (Matej 28:20): “Ja sam s vama u sve dane - do svršetka svijeta.”

Pripadate li židovskoj vjeroispovijesti, ohrabrenje pred egzistencijalnim strahom pronaći ćete u psalmima: “Gospodin je moje svjetlo i moj spas; koga se imam bojati? Gospodin je tvrđava mog života; od koga da strahujem?”

Za one koji štiju istočnjačke religije, mudrost Lao Tzua svojom drevnim istinama pomaže suočiti se sa stvarnošću: “Sreća se rađa iz nesreće, a nesreća se skriva u grudima sreće. Tko zna što nam donosi sutra?”

Konačno, ako ste Einsteinov pobornik te dijelite s njime “opijenost Bogom i kozmosom”, možda ćete razviti vlastiti kozmički pogled na božansko koji će vašem svijetu osigurati smisao kako biste sretno živjeli u njemu.

Dakle, u skladu s vlastitim iskustvom mogu zaključiti da se tiranija grupe, stvarna i pretpostavljena, raspada i nestaje u prisustvu transcendentalnog izvora duhovne podrške.

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



Translated and reprinted by permission of *Jerry B. Harvey*. All rights reserved.



**Jerry B. Harvey**, predavač, publicist i poslovni savjetnik, profesor emeritus menadžmenta na Sveučilištu George Washington i autor legendarnog članka *The Abilene Paradox* po kojem je snimljen edukativni film.



**Sanja Jevđenijević**, Delhaize Europe, VP of Human Resources and Organizational Development for Serbia, Bosnia & Herzegovina, Montenegro

“*qLife jedan je od retkih časopisa na ovim prostorima koji daje jedinstven prikaz liderstva, prateći trendove i edukujući čitaoce o savremenom rukovodiocu u svetu koji se menja iz trenutka u trenutak. Reči ovog časopisa uzburkavaju vodu i otkrivaju novu strast svakodnevnog rukovođenja. U velikim korporacijama kao sto je naša, pravo je osveženje čitati i deliti sadržaj ove iznad svega zanimljive publikacije. Izuzetno mi je drago da je qLife dostupan i u Srbiji te da se čita u sve širim krugovima.*”



**Boris Popović**, Alarm automatika d.o.o., suvlasnik i predsjednik Uprave

“*Kod qLifea posebno mi se sviđa što je organiziran oko velikih i značajnih tema koje se ne mogu zaobići u stvarnom životu. Riječ je o mojim „osobnim favoritima“: organizacijskom učenju, promjenama, inovacijama, kompleksnosti, konkurentnosti... da ne nabrajam dalje. Način na koji su teme obrađene i opremljene, širina i dubina obuhvata, vrhunski autori, aktualnost, zanimljivost, stručnost ali i životnost, qLife čine mojim prvim izborom kada su u pitanju stručni časopisi o liderstvu i menadžmentu. Sve brojeve qLifea čuvam i uvijek nosim sa sobom na svom iPadu te im se često vraćam, posebno kada osjetim pomanjkanje inspiracije u upravljačkoj svakodnevnici.*”



**Marc Luyckx Ghisi**, član World Business Academy, World Academy of Arts and Science, Club of Rome i bivši dekan Cotrugli Business School

“*For me, qLife is best business review in the East of Europe because it proposes different visions about the future of the business. Instead of concentrating exclusively on the actual industrial model, qLife is trying to offer to its readership alternative voices on economic management trying honestly to work for a sustainable future of humanity.*”



**Peter M. Senge**, predsjednik SoL-a i predavač na MIT-u, autor kapitalnog djela "Peta disciplina", jedan od vodećih svjetskih autoriteta na području menadžmenta

“*It is important to popularize and encourage activities of qLife because creating a knowledge culture and understanding importance of ethical and moral norms acquisition is extremely significant for finding answers to challenges and problems brought to our society by consequences of irresponsible human behaviour.*”



**Zoltán Áldott**, predsjednik Uprave Ine

“*Biti lider izuzetno je kompleksan zadatak čak i u "mirnim vremenima", a kada su vremena 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 će Hrvatska biti ponosna. A da bi u tome uspjeli, nije dovoljno samo brzo donositi dobre odluke, već je potrebno stvoriti zajedničku viziju i primjerenu kulturu unutar tvrtke. Magazin qLife, kao publikacija za liderstvo i organizacijski razvoj, jedan je od oslonaca u tom procesu. Koristan je izvor novih ideja i razmišljanja primjenjivih u svakodnevnoj praksi.*”



**Mirna Radošević**, Salveo, predsjednica Uprave

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





# Organizacije kao farme žaba

Jerry B. Harvey

**N**edavno mi se javio dragi prijatelj Hank, HR menadžer jedne velike korporacije, uzbuđeno me obavijestivši:

- “Jerry, upravo sam dobio otkaz!”
- “Dobio si otkaz?! Hoćeš reći da si ostao bez posla?”
- “Ne baš”, odgovorio je. “Više nisam direktor. Ustvari, smijenjen sam s direktorske funkcije i premješten na neki bezvezni posao u odjelu za plaće. Što da ti pričam, potpuno glup posao. Čista nula u odnosu na ljudske potencijale. Jedino što radim je obračun plaća.”
- “Hank, zašto si smijenjen?”
- “Da ti pravo kažem, ni sam ne znam. Nisam uspio saznati pravi razlog. Izgleda da je šef moga šefa potegnuo to pitanje i zatražio moju smjenu. Izgleda da je izdao nalog mojem šefu da me smijeni.”
- “Zašto je naredio tvom šefu da te makne?”
- “Moj šef se nije baš potrudio da mi objasni. Rečenice su mu bile vrlo nejasne. Rekao mi je da ‘veliki šef’ misli da nemam dovoljno jaku osobnost za obavljanje tog posla.”
- “A što je rekao šef tvog šefa kada si ga ti upitao za razlog?”
- “S njime nisam razgovarao.”
- “Zašto nisi?”
- “Time bih narušio zapovjedni lanac. U našoj firmi to se ne radi.”
- “Zašto se to kod vas ne čini?”
- “Zato što se zbog toga dobiva otkaz.”
- “Ali, Hank... pa ti već *jesi* dobio otkaz!”
- “Oh, da!”

Nakon toga, možda samo zato što sam neposredno prije poziva djeci čitao priču o *Princezi i žabi*, odgovorio sam dragom prijatelju: “Hank, šef tvojeg šefa je u pravu. Doista nisi dovoljno snažne osobnosti za posao direktora. Čovjek te je u svakom pogledu pretvorio u žabu. Skoro da te mogu zamisliti kako sjediš u velikoj bari, podno šefa svojeg šefa koji si, udobno smješten na

trulom panju, mrmlja u bradu: ‘Mislim da ću starog Hanka pretvoriti u žabu.’ Potom je zamahnuo čarobnim štapićem izrekavši neke mistične poruke i završio: ‘Hank, od sada si žaba!’”

Na drugoj strani žice nastao je tajac. Zatim je uslijedio kratak, bolan i jednak odgovor: “Kreee.”

## Žablje farme

Nakon što sam s Hankom poduzeo razgovarati o životu u bari te nakon netom pročitane priče o *Princezi i žabi*, život i rad u današnjim organizacijama instinktivno sam počeo metaforički povezivati s farmama za uzgoj žaba, misleći prije svega na njihovu veliku sposobnost i izraženu karakteristiku da pametne i sjajne ljude pretvaraju u - *žabe*. Prihvatimo li, naime, metaforu da su organizacije uzgajališta žaba, onda koncepciju OD-a - organizacijskog razvoja - možemo usporediti s isušivanjem močvare. Shodno tome, gradeći dalje priču na istoj metafori,

u nastavku tekstu izlažem neke hipoteze i generalizacije te predočavam tipične oblike upravljanja koji obilježavaju život u močvari. Postavke koje slijede nisu navedene prema nekom određenom redu:

1. Svaka organizacija ima *dvije* važne svrhe. Jedna je da proizvodi određena dobra i pruža određene usluge. Druga je da pretvara ljude u žabe. U brojnim organizacijama “pretvarati ljude u žabe” važnije je od proizvodnje ili pružanja usluge. Primjerice, u brojnim organizacijama držati se zapovjednog lanca puno je važnije od razumnog, zrelog i odgovornog ponašanja.

2. U tekstu namjerno pišem *pbrog* (žaba) umjesto *frog*, čime želim naglasiti kako žabe ne vole da se zna da su žabe, već tu činjenicu nastoje prikriti od sebe i od drugih. Razumljivo. Za nekoga tko je jednom bio ljudsko biće, velika je to degradacija.

3. Žabe se obično povlače u sebe živeći u močvari samotnim životom. Jedna od njih sjetno je opisala: “Samotan je život na lo-poču.” Osim toga, među sobom se žestoko natječu u hvatanju insekata te za što bolju

Život i rad u današnjim organizacijama instinktivno sam počeo metaforički povezivati s farmama za uzgoj žaba.

poziciju za skakanje u baru. Prati ih se i ocjenjuje, prije svega po tome što rade i kako se ponašaju u svojim blatnjavim kućicama. Nadalje, za složno pjevanje u zboru nikada ih se pravedno ne nagrađuje. S obzirom na sve to, ne čudi da prosječne žabe prešutno prihvaćaju maksimu: “Iskreno druženje s drugim žabama u močvari nije baš moguće... budući da je preuzimanje njihova lopočevog lista u pozadini svake aktivnosti.”

4. Međusobno žabe komuniciraju jednostavnim kreketanjem, odnosno jezikom koji se svodi na jednu jedinu riječ. Međutim, iako nesnosno buče, ne znači da kvalitetno komuniciraju ili da kvalitetno razmjenjuju informacije, unatoč tome što je točnost informacija presudno važna za opstanak močvare. Štoviše, kada se u močvari pojavi netko novi, brzo ga uvjere da je kreketanje jedini oblik komunikacije. Upravo zbog toga govor žaba ljudima je poprilično nerazumljiv pa ih stoga zaobilaze u širokom luku.

5. Umjesto da se bave isušivanjem močvare, svoje vrijeme žabe uglavnom posvećuju hvatanju muha u magli. Čini se da je tome tako jer je došlo do svojevrsnog zatvaranja kruga. Naime, kada bi se iskrenije posvetile isušivanju močvare, negativno bi utjecale na brojnost populacije muha. Shodno tome, negativno bi utjecale i na vlastitu opstojnost jer im je formula “manje muha = manje žaba” čvrsto usađena u podsvijest. Upravo zbog toga žabama je puno važnije *održavati* negoli *isušivati* močvaru.

6. Na farmama žaba žive tzv. *bikožabe* koje obično predsjedaju zajednicom. Riječju, što je žaba spremnija podnositi samotnost lopočeva lista, što je vještija u kreketanju i sposobnija u hvatanju muha, time vještije osvaja tuđe lopočevo lišće pa shodno tome raste i njezina sposobnosti da održava močvaru takvom kakva jeste. Zbog navedenih

Na farmama žaba žive tzv. *bikožabe* koje obično predsjedaju zajednicom.

sposobnosti zajednica je rado izabire za predsjednika.

7. *Bikožabe* su u močvari vrlo cijenjene. Štoviše, druge ih žabe smatraju čarobnjacima jer ljude konstantno pretvaraju u žabe. Dakle, gledano iz jedne perspektive, možda je takvo poštovanje sasvim u redu jer je očito da *bikožabe* pozivno utječu na brojnost žablje populacije. Pa ipak, u svemu tome ostaje čudnim zašto ljudi olako dopuštaju da ih se pretvara u žabe?

8. Magične moći *bikožaba* manifestiraju se samo zato što ljudi u njih vjeruju. Upamtite, tiranija *bikožaba* ne proizlazi iz njihove stvarne moći, već iz ljudskog vjerovanja u mit o njihovoj snazi. Upravo iz tog uvjerenja ljudi ne preuzimaju odgovornost za blato, maglu i plijesan u močvari.

9. Brojne *bikožabe*, a među njima se to posebno odnosi na predsjednike, često navode kako se osjećaju zarobljenima u močvari. Tako i jest. Klopka zarobljenosti mnoge od njih na kraju doista uništi.

10. Jedna od osebujnosti močvare ogleda se u tome što masa zbog istih osobina istovremeno štuje i svrgava *bikožabe*.



52

IZDANJA

265.912

POSJETA  
NA WEBU

46

SPECIJALIZIRANIH  
PRILOGA

4185

SUDIONIKA POSLOVNIH  
KONFERENCIJA

24

STRUČNA SKUPA  
I KONFERENCIJE

2

KLUBA

1

POSLOVNI  
TJEDNIK

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

**LIDER** 

11. Još jedna neobična osobina močvare ogleda se u tome da *kravožabe* rijetko kada postaju predsjednicima. Očito je da se one ne mogu mjeriti s bikožabama jer nemaju sposobnost života u osami, kreketanja, hvatanja muha i zdušnog održavanja močvare poput njih. Ako se kojim slučajem dogodi čudo pa neka od njih i razvije navedene cijenjene osobine, ubrzo će se zaodjenuti plaštem bikožabe, a kreketanje će joj postati sve dublje i dublje.

12. Proces proizvodnje žaba ne zasniva se na seksu - već na magiji - te se po tome suštinski razlikuje od razmnožavanja ljudskih bića. Dakle, ljudi nastaju u procesu prožetom ljubavlju, radošću, srećom i zadovoljstvom. Žabe nastaju u procesu obilježnom suprotnim osjećajima.

13. Unapređenje liderstva i menadžmenta u močvari uobičajeno se temelji na čarobnom, neškodljivom i platonskom dijeljenju poljubaca žabama obuhvaćenim programom. U nedostatku ozbiljnih mjera za isušivanje močvare lideri i menadžeri rado se upuštaju u kozmetičke zahvate poput procjene ponašanja žaba, usavršavanja zbornog pjevanja ili rješavanja konflikata u sukobima za prevlast nad lopočima.

14. Frederick Herzberg u jednom je tekstu napisao kako je gore biti zaveden nego silovan jer kada smo zavedeni, na neki način sami sudjelujemo u vlastitom padu. Preneseno u kontekst naše metafore, reformatori iz reda liderstva i menadžmenta često bivaju zavedeni žabljim poljupcima, aktivnošću koja češće uzrokuje kraste na licu žaboljupca negoli pravu, istinsku ljubav.

15. Brojni članovi organizacije udružuju se u razne mreže i društva za očuvanje močvare svrha kojih se ogleda u tome da se sastaju i razmjenjuju informacije o samoj prirodi

magle. Budući da na sastancima prevladava kreketanje, međusobnom razmjenom informacija rijetko kada uspijevaju osvijestiti različita obilježja pojedinih močvara.

16. U posljednje vrijeme među žabama se proširio mit da je moguće drugu žabu poljupcem pretvoriti u princa. Smatram da to jednostavno nije točno te da žablji poljupci uzrokuju kraste, prije nego transformaciju u princa. Savjet onima koji se sa mnom ne slažu: odlučite li se ipak poljubiti žabu, vodite računa o tome da vas magla u močvari priječi da ispravno vidite gdje joj je lice, a gdje drugi kraj.

17. Postavljanje klopki navodnim "kolegama i prijateljima" omiljena je aktivnost u žabljem svijetu.

18. Kako se tehnika postavljanja klopki ne bi s vremenom izgubila, poslovne škole angažiraju profesore, inače stručnjake za upravljanje močvarama, kako bi o toj cijenjenoj vještini podučavali studente. Potom se profesori trude odraditi svoj posao najbolje što mogu, vodeći se pritom istaknutom parolom koju studenti rado vješaju iznad vlastitog lopočevog lista: "Ako punoglavac ništa ne nauči, profesor ga je loše podučavao."

Frederick Herzberg u jednom je tekstu napisao kako je gore biti zaveden nego silovan jer kada smo zavedeni, na neki način sami sudjelujemo u vlastitom padu.

Bikožabe rijetko uviđaju  
apsurdnost svojih močvarnih  
života. Iako se rijetko smiju, vrlo  
često ozbiljno krekeću.

Podvrgnemo li prethodnu izjavu pomnijoj analizi, uočit ćemo koliko je neobična. Naime, izjava tvrdi da je profesor odgovoran za stjecanje znanja punoglavaca. Dakle, kada punoglavac ne želi učiti i raditi na sebi (što je, vjerujte mi, ključno prirodno obilježje punoglavca) krivca treba potražiti u profesoru koji nije pronašao način da ga otvori za novo. Primjenjujući istu logiku na obrazac, zaključujemo da je zasluga profesora ako punoglavac uči. Stoga proizlazi da punoglavac uopće nije važan, da je on neka poluživa i pasivna individua u kojoj se odražava eventualna profesorova sposobnost. Budući da ovakav pristup podučavanju podrazumijeva da su studenti lišeni duše i osobnosti, ne čudi što se diplomanti MMA studija (*MMA - Master of Močvara Administration*, op. ur.) tako sjajno uklapaju u samotni močvarni svijet. Nije li čudno da netko prihvaća odgovornost za obrazovanje drugih? Do kada ćemo edukaciju svoditi na puko pripremanje punoglavaca za život u močvari?

19. U močvari vrijedi izreka: “Ovlasti se mogu delegirati. Odgovornost ne može.” U prijevodu to znači sljedeće: “Ako su podređeni učinkoviti, zasluge su na vama. Ako nisu, zasluge su također na vama”. Kao i u slučaju učenja, podređeni postoje tek kao produžena ruka nadređenih, kao

puki objekti kojima se manipulira u najboljem interesu močvare.

20. Bikožabe rijetko uviđaju apsurdnost svojih močvarnih života. Iako se rijetko smiju, vrlo često ozbiljno krekeću.

22. Sjedište američke vlade smješteno je u Washington DC-ju, gradu podignutom na močvarnom području koje neki od milja zovu *Foggy Bottom* (Maglovita udolina, op. prev.). Predlažem da ga pod hitno preimenujemo u *Phroggy Bottom* (Žablja udolina, op. prev.).

23. U knjizi *Making Waves in Foggy Bottom* Alfred Marrow opisuje neuspjele napore da se birokracija State Departmenta dovede u red. Ako je pažljivo pročitate, shvatit ćete da se *talasanje* (u nekoj organizaciji) posve razlikuje od isušivanja močvare.

24. Močvara o kojoj govorim kontinuirano raste; uskoro će cijeli svijet preplaviti žabe. Zagađenje zraka minoran je problem u usporedbi sa žabljim zagađenjem. Močvara je veliko zlo.

25. Održavanje i modernizacija močvare - a ne njezino isušivanje - ključni je zadatak močvarnih lidera i menadžera. Kao što je rekao Winston Churchill: “Nisam postao ministrom močvare da bih je potom isušio.”

26. U očima močvarnih menadžera konzultanti se ne bi trebali baviti isušivanjem bare, već poboljšanjem učinkovitosti močvarnog života.

27. Umjesto da se bavi baruštinom, stručna literatura iz područja liderstva i menadžmenta uglavnom je okrenuta upravljanju močvarom.

28. Iako svjesni da su im duše ukaljane blatom, uzgajivači na farmama žaba stoički se nose s time. Neka im Bog pomogne!

## Postoje li alternative životu u močvari?

Samotan život na lopoču doista nije jednostavan. Stoga je u redu da se zapitamo: koje su moguće alternative? Žabe teško preživljavaju izvan močvare. Međutim, menadžeri u ljudskom obliku u stanju su isušiti močvaru ako se ponašaju na ovakav način:

1. Zaposlenike nagrađuju za njihov doprinos u timu ili organizacijskoj jedinici, a ne kao pojedince. Kada dvoje ili više pojedinaca nagradimo za zajednički doprinos, tada postaju zainteresirani da jedni drugima pomažu u postizanju boljih rezultata.

2. Izbjegavaju klimu u kojoj prevladava *koncept nulte sume* kada je riječ o napredovanju, otpuštanju, nagrađivanju, ocjenjivanju ili razvrstavanju u platne razrede: ljudi koji žive prema konceptu *nulte sume* vjeruju da je krajnji rezultat interpersonalne suradnje uvijek nula. U praksi to znači da u situaciji kada je netko nagrađen nekim iznosom plus jedan, onda se nekom drugom uzima taj jedan pa je u konačnici rezultat uvijek nula; ako netko dobije, drugi mora izgubiti. Ljudi koji se oslanjaju na drugačiju životnu filozofiju vjeruju da konačan rezultat interpersonalne suradnje može biti i nešto drugo osim nule: vjeruju da je moguće ostvariti *win-win* situaciju kada obje strane dobivaju te da u određenim uvjetima jedan plus jedan nije dva, već sinergijskim djelovanjem jedan plus jedan postaje tri. Primjerice, u teškim vremenima žabe otpuštaju po kriteriju životne dobi ili staža. Ljudi tako ne rade, *ne otpuštaju*, već nekim drugim mjerama pokušavaju pronaći izlaz kao, primjerice, proporcionalnim smanjivanjem plaća učeci tako da se oslanjaju jedni na druge u dobru i u zlu.

3. Prihvaćaju *osobnu odgovornost* za vlastito djelovanje u organizaciji. Primjerice, žabe zahtijevaju da bikožabe preuzmu punu

odgovornost za život u močvari. Ljudi ne bi trebali dopuštati drugima da im oduzmu njihov dio odgovornosti za habitat u kojem žive i djeluju.

4. Razvijaju *međusobno povjerenje* i oslanjanje jednih na druge u raznim situacijama. Žabe nikome ne vjeruju. Bikožabe posežu za raznim sredstvima kontrole: instaliraju uređaje za kontrolu dolaska i odlaska s posla, traže liječničke potvrde jer ne vjeruju kada netko kaže da je bolestan. Međutim, u isto vrijeme raskošno si uređuju urede koje pritom pažljivo štite od izvanjskih “očiju i ušiju” kako se ne bi vidjelo na što troše svoje radno vrijeme. Od podanika traže preciznu evidenciju i pravdanje troškova jer svi jako dobro znaju da su “neki žapci prodavači spremni orobiti močvaru ako ih bikožabe ne pripaze”. Osim toga, vole voditi tajne dosjee o drugim žabama kako bi podatke iskoristiti u škakljivim situacijama kada treba “zaštiti vlastita leđa”. Za razliku od toga, ljudi se ne oslanjaju na pravila i procedure da bi ocijenili poštenje drugih. Polaze od postavke da se ljudima može vjerovati, ali i saznanja da je život takav da se u nekom okolnostima povjerenje može izigrati.

U teškim vremenima žabe otpuštaju po kriteriju životne dobi ili staža. Ljudi tako ne rade, *ne otpuštaju*, već nekim drugim mjerama pokušavaju pronaći izlaz.



5. Odnositi se prema ljudima kao prema *subjektima*, a ne objektima: R. D. Laing napisao je kako je najbolji način da nekoga učinimo mentalnim bolesnikom taj da ga tretiramo poput depersonaliziranog objekta ili stvari, a ne poput osobe. Bikožabe imaju tendenciju da oko sebe vide same objekte. Nastoje objektivno mjeriti učinke drugih, nastoje biti nepristrani tako što uklanjaju osjećaje prema drugima. No, nisu svjesni da se preuzimanjem uloge objektivnog promatrača lišenog bilo kakvih osjećaja odriču vlastite ljudskosti i tako sami postaju objektima. Upravo se tako stvaraju bikožabe. Ljudi se ne odnose prema

drugima na takav način. Umjesto toga, radije se trude izgraditi radno okruženje u kojem su njihovi kolege subjekti te su kao takvi sastavni dio habitata usmjerenog na efektivno rješavanje problema.

Nakon što pročitate ove ideje o mogućem pristupu isušivanju močvare i rješavanju problema ustajalih voda, netko će vjerojatno reći: "Navedene ideje suviše su maglovite, idealistične i nepraktične." Oni koji su dobar dio vremena proveli u močvari vjerojatno će ih odbaciti proglašivši ih beskorisnima. Osobno, duboko se nadam da se i vi ne osjećate tako. Kreeee!+

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



Translated and reprinted by permission of *Jerry B. Harvey*. All rights reserved.



**Jerry B. Harvey**, predavač, publicist i poslovni savjetnik, profesor emeritus menadžmenta na Sveučilištu George Washington i autor legendarnog članka *The Abilene Paradox* o kojem je snimljen edukativni film.



*Aspiria*  
development mastery

CHANGE.  
LEADERSHIP.  
DEVELOPMENT.



## DIPLOMA IN ORGANIZATION DEVELOPMENT AND MENTORING

“Najnapredniji modeli razvoja zaposlenika i organizacija”



Informacije o školovanju dostupne su na [www.aspiria.org](http://www.aspiria.org)





# Sustavno poticanje na laži i prevare

Sherry Immediato

**K**ao profesora menadžmenta, dugo sam vjerovala kako se moja moralna obveza sastoji u tome da potičem studente na laži i prevare. (Posebno se to odnosi na studente koji namjeravaju postati liderima i menadžerima, a razlozi tome uskoro će i vama biti jasni). Nakon što se moj sin prijavio na studij na Sveučilištu Virginia, uglednoj visokoškolskoj ustanovi koja se diči svojim kodeksom časti, uvjerenje da je tome tako dodatno mi se učvrstilo.

Proučavajući s njime prijavnu dokumentaciju, između ostalog, naišla sam i na ovu rečenicu: “Prilikom izrade pismenih radova na fakultetu studenti se moraju obvezati, izričito ili implicitno, da će ‘svojom studentskom čašću jamčiti da prilikom izrade rada

nisu pružali niti primali pomoć.” “Prekršili netko navedeno jamstvo,” slijedi jasno upozorenje, “smatrat ćemo da je počinio akademsku prevaru i grubo prekršio kodeks časti te će zbog toga biti izbačen s fakulteta.”



Iako druga sveučilišta možda nemaju formalne kodekse časti, na primanje ili pružanje pomoći na ispitima također ne gledaju blagonaklono pa takve i slične aktivnosti uobičajeno nazivaju “varanjem”. Bilo kako bilo, kazne za počinitelje takvih nedjela poprilične su.

No, ne čini li vam se pomalo čudnim što brojne obrazovne institucije zapadnjačke kulture, od vrtića, osnovnih i srednjih škola pa sve do fakulteta, *varanje* definiraju kao “pružanje pomoći drugima ili primanje pomoći od njih?”

Nije li neobično čin pomaganja ili primanja pomoći izjednačiti s varanjem? Nije li barem malo čudno što manifestaciju altruizma poistovjećujemo s nemoralnim, nepoštenim i nečasnim ponašanjem? Nije li

bizarno što, definirajući varanje kao proces pomaganja drugima, implicitno tvrdimo da je *ne pomagati*, odnosno narcisoidno i sebično ponašanje, prototip akademske doličnosti i časti?

Meni je sve to jako čudno. Ustvari, navedenu definiciju *varanja* smatram neetičnom, nemoralnom i u konačnici lošom za edukaciju, osim ako svrhu edukacije ne pronalazimo u podučavanju mladića i djevojaka stavovima i vještinama kojima će uništiti sebe i druge.

Namećemo li takvu definiciju budućim liderima, menadžerima i drugim djelatnicima u poslovnom svijetu, trebamo li se onda čuditi što u našim organizacijama manjka *zajedništva* i *timskog duha*, toliko potrebnih za opstanak na konkurentnom tržištu?

## Praktične posljedice pogrešne definicije “varanja”

Definiramo li varanje kao “pružanje i primanje pomoći”, automatski stvaramo niz neželjenih problema.

Definiramo li *varanje* kao “pružanje i primanje pomoći”, automatski stvaramo niz neželjenih problema:

### 1. *Stvara se pogrešna ideja o stvarnoj prirodi rada*

U legendarnom tekstu koji istražuje način na koji lideri i menadžeri koriste vrijeme, Mintzberg je otkrio kako tipični menadžer 20% vremena provede u samoći, a ostalih 80% u *komunikaciji* s drugim ljudima, i to u osobnom kontaktu, na grupnim sastancima ili pak na telefonu.

Promotrimo li neka druga zvanja, teško da ćemo ikada naići na slučaj da, primjerice, kirurg uđe u salu za operacije te sestrama, pomoćnicima i kolegama kaže: “Kodeks časti mi ne dozvoljava da tijekom operacije pružam ili primam pomoć.” Također ne vjerujem da bi neki nogometaš, zbog moralnog imperativa, od suigrača zatražio da napuste igralište prije nego pristane zapucati na gol. Ili, kao što je kolega Peter Vaill jednom lijepo rekao: “U životu nisam naišao na organizaciju - osim sveučilišta - koja novopridošlice upozorava kako ‘časno ponašanje zahtijeva da nikada ne tražite niti očekujete pomoć od kolega i suradnika.” (Možda će vas interesirati da je Peter, kada sam ga nazvala kako bih provjerila navod, odbio sa mnom razgovarati o tome jer je smatrao da bi time prekršio kodeks časti i počinio neetički čin.)

Ljudi će se uglavnom složiti s konstatacijom da svijet u kojem živimo i radimo zahtijeva *suradnju, primanje i pružanje* pomoći, a ne njihovo uskraćivanje. Shodno tome, sveučilišna definicija varanja pogodna je samo za organizacije u kojima stvarni rad nije važan ili se pak aktivno obeshrabruje.

## 2. Ometa se sinergija

Tražeci od studenata menadžmenta da djeluju u samoći i izolaciji, lišavamo ih blagotvornih učinaka sinergije i timskog rada, čime negiramo spoznaju do koje su eksperti već davno došli: kada ljudi surađuju, stvaraju mogućnosti za vrhunske rezultate koji značajno nadmašuju bilo koje pojedinačno postignuće. Primjerice, analizirajući visoke performanse pojedinih organizacijskih sustava, kolega Peter Vaill pozvao se na učinkovite bejzbol igrače za koje je ustvrdio kako je njihova visoka učinkovitost, iako rezultat pojedinca, zapravo

Ljudi će se uglavnom složiti s konstatacijom da svijet u kojem živimo i radimo zahtijeva *suradnju, primanje i pružanje* pomoći, a ne njihovo uskraćivanje.

posljedica timskog konteksta. Riječju, pojedinci obično pružaju najbolje od sebe tek pošto se urone u kontekst suradnje. Shodno tome, sveučilišna definicija prevare posve ignorira ono što već svi znamo i što - tobože - pokušavamo naučiti studente poslovnih škola.

Kažem “tobože” jer na ispitima studentima menadžmenta šaljem drugačiju poruku: “Tako od vas zahtijevamo da učite o *sinergiji, participaciji, suradnji i timskom radu*, iako ste na vježbama mnogo puta iskusili pozitivnu dinamiku takvog načina rada, ne želimo da sve to iskusite u praksi. Mi profesori želimo samo da o tome učite!”

Uvijek kada se ovako ponašamo, na vidjelo izlaze ogromni disbalansi teorije i prakse čime obrazovnoj hipokriziji dopuštamo da snažno utječe na kulturu, a posebno na edukaciju poslovnih ljudi. Posebno me dira ironija kojom pristupamo ispitima iz etike u poslovanju, kada se demonstratori šuljaju učionicom u namjeri da osujete eventualnu manifestaciju altruističnog zajedništva. Osvijestivši sav taj čemer, konačno sam shvatila bitnu razliku između podučavanja etike organizacijskog ponašanja i etičnog podučavanja organizacijskog ponašanja.

Altruizam je jedna od najkonstruktivnijih manifestacija duhovno-mentalnog zdravlja pojedinca.

Naime, duboko sam uvjereni kako upravo svjesnost o tim razlikama, te potom djelovanje u njoj utemeljeno, podučavanju poslovne etike može vratiti izgubljeni kredibilitet.

### 3. Ometa se altruizam

Altruizam, koji Vaillant definira kao “konstruktivno i instinktivno ugodno djelo koje činimo za druge” te kao proces kojim “dolazimo do zadovoljstva dajući drugima sve ono što bismo sami htjeli primiti”, jedna je od najkonstruktivnijih manifestacija duhovno-mentalnog zdravlja pojedinca. Prema Vaillant, *altruizam* nam omogućuje da “integriramo stvarnost, interpersonalne odnose i osobne osjećaje” te nam osigurava svojevrsni “zaštitni filter od najturobnijih emocija”. Omogućuje nam da iskažemo empatiju i suosjećanje. Dakle, riječ je o istinski elegantnoj prilagodbi životu.

Hans Selye, ugledni austrijski znanstvenik koji je proučavao stres, i to više iz fiziološke, a manje iz psihološke perspektive, zagarovao je tezu da nam tzv. *altruistični egoizam*, odnosno proces “pribavljanja” ljubavi iz okoline, “omogućuje da na najbolji mogući

način izrazimo svoje talente, a da pritom osjećamo sigurnost i duševni mir”. Takva vrsta altruizma, izražena u kontekstu sinergije timskog rada, iskustvo stresa koristi kako bi nas potakla “na fizičku ustrajnost i snagu te na značajni mentalni uzlet”.

Sociobiolog Edmund Wilson (sociobiologija je znanstvena disciplina nastala sredinom sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a bavi se znanstvenim proučavanjem bioloških osnova socijalnog ponašanja različitih organizama, uključujući i čovjeka, op. ur.) sugerira da je altruizam, “čin velikodušnosti lišen očekivanja da nam se isti uzvratiti”, zapravo “transcendentna kvaliteta koja ljude razlikuje od životinja. S generacije na generaciju prenosi se genetski, a neophodan je za opstanak bilo koje civilizacije”.

Ponavljam, posljedice sveučilišne definicije varanja kao “davanja i primanja pomoći na ispitima” goleme su jer njome u biti studentima sugeriramo da je altruizam, istinski zdrav način prilagodbe životu, zapravo nemoralan. Slijedom navedene logike, kao da im poručujemo da je kulturološka briga za opstojnost zapravo nečasna te da mi profesori zapravo sustavno priječimo prenošenje ključne vještine na buduće generacije.

### 4. Uzrokuje anaklitičku depresiju

Osim ozbiljnih posljedica na koje nailazimo u svijetu rada, sveučilišna definicija varanja uzrokuje tzv. *anaklitičku depresiju*. (Osoba koja se odlikuje anaklitičkim osobinama odlikuje poseban temeljni odnos s bliskim osobama, kao i prevladavajuće strahovanje da bi mogla biti napuštena i/ili nevoljena. Njezino psihičko funkcioniranje centrirano je na ovisnost o drugima, kako bi udovoljila svojim emocionalnim potrebama izrazito ovisničkog tipa. Primarno se razvija kao

posljedica “gubitka objekta” i najčešće nije komplicirana osjećanjem krivnje, op. ur.).

Stoga ne čudi što anaklitička depresija sustavno uništava duh i tijelo. Primjerice, Spitz je otkrio da mala djeca, nakon što izgube emocionalnu podršku, ne spavaju više uredno te postaju plačljiva i letargična, odbijaju hranu i povlače se u sebe. Ukratko, u sebi razvijaju neki oblik anaklitičke depresije koja zahtijeva hitnu intervenciju odrasle osobe kako bi se djetetu pružila pomoć u vidu emocionalne topline. Promatrajući bolest, Spitz je također ustanovio da nakon eventualnog fizičkog oporavka djeca nastavljaju pokazivati simptome oštećenja emocionalne stabilnosti. Ili, kako bi to rekao Carl Jung, “njihove duše ostadoše nepovratno ranjene”.

Anaklitička depresija pogađa i odrasle, a ne samo djecu. U knjizi *The Broken Heart: The Medical Consequences of Loneliness* autor James Lynch uvjerljivo dokazuje kako je u našoj kulturi *osamljenost* značajni uzročnik preuranjene smrti od srčanih i niza drugih oboljenja. Mi odrasli riječ ‘osamljenost’ zapravo često koristimo kada opisujemo osjećaj anaklitičke depresije. Potraje li dulje vrijeme, osamljenost uzrokuje brojna fiziološka oboljenja, kako u odraslih, tako i u djece. Primjerice, brojni kardiolozi vjeruju da izraz ‘slomljeno srce’ nije tek puka stil-ska figura pjesničkog izražaja nekog poete.

Međutim, anaklitička depresija ne javlja se samo u pojedinaca nego i u brojnim organizacijama i institucijama. U knjizi *The Pursuit of Loneliness: American Culture at the Breaking Point*, autor Philip Slater tvrdi da smo, žestoko se boreći za individualizam, tijekom vremena izgradili institucije koje negativno utječu na našu potrebu za zajedništvom te smo time kulturu doveli do kritične točke. Riječju, Slater nam zapravo poručuje

da smo postali pravi majstori u podizanju organizacija i institucija koje stvaraju bezgraničnu depresiju i druga oboljenja čime nepovratno uništavamo samu ljudsku humanost, nužno potrebnu za opstojnost naše kulture. Tjeskoba “korporativnog života” proizlazi iz beskrajnog *natjecanja*, *osamljenosti* i *otudjenosti* koje pojedinac često osjeća usred šire grupe, iako je zadaća te iste grupe - koje li ironije - “suradivati na ostvarenju zajedničkih ciljeva”.

Zbog svega navedenog, nimalo trivijalnim ne smatram što edukatori, a posebice profesori menadžmenta, definiraju varanje kao “pružanje i primanje pomoći”. Ponašajući se na spomenuti način, zapravo sustavno podupiremo depresiju u okruženju čime ugrožavamo opstanak pojedinaca, organizacija, institucija i kultura. Osim toga, studente lišavamo mogućnosti da ih se podučiti altruizmu - jednoj od najuzvišenijih formi ljudskog ponašanja.

Uvidjevši prethodno navedene posljedice sveučilišne definicije varanja, o temi etičnosti iskreno sam porazgovarala s tamnom stranom svoje duše, odnosno s onim dijelom psihe koji Carl Jung naziva “sjenom”.

Spitz je otkrio da mala djeca, nakon što izgube emocionalnu podršku, ne spavaju više uredno te postaju plačljiva i letargična, odbijaju hranu i povlače se u sebe.



# 16.

CARNetova korisnička  
konferencija



## CUC2014

CARNetova korisnička konferencija

[cuc.carnet.hr](http://cuc.carnet.hr)

[#CARNetCUC](https://twitter.com/CARNetCUC)

# POVEŽITE SE, POLIJEĆEMO

**19.-21. studenoga 2014. Zagreb, Hotel Antunović**

► Novi svjetovi e-sadržaja ► Sinergijom projekata do zajedničkog cilja ► Nove tehnologije i metodologije ► Online odgovornost ► Umreženi svijet / (od)spojeno društvo ► Digitalno sazrijevanje obrazovnih ustanova ► Pomičemo granice



**CARNet**

HRVATSKA AKADEMSKA I ISTRAŽIVAČKA MREŽA  
CROATIAN ACADEMIC AND RESEARCH NETWORK

Evo kako je tekao taj razgovor:

*Sjena:* Koja je svrha simulacije menadžerske prakse, vježbanja o tome kako se postaviti i što učiniti u određenim poslovnim situacijama? Što mi profesori nastojimo time postići?

*Ja:* Studentima želim pomoći da na svojoj koži osjete na koji način funkcioniraju *pojenje, participacija, suradnja, timski rad, sinergija* i druge slične kategorije.

*Sjena:* Izgleda mi da su kategorije koje navodiš povezane s vrijednostima. Smatraš li da navedene vrijednosti doista imaju neki značaj u stvarnome svijetu?

*Ja:* Naravno da vjerujem! Da ne mislim tako, ne bih trošila toliku energiju nastojeći uvjeriti studente da shvate koliko su one važne za funkcioniranje i poslovanje organizacije.

*Sjena:* Ako zaista vjeruješ da su spomenute vrijednosti važne i relevantne, pružaš li priliku budućim liderima i menadžerima da na ispitima surađuju i jedni drugima pomažu ostvarujući time sinergijske učinke?

*Ja* (pomalo neuvjerljivo): Na ispitima im ne pružam takvu šansu. Međutim, toplo im preporučujem da zajednički uče i rade... sve *do ispita!*

*Sjena* (sarkastično se podsmjehuje): Razumijem. Znači, u presudnom trenutku povlačiš se i činiš isto kao i svi drugi. Za razliku od tebe, ja nisam licemjerna. Ja činim ono što mislim i govorim.

Kako se sjena okrenula i otišla, shvatila sam da je upravo odapela strijelu ravno u moju Ahilovu petu, teško me ranivši. Shvatila

Vrijednosti su posebno važne za funkcioniranje i poslovanje organizacije.

sam da je *moja sjena* u meni vidjela isto što sam ja opažala kod lidera i menadžera, koji u jednom trenu grlato glorificiraju suradnju i timski rad, a već u drugom najavljuju uvođenje kompetitivnih bonusa na ostvarene rezultate kojima vlastite ljude uvlače u međusobni konflikt.

Kad se susretnem s takvim licemjerjem, bilo kod njih ili kod sebe, istodobno se razbjesnim i rastužim. Tek kada sam posebno dobre volje, sposobna sam u opisanoj gluposti naslutiti ironiju i nasmijati joj se od srca.

Lideri i menadžeri u jednom trenu grlato glorificiraju suradnju i timski rad, a već u drugom najavljuju uvođenje kompetitivnih bonusa kojima vlastite ljude uvlače u međusobni konflikt.

## Nova definicija prevare

Dakle, ako varanje definiramo kao “pružanje i dobivanje pomoći” u provedbi nekog zadatka, neizostavno stupamo na etički i moralno klizav prostor.

Prihvaćajući navedeni pristup, profesori i coachevi leaderskih i menadžerskih vještina zapravo zazivaju depresiju te moralnim i etičnim proglašavaju ponašanje kojim se blokira altruizam i sinergija, da ne kažem da podučavaju o tome kako se pravi biznis *ne* radi. Shodno tome, ispada da se naš posao sastoji u rasplamsavanju dinamike bolesnih stanja.

U stilu Orwellove “1984.” i “duplozofije”, tvrdimo kako je naš posao da takav bolestan princip nazivamo “zdravim”, uvjeravajući sebe i druge u učinkovitost navedenog eufemizma, tvrdeći da izražava čast, pristojnost i disciplinu. Budući da čvrsto vjerujem kako sveučilišna definicija varanja odmaže integritetu i kredibilitetu

profesora, na svoju sam je ruku izmijenila prezentiravši je u pismu studentima na prvom predavanju. Sročeno je na način da se osvrće na moju moralnu odgovornost profesorice koja ne želi poticati prevare. U pismu se navodi sljedeće:

*Ispit možete polagati sami, u paru, u timu ili u bilo kojoj drugoj formaciji koja vam je draga. Upamtite, ne odobravam varanje! Ustvari, ako nekog uhvatim da vara, poludim od bijesa. Pritom morate znati da je moja definicija varanja drugačija te da pod varanjem podrazumijevam kada uskeratite pomoć osobi koja ju je zatražila. Na ispitima se slobodno možete služiti bilješkama i drugim materijalima koji su povezani s kolegijem. Slobodni ste sa sobom povesti prijatelje, rođake ili kolege te ih pritom zamoliti za pomoć. Sa sobom možete ponijeti računala, glazbala, šivaće mašine, štednjake, kamere ili neka druga tehnička pomagala. Međutim, ne smijete varati. Ako je moguće, uživajte. Ako nije, sasvim je u redu da budete kompetentno jadni.*

## Reakcije

Ni studentima ni meni nije bilo lako funkcionirati na temelju pretpostavke da je varanje zapravo odbijanje zatražene pomoći. Najblaže bi bilo reći da se iznenada javilo mnoštvo najrazličitijih problema koji su me doveli do važnih uvida proizašlih iz “nehipokritičnog profesorovanja” kako ga je nazvala “moja sjena”. Reakcije studenata podjednako su bile izvorom uvida i problema.

### Reakcije studenata

Tijekom vremena, ugodno me iznenadila činjenica da su studenti rado odabirali opciju suradnje. Primjerice, nakon što sam im po prvi put ponudila takvu mogućnost, u najboljem slučaju očekivala sam odaziv od 10%. Međutim, iako nisam vodila preciznu evidenciju, na koncu je oko 95% studenata na mojem kolegiju ispitu pristupalo

u suradnji s barem jednom osobom. Do trenutka pisanja ovog članka, najveća grupa koja se ikada okupila u mom kabinetu brojila je dvadeset i jednog člana. Stoga mi se očitim čini da studenti, kao i druga normalna ljudska bića, u sebi nose veliku želju da pomognu drugima kao i da netko pomaže njima. Dakle, altruizam ipak postoji. Sve što mu treba je prilika da se legitimno izrazi.

Međutim, postoji i druga strana ove intrigantne priče. Naime, nemalo sam se iznenadila intenzitetom kojim su pojedini studenti odbacili ideju. Iako ih doduše nije bilo mnogo, krasila ih je nevjerojatna odlučnost. Vjerovali ili ne, prije nekog vremena šestorica su se obratila dekanu tražeći ukidanje kolegija pod mojim vodstvom. U pismu dekanu kao ključni problem naveli su novu definiciju prevare koja se kosila sa svime što su dotad naučili tijekom školovanja kada su uvijek morali samostalno funkcionirati.

#### *Reakcije fakulteta*

Na isti način na koji me je iznenadila lakoća s kojom su studenti prihvatili moju ideju, iznenadila me žestina reakcije kolega. Naime, osim nekoliko bliskih suradnika, članovi uprave fakulteta s gnušanjem su odbacili ideju. Jačina reakcije varirala je od pasivnog, dobroćudnog negiranja koje se može usporediti s besciljnim mentalnim lutanjem nekog ekscentričnog starca koji hrani ptice (komentari u stilu: “Sherry, jako si mi draga. Međutim, tvoje su ideje stupidne i beskorisne”), pa sve do žestokog odbijanja kao da je riječ o sumnjivoj teroristkinji u posjedu čudnog paketa na letu za New York (komentari u stilu: “Zaboga Sherry, što pokušavaš dokazati tim nezdravim utjecajem na mlade ljude? Čemu služe takva nemoralna, komunistička rješenja? Zbog toga što ti zagovaraš, propalo je Rimsko Carstvo!”)

S obzirom da sam i sâma iskusila strah prilikom oblikovanja i promicanja nove ideje, nisam se previše začudila što kolege nisu prihvatili novu definiciju.

S obzirom da sam i sâma iskusila strah prilikom oblikovanja i promicanja nove ideje, podjednako strane mojem kulturološkom nasljeđu i obrazovanju, nisam se previše začudila što kolege nisu prihvatili novu definiciju niti su je pokušali testirati. Mučilo me nešto sasvim drugo; njihova očita nespremnost da mi se priključe u istraživanju njezinih moralnih i intelektualnih implikacija.

Stoga ću i vas čitatelje zamoliti da razmislite na koji biste način reagirali da se nađete u ulozi profesora ili profesorice te da vam na ispitu student priđe sa sljedećim pitanjem: “Profesorice, rekli ste da mogu zatražiti pomoć, od bilo koga, u bilo koje vrijeme. Također ste rekli da je nemoralno odbiti pomoć koju drugi zatraži. Možete li onda pročitati što sam napisao i pomoći mi da to još bolje učinim?”

#### *Oprečnost želja studenata i stavova fakulteta*

Tijekom vremena, osvjestila sam da postoji ogroman jaz između intrinzične želje studenata da iskazuju altruizam i uvjerenja profesora i predavača da je njihova neprikosnovena obveza - koju osobno smatram odbojnom - natjerati studente u svojevrsnu



izolaciju od kolega. Provodeći u djelo pogrešnu ideju, mišljenja sam da edukatori nenamjerno potiču razornu depresiju koja podjednako pogađa njih i studente. Naime, sveučilišna definicija varanja monstruoza je kreacija; neetična, nemoralna, destruktivna i sama po sebi zla. Sigurna sam kako gušenje altruizma u nama i drugima, samo kako bi se povećala ili održala osobna moć, prije ili poslije na vidjelo izvlači tamnu stranu duše. Stoga mi se čini intrigantnim što profesori i predavači odlično uočavaju takve zlokobne manifestacije izvan granica fakulteta te su obično vrlo kritični prema njima, a kada je riječ o otuđenom obrazovanju lidera i menadžera, spremno pronalaze isprike. Zašto je tome tako? Zašto ljudi, koji su zapravo odgojili današnje direktore i upravljače, žestoko kritiziraju nekadašnje studente zbog grubog zanemarivanja prirodne ljudske potrebe za *povezivanjem i pripadnošću* u organizacijama?

Primjerice, za vrijeme posljednje recesije menadžment tvrtke *Census Bureau* iz Marylanda jednoglasno je odbio altruističan prijedlog zaposlenika da se proporcionalno skрати radno vrijeme svih djelatnika kako bi se kriza prebrodila bez otkaza. Međutim, menadžeri su očito vjerovali da je

Sveučilišna definicija varanja monstruoza je kreacija; neetična, nemoralna, destruktivna i sama po sebi zla.

njihovo sveto pravo otpuštati ljude - dakle poticati depresiju i druga oboljenja - kako bi osigurali učinkovito funkcioniranje tvrtke. Nakon što su objavljene "mjere za utvrđivanje viškova" te potom posebne "liste za odstrel", djelatnici su podnijeli čak 200 žalbi, što je organizaciju navelo da resurse i energiju troši na rješavanje pritužbi umjesto na produktivan rad. Upravo zbog toga što se energija rasipala, nedugo zatim kompanija *Census Bureau* doživjela je klasični stečaj. Pretpostavljam da ćemo se svi mi koji se bavimo organizacijskim razvojem brzo složiti da su lideri i menadžeri, koji su osmislili i implementirali program otpuštanja, u najboljem slučaju neosjetljivi i nekompetentni, a u najgorem slučaju neetični i nemoralni. Vjerujem da je odbijanje uprave fakulteta da definira varanje kao odbijanje pomoći isto tako nekompetentan i nemoralan čin sličnih poraznih učinaka.

Drugim riječima, naša odluka da varanje definiramo kao "davanje i primanje pomoći" brojne studente i osoblje fakulteta lišava prilike za njegovanjem altruizma. Doista me žalosti što čelni ljudi fakulteta ne žele pomoći jedni drugima da dožive sjajno iskustvo altruistične sinergije koja bi se zacijelo dogodila kada bi se operativna definicija prevare promijenila. Naime, sigurna sam da su im brojni birokratski menadžeri svijeta zahvalni što upravo sveučilište osigurava legitimitet njihovoj uvrnutoj psihologiji i praksi.

Isto sam tako sigurna da menadžeri *Census Bureaua*, kao i profesori te predavači menadžmenta, nisu posve svjesni da depresija zahvaća i njih same. Probleme s kojima se suočavaju možda ne zovu baš tako, već drugim čudnim terminima (primjerice, "izgorjeti", "sagorjeti" i slično) ne znajući da oni potječu od *usamljenosti* u kojoj svakodnevno prebivaju.

Toplo se nadam da ćemo jednoga dana ipak osmisliti nove pristupe i politike za podršku zajedništvu i suosjećanju prisutnom u većine ljudi. Sigurna sam da će lideri i menadžeri brojnih institucija i organizacija cijeniti taj potez. Naime, tijekom godina naučila sam da oni ne osjećaju zadovoljstvo nanoseći nepravdu drugima te da ne vole kad se nepravda učini njima.

Upravo zbog toga vjerujem da će biti sretni i zadovoljni kada u obrazovnim institucijama pronađu primjere legitimnog iskazivanja altruizma.

Toplo se nadam da ćemo jednoga dana ipak osmisliti nove pristupe i politike za podršku zajedništvu i suosjećanju prisutnom u većine ljudi.

## Redefiniranje svrhe ispita

Definiranje varanja kao odbijanja pomoći drugima nagnalo me da dublje istražim svrhu ispita i pravi smisao ocjenjivanja na obrazovnim institucijama.

Prije koncipiranja nove definicije, nisam imala zadovoljavajuće odgovore na važna pitanja: Koja je svrha ispita? Koji je smisao ocjenjivanja? Danas je drugačije. Danas ipak raspoložem poluzadovoljavajućim odgovorom na prvo pitanje: *ispit je odlična prilika da učinkovito sudjelujemo u poticajnom okruženju kako bismo probleme riješili na najbolji mogući način.*

Prema tome, ispit zapravo nalikuje snimanju filma i nestrpljivom iščekivanju kako će ga publika prihvatiti; pisanju romana i otkrivanju koliko je interesantan čitateljima; dizajniranju proizvoda i otkrivanju ima li na tržištu kupaca koji će ga kupiti. U konačnici, riječ je o odličnoj prilici da naučimo na najbolji način primijeniti znanje i vještine

u rješavanju specifičnih ispitnih problema. Mišljenja sam kako ispiti nemaju druge svrhe osim ove.

Nadalje, nikada nisam imala jasnu ideju o tome koji je pravi smisao ocjena upisanih u indeks. U svjetlu nove definicije, kada pretpostavljamo da neka osoba surađuje s drugima i sa mnom, čini mi se da je moje neznanje o smislu ocjenjivanja dodatno produbljeno.

Primjerice, nakon što je pročitao rukopis ovog članka, suprug me upitao: “Što bi učinila da se kojim slučajem iznenada razboliš pa da završiš na stolu liječnika odlikaša kojem su na ispitu iz anatomije pomagali drugi studenti? Kako ćeš biti sigurna zna li on uopće gdje se nalazi slijepo crijevo koje namjerava izvaditi iz tvoje trbušne šupljine? Što ako liječnik ne zna razlikovati slijepo crijevo od ušne resice?”

Vjerojatno ćete primijetiti da moj suprug nije strastveni pristalica moje ideje. Stoga ću prenijeti njegova sljedeća pitanja: “Što će se dogoditi ako ključna osoba, koja je doista upućena u razlike između slijepog crijeva i ušne resice, koja je zdušno pomagala tvom kirurgu na ispitu, ne bude tamo kada operacija započne? Što ako umjesto slijepog crijeva izgubiš uho? Bez nje, bit ćeš poprilično smiješna. Bez uha, s naočala ćeš se morati prebaciti na leće! Što bi tada učinila? Bi li ti se svidjela takva situacija?”

Posljedično višegodišnjem korištenju definicije koja čast izjednačava s odbijanjem pomoći drugima, brzopleto sam odgovorila: “Naravno da mi se sve to ne bi previše svidjelo!” Međutim, tada sam iznenada shvatila da su njegova zastrašujuća pitanja utemeljena na pogrešnim postavkama. Njihovim redefiniranjem dolazimo do drugačijeg pitanja: *Kako bi se osjećala da te operira kirurg sposoban efikasno rješavati probleme čak i onda kada isti podrazumijevaju suradnju?*

## Ključno pitanje

Sada ću pokušati odgovoriti na suštinsko pitanje: “Hoće li sustav utemeljen na novoj definiciji bolje pripremiti studente za svijet rada?” Došla sam do nepobitnog zaključka da neće. Međutim, kao što sam ranije spomenula, mislim da će ih bolje pripremiti za stvarni rad na terenu. Naime, značajna je razlika u poimanju ‘svijeta rada’ i ‘stvarnog rada’ na terenu. Nakon diplome, mnogi od

nas postaju zaposlenici disfunkcionalnih organizacija koje nas rijetko primjereno nagrađuju, bez obzira na to “koliko dobro pjevali u zboru” (J. B. Harvey, *Organizacije kao farme žaba*).

Kada stvari dublje analiziramo, moramo se upitati je li zadatak profesora da ocjenom potvrđuju kompetentnost studenata menadžmenta u daljnjem širenju depresije? Ili bi ocjenom trebali potvrditi da su aktivno poticali altruistično okruženje koje ih je potom naučilo kako izgleda ‘stvarni rad’ na terenu te kako će živjeti stvarne živote na najbolji mogući način.

Navedeno pitanje sve je samo ne trivijalno. Primjerice, jedan kolega me upitao: “Kada bi prihvatili tvoj prijedlog, što bi bilo s ocjenjivanjem i dodjelom diploma? Jednim dijelom vrijednost edukacije sastoji se i u tome da se nekim dokumentom potvrde stečena znanja i vještine pojedinca. Prema novim pravilima, proces provjere i

Nakon diplome, mnogi od nas postaju zaposlenici disfunkcionalnih organizacija koje nas rijetko primjereno nagrađuju, bez obzira na to “koliko dobro pjevali u zboru”.

ocjenjivanja sveo bi se isključivo na procjenu kompetencija u privlačenju i izvlačenju pomoći. Mogu li fakulteti zadržati vjerodostojnost jednom kada se sve to obznani?”

Mada smatram da bi “nova pravila” proces ocjenjivanja i certificiranja znanja učinila još kompliciranijim, sigurna sam da je kolega postavio pravo pitanje jer su me takva pitanja istovremeno mučila i poticala.

Kao što pretpostavljate, na neka sam odgovorila sâma sebi. Zaključila sam, naime, da, želim li ostati etična, ne mogu mehanički ponavljati stare obrasce, već moram ponuditi novi izbor, čak i onda kada se on temelji na uvjerenjima i vrijednostima koji nisu u potpunosti provjerena u praksi. Drugim riječima, odaberemo li prihvatiti novu definiciju varanja u širim razmjerima, sumnjam da će sveučilišta kakva poznajemo preživjeti u sadašnjem obliku. Međutim, prema mojem dosadašnjem iskustvu, vjerujem da

Odaberemo li prihvatiti novu definiciju varanja u širim razmjerima, sumnjam da će sveučilišta kakva poznajemo preživjeti u sadašnjem obliku.

bi sveučilišta *kakva ne poznajemo* vjerodostojnost podignula na jednu sasvim novu razinu. Mislim da bi upravo takva istraživanja - onog što *ne poznajemo* - otvorila bezbrojne mogućnosti za duhovni i intelektualni razvoj društva, što bi nam u konačnici stvorilo veliko olakšanje.

## Tračak nade

Iako ne primjećujem da profesori, predavači i treneri gore od želje da klijentima osiguraju priliku za takav izbor, na strani studenata, koje oni tobože podučavaju, uočila sam tračke nade.

Primjerice, nedavno je na Sveučilištu Delaware objavljena studija koja je pokazala da je najmanje trećina studenata dodiplomskog studija uključena u neku vrstu prevare, u smislu davanja i primanja pomoći. Studija je također pokazala da su podaci prikupljeni na toj instituciji vrlo slični podacima s

drugih fakulteta. Nadalje, izvještaji navode da se u zadnjih četrdeset godina postotak prevaranata među studentima kontinuirano povećava.

Stoga predloženu redefiniciju ne smijemo shvatiti kao pokušaj da se ozakoni neiskorjenjivi porok. Niti bismo je trebali promatrati kao cinično prepuštanje lopovlucima i lukavom podmetanju radi ostvarenja koristi. Upravo suprotno - smatram da nova definicija predstavlja razuman vapaj za etikom u poslovanju. Svi oni koji podržavaju



sustav koji mlade ljude približava anaklitičkoj depresiji, samotnom individualizmu te drugim psihičkim i fizičkim oboljenjima, u podacima sa Sveučilišta Delaware prepoznat će znak za uzbunu. Oni drugi, koji se zalažu za stjecanje vještina *davanja, zajedništva i sinergije*, u istim će podacima pronaći tračak nade za bolje sutra.

Što se mene tiče, ne uspijemo li njegovati nadu, i dalje ćemo naše studente usmjeravati na krivi put čime ćemo mene, vas, njih i

cijelu kulturu dovesti do kritične točke unatoč tome što nitko od nas to ne želi. Uspijemo li materijalizirati našu moralnu i etičku odgovornost, možda će jednog dana naši unuci potpisati neki novi etički kodeks kojim će se obvezati i “svojom čašću jamčiti da će na ispitima pružati i primati pomoć”. Ako se to doista obistini, zahvaljujući zalaganju profesora, predavača i trenera menadžmenta, te ako se takve promjene doista dogode, tada ćemo se s pravom ponositi velikom doprinosu razvoju i opstanku kulture.

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



Translated and reprinted by permission of SoL, *Society for Organizational Learning*, 2010., all rights reserved. This article was originally published in *Reflections Journal*.



**Sherry Immediato**, suosnivačica, višegodišnja potpredsjednica i izvršna direktorica SoL-a, *Society for Organizational Learning*. Dugi niz godina bila je glavna urednica stručnog časopisa *Reflections*. Svojim je radovima doprinijela realizaciji kapitalnog dijela *Fifth Discipline Fieldbook: The Dance of Change*.

# NIJE SVAKI MBA STUDIJ RELEVANTAN IZABERITE ONOGA KOJI JE

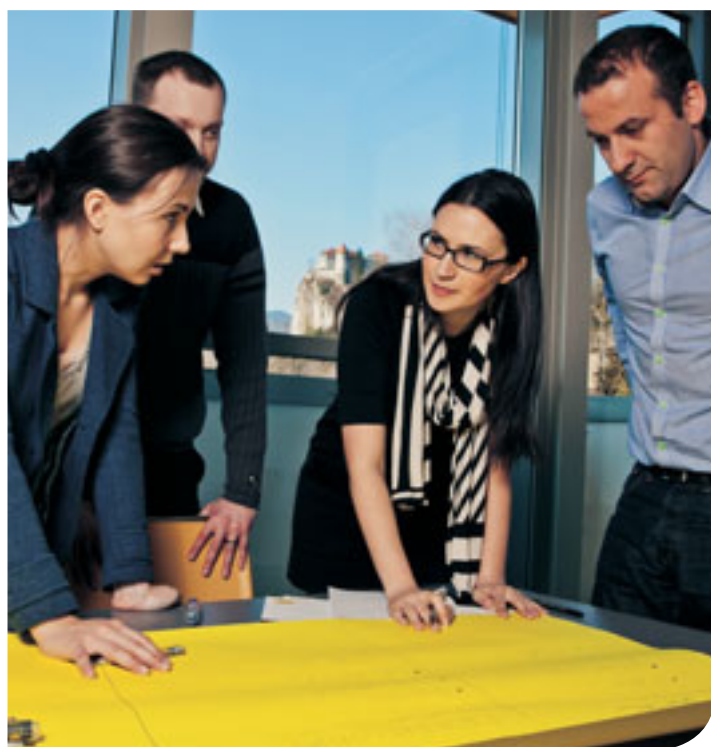
IEDC

Bled School of  
Management

*A School with a View*

## IEDC EXECUTIVE MBA

- **Pripremite se da postanete bolji rukovoditelj**
- **Upoznajte prave ljude i proširite svoj network**
- **Poboljšajte svoju karijeru**




Osposobite se za ulogu uspješnoga rukovoditelja i pridružite se skupini više od **1000 MBA-diplomnata** IEDC-a iz više od **50 zemalja**, koji su danas na važnim rukovoditeljskim položajima širom svijeta.

Nezaboravno iskustvo učenja doživjet ćete:

- u kreativnom okruženju Bleda koje motivira i nadahnjuje,
- s međunarodno afirmiranim profesorima,
- među polaznicima iz brojnih zemalja
- i uz mogućnost tri različite dinamike pohađanja modularnog MBA-studija.

IEDC-Poslovna škola Bled, Fakulteta za podiplomski studij menadžementa,  
Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija,  
T: +386 4 57 92 500, [info@iedc.si](mailto:info@iedc.si), [www.iedc.si](http://www.iedc.si)



q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja





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

