

# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



## Klasici IV



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 4 / Vol. VIII / Zima 2017.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

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

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

**Partneri:**

Emerald Management First

**JOSSEY-BASS**  
An Imprint of WILEY

**PEGASUS**  
COMMUNICATIONS

**SoL**  
society for  
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Prosinac 2016.







11

Tema broja: Klasici IV

**Marko Lučić**

15

Stručnjaci i profesionalci ne znaju učiti

**Chris Argyris**

Pročitajte legendarni tekst Chrisa Argyrisa, jednog od osnivača područja OD-a (organizacijskog razvoja), koji osvještava česti obrazac iz prakse: uspjeh u tržišnom natjecanju sve više ovisi o sposobnosti učenja, a većina ljudi (ponajviše se to odnosi na stručnjake i profesionalce) dokazano ne zna ili ne može učiti! Članovi organizacije za koje uobičajeno smatramo da najbolje uče - visoko obrazovani i visoko pozicionirani te poslu predani profesionalci koji u modernim korporacijama zauzimaju ključne liderske, menadžerske i druge važne specijalističke pozicije - zbog duboko usađenih i nesvjesnih *obrambenih rutina* obično se pretvaraju u ključne „kočnice“ napretka.

45

Održiva budućnost

**Dennis Meadows, Donella Meadows, Jorgen Randers**

Grupa znanstvenika s MIT-a davne 1972. godine izradila je računalni model koji je na temelju dostupnih ulaznih podataka predvidio posljedice neprekidnog i neobuzdanog rasta BDP-a na planetu. Objedinjeni rezultati istraživanja objavljeni u knjizi *The Limits to Growth* koja je šokirala stručnu javnost i postala svjetski bestseller. Trideset godina poslije autori su objavili rezultate ponovljenog ispitivanja postavki i rezultata računalnoga modela koji ukazuju na to da se ništa bitno nije promijenilo te da čovječanstvo nastavlja hitati prema ekološkoj i društvenoj propasti.

75

Svaka institucija je živući sustav

Razgovor s Ariejem de Geusom

**Claus Otto Scharmer**

Intervju Clausa Otta Scharmera s Ariejem de Geusom, autorom knjige *The Living Company*, koji je u znanosti liderstva i menadžmenta potaknuo širenje svjetonazora "organizacija i institucija kao živih bića". Nakon osvještavanja brojnih analogija s ljudskom i drugim živućim populacijama, o institucionalnoj populaciji de Geus zaključuje da je prije svega "vrlo mlada" jer prije nepunih 150 godina gotovo da nije postojala. Osim toga, zaključuje kako je na vrlo niskom stupnju razvoja u smislu da se veoma loše koristi svojim glavnim biološkim oružjem - *umom i inteligencijom* - te da je u tom kontekstu na razini razvoja neandertalca.

93

Upravljanje vremenom: Na čijim je plećima majmun?

**William Oncken, Donald L. Wass**

O ovom tekstu ne treba kazati ništa drugo nego da je riječ o najprodavanijem reprintu *Harvard Business Reviewa* u povijesti te ugledne izdavačke kuće.

105

Organizacija koja uči

**Kai Larsen**

Stručni tekst Kaija Larsena jedan je od najčešće korištenih sažetaka koji na dvadesetak stranica vrlo koncizno opisuje samu suštinu koncepcije "Organizacije koja uči". Iako se u tekstu pretežno navode ideje Petera M. Sengea, autor se također poziva na druge eksperte organizacijskog razvoja poput Chrisa Argyrisa, Juanite Brown, Charlesa Handyja i druge koje prema njegovu mišljenju "spaja nepokolebljiva vjera u urođenu sposobnost ljudi i organizacija da se kontinuirano i svrhovito mijenjaju".

# ADVANCED PROGRAM IN BUSINESS

## LEADING EXECUTIVE EDUCATION PROGRAM IN CEE REGION

prof. WILLIAM P. BARNETT, PhD.

**STANFORD UNIVERSITY**

APRIL, 10-11, 2017

prof. SIM B. SITKIN, PhD.

**DUKE UNIVERSITY**

MAY, 22-23, 2017

prof. MICHAEL AHEARNE, PhD.

**UNIVERSITY OF HOUSTON**

JUNE, 5-6, 2017

prof. JONATHAN S. FEINSTEIN, PhD.

**YALE SCHOOL OF MANAGEMENT**

JUNE, 26-27, 2017

prof. AJAY K. KOHLI, PhD.

**GATECH**

JULY, 10-11, 2017

prof. GREGORY CARPENTER, PhD.

**KELLOGG, NORTHWESTERN**

SEPTEMBER, 4-5, 2017

prof. JOHN DEIGHTON, PhD.

**HARVARD BUSINESS SCHOOL**

SEPTEMBER, 25-26, 2017

prof. FRANKLIN ALLEN, PhD.

**THE WHARTON SCHOOL**

TBC



# APPLY NOW FOR THE FULL APB PROGRAM

STRATEGY | INNOVATION | MARKETING & SALES

HR MANAGEMENT | FINANCE

EARLY REGISTRATION BENEFITS

UNTIL FEBRUARY 13<sup>th</sup>, 2017

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

**prof. WILLIAM P. BARNETT - STANFORD**

“To me, APB is  
the best kind  
of executive  
education.”



# Nove poslovne organizacije - multikulturalno i multikarakterno okruženje

Jesu li poslovne organizacije svjesne važnosti organizacijskog dizajna? „Stare garniture lidera” uskoro će morati svladati potpuno nove paradigme menadžmenta. Promišlja li se strateški o oblikovanju korporativne kulture, angažmanu zaposlenika, prilikama za učenje, implementaciji *design thinking* pristupa, prilagodbi HR-a ili implementaciji *data managementa* u upravljanje ljudskim potencijalima? Organizacije će neminovno morati prilagoditi uobičajene poslovne obrasce „digitalnom mind-setu” svojih zaposlenika ili, što je posebno izraženo u međunarodnom okruženju, prilagoditi organizacijske procese tzv. „ekonomiji gaža“ (eng. *gig economy*).

Ugledna konzultantska kuća Deloitte je u svom godišnjem izvještaju „Global Human Capital Trends 2016.“, među ostalima, istaknula baš i ove teme kao izazove s kojima će se poslovne organizacije morati suočiti u području učinkovitog upravljanja ljudskim potencijalima.

U proljeće 2017. na VERN' u kreće izvođenje prvog specijalističkog diplomskog stručnog studija u Hrvatskoj u području upravljanja ljudskim potencijalima.

U skoroj budućnosti poslovne organizacije će počivati na visoko osposobljenim timovima, pokretane novim modelima menadžmenta, a vodit će ih mlađi, globalno orijentirani lideri. Smjenom generacija na ta će mjesta zasjesti pripadnici tzv. „generacije Y”. No, to nije sve. Magazin *Fast Company* ističe da se organizacije, ali i brendovi već danas moraju početi pripremati za dolazak „generacije Z”, koja je rođena između 1996. i 2011., a za koju se predviđa da će je karakterizirati nepovjerljivost, štedljivost i socijalna osviještenost.

Kako bi uspješno prebrodili taj zaokret u organizacijama, rukovodeći kadrovi i odjeli za upravljanje ljudskim potencijalima morat će se fokusirati na razumijevanje i uspostavljanje multikulturalnog i multikarakternog okruženja, koje će biti poticajno za zaposlenike, te konstruiranje novih modela liderstva i karijernog razvoja.

Suvremeni model upravljanja ljudskim potencijalima proizašao je iz uviđanja da su ključni preduvjet (ne)uspjeha svake poslovne organizacije ljudi i njihov doprinos ispunjavanju ciljeva organizacije.

Veleučilište VERN' vrlo pozorno prati događanja i promjene na tržištu, prepoznaje nove trendove i potrebe za razvojem novih znanja i vještina. Slijedom toga, uočili smo nedostatak potrebnih sadržaja u obrazovnim programima koji bi se upravo bavili organizacijskim promjenama i razvojem ljudskih potencijala. U suradnji s vrhunskim stručnjacima i velikim kompanijama u Republici Hrvatskoj, oblikovali smo novi specijalistički diplomski stručni studij „Upravljanje ljudskim potencijalima“, koji svojim sadržajem i završnim kompetencijama daje upravo ona znanja i vještine koje su danas potrebne poslovnom sektoru.

Vjerujemo kako će ovaj studij, koji uključuje sadržaje iz područja organizacijskog ponašanja, upravljanja karijernim razvojem, izgradnje timova, upravljanja znanjem i kompenzacijama, upravljanja stresom i psihosocijalnim rizicima rada, upravljanja organizacijskim promjenama i druge teme, pripremati nove stručnjake za uspješno rješavanje brojnih izazova suvremenih organizacija u području upravljanja ljudskim potencijalima.



**prof. dr. sc. Vlatko Cvrtila,**  
dekan Veleučilišta VERN'



VERN

# Upgrade



Veleučilište VERN objavljuje upise za novu generaciju studenata diplomskih studija s početkom u ožujku 2017.:

## DIPLOMSKI STUDIJI

- Poduzetnički menadžment
- Upravljanje poslovnim komunikacijama
- Računovodstvo i financije
- Menadžment održivog razvoja turizma
- IT menadžment
- Upravljanje ljudskim potencijalima

Detaljne informacije na (01) 48 81 832 i (01) 48 81 833  
[www.vern.hr](http://www.vern.hr)





# #DontCrackUnderPressure

**PRODAJNA MJESTA:** DICTA EXCLUSIVE, Tower Centar, Pećine, Rijeka • DICTA ARENA CENTAR, Lanište 32, Zagreb • DICTA RI, Robna Kuća Rijeka, Rijeka • MAMIĆ, vl. Pero Mamić, Gajeva 4, Zagreb • URAR BUTUČI, Vlaška 13, Zagreb • MARLI, Vlaška 13, Zagreb • SATOVI NOVAK, Decumanus 28, Poreč • WATCH & JEWELLERY SHOP DAVID, Giardini 7, Pula • ZTO FUTURA, Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj • BORZA GRUPA, Pred Dvorom 2, Dubrovnik • B-VAMA, Obala hrv. narodnog preporoda 2, Split • B-VAMA – JOKER CENTAR, Put brodarice 6, Split • EXCLUSIVE CENTAR BOŽO PAIĆ, Stjepana Radića 4, Šibenik • ZRAČNA LUKA PULA, Duty Free Shop, Ližnjan • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop, Pleso bb, Zagreb, ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, Kaštel Štafilić, ZRAČNA LUKA RIJEKA, Duty Free Shop, Omišalj • GLASNOVIĆ ZLATARSTVO, Trg sv. Stjepana 14, Hvar • ANDA STORE, Mall of Split, ul. Josipa Jovića 63, Split

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





# TAG Heuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860



CARRERA CALIBRE HEUER 01





Uvodnik

# Klasici IV

Marko Lučić

Krajem ljeta, upravo u razdoblju definiranja tekstova za *Klasike IV*, posjetio nas je dragi prijatelj koji se kao poslovni savjetnik bavi organizacijskim razvojem. U njegovom smo društvu, kao i uvijek do sada, uronili u neobično zanimljive razgovore o teoriji, te posebno o praksi liderstva. Naime, za razliku od nas koji se više bavimo teorijom, njegovi suradnici i on sam više su okupirani zahtjevnim poslom implementacije teorije u svakodnevnu praksu.

Iskoristit ću priliku i kazati kako smo svi mi u *qLife* oduvijek svjesni činjenice da je mnogo lakše *pisati* o kompleksnim i apstraktnim teorijama nego ih *uvoditi* te učiniti da one trajno *zažive* u organizacijskim strukturama različitih vrsta. S obzirom na to da se naša uloga ogleda prvenstveno u tome da služimo kao svojevrsna vizija, kao neuhvatljivi ideal "savršenog sustava" koji funkcionira na temelju najnovijih dostignuća društvenih tehnologija liderstva i organizacijskog razvoja, jasno nam je da ukazujući na ogroman jaz između stanja "kakvo bi trebalo biti" i stanja "kakvo je sada" liderima, menadžerima i poslovnim savjetnicima umjesto vodstva ponekad nudimo tek puku frustraciju.

Tako je bilo i s uvažanim kolegom koji je na spomen novih tema kojima se trenutačno bavimo otvorio dušu i satima pričao o problemima s kojima se suočava u suradnji s upravama vodećih kompanija regije. Primjerice, govorio nam je o tome kako mnogi lideri i menadžeri još uvijek imaju velikih problema osvijestiti "neopipljive" izvore stvaranja nove vrijednosti u vidu *učenja*,

*kulture, odnosa, kreativnosti, inovativnosti* ili *mentalnih modela* te povezati ih s klasičnim "tvrdim" varijablama poput financijskih ciljeva kompanije. Iako im se rast (prihoda i dobiti) nameće kao imperativ, jednostavno ne vide *kako* i od *kuda* on izvire pa stoga kontinuirano pribjegavaju istim ofucanim metodama kojima se godinama koriste unatoč tome što ih one dovode do istih neželjenih rezultata.

Stoga smo prilikom odabira tekstova za ovaj *qLife* naglasak stavili na legendarna djela uglednih autora koja uglavnom govore o *učenju* i problemima povezanim s *učenjem*: na razini pojedinca, organizacije te kolektivne nacionalne ili globalne svijesti.

Tako se u tekstu *Stručnjaci i profesionalci ne znaju učiti* autora Chrisa Argyrisa, jednog od osnivača područja OD-a (organizacijskog razvoja), raspravlja o duboko usađenim i nesvjesnim *obrambenim rutinama* koje sprječavaju visokoobrazovane i visokopozicionirane profesionalce, uobičajeno na ključnim liderskim i menadžerskim pozicijama, da bilo što nauče. Riječ je, naime, o

osobama koje su u porodici, školi, društvenoj zajednici te kasnije na poslu uobičajeno imale "blistavi status" pa se sada jednostavno ne mogu emotivno nositi s mogućnošću da su u svezi bilo čega "u krivu". Shodno tome, na sami nagovještaj "krivice" reaguju više ili manje agresivno prebacujući je automatski na neke druge, s njima nepovezane entitete, pomoću nesvjesnog psihološkog obrasca *prebacivanja tereta*. Tako dolazimo do paradoksa koji ukazuje na to da osobe od kojih najviše očekujemo, naši "briljantni" pojedinci, u kompleksnom okruženju koje zahtijeva prije svega *učenje iz pogrešaka* ne donose očekivane rezultate već se neočekivano promeću u glavne "kočnice" napretka.

Manjkavost strukture u vidu *neadekvatnih ili pokidanih povratnih veza* drugi je važan uzrok blokade učenja lidera. Nerijetko se, naime, događa da neadekvatne ili pokidane povratne veze sprječavaju donositelje odluka da iskuse i osobno osjete učinke vlastitih aktivnosti. U kompleksnim sustavima u kojima danas živimo donositelji odluka preko mreže institucija utječu na brojne osobe, a da pritom rijetko kada - ako ikada - vide ili na svojoj koži osjete posljedice svojih odluka.

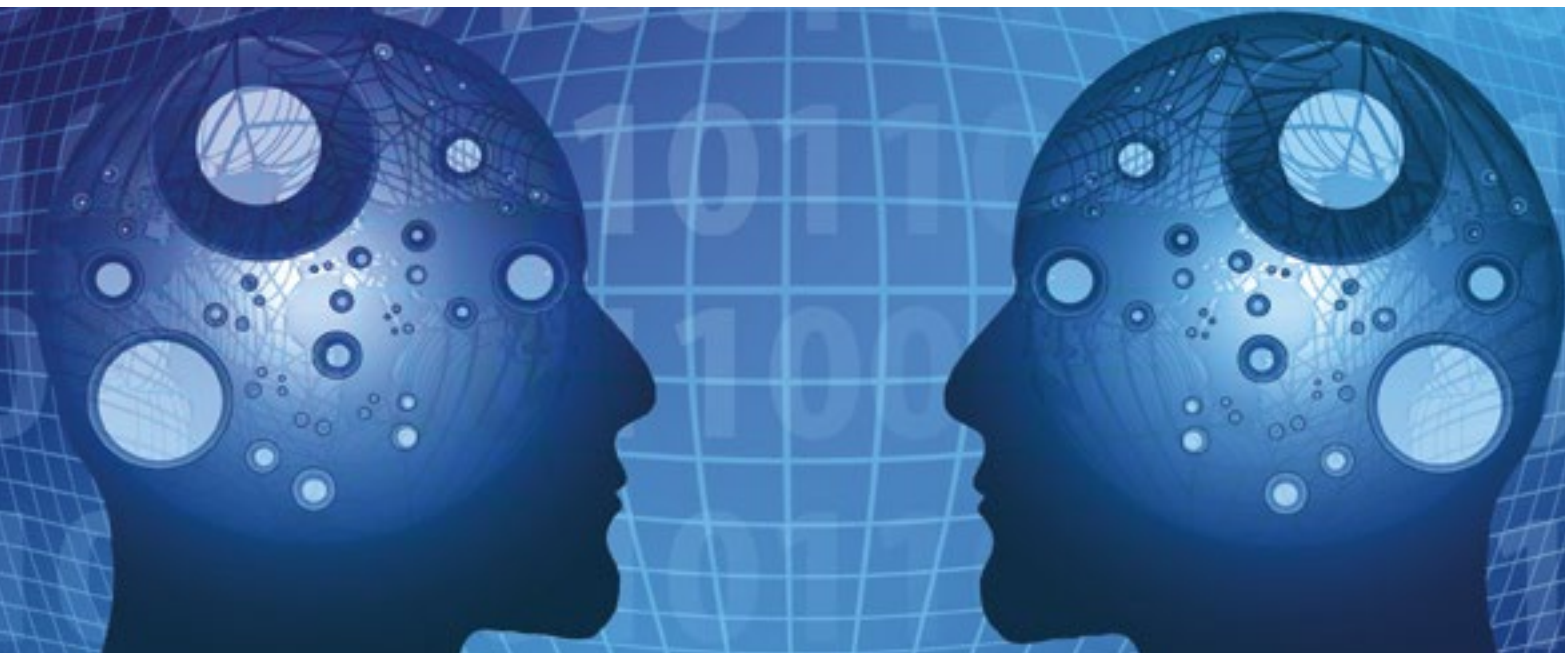
S obzirom na to da se u nedostatku *kvantitativnih, istinitih* i pravovremenih *povratnih* informacija jednostavno ništa ne može naučiti, problem povratnih informacija značajno utječe na sporo prilagođavanje institucija. Primjerice, u kompleksnom

makroekonomsko-političkom sustavu u kojem vlada *dugotrajna povratna sprega* koja čini da današnje odluke utječu - na posve nejasan način - na gospodarsku i društvenu stvarnost nakon jedne, tri, pet ili više godina, kada je spomenuta povratna sprega sasvim iskrivljena u filterima najrazličitijih medija, tada kao premijer, ministar, gradonačelnik ili političar bilo koje vrste možeš slobodno i bez ikakvih posljedica pričati što god želiš jer se posljedice tvojih odluka nikada jasno se vide. A ako se posljedice jasno ne vide tada nema *učenja* jer svatko misli kako je baš on zaslužan i u pravu. Kada na koncu nešto ipak ispliva na površinu, akteri se jednostavno naslone na neku od bezbrojnih interpretacija koje njima odgovaraju pa se tako u trenutku stvarna mehanizam kojim je najgluplje poteze lako prikazati kao blistava postignuća i obrnuto.

Priča o problemima s učenjem ovime, naravno, ne završava. U tekstu *Organizacija koja uči* pronaći ćete Sengeov popis šest obrazaca (eng. *learning disabilities*) koji također blokiraju učenje: *iluzija učenja iz iskustva, iluzija preuzimanja odgovornosti, parabola o kuhanoj žabi, fokusiranje na događaje, neprijatelj je negdje vani i moj položaj - to sam ja*. Pokušate li razgovarati s kolegama na poslu koristeći se novim svjetonazorskim "lećama" kako biste zajednički preispitali što je "ispravno", a što "pogrešno" u stvarnosti koja vas okružuje, vremenom ćete uočiti da se financijski parametri poslovanja tvrtke mijenjaju... sigurno na bolje!



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



# DIGITAL TRANSFORMATION

## BECOME A DIGITAL LEADER

### Digital Business Model: New Opportunities for Creating Value

March 15 - 16, 2017

**Branislav Vujović**, President, New Frontier Group, Austria

M1

### Digital Marketing: A Managerial Approach for Analog Companies

April 24 - 25, 2017

**Joe Pons**, Axioma Marketing Consultants, Spain

M2

### Designing an Integrated Digital Strategy

May 25 - 25, 2017

**Salman Mufti**, Smith School of Business, Canada

M3

Please visit [www.iedc.si/digital](http://www.iedc.si/digital) for more information about the program or contact us at **+386 4 5792 500** or [seminars@iedc.si](mailto:seminars@iedc.si).





# Stručnjaci i profesionalci ne znaju učiti

Chris Argyris

Svaka organizacija koja želi uspjeti u sve težim uvjetima poslovanja, prije ili kasnije mora se suočiti s temeljnim problemom: *uspjeh u tržišnom natjecanju sve više ovisi o sposobnosti učenja, a većina ljudi (ponajviše se to odnosi na stručnjake i profesionalce) dokazano ne zna učiti!* Štoviše, članovi organizacije za koje uobičajeno smatramo da najbolje uče zapravo nisu to što se o njima misli. Naravno, govorim o grupi visoko obrazovanih i visoko pozicioniranih te poslu predanih profesionalaca koji u modernim korporacijama zauzimaju ključne liderske, menadžerske i ostale važne specijalističke pozicije.

Brojne tvrtke širom svijeta padaju u očaj kada se suoče s navedenim problemom. Još i gore, mnoge među njima nisu čak ni svjesne da problem - takav kakav jest - uopće postoji. Razlog tome je što zapravo ne

razumiju što je to *učenje* pa zbog toga ne razumiju kako bi se trebalo učiti.

Posljedično tome, javljaju se dvije tipične pogreške na koje često nailazim prateći

pionirske pokušaje stvaranja “organizacija koje uče”.

Prvo, ljudi uglavnom definiraju učenje suviše usko te ga uobičajeno izjednačavaju s pukim “problem solvingom” (rješavanje problema, op.ur.) pa se zbog toga uglavnom usmjeravaju na identificiranje i rješavanje problema koji proizlaze iz vanjskog okruženja.

Iako je proces “problem solvinga” važan, *istinsko učenje* od lidera, menadžera, stručnjaka i svih djelatnika zahtijeva dublje zadiranje u nutrinu. Naime, da bi se učenje doista dogodilo od njih se traži da kritički reflektiraju o vlastitom ponašanju kako bi otkrili na koji način vlastitim ponašanjem i vlastitim reakcijama nehotično (nesvjesno) pridonose problemima organizacije.

Naročito je važno da shvate kako je njihov osobni pristup definiranju i rješavanju problema vrlo često - sam po sebi - osnovni izvor problema kojeg nastoje riješiti.

Kako bih što bolje objasnio navedenu razliku, skovao sam termine “jednostavno” (engl. *single loop learning*) i “složeno” (engl. *double loop learning*) učenje.

Radi toga što su stručnjaci uobičajeno uspješni u onome što čine, rijetko se susreću s pogreškama i neuspjehom. A upravo zato što rijetko griješe, nikada ne nauče učiti iz pogrešaka.

Jednostavnom analogijom pokušat ću objasniti o čemu je zapravo riječ: termostat koji se automatski pali kada sobna temperatura padne ispod 20<sup>o</sup> C primjer je jednostavnog učenja. S druge strane, kada bi termostat mogao upitati: “Zašto sam namješten na 20<sup>o</sup> C?” te potom istražiti bi li se možda pomoću neke druge temperature ekonomičnije dosegao cilj ugodne zagrijanosti prostorije, tada bismo mogli govoriti o složenom učenju.

Visokokvalificirani stručnjaci uobičajeno postižu sjajne rezultate u jednostavnom učenju. Ne čudi što je tako; na kraju krajeva, velik dio svojih života posvetili su stjecanju akademskih titula te ovladavanju jednom ili više intelektualnih disciplina kako bi ih aplicirali na rješavanje realnih životnih problema. Pa ipak, paradoksalno je što nam upravo ta činjenica pomaže objasniti zašto su profesionalci toliko loši u svladavanju složenog učenja.

Da skratimo priču, upravo radi toga što su stručnjaci uobičajeno uspješni u onome što čine, rijetko se susreću s pogreškama i neuspjehom. A upravo zato što rijetko griješe, nikada ne nauče učiti iz pogrešaka.

Kada njihove strategije jednostavnog učenja ne poluče željene rezultate (što se u slučaju suočavanja s kompleksnim problemima vrlo često događa), počinju se *obrambeno ponašati* (engl. *defensive behavior*) odbacujući bilo kakvu kritiku te svaljujući krivnju na druge. Ukratko, njihova realna sposobnost učenja “isključuje” se upravo u trenutku kada im najviše treba.

Sklonost visoko pozicioniranih lidera, menadžera i drugih profesionalaca *obrambenom ponašanju* upućuje na drugu pogrešku kompanija povezanu s učenjem. Naime, uobičajeno se smatra kako je intrinzična



motivacija ključni čimbenik koji pokreće ljude da prione učenju. Vjeruje se kako uz kvalitetne stavove i izraženu posvećenost učenje samo po sebi izvire.

Upravo se zbog toga brojne tvrtke okreću izgradnji nove, primjerenije organizacijske strukture, kompenzacijskih programa, ocjenjivanju učinka, razvijanju korporativne kulture i slično - svi ti programi dizajniraju se kako bi se djelatnike motiviralo da se dodatno predaju poslu.

Međutim, efikasnost *složenog učenja* ne ovisi samo o ljudskim osjećajima. Važnije je nešto drugo: kako razmišljaju, odnosno kakvim se kognitivnim pravilima ili načinom rasuđivanja koriste prilikom osmišljavanja i provođenja određenih aktivnosti.

O tim duboko usađenim pravilima kognitivnog rasuđivanja trebali bismo promišljati kao o svojevrsnom “master programu” pohranjenom u ljudskom umu koji upravlja cjelokupnim ponašanjem pojedinca te pokreće obrambeno razmišljanje i blokira učenje čak i onda kada je osoba izrazito posvećena poslu. Primjerice, na sličan obrazac nailazimo kada virusima zaražen računalni program kontinuirano proizvodi neočekivane rezultate.

Pa ipak, organizacije mogu naučiti da se uspješno nose s problemom učenja u svojim redovima. Žele li doista uspjeti u tome, trebaju pronaći način da lidere, menadžere i djelatnike poduče tome kako svjesno promišljati o vlastitu ponašanju stavljajući navedenu vještinu/sposobnost u središte svih edukacijskih programa osobnog razvoja.

Naučimo li, naime, ljude da analiziraju vlastito ponašanje na nov i efikasan način, tada ćemo vjerojatno ukloniti obrambene mehanizme koji blokiraju učenje.

Suština menadžmenta u godinama pred nama sve više će se ogledati u umijeću povezivanja, koordiniranja, integriranja i vođenja samostalnih međupovezanih visoko obrazovanih stručnjaka različitih područja.

Primjeri koji slijede u nastavku odnose se na posebnu profesiju: dinamične, vrhunski obrazovane konzultante zaposlene u svjetski poznatim *management consulting* tvrtkama. Međutim, implikacije iznesenih tvrdnji dalekosežnije su od specifičnosti njihove profesije.

Činjenica je kako danas sve više poslova - bez obzira na naziv zanimanja - poprima obilježja “poslova znanja”.

Na svim organizacijskim razinama djelatnici moraju kombinirati specifična tehnička znanja sa sposobnošću timskog rada i stvaranja produktivnih odnosa s klijentima ili potrošačima te potom kritički promišljati o svemu što se događa kako bi se funkcioniranje prema potrebi korigiralo.

Osim toga, važno je naglasiti kako će se sama *suština menadžmenta* u godinama koje su pred nama - bilo da je riječ o visoko obrazovanim konzultantima, prodajnom osoblju, top menadžmentu ili tehničarima u proizvodnji - sve više ogledati u umijeću povezivanja, koordiniranja, integriranja i vođenja samostalnih međupovezanih visoko obrazovanih stručnjaka različitih područja.

## Zašto profesionalci izbjegavaju učiti?

Već petnaestu godinu za redom istražujem ponašanje poslovnih savjetnika. Više je razloga zašto sam se posvetio baš toj skupini profesionalaca. Prije svega, riječ je o ljudima koji utjelovljuju sva obilježja visoko obrazovanih stručnjaka koji vremenom postaju sve važniji za funkcioniranje brojnih organizacija. Većina konzultanata obuhvaćenih istraživanjem vlasnici su MBA diplome najprestižnijih američkih poslovnih škola. Osim toga, riječ je osobama koje su izuzetno posvećene poslu. Primjerice, u istraživanju provedenom u jednoj tvrtki 90 posto ispitanika odgovorilo je kako su “izrazito zadovoljni” svojim poslom i kompanijom.

Na temelju njihovih osobnih dostignuća i karakteristika pretpostavio sam kako je zacijelo riječ o stručnjacima koji znaju što je to učenje te kako treba učiti. Na koncu, suština njihova posla ogleda se u tome da poduče druge ljude bolje i učinkovitije funkcionirati. Međutim, brzo sam otkrio kako je upravo u ovoj zajednici problem učenja eklatantan. Iako su upravo oni najveći pobornici kontinuiranog unaprjeđenja organizacija, nerijetko su i najveća prepreka uspješnoj realizaciji tog cilja.

Sama mogućnost da se zaključiti kako performanse konzultanata nisu na visini podizala bi u njima izniman osjećaj krivnje.

Sve dok su napori za promjenama usmjereni na vanjske organizacijske čimbenike - *redizajn procesa, kompenzacijske programe, mjerenje učinku i obuku lidera* - konzultanti bi uvijek bili zdušno uključeni u igru. Što zapravo i ne čudi jer kreiranje novih sustava i struktura spada upravo u one izazove na koje su ih pripremali na uglednim poslovnim školama.

Međutim, u trenutku kada bi se pažnja preusmjerila na kontinuirano unaprjeđenje i performanse samih konzultanata, nešto bi pošlo po krivu. Problem sigurno nije bio u njihovom zalaganju; njihova je posvećenost izvrsnosti prirodna i iskrena, isto kao što je vizija njihove tvrtke bila savršeno jasna. Usprkos tome, kontinuirano unaprjeđenje uobičajeno se nije uspijevalo održati. Štoviše, u praksi se pokazalo kako “guriranje” kontinuiranog unaprjeđenja uobičajeno producira sve lošije konačne rezultate.

Što se dogodilo? Profesionalni konzultanti počeli bi osjećati nelagodu. Odjednom bi osjetili prijetnju koja je proizlazila iz mogućnosti kritičkog preispitivanja njihove uloge u organizaciji. Osim toga, kako je riječ o odlično plaćenim stručnjacima koji uobičajeno uživaju povjerenje i podršku poslodavca, sama mogućnost da se dođe do zaključka kako njihove performanse nisu na visini, te da oni kao stručnjaci ne produciraju očekivane rezultate, podizala bi u njima izniman osjećaj krivnje.

Spomenuti osjećaji ni u kojem smislu nisu služili kao katalizatori stvarne promjene već su u većine stručnjaka poticali obrambene reakcije. Stručnjaci su krivnju za neuspjeh kontinuirano projicirali na izvanjske čimbenike: *nejasne ciljeve, nepravedne i netolerantne lidere te glupe klijente*.



## Stvarni primjer iz prakse

U svjetski uglednoj tvrtki za savjetovanje u menadžmentu, voditelj tima sazvaio je sastanak kako bi sa suradnicima preispitao postignute rezultate. Klijent je uglavnom bio zadovoljan uslugama tvrtke, a članovi tima uglavnom su visoko ocijenjeni. Pa ipak, njihov je voditelj smatrao kako tim nije stvorio očekivanu dodanu vrijednost koju su kao tvrtka obećali klijentu. U duhu kontinuiranog unaprjeđenja, vjerovao je da njegovi ljudi mogu postići bolje rezultate. Pojedini članovi tima dijelili su njegovo mišljenje.

Voditelj je bio svjestan činjenice da je ljudima teško kritički promišljati o vlastitim performansama i ostvarenim rezultatima - posebice u njegovoj prisutnosti - pa je stoga poduzeo korake kako bi stvorio platformu za iskrenu i otvorenu raspravu. Na sastanak je tako pozvao kolegu konzultanta iz prijateljske tvrtke kojemu su članovi njegova tima vjerovali da ga - kako je sam rekao - "održava u objektivnosti". Također je dogovorio da se cijela rasprava snima kako bi se uvijek moglo provjeriti što je doista rečeno te kako bi se mogle provjeriti izrečene interpretacije. Na koncu je voditelj otvorio sastanak tako što je jasno i nedvosmisleno naglasio da se o svim temama može otvoreno raspravljati, pa i o njemu i njegovu ponašanju u ulozi voditelja projekta.

"Razumijem da vam je nelagodno raspravljati o meni i suprotstavljati se mojemu mišljenju. Pa ipak, pozivam vas da prihvatite izazov", poručio je okupljenima. "Jasno i glasno ukazati na eventualne pogreške vodstva vaša je dužnost i odgovornost. Isto tako, dužni ste i odgovorni samostalno identificirati pogreške koje ste sami napravili sudjelujući u ovom projektu. Nadam se

da ćemo ostvariti otvoreni dijalog jer ako se to ne dogodi iz svega što smo prošli nećemo ništa naučiti."

Konzultanti su nesvjesno objeručke prihvatili prvi dio izazova prešutno ignorirajući drugi. Na upit da otvoreno ukažu na probleme u suradnji s klijentom, isključivo su se orijentirali na izvanjske čimbenike. Primjerice, prema njihovu mišljenju "klijenti su bili nekooperativni i arogantni te ih uopće nisu ozbiljno shvaćali." Također su smatrali da je vodstvo tima bilo "izrazito loše pripremljeno te vrlo često nedostupno." Kako je to jedan od njih naglasio, "na sastancima s klijentom, u brojnim situacijama naši menadžeri nisu bili pripremljeni te nisu koristili ažurirane podatke." U suštini, konzultanti su tvrdili kako su oni "napravili najbolje što su mogli, u okolnostima u kojima su se zatekli" - ne zbog vlastitih propusta već zbog tuđih zabluda i nepripremljenosti.

Vođa je pažljivo slušao komentare tima pokušavajući s vremena na vrijeme konstruktivno odgovoriti na njihove kritike. Stoga

Na upit da otvoreno ukažu na probleme u suradnji s klijentom, konzultanti su se orijentirali isključivo na izvanjske čimbenike.



VICTORINOX  
SWISS ARMY



I.N.O.X. TITANIUM #241758

**LIFE IS YOUR ADVENTURE**

**PRODAJNA MJESTA:**

Mamić,  
vl. Pero Mamić  
Gajeva 4,  
Zagreb

Satovi Novak  
Decumanus 28,  
Poreč

Silver Time -  
City Colosseum  
Josipa Rimca 7,  
Slavonski brod

B-Vama -  
Joker centar  
Put brodarice 6,  
Split

Glasnović  
Zlatarstvo  
Trg sv. Stjepana  
14, Hvar

Glasnović  
Zlatarstvo  
Ilica 168,  
Zagreb

BLISS  
Matošićeva 21,  
Split

Urar Butući  
Vlaška 13,  
Zagreb

ZTO Futura  
Riva lošinjskih  
kapetana 7,  
Lošinj

Watch & Jewellery shop  
David  
Giardini 7,  
Pula

DFS Dubrovnik  
Zračna luka  
Dubrovnik

DFS Zadar  
Zračna luka Zadar

DFS Rijeka  
Zračna luka  
Rijeka

DFS Split  
Zračna luka Split

DFS Pula  
Zračna luka Pula

**EKSKLUZIVNI UVOZNIK:**

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



MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE | ESTABLISHED 1884



se otvoreno osvrnuo na vlastite pogreške u suradnji s klijentom. Primjerice, jedan član tima kritizirao je njegov pristup vođenju sastanaka. “Nakon razgovora s vama vidim da sam pomoću pitanja na sastancima nesvjesno blokirao otvorenu komunikaciju,” odgovorio je menadžer. “Iako to uopće nije bila moja namjera, sada mi je posve jasno zašto ste mislili da sam samostalno unaprijed odlučio o strategiji tima.” Drugi član se požalio na menadžera jer je pod pritiskom nadređenih skratio rokove izvedbe projekta i isporuke završnog izvješća, ne vodeći pritom računa o svim poslovima koje je trebalo obaviti. “Smatram da sam doista trebao odbiti ponuđeno skraćanje roka. Smatram to svojom pogreškom i svojom osobnom odgovornošću”, priznao je okupljenima. “Istina je... cijeli tim je bio opterećen ogromnom količinom posla.”

Nakon tri sata diskusije koja se uglavnom svela na kritiziranje njegove uloge u projektu, te nakon što je priznao određene propuste, menadžer je nježno upitao članove tima nisu li i oni krivi za ispodprosječne rezultate. “Naposljetku, klijent se bitno ne razlikuje od mnogih drugih s kojima smo do sada surađivali”, primijetio je upitavši potom okupljene: “Što bismo morali učiniti kako bismo poboljšali učinkovitost tima?”

No, umjesto očekivane *samorefleksije*, konzultanti su još jednom ponovili da je glavni problem u klijentima i u vodstvu tima. Jedan od njih o tome je kazao: “Klijent se jednostavno mora otvoriti promjenama i učenju”. Unatoč tome što je menadžer nastavio pokušavati, svaki njegov napor da ih privoli na preispitivanje vlastite odgovornosti urodio bi sve žustrijim kritikama okupljenih koji su odbijali preuzeti na sebe bilo kakvu krivnju. Najbolje što je dobio od članova tima je izjava jednog od njih kako bi “ubuduće trebali manje obećavati”, što je

Umjesto očekivane *samorefleksije*, konzultanti su još jednom ponovili da je glavni problem u klijentima i u vodstvu tima.

podrazumijevalo da oni kao grupa doista daju sve od sebe, te da nema načina da poboljšaju vlastite performanse.

Unatoč tome što je menadžer pomirljivo pristupio okupljenim članovima tima, te unatoč tome što neutralni stručnjak nije uočio prijetnju, tim konzultanata iz opisanog slučaja reagirao je izrazito defanzivno. Čak i kada bi neke njihove optužbe bile točne - da je klijent doista bio arogantan i zatvoren, a njihovi menadžeri nepripremljeni i nepristupačni - *sam način* na koji su prezentirali optužbe nije mogao drugo nego blokirati daljnje učenje. Osim rijetkih iznimaka, konzultanti su krivnju u cijelosti svaljivali na klijenta i menadžere, a da pritom ni u jednom trenutku nisu javno preispitali vlastite argumente. Primjerice, tvrdili su da klijent nije bio “motiviran za učenje”, a da pritom ni u jednom trenutku nisu dokazom potkrijepili tvrdnju. Na opasku da nisu iznijeli niti jedan konkretan argument, gorljivo su nastavili ukazivati na negativnosti drugih subjekata u projektu.

Ako su doista imali takvo mišljenje o klijentu i vodstvu, zašto nisu ranije reagirali i pokušali nešto promijeniti? Na to pitanje konzultanti su opet odgovorili na isti

način, svaljujući krivnju na druge: “Nismo htjeli ugroziti odnose s klijentom,” kazao je jedan od članova. “Nismo htjeli ispasti kukavice koje se stalno na nešto žale,” nadodao je drugi.

Što se zapravo dogodilo? Konzultanti su kritizirali druge kako bi se zaštitili od eventualne nelagodne istine koja bi razotkrila njihov doprinos lošijoj izvedbi tima. Štoviše, činjenica da su stalno ponavljali obrambene stavove - unatoč menadžerskim nastojanjima da im skrene pažnju na njihovu ulogu u cijeloj priči - zorno pokazuje da se obrambeno ponašanje zapravo pretvorilo u njihovu *refleksivnu rutinu*. No, prema mišljenju samih konzultanta, oni nisu “pružali otpor” kako im je neovisni savjetnik ukazao, već su se usmjeravali na “stvarne uzroke problema”. Prema njihovu

mišljenju, umjesto prozivanja trebalo im je čestitati na postignućima ostvarenima u iznimno teškim uvjetima.

Konačni rezultat rasprave ogleda se u *neproduktivnom razgovoru* koji se odvijao na dva odvojena kolosijeka. Obje su strane iskreno, otvoreno i gorljivo iznosile vlastita promišljanja, a da pritom jedna strana ni u jednom trenutku nije pokušala pronaći zajedničku platformu i jezik kojim bi se opisali stvarni događaji u suradnji s klijentom. Dakle, konzultanti su nastavili inzistirati na krivnji drugih sudionika. Menadžer ih je uporno i bezuspješno pokušavao privoljeti da sagledaju na koji su način oni sami pridonijeli stanju koje sada kritiziraju.

Dijalog na dva paralelna kolosijeka odvijao se otprilike ovako:

KONZULTANTI:	MENADŽER:
Klijent se mora otvoriti. Želja za promjenom mora biti jaka i jasno izražena.	Vaš je zadatak pomoći klijentu da osvijesti činjenicu kako je promjena u njegovu interesu.
Klijent se nije složio s nalazima naše dubinske analize.	Ako se klijent nije složio s nalazima dubinske analize, kako smo ga mogli uvjeriti u ispravnost izvješća?
Možda smo se trebali snažnije posvetiti tom dijelu suradnje? Možda smo trebali inzistirati na češćem sastajanju s klijentom?	Ako nismo adekvatno pripremljeni pa nas stoga klijent ne smatra vjerodostojnima, zašto mislite da bi češće sastajanje poboljšalo situaciju?
Trebalo bi poboljšati komunikaciju na relaciji članovi tima i nadređeni menadžment.	Slažem se s tom konstatacijom. Pa ipak, na konzultantima je da preuzmu inicijativu u informiranju menadžera te da mu ukažu na tekuće probleme i način kako će se problemi riješiti.
Naši su lideri prečesto nedostupni pa nam zbog toga ne pomažu koliko bi trebali.	Zašto očekujete da znamo što mislite o našem radu ako nam o tome baš ništa ne želite reći?!

Navedeni razgovor dramatično ilustrira stvarne probleme koji se javljaju u pokušajima poticanja organizacijskog učenja. Dakle, nije stvar u tome da su tvrdnje konzultanata pogrešne i krive već u tome da je takva rasprava suštinski beskorisna. Naime, kontinuirano izbjegavanje analize vlastitog ponašanja i svaljivanje krivnje

na druge neizostavno vodi blokadi učenja. U opisanom slučaju nadređeni menadžer razumije da je uhvaćen u zamku, ali ne zna iz nje izaći. Kako bi ipak uspio u tome, morat će dublje uroniti u dinamiku obrambenog promišljanja i otkriti uzroke koji navode članove njegova tima da se žestoko brane.

## Obrambeno rezoniranje i blokade učenju

Kako objasniti obrambeno ponašanje konzultanata? Sigurno se to ne može njihovim stavom prema promjenama ili posvećenošću kontinuiranom unaprjeđenju poslovanja; oni iskreno žele bolje i efikasnije raditi. Ključni čimbenik pronalazimo u nečem drugom: njihovu *načinu razmišljanja* o vlastitom, te o ponašanju drugih ljudi.

Razmišljati o svakoj situaciji na nov i inovativan način jednostavno nije moguće. Kada bismo promišljali o raznim varijantama odgovora svaki puta kada nas netko pita “kako ste?” izgubili bismo previše vremena, a život bi protutnjao pokraj nas dok bismo mi mozgali o tome kako odgovoriti na jedno jedino pitanje.

Kako bismo olakšali sami sebi život, svaka osoba u svojem umu oblikuje tzv. *teorije o djelovanju* - skup pravila kojima dizajniramo i implementiramo određene modele ponašanja, te pomoću kojih razumijemo ponašanje drugih ljudi.

Uobičajeno se događa da se navedene “teorije o djelovanju” (engl. *theory of actions*) toliko duboko usade u psihu pojedinca da ih on vremenom više uopće nije svjestan.

Paradoks ljudskog ponašanja ogleda se u tome što glavni “master program” koji koristimo - prema kojem se odvija naše *stvarno* ponašanje - zapravo nije onaj koji mislimo da koristimo. Zamolite li u intervjuu ljude da opišu pravila koja određuju njihovo ponašanje i funkcioniranje, većina će navesti ono što nazivam *deklarativnom teorijom djelovanja*. Međutim, ako pomnije promotrite njihovo stvarno ponašanje, brzo ćete uvidjeti da se deklarativna teorija ne preklapa previše s njihovim stvarnim ponašanjem. Primjerice, konzultanti iz ove studije s jedne su strane stalno ponavljali kako vjeruju u kontinuirano unaprjeđenje poslovanja, a s druge su uporno ponavljali aktivnosti koje blokiraju unaprjeđenje. Promotrite li pomnije ljudsko ponašanje s ciljem da pokušate razaznati pravila prema kojima se ono odvija, otkrit ćete da se u stvarnosti javlja jedna sasvim druga teorija koju sam nazvao individualnom *radnom teorijom* (engl. *theory-in-use*). Pojednostavljeno rečeno, riječ je o tome da se ljudi konzistentno ponašaju na nekonzistentan način, potpuno nesvjesni raskoraka između deklarirane i implementirane teorije djelovanja odnosno između onog što misle o tome kako se ponašaju i stvarnog ponašanja.



Defenzivno rezoniranje  
potiče pojedinca da izbjegava  
objektivno i nezavisno testiranje  
premise i pretpostavki na  
kojima temelji zaključivanje.

Još i gore, *radne teorije* uglavnom se oslanjaju na isti skup temeljnih vrijednosti. Čini se, naime, kako postoji općenita ljudska tendencija da se aktivnosti temelje na četiri osnovne vrijednosti:

- nastojanje da se zadrži jednostrana kontrola (engl. *unilateral control*),
- nastojanje da se maksimaliziraju “pobjede” i minimiziraju “porazi”,
- nastojanje da se potisnu negativni osjećaji;
- nastojanje da se bude “racionalan” koliko god je to moguće - pod time uglavnom podrazumijevam nastojanje da se definiraju jasni ciljevi kako bi se potom vlastito ponašanje procijenilo prema tome jesu li ciljevi ostvareni ili nisu.

Svrha ovih vrijednosti ogleda se ponajprije u izbjegavanju *osjećaja nelagode, prijetnje, ranjivosti ili nekompetentnosti*. U tom smislu, temeljni mentalni model - umni program - kojim se koristi većina ljudi za formiranje ponašanja izrazito je defanzivan. Defenzivno rezoniranje potiče pojedinca da zadrži za sebe sve premise i pretpostavke na kojima temelji zaključivanje kao i konačne zaključke na kojima temelji ponašanje te da izbjegava njihovo objektivno i nezavisno testiranje propitivanjem.

Upravo zbog toga što se pretpostavke tipične za obrambeno ponašanje nikada ne propituju, dolazi do stvaranja nevjerovatno čvrstog zatvorenog kruga koji ne dozvoljava suprotnim gledištima bilo kakav prolaz. Stoga će se na upozorenje o tome da se obrambeno postavila osoba neizostavno postaviti još više obrambeno. Dakle, opaska o defanzivnom rezoniranju neizbježno će potaknuti još defanzivnije rezoniranje.

U primjeru koji smo prethodno opisali - kada je menadžer pokušao ukazati na defenzivno ponašanje konzultanta - njihova se prva reakcija ogledala u traganju za izvanjskim uzrocima; u klijentu koji je “previše osjetljiv, te bi zasigurno raskinuo ugovor o suradnji da mu je upućena snažnija kritika” i u menadžeru koji “nije dovoljno snažan da podnese primjedbe nadređenih”. Riječju, članovi konzultantskog tima uporno su negirali vlastitu odgovornost eksternalizacijom problema svaljivanjem krivnje na druge.

U takvim i sličnim situacijama, puki čin ohrabrivanja iskrenog propitivanja često bude napadan od grupe jer budi nelagodu. Osobe koje predvode napade s osjećajem da su možda ipak u krivu nose se tako što optužuju otvorenije pojedince za “uznemiravanje” i otvaranje uznemirujućih tema.

Prema tome, ne treba posebno naglašavati kako opisani temeljni umni program neizbježno prekida krug učenja. A uspješni stručnjaci i profesionalci, zbog čimbenika koji proizlaze iz njihove individualne psihološke strukture, naročito su podložni navedenom obrascu.

Gotovo svi konzultanti obuhvaćeni istraživanjem imali su nevjerovatne CV-e: bili su sjajni studenti, nositelji brojnih akademskih titula i akademskih nagrada.

Međutim, upravo nam njihov fantastični akademski uspjeh pomaže objasniti zašto imaju tolikih problema s učenjem. Prije ulaska u svijet rada, kao studenti živjeli su životima prepunima slave i uspješnosti pa su se radi toga rijetko susretali s nelagodnom i drugim negativnim osjećajima koji prate neuspjeh.

Zbog toga su se njihovi obrambeni mehanizmi rijetko kada - ako ikada - aktivirali, što se u praksi pokazuje opasnim jer je poznato da se osobe koje nisu iskusile neuspjeh na emotivnoj razini ne znaju djelotvorno nositi s njime. Shodno tome, aktivacija obrambenog obrasca sasvim je normalna i očekivana pojava - posebice u grupama uspješnih stručnjaka i profesionalaca raznih profila.

U istraživanju provedenom na uzorku od nekoliko stotina mladih poslovnih savjetnika u organizacijama koje su bile predmet istraživanja, mladi ljudi govorili su o tome da su vođeni intrinzičnom motivacijom za postizanje “nerealno visokih poslovnih performansi”:

- “pritisak koji osjećam na poslu uglavnom je samonametnut”,
- “nije dovoljno biti dobar. Moram biti najbolji”.
- “u ovom okruženju nailazi se na vrlo nadarene i vrijedne pojedince; veoma su motivirani za izvrsnost”,
- “svi mi želimo uspjeti i to što brže”.

Uvijek se uspoređuju s najboljima oko sebe stalno pokušavajući unaprijediti vlastite performanse. Pa ipak, nisu ljubitelji kompetitivnosti toliko izražene među njima. Smatraju kako je jednostavno riječ o nehumanoj situaciji. Radije se vide kao pametni i vrijedni pojedinci koji kontinuirano pridonose uspjehu organizacije - neki su se nazvali “produktivnim samotnjacima”.

Pa ipak, u pozadini snažnih aspiracija za uspjehom skriva se podjednako snažan strah od neuspjeha koji u sebi krije osjećaje srama i krivnje ne uspiju li ostvariti visoko postavljene standarde. “Pod svaku cijenu moramo izbjeći pogreške”, rekao je jedan od njih. “Mrzim kada pogriješim. Svi se mi bojimo pogrešaka, priznali to ili ne.”

U mjeri u kojoj su poslovni savjetnici iskusili uspjeh u životu nisu se trebali brinuti o neuspjehu i pratećim osjećajima srama i krivice. Međutim, u istoj toj mjeri nisu razvili toleranciju na moguće pogreške niti su razvili vještine s kojima bi se nosili s tim neugodnim osjećajima. Posljedično tome, ne plaše se samo neuspjeha kao takvog već i samog osjećaja *straha od neuspjeha* jer znaju da se neće sjajno nositi s njime - a “sjajno” je njihova uobičajena razina aspiracije.

Za opisivanje navedenog fenomena konzultanti su se koristili dvjema intrigantnim metaforama. Govorili su o “krivulji koja vodi u propast” (eng. *doom loop*) i “propasti koja se prijeteci uvećava” (eng. *doom zoom*). O čemu je riječ? O tome da se ponekad događa da konzultanti, unatoč tome što su solidno odradili svoj zadatak u timu, prema njihovu mišljenju krenu “krivuljom koja

Osobe koje nisu iskusile neuspjeh na emotivnoj razini ne znaju se djelotvorno nositi s njime.

vodi u propast” (*doom loop*) zato što posao nisu “savršeno” odradili pa zbog toga nisu pohvaljeni od nadređenih. Štoviše, uobičajeno se ne zaustave na tome jer se potom prema njihovu mišljenju propast “dodatno uvećava” (*doom zoom*).

Posljedično tome, osobnost mnogih stručnjaka i profesionalaca obilježena je pretjeranom osjetljivošću i krhkošću. Suočeni sa situacijom koju ne mogu odmah riješiti, jednostavno se raspadnu. U susretu s klijentom prikrivaju svoju uzrujanost ne prestajući komentirati probleme sa svojim kolegama. Zanimljivo je da u tim razgovorima uobičajeno nabacuju “drvlje i kamenje” na klijenta.

Pretjerana osjetljivost vodi do neopravdano jakog osjećaja *beznadnosti* - čak i *očaja* - jer ne dostižu željene visoke performanse. Iako spomenuta beznadnost uobičajeno ne djeluje razorno na njihovu psihu, u kombinaciji s obrambenim rezoniranjem stvara nepremostivu prepreku učenju i razvoju.

Najbolji primjer pogubnog utjecaja pretjerane osjetljivosti na organizacije pronalazimo u procesu ocjenjivanja učinka (eng. *performance evaluation*). Riječ je o posebnom trenutku za svakog stručnjaka i profesionalca kada

Osobnost mnogih stručnjaka i profesionalaca obilježena je pretjeranom osjetljivošću i krhkošću. Suočeni sa situacijom koju ne mogu odmah riješiti, jednostavno se raspadnu.

vlastite performanse suočava sa službenim standardima. Iz iskustva mogu kazati kako je zapravo riječ o trenutku (procesu) koji kao da je namjerno skrojen kako bi stručnjaka i profesionalca odveo u smjeru “krivulje propasti”. A tada, kada se zbog loših ocjena iskra obrambenog ponašanja dodatno rasplamsa, posljedice ne snosi samo tim pojedinca već i cijela organizacija.

U jednoj savjetničkoj tvrtki menadžment je izradio novi sustav evaluacije učinka osmišljen tako da samu evaluaciju učini objektivnijom i korisnijom za osobe koje u njoj sudjeluju. U procesu dizajna sudjelovali su svi djelatnici spomenute tvrtke - redom poslovni savjetnici - koji su se poprilično oduševili konačnim rješenjem jer je prema njihovu mišljenju “bolje odgovaralo deklariranim vrijednostima tvrtke u vidu *objektivnosti* i *poštenja*”. Pa ipak, nakon dvije godine novi sustav ocjenjivanja pretvorio se u izvor velikog nezadovoljstva. Zaokret se dogodio nakon prvih loših ocjena.

Korištenjem novog *performance evaluation* sustava uprava je detektirala šestoricu konzultanata koji su ocijenjeni lošim ocjenama jer su im performanse bile ispod utvrđenih standarda. Sukladno novom procesu, članovi uprave morali su učiniti sve što je u njihovoj moći kako bi na pristojan i kvalitetan način priopćili šestorici o manjkavosti njihove izvedbe, te kako bi im pomogli da istu unaprijede. Radi toga su organizirali sastanke sa svakim ponaosob, stavivši im se potpuno na raspolaganje (konzultantima je ostavljeno da sami određuju učestalost sastanaka i vrijeme trajanja sastanaka) kako bi objasnili zašto je njegova izvedba ispod standarda, te kako bi se dogovorili što će se učiniti kako bi se situacija promijenila. Međutim, sve to bez ikakva uspjeha. Rezultati su i dalje bili loši, a šestorka je na koncu ipak morala napustiti tvrtku.



# Grlobolja? Bolno gutanje?



**isla<sup>®</sup> medic hydro<sup>+</sup>: Prirodno  
i inovativno protiv grlobolje.**

Nakon što se tvrtkom pronio glas o otkazima, djelatnici su reagirali konfuzijom i zabrinutošću. Potom se petnaestak poslovnih savjetnika žestoko požalilo upravi, što je ponukalo predsjednika da organizira okupljanje svih djelatnika kako bi se otvoreno porazgovaralo o nastaloj situaciji.

Tijekom susreta, okupljeni poslovni savjetnici iznijeli su niz raznih primjedbi na sustav. Neki su tvrdili da je proces evaluacije nepravedan zbog subjektivnih i pristranih ocjena, te zbog nejasnih kriterija kojima se definira minimalna razina izvedbe. Drugi su izrazili sumnju u to da su otkazi ekonomske prirode te da su rezultati evaluacije samo krinka kojom uprava maskira poteškoće u poslovanju tvrtke.

Treći su tvrdili da proces evaluacije zapravo ne potiče učenje već djeluje suprotno: “Kada bi naša tvrtka doista bila *organizacija koja uči* kao što se tvrdi, djelatnicima koji ne zadovolje minimalne standarde učinka trebalo bi pomoći i podučiti ih da budu djelotvorniji”. Jedan od okupljenih konzultanata otvoreno je iznio svoja promišljanja: “Oduvijek ste tvrdili kako kompanija ne primjenjuje *up-or-out* politiku (*up-or-out policy*, česti upravljački pristup u hijerarhijski

organiziranim zapadnjačkim tvrtkama koji od pojedinaca traži da u određenom periodu vremena dosegne određenu hijerarhijsku razinu. Ne uspije li u tome, mora napustiti tvrtku, op.ur.) zato što ona nije konzistentna s učenjem. Zato smatram da ste nas iznevjerili. To je sve što mogu reći.”

Predsjednik uprave je pokušao potom pojasniti logiku u pozadini odluke uprave pozivajući se na konkretne činjenice te je zamolio okupljene da učine isto: da argumentiraju svoje stavove konkretnim podacima koji ukazuju na suprotno od onog što govore činjenice.

Je li proces evaluacije doista subjektivan i dvosmislen? “Sigurno da jest”, odgovorio je predsjednik. “Intenzivno radimo na unaprjeđenju procesa, na uklanjanju subjektivizma i dvosmislenosti... koliko god je to moguće. Ako imate ideja koje bi mogle pomoći, lijepo vas molim da ih iznesete. Zna li da je nekome nanescena nepravda, ukažite nam. Smatrate li da je netko od vas oštećen, da se prema njemu ili njoj nepravedno postupilo, razgovarajmo o tome sada. Ako ne želite sada o tome razgovarati, možemo to učiniti u ‘četiri oka’”.

Je li razina minimalne kompetencije nejasno postavljena? “Upravo radimo na jasnijem definiranju minimalne kompetencije,” odgovorio je predsjednik. “Što se tiče šestorke koja je morala otići, njihova je izvedba bila toliko loša da odluka o otkazu nije bila nimalo teška. Šestorka je u više navrata dobila kompletan i pravovremen feedback o performansama. Dvojicu uopće nije bilo briga o lošim ocjenama pa se uopće nisu trudili da bilo što poprave. Štoviše, aktivno su izbjegavali razgovarati o toj temi. Za mene su to činjenice. Ako netko raspolaže drugačijim informacijama svakako bih ih volio čuti”, rekao je predsjednik.

Tijekom susreta, okupljeni poslovni savjetnici iznijeli su niz raznih primjedbi na sustav.

Je li šestorka morala otići zbog loše financijske pozicije tvrtke? “Ne, to jednostavno nije točno”, rekao je predsjednik. “Trenutačno imamo više ugovorenih poslova nego što ih s raspoloživim ljudstvom možemo obaviti. Stoga je otpuštanje savjetnika s iskustvom za nas veliki gubitak i trošak. Ima li netko drugačije informacije?”

“Što se tiče *organizacijskog učenja*, cjelokupni proces evaluacije dizajniran je tako da se učenje potiče. U slučaju da pojedinac ostvaruje nedovoljno dobre rezultate”, objašnjavao je predsjednik, “zajednički dizajniramo ‘liječenje’ kako bismo poboljšati njegove ili njezine radne performanse. Potom opet pratimo izvedbu i znakove poboljšanja. U konkretnom slučaju šestorice kolega moram kazati da neki uopće nisu željeli preuzeti takav zadatak, a oni koji su ga prihvatili nisu postigli poboljšanja. Nažalost, rezultati su im iznova bili veoma loši. Ponavljam, ako netko raspolaže drugačijim saznanjima molim da ih iznese...javno ili u četiri oka.”

Na koncu je zaključio: “Nažalost, to se događalo i to će se događati. Ponekad jednostavno zaposlimo pogrešne ljude. Ako pojedinci tijekom dužeg vremenskog razdoblja ne pokazuju odgovarajuće rezultate, ako u više navrata pokažu da nisu u stanju poboljšati izvedbu, tada ne znam što bismo drugo mogli osim da im otkazemo ugovor o radu. Imajući u vidu visoke plaće i bonuse, smatram kako nije pošteno prema cjelini zadržavati ljude koji ne mogu kvalitetno obaviti posao. Osim toga, vjerujem da će i njima biti bolje negdje drugdje, gdje će pronaći prostor za osobne talente.”

Umjesto pravog odgovora potkrijepljenog konkretnim podacima, okupljeni djelatnici nastavili su optuživati upravu upadajući u kontradikcije s vlastitim tvrdnjama. Govorili su, naime, da bi pošten i pravedan

Umjesto pravog odgovora potkrijepljenog konkretnim podacima, okupljeni djelatnici nastavili su optuživati upravu upadajući u kontradikcije s vlastitim tvrdnjama.

evaluacijski proces trebao sadržavati jasne i dokumentirane podatke o izvedbi pojedinca, a da pritom nisu predočili stvarni primjer po čemu je šestorka nepravedno ocijenjena. Tvrđili su nadalje kako ljude ne treba procjenjivati prema čimbenicima koji nisu povezani s njihovom stvarnom izvedbom, a pritom su oni sami procjenjivali upravu upravo na takav način. Inzistirali su na tome da menadžment definira jasne, nedvosmislene i objektivne standarde izvedbe no s druge strane nisu prestajali naglašavati kako se neopipljiva ljudska postignuća nikada neće moći precizno izmjeriti. Na kraju, sami su sebe prikazivali predvodnicima učenja u organizaciji, a da pritom ni na koji način nisu objasnili po kojim su kriterijima došli do takvog zaključka. Ukratko, konzultanti su jedne kriterije postavili upravi i menadžmentu, a druge sami sebi. Prilikom ocjenjivanja menadžmenta uglavnom su koristili elemente neproduktivne evaluacije koju su prethodno žestoko osudili: prosuđivanje u nedostatku konkretnih primjera, argumenata i podataka. Sa strane je izgledalo kao da šalju poruku: “Ovu su općenita obilježja pravedne evaluacije učinka. Svatko bi ih trebao koristiti. Pa ipak, kada mi vas ocjenjujemo navedena pravila ne vrijede.”



I doista, kada bismo artikulirali pravila kojima su se konzultanti vodili kada su se ponašali tako kako su se ponašali, izgledala bi otprilike ovako:

1. Kada kritizirate kompaniju, navedite svoje stavove i to na način da istovremeno spriječite druge da odluče jesu li vaši stavovi u kontekstu određenog problema istiniti ili nisu.
2. Na upit da argumentima potkrijepite kritike, ne oslanjajte se na podatke i informacije koje bi drugi mogli koristiti kako bi sami procijenili jesu li oni točni ili nisu.

3. Zaključke izrazite tako da zamaglitate njihove logičke implikacije. Primijeti li netko nelogičnosti te na njih ukaže, uporno sve negirajte.

Naravno, kada su navedena pravila prezentirana savjetnicima, žestoko su reagirali. Nisu mogli vjerovati da je nekome palo na pamet tako nešto napisati. Ni na koji način nisu mogli povezati “pravila” s vlastitim aktivnostima. Pa ipak, braneci se od primjedbi nesvjesno su nepokolebljivo potvrđivali obrazac.

## Kako produktivno promišljati?

Ako je obrambeno razmišljanje rašireno kao što vjerujem da jest, tada usmjeravanje na kompetencije i motivaciju pojedinaca nije dovoljno za implementaciju željenih promjena. Dakle, kao što smo vidjeli u prethodnim primjerima, u tome će nam malo pomoći nove organizacijske strukture i sustavi. Problem je u tome što čak i onda kada

su djelatnici istinski posvećeni unaprjeđenju osobnih performansi, a menadžment uvede pravila i sustave kojima se potiče “ispravno” ponašanje, ljudi ostaju ukopani u *obrambenom rezoniranju*. Najčešće nisu svjesni što se s njima događa te uobičajeno okrivljuju druge.

Međutim, vjerujem kako ipak ima prostora za optimizam. Vjerujem da organizacije ipak mogu izaći iz okova tog začaranog kruga. Usprkos snazi obrambenog promišljanja, činjenica je da ljudi prirodno teže k tome da ostvare ono što su naumili. Kompetentnost i uspješnost na poslu vrijednosti su kojima uglavnom svi streme. Pojedinaac koji se ponaša konzistentno, a zadatke obavlja kompetentno, intimno je zadovoljan samim sobom jer osjeća samopoštovanje. Stoga bismo upravo na tim univerzalnim postulatima trebali graditi novi pristup kojim bi se ljude poučilo kako promišljati na novi i drugačiji način - suštinski gledano, riječ je o tome da ih se nauči promijeniti *temeljne umne programe*.

U obrambenom rezoniranju ljudi najčešće nisu svjesni što se s njima događa te uobičajeno okrivljuju druge.

Ljude *se može* podučiti tome da prepoznaju vlastite obrasce promišljanja koje koriste prilikom osmišljavanja i provođenja aktivnosti kako bi počeli prepoznavati neusklađenosti između deklarativne i stvarne teorije djelovanja. Mogu osvijestiti činjenicu da nesvjesno planiraju i implementiraju aktivnosti koje zapravo ne žele. Na koncu je još potrebno reći da se ljude može podučiti tome da identificiraju poteze pojedinaca i grupa koji vode obrambenom ponašanju te potom produbljuvanju organizacijskih problema.

Jednom kada se tvrtka upusti u opisani proces učenja, ubrzo otkriva kako se uklanjanje obrambenog ponašanja temelji na istim misaonim obrascima na kojima se temelji strateško, financijsko, marketinško ili proizvodno promišljanje te promišljanje drugih menadžerskih disciplina. Primjerice, svaka sofisticirana strateška analiza ovisi o kvaliteti prikupljenih podataka, pažljivoj analizi te o *konstantnom propitivanju* interferencija podataka i ishoda. Najopsežnije testiranje provodi se prilikom izvođenja zaključaka

koji potom postaju input za druge važne menadžerske procese. Radi toga uspješni stratezi pomno paze da zaključci izdrže svaku vrstu kritičkog preispitivanja.

Isto vrijedi za *produktivno promišljanje* o ljudskom ponašanju gdje se standardi analize također moraju visoko postaviti. Programi razvoja ljudskih potencijala ne bi se stoga trebali toliko temeljiti na apstraktnim idejama već na konkretnim podacima i kvalitetnoj analizi kao što je to slučaj s drugim menadžerskim disciplinama.

Očito je kako konzultanti iz navedenog primjera nisu koristili produktivno promišljanje kada su naišli na neugodne i izazovne probleme, prije svega zato što korišteni podaci jednostavno nisu bili točni. Zaključci do kojih su dolazili nisu bili kritički provjereni (mnoge bi zadržali za sebe) već su uglavnom služili samo kako bi potkrijepili subjektivne tvrdnje. Dakle, kako nije bilo provjere prije ili kasnije moralo je doći do blokade učenja pa nije bilo izgleda za realnom promjenom.

## Stvarni zaokret

Kako neka organizacija može započeti sa stvarnim zaokretom i naučiti članove da produktivno rezoniraju? U prvom koraku uprava mora kritički preispitati vlastite *radne teorije* (eng. *theories-in-use*) kojima se služi prilikom pokretanja aktivnosti te prema potrebi eventualno promijeniti lošu i neučinkovitu praksu. Naime, sve dok lideri i menadžeri (prije svih drugih djelatnika u organizaciji) ne osvijeste eventualno defanzivno ponašanje, stvarnog napretka

zasigurno neće biti, a bilo koja aktivnost okrenuta poticanju promjena ostat će tek mrtvo slovo na papiru.

Dakle, promjene obavezno moraju započeti na vrhu jer će u protivnom defenzivni članovi uprave ugušiti pokušaje transformacije obrasca razmišljanja koji dolaze odozdo. Pokuša li srednji ili niži menadžment samostalno mijenjati način rezoniranja i djelovanja, liderima bi se promjene



ERICSSON

# OBRAZOVANJE SADA POSVUDA.

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

Naša tehnologija i usluge omogućuju tu promjenu širom svijeta.

Mogućnosti su posvuda - uzmi ih!

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

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



mogle učiniti čudnima, a ponekad i opasnim. Sve to najčešće će rezultirati nestabilnom i osjetljivom situacijom koju će menadžment najvjerojatnije pokušati premostiti ili zataškati što će podređeni ispravno protumačiti kao novi primjer obrambenog ponašanja uprave.

Ključni element *edukativnog iskustva* - osmišljenog kako bi se u lidera i menadžera ojačale sposobnosti produktivnog rezoniranja - ogleda se u povezivanje edukativnog programa sa stvarnim problemima poslovanja.

Naime, lideri i menadžeri će se najlakše uvjeriti u koristi produktivnog promišljanja onda kada uoče stvarni napredak u vlastitim performansama i/ili performansama organizacije što se sigurno neće dogoditi preko noći. No, jednom kada shvate u kojoj mjeri produktivno promišljanje pozitivno djeluje na rezultate, zdušno će promicati pristup na treninzima i u realnim radnim situacijama.

Tako sam nakon godina prakse na treninzima odlučio primijeniti jednostavnu metodu za pokretanje opisanog procesa: od sudionika sam zatražio da napišu rudimentarnu studiju slučaja koja se odnosila na neki stvarni poslovni problem s kojim su se trenutno bavili, ili pak na problem koji su bezuspješno pokušavali riješiti u prošlosti. Opis slučaja obično traje sat vremena nakon čega postaje središnjom točkom daljnje analize.

Jednom prilikom, predsjednik uprave velike savjetničke tvrtke specijalizirane za organizacijski razvoj pisao je o tome kako se suočio s problemom žestoke kompetitivnosti poslovnih funkcija kojima su rukvodila četiri njemu podređena direktora. Osim toga što su ga izmorila stalna natezanja i ogovaranja s kojima su ga direktori

Lideri i menadžeri najlakše će se uvjeriti u koristi produktivnog promišljanja kada uoče stvarni napredak u vlastitim performansama i/ili performansama organizacije.

- svaki ponaosob - svakodnevno maltretirali, plašio se da će unutarnji konflikti razoriti tržišnu fleksibilnost tvrtke.

Posebno ga je mučilo to što bi svake godine potrošio stotine tisuća dolara na programe "izgladivanja nesporazuma" koje su za njih organizirale druge savjetničke kuće, a da nakon svega nije bilo poboljšanja. Naime, s intenziviranjem konflikata jačalo je obrambeno ponašanje ljudi u odjelima, a to je pak značilo da će troškovi rasti, a efikasnost dodatno opadati.

Pišući o konkretnom slučaju, predsjednik je opisao sastanak s četiri podređena direktora na kojem je želio razgovarati o nastalim problemima. Zatim je podijelio stranicu na lijevu i desnu polovinu.

Na desnoj je napisao scenarij o tome kako bi se sastanak trebao odvijati - nalik scenariju za film ili predstavu - o tome što će on govoriti, te kako će njegovi suradnici najvjerojatnije odgovoriti. Dakle, na desnoj strani je zapisao događaje koji će se prema njegovu mišljenju stvarno događati: tko će što reći, te što će se na to vjerojatno odgovoriti. S druge strane, na lijevoj strani papira upisivao je svoje misli i osjećaje

koji će se vjerojatno manifestirati tijekom sastanka, ali koje neće glasno izreći (zadržat će ih za sebe) kako “sastanak ne bi skrenuo na krivi kolosijek” te kako se ne bi narušila “politički korektna situacija”.

No, umjesto na još jedan sastanak, predsjednika sam uputio da sjedne sa svojim suradnicima i otvoreno proanalizirao scenarij koji je upravo spontano napisao.

Nakon što se to dogodilo javio mi je kako se analiza “lijevog i desnog stupca” (eng. *Left-Hand Column Technique*) pretvorila u

Analiza “lijevog i desnog stupca” pretvorila se u ključni katalizator otvorenog razgovora te im je pomogla naučiti na koji način njihovi nesvjesni postupci utječu na tim u cjelini.

ključni katalizator otvorenog razgovora među njima te da im je pomogla naučiti na koji način njihovi nesvjesni postupci utječu na tim u cjelini.

Što se zapravo dogodilo? Predsjednik je otkrio da su direktori sastanke smatrali kontraproduktivnima. U nastojanju da se ponaša “diplomatski”, predsjednik bi uglavnom zaključio da je postignut konsenzus oko problema unatoč tome što suglasja zapravo nije bilo. Iz toga su potom izvirale nenamjeravane posljedice: umjesto da osjete olakšanje, direktori su napuštali sastanak

zabrinuti pitajući se o tome što predsjednik *stvarno* misli i što *zapravo* želi postići.

Osim toga, predsjednik je došao i do drugih zanimljivih otkrića. Shvatio je kako je u svojim nastojanjima da riješi problem konkurencije poslovnih funkcija nesvjesno slao posve pogrešne signale. S jedne strane poticao je direktore da “razmišljaju o organizaciji kao cjelini”, a s druge ih je pozivao na konkretne aktivnosti poput, primjerice, rezanja budžeta koje su pospješivale natjecanje među sektorima.

Na koncu je predsjednik otkrio kako su mnoge prešutne ocjene i primjedbe koje je ispisao na papiru bile potpuno pogrešne. Zbog toga što ih nikada nije jasno formulirao, nije mogao znati koliko su zapravo pogrešne. Pored toga, shvatio je da su mnoge informacije koje je smatrao tajnima došle do ušiju njegovih suradnika, ali u “proširenoj verziji” jer su prenositelji uobičajeno nadogradili sadržaj vlastitim neprovjerenim pretpostavkama.

Tijekom analize slučaja, pokušavajući pomoći predsjedniku, direktori poslovnih funkcija također su prepoznali neproduktivno ponašanje u vlastitom nastupu. Korštenjem metode “lijevog i desnog stupca” bilježili su vlastite osjećaje i stavove koji su izranjali u pojedinoj situaciji, a koje uglavnom nisu javno izrekli.

Osvijestili su tako vlastitu tendenciju za obilaženja i prikrivanja problema na koju predsjednik nije reagirao iako je uviđao što se događa. Također su osvijestili da su i oni pogrešno procjenjivali i prosuđivali te da su potom takve prosudbe zadržavali za sebe u strahu da ne naruše odnose unutar tima. Shvatili su koliko su štete nanijeli organizaciji pokušavajući sakriti brojne ideje i osjećaje od predsjednika kako ga ne bi uzurjali.

U kontekstu opisane studije slučaja, tim top menadžera pokazao je iznimnu spremnost za otvoreno raspravljanje o pitanjima koja su do tada bila tabu tema.

I doista, metoda studije slučaja pokazala se izvrsnim okidačem za pokretanje razgovora o pitanjima o kojima se do tada nije moglo niti smjelo raspravljati, upravo zbog toga što ponekad znaju biti vrlo emotivna, pa čak i bolna. No, menadžere koji hrabro ustraju na implementaciji na kraju očekuju vrijedne nagrade: upravljački sustav vremenom postaje daleko djelotvorniji, a posljedično tome cijela organizacija vremenom postaje uspješnija radi toga što je sustav otvoreniji i fleksibilniji te se stoga lakše prilagođava novonastalim situacijama.

Nakon što prođu odgovarajuće treninge produktivnog promišljanja, promjene u funkcioniranju top menadžmenta počinju bitno utjecati na rezultate cijele organizacije, čak i onda kada ostali djelatnici nastave defanzivno rezonirati.

Oboružan novim spoznajama, na sastanku o proceduri evaluacije osobnih performansi predsjednik savjetničke tvrtke iz prvog primjera okupljenim konzultantima nije odgovorio istom mjerom nakon što su iskazali nesigurnost i nezadovoljstvo, već je vlastite teze detaljno obrazložio argumentima i relevantnim podacima.

Prisutni su radi toga osjetili promjenu i sa zadovoljstvom prihvatili predsjednikovo ponašanje pronalazeći u tome znakove da tvrtka počinje funkcionirati na temeljnim vrijednostima *uključivanja* i *participacije* zaposlenih, onako kako se propagiralo.

Naravno, idealno bi bilo kada bi svi članovi organizacije naučili produktivno promišljati što se na koncu dogodilo u kompaniji

iz opisanog slučaja. Konzultanti i menadžment sada otvoreno raspravljaju o najosjetljivijim pitanjima poslovanja, primjerice, o odnosima s klijentima.

Kako biste stekli dojam o mjeri u kojoj produktivno rezoniranje može pridonijeti napretku, promotrite kako je mogao teći razgovor između menadžmenta i konzultanata da je produktivno razmišljanje ot početka prevladavalo. (Dijalog koji slijedi utemeljen je na stvarnom razgovoru kojem sam prisustvovao u toj kompaniji nakon provođenja treninga).

Metoda studije slučaja pokazala se izvrsnim okidačem za pokretanje razgovora o pitanjima o kojima se do tada nije moglo niti smjelo raspravljati.

Iz dijaloga će proizaći da konzultanti demonstriraju svoju posvećenost kontinuiranom unaprjeđenju poslovanja *prvenstveno* jasnim izražavanjem volje za preispitivanjem vlastite uloge u poteškoćama nastalima u suradnji s klijentom. Nema sumnje da će se identificirati dio odgovornosti samog klijenta te njihovog menadžmenta koji je doista bio dio sveukupnog problema. Međutim, konzultanti su sada spremni preuzeti na sebe dio krivice za nagomilane probleme.

Pa ipak, na kraju je najvažnije to što su sa svojim menadžerom dogovorili da će



Na kraju je najvažnije to što su sa svojim menadžerom dogovorili da će pomnije istražiti vlastite poteze i reakcije te poteze i reakcije klijenata i menadžera.

pomnije istražiti vlastite poteze i reakcije te poteze i reakcije klijenata i menadžera, te da će provesti temeljitu analizu podataka, stavova i prosudbi kako bi provjerili jesu li njihovi zaključci točni i utemeljeni na stvarnim podacima. Svaki pojedinac u grupi poticao je druge članove na preispitivanje načina razmišljanja. Štoviše, sada su svi inzistirali na takvom pristupu.

Na kraju su se svi složili da dogovoreno propitivanje ne predstavlja znak nepovjerenja ili napad na nečiju privatnost nego vrijednu priliku za učenje.

Na kraju su se svi složili da dogovoreno propitivanje ne predstavlja znak nepovjerenja ili napad na nečiju privatnost nego vrijednu priliku za učenje.

Primjerice, razgovor o menadžerovoj nespremnosti da kaže *ne* mogao je teći otprilike ovako:

*Konzultant br. 1:* “Mislim da je jedan od najvećih problema u upravljanju ovim projektom taj što niste mogli reći ‘ne’ klijentu koji je zahtijevao nerealno kratke rokove ili top menadžmentu naše tvrtke ako su vas oni pritiskali”. [tvrdnju potkrepljuje primjerom]

*Konzultant br. 2:* “Ja bih dodao jedan drugi primjer [navodi drugi primjer]. Moram, naime, spomenuti da vam nikada nismo iskreno rekli što mislimo. Govorili smo o tome među sobom - iza vaših leđa, a to nije baš lijepo. Međutim, nikada nismo otvoreno i argumentirano izjavili da imamo problem.”

*Menadžer:* “Situacija se sigurno ne bi toliko zakomplicirala da ste pravovremeno reagirali i rekli što vas muči. Jesam li ja nešto rekao ili učinio što vas je sprječavalo da mi otvoreno pristupite i kažete što mislite?”

*Konzultant br. 3:* “Zapravo niste. Mislim da smo se ustezali iskreno reći što mislimo kako ne bi ispalo da se samo žalimo.”

*Menadžer:* “Ne mislim da bih vaše komentare smatrao žalopojkama. Sada, kada govorim o tome, na pamet mi padaju dvije misli. Ako sam vas ispravno shvatio, vi ste se doista žalili jedan drugom i kritizirali moju nesposobnost da kažem ‘ne’, ali ste to prikrivali. Drugo, da smo imali priliku otvoreno razgovarati o poteškoćama, vjerojatno bih sakupio potrebne podatke kojima bih argumentirano mogao reći ‘ne’.”

Molim vas da obratite pažnju na komentar drugog konzultanta kada govori o tome da su prikrivali svoje nezadovoljstvo i osuđivali menadžerovu popustljivost. Kada je čuo što konzultant misli menadžer ga

nije kritizirao. Štoviše, nagradio ga je priznanjem. Pritom se fokusirao na činjenicu kako je vjerojatno i on sam nesvjesno pridonio zataškavanju problema. U tom trenutku on je potpuno otvoreno reflektirao o vlastitoj ulozi u gomilanju problema te je time otvarao prostor za otvoreni razgovor. Osim toga, u tu svrhu poticao je konzultante da slobodno govore o strahu potaknutom mogućnošću da ispadnu “nekompetentne kukavice”. Menadžer je dakle ohrabrivao konzultante da jasno iskažu svoje primjedbe kada za to postoje valjani razlozi. Osim toga, nastavio je ukazivati na kontraproduktivne posljedice prikrivanja problema.

Drugi neriješeni problem koji su konzultanti isticali odnosio se na navodnu aroganciju klijenta. Produktivni razgovor na tu temu mogao je teći otprilike ovako:

*Menadžer:* “Spomenuli ste da su klijenti bili arogantni i nekooperativni. Što vas je navelo da tako zaključite? Što su govorili? Što su činili?”

*Konzultant br. 1:* “Jedan od njih upitao me jesam li ikada samostalno zaradio plaću. Drugi me pitao koliko imam staža jer izgledam kao da sam jučer napustio školske klupe.”

*Konzultant br. 2:* “Jedan me čak pitao koliko imam godina!”

*Konzultant br. 3:* “Nije to ništa. Najgore je kada nam govore da ne znamo ništa drugo nego intervjuirati i ispisivati gomilu izvještaja na temelju onog što nam oni ispričaju te na koncu sve to masno naplatiti.”

*Menadžer:* “Činjenica je da su naši konzultanti mladi ljudi što ponekad klijentu doista predstavlja problem. Njihova vidljiva mladost sama po sebi dovoljna je da podigne

obrambene mehanizme. No, mislim je važnije utvrditi mogu li klijenti slobodno izraziti svoje stavove, a da *mi* ne reagiramo defenzivno? Ono što me najviše muči je prvotno izrečeno mišljenje kolege koji je klijente nazvao ‘glupanima’. Nije prvi put da konzultanti, a posebice djelatnici našeg tima, brane sebe optuživanjem i kritiziranjem klijenta.”

*Konzultant br. 1:* “Istina. Pa ipak, ako su doista glupi ne možemo im pomoći jer jednostavno ništa ne razumiju!”

*Konzultant br. 2:* “Takav je stav posve obramben i antiučeci. Krenemo li od toga da nisu sposobni učiti posredno sami sebe oslobađamo obaveze učenja.”

*Konzultant br. 3:* “Što više krivnje svaljujemo na klijenta to više jačamo vlastito obrambeno rezoniranje.”

*Menadžer:* “Koje su nam onda alternative? Kako ohrabriti klijente da slobodno izraze vlastite obrambene stavove, a da mi - unatoč tome - nastavimo konstruktivno surađivati?”

*Konzultant br. 1:* “Svi mi dobro znamo da stvarni problem nije u našoj životnoj dobi. Klijenti bi nas trebali procjenjivati na

Kada je čuo što konzultant misli menadžer ga nije kritizirao. Štoviše, nagradio ga je priznanjem. Pritom se fokusirao na činjenicu kako je vjerojatno i on sam nesvjesno pridonio zataškavanju problema.

temelju stvarno obavljenog posla i vrijednosti koju im dostavimo, na temelju konkretnih finalnih analiza i izvještaja na kraju savjetničkog projekta. Smatraju li da ne donosimo dodanu vrijednost, trebali bi nam otkazati ugovor o suradnji - ma kako mi bili mladi ili stari. “

*Menadžer:* “Možda je to prava poruka koju bismo im trebali reći?”

U oba primjera konzultanti i njihov menadžer reaguju na pravi način. Pravilnim

pristupom komunikaciji uče o dinamičkim odnosima u grupi te se polako i sigurno kreću prema rješenju generičkih problema u odnosima s klijentom. Spoznaje do kojih dolaze pomoći će im da umnogome povećaju efikasnost - bilo kao pojedinci bilo kao tim - jer im proces pomaže riješiti konkretne probleme te razviti kvalitetnije i dublje razumijevanje njih samih kao članova savjetničke tvrtke čime se grade odlični temelji za kontinuirano unaprjeđenje. Jednostavno rečeno, poslovni savjetnici “uče o tome kako treba učiti”.

Translated and reprinted by permission of SoL - *Society for Organizational Learning*. This article was originally published under the English title *Teaching Smart People How to Learn* by Chris Argyris, *Reflections Journal*, Spring 1991. Copyright ©2016. by SoL, all rights reserved.



**Chris Argyris**, profesor emeritus na *Harvard Business School*, član *Deloitte Thought Leaders Monitor* grupe. Uz Richarda Beckharda, Edgara Scheina i Warrena Bennisu stručna javnost smatra ga suosnivačem područja „organizacijskog razvoja“ (OD - Organization Development). Pored Sengea, smatra se „ocem“ koncepcije „organizacije koja uči“.





**Algebra**  
university college

**IGBS**  
ZAGREB

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

Warren Bennis



**» Apply now «**

# **e-Leadership MBA**

Doing business transformation and innovation in digital economy

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

[www.eLeadership.mba](http://www.eLeadership.mba)

# Komentar

Chris Argyris

Obrambeno rezoniranje i organizacijske obrambene rutine vrlo su rašireni fenomen: sjetimo se samo primjera *Enrona*, *Arthura Andersena*, CIA-e, FBI-a, hijerarhije u Katoličkoj crkvi, administracije u školskom sustavu i mnogih drugih.

U razmatranju ove teme javlja se nekoliko pitanja koja su prema mojemu mišljenju vrlo važna. Prije sloma, *Enron* i *Andersen* u više su navrata dobili nagrade za liderstvo i inovativnost u osmišljavanju programa upravljanja ljudskim potencijalima. U obje tvrtke lideri su iskreno podupirali programe. No, isti lideri pogazili su načela i temeljne vrijednosti tih istih programa. Postoji li neka kvalitetna teorija koja bi nam mogla objasniti nagle preokrete u ponašanju čelnih ljudi ili čak predvidjeti trenutak kada će se oni pojaviti kako bi se na vrijeme spriječio slom?

Kako je moguće da krugovi unutar Crkve koji deklarativno promiču *poštenje* i *poštenje* vješto zataškavaju nemoralno ponašanje pojedinaca u svojim redovima, a zatim se vješto trude prikriti zataškavanje? Kako objasniti apsurdnu situaciju da lideri u obrazovnom sustavu prikrivaju nekompetentnost profesora tako što studentima potajice dostavljaju odgovore na testove znanja kako se ne bi otkrilo da u godinu dana baš ništa nisu naučili?

Konačno, kako objasniti da “lokalne” jedinice FBI-a godinama prebacuju odgovornost

za probleme na više instance samo kako bi kasnije priznali da su oni sami sudjelovali u izviranju dotičnih problema u lokalnoj zajednici te da su tu činjenicu potom vješto prikrivali?

Drugo pitanje usredotočeno je na strateške programe organizacijskih promjena većine tvrtki koji se uglavnom temelje na oponašanju najbolje prakse. Međutim, “Ahilova peta” navedene strategije ogleđa su u činjenici da čimbenici koji su stvorili najbolju praksu u tren oka mogu isto tako iznjedrili procese koji će je uništiti. Tri godine zaredom tvrtka 3M proglašena je najinovativnijom kompanijom. Sada znamo da to više nije slučaj. Kako se to dogodilo? Može li se uopće izbjeći silazna putanja?

Na kraju je još važno dotaknuti se pitanja naše kompetentnosti prilikom oblikovanja stavova koje deklarativno zastupamo. U nedavnom istraživanju otkrio sam kako su u izazovnim situacijama mnogi profesionalci reagirali na isti način kao i menadžeri koje su zdušno kritizirali. Iako su bili svjesni činjenice da se predloženi programi unaprjeđenja ne mogu implementirati, vješto su se pretvarali da ne znaju što se zapravo događa.

# Komentar

Haridimos Tsoukas

## Ranjivost, moralna odgovornost i reflektivno promišljanje

U vrijeme kada je Chris Argyris objavio ovaj članak - koji je u današnje vrijeme postao istinski *klasič* - termini poput “radnika znanja” i “organizacije utemeljene na znanju” nisu još ušli u javni diskurs u mjeri u kojoj su danas prisutni. Argyris je tada doista bio vidovit kad je shvatio kako će “pametni ljudi” (eng. *smart people*, autor misli na stručnjake i profesionalce raznih područja, op.ur.) o kojima je pisao postati sve brojnija populacija, posebno u naprednim ekonomijama svijeta. Tako je i bilo: zaposlenici angažirani na poslovima znanja ili “symbolic analysts” postali su najbrže rastuća grupa novozaposlenih djelatnika (barem u Sjedinjenim Državama; Barley, 1996.).

Argyrisova argumentacija o *inherentnim teškoćama* s kojima se visokoobrazovani stručnjaci i profesionalci susreću u procesu složenog (reflektivnog) učenja posebno je relevantna danas kada je odmak od klasične “Weberijanske” birokratske organizacije prema postbirokratskoj organizaciji sve jasniji, odnosno kada jača odmak od moderne prema postmodernoj tvrtki (Heckscher i Donnellon, 1994.). Mislim da je upravo tim uvidima Argyris obogatio teorije drugih organizacijskih psihologa, poput

Larryja Hirschhorna, te sociologa poput Shoshana Zuboffa i Anthonyja Giddensa. Hirschhorn je uočio i obrazložio osnovne razlike koje nastaju prelaskom na postmodernu organizaciju gurnuvši u prvi plan promjene u samom konceptu osobnog pristupa; pojedinci sve manje internaliziraju organizacijski autoritet utjelovljen u šefu, te umjesto toga internaliziraju sliku o sebi oslanjajući se sve više na osobni autoritet.

U suštini, to znači da u postmodernim organizacijama djelatnici u posao unose više vlastite osobnosti (ideje i osjećaje). Prema Hirschhornovim riječima, danas su djelatnici “psihološki prisutniji” na radnome mjestu. Poslovanje postmoderne tvrtke ovisi o brojnim informacijama, a znanju posvećeni djelatnici moraju odabrati one prave kako bi djelotvorno odlučivali. Za razliku od moderne tvrtke koja se uglavnom oslanjala na autoritete, postmoderna organizacija posluje u okruženju prepunom neizvjesnosti, maglovitosti i ogromnih izazova.

Organizacijski etnografi poput Juliana Orra i Etienna Wengera pokazali su kako je svakodnevno funkcioniranje organizacija utemeljenih na znanju, koje su preplavljene



informacijama, “odlučivanjem intenzivno” - na dnevnoj razini brojne su situacije kada djelatnici moraju samostalno odlučivati. Dakle, što je posao više “informatiziran” (Zuboff), zaposlenici moraju češće odlučivati. Ili, drugim riječima, što se više informacija koristi na radnome mjestu to je veća mogućnost da se razvije refleksivnost u organizaciji (navedeni fenomen Giddens naziva *institutional reflexivity*); stvaraju se uvjeti za obradu povratnih informacija i reflektiranje o “modus operandi” te o ishodima koji iz toga slijede.

U takvim organizacijama pojedinci moraju koristiti alat *kritičkog propitivanja* - o vlastitom djelovanju te o djelovanju drugih članova - kako bi se iskoristile prednosti refleksivnog procesa. Pritom bi se svakako trebali osloboditi *macho ideala* koji ohrabruje potiskivanje sumnji i osjećaja nesigurnosti zbog navodne slabosti pojedinca. Upravo suprotno, *sumnja, otvoreni dijalog i reflektiranje* kvalitete su kojima se stimulira učenje. Poslovi utemeljeni na znanju lakše će se odvijati u klimi slobodne razmjene ideja i iskustava radi toga što upravo takva klima značajno pospješuje izviranje kolektivnog znanja i novih ideja. Kao što znamo iz akademskog života, vrelo novih ideja nalazi se na mjestu gdje postoji kontinuirana debata pa je stoga *kritičko propitivanje i reflektiranje* presudno važno za učenje.

Argyris u članku kontinuirano ističe poteškoće s kojima se praktičari susreću prilikom implementacije refleksivnog promišljanja, odnosno “složenog učenja” kako ga on

naziva. To se posebno odnosi na “djelatničke znanja” koji su sve izloženiji jedni prema drugima te su stoga automatski sve više ranjivi i to u mjeri u kojoj su *psihološki prisutni* na radnome mjestu. Argyris to u tekstu zorno prikazuje *obrambenim rezoniranjem* koje potiče ranjivost u djelatnika znanja. Pa ipak, Argyris također opisuje aktivnosti koje bi visokoobrazovani pojedinci morali činiti kako bi suzbili obrambene mehanizme ponašanja i počeli produktivno razmišljati. Prema momu mišljenju, vrijednost njegova pristupa ne ogleda se samo u savjetima o tome kako ostvariti produktivnije odnose već u tome što ukazuje na važnost *kontinuiranog preispitivanja* samoga sebe i drugih kako bismo proširili vlastite horizonte i bolje se upoznali.

Riječju, Argyris poziva stručnjake da se okrenu primarno *moralnim*, a ne samo *tehničkim* zadacima: da se otvore kritikama i javnom propitivanju vlastitih pretpostavki na temelju činjenica i argumenata te da prihvate mogućnost da i oni snose dio odgovornosti za nastale probleme. Klijent može i ne mora biti “glup”, ali ključno pitanje uvijek mora biti: “što ja mogu učiniti da se odnosi s klijentom unaprijede [ili što može učiniti moj šef ili netko treći]”. Na kraju se sve svodi na individualnu odgovornost, dakle suštinski na moralno pitanje. S tog aspekta Argyrisa treba promatrati kao utjecajnog organizacijskog psihologa, implicitnog etičkog filozofa te sustavnog teoretičara koji je vrlo blizak svom velikom uzoru Gregoryju Batesonu: *vrlo često sami kreiramo probleme s kojima smo suočeni te stoga ne možemo izbjeci vlastitu odgovornost*. Vrijedna poruka!

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

—  
QUANTUM2I.NET

**7**  
GODINA S VAMA

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

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS  
a Wiley imprint  
www.josseybass.com



strategy+business





# Održiva budućnost

Dennis Meadows, Donella Meadows,  
Jorgen Randers

**T**ragične posljedice recentnih prirodnih katastrofa kao i sve brojniji dokazi o jačanju globalnog zagađenja problem klimatskih promjena doveli su u središte pozornosti svjetske javnosti. Iako su većini promatrača izazovi iz te domene uglavnom novi, stručnjaci znanstvenog područja "dinamike sustava" (eng. *systems dynamics*) zabrinjavajući trend pomno prate već tridesetak godina. Grupa znanstvenika s MIT-a davne 1972. godine izradila je računalni model koji je na temelju dostupnih ulaznih podataka predvidio posljedice neprekidnog i neobuzdanog rasta na planetu. Knjiga "The Limits to Growth" (Universe Books, 1972.) objedinila je rezultate istraživanja, šokirala čitatelje i postala svjetski bestseler.

*Autori djela Donella Meadows, Dennis Meadows i Jorgen Randers nedavno su objavili i treće izdanje naslova "Limits to Growth: The 30-Year Update" (Chelsea Green Publishing, 2004.). Nakon ponovljenog ispitivanja postavki i rezultata računalnoga modela autori su zaključili kako su negativni*

*trendovi - predstavljeni prije 30 godina - ostali uglavnom isti i nepromijenjeni te da čovječanstvo nastavlja bitati prema ekološkoj i društvenoj propasti. Umjesto sumornih pogleda u budućnost, autori neočekivano završavaju tekst optimističnim pozivom na djelovanje i iznenađujućim popisom "alata" koji su*

prema njihovom mišljenju potrebni za uspješnu transformaciju prema održivom načinu života.

Zahvaljujući velikodušnosti naših partnera, "Pegasus Communications" i Chelsea Green Publishing ([www.chelseagreen.com](http://www.chelseagreen.com)), qLife u cijelosti prenosi 8. poglavlje knjige "The Limits to Growth: The 30-Year Update" i komentar Dennisa Meadowsa o važnosti suradnje u pronalaženju i implementiranju rješenja za goruće probleme današnjice.

Autori tvrde kako je za transformaciju složenih sustava neophodna kritična masa angažiranih i posvećenih pojedinaca koji suraduju na postizanju zajedničkog cilja. Iz tog razloga vas molimo da ovaj članak prosljedite kolegama, prijateljima i drugim članovima zajednice - svakome za koga mislite da bi mogao odgovoriti na "poziv na djelovanje." Istinska promjena započinje na razini pojedinca - kada čvrsto odlučimo učiniti nešto drugačije.

## Alati za tranziciju prema održivom društvu

"Moramo biti oprezni, ne smijemo podleći očaju jer čudna blistavost nade još uvijek postoji." E. Saouma, 1993.

Može li se čovječanstvo pokrenuti u smjeru održivoga razvoja? Takav bi pomak predstavljao društvenu promjenu koja je usporediva jedino s poljoprivrednom revolucijom iz kasnog neolita i industrijskom revolucijom posljednja dva stoljeća. Te dvije revolucije bile su postupne, spontane i pretežno nesvjesne. Ona revolucija mora biti posve svjesno provedena, te

mora biti vođena najdubljim uvidima moderne znanosti... Uspijemo li, bit će to jedinstveni pothvat u povijesti. - W. D. Ruckelshaus, 1989.

Već više od trideset godina bavimo se održivim razvojem. Dugo vremena pišemo, predajemo i radimo na tom problemu. (Autori ovog teksta ujedno su i autori *World3* modela - računalne simulacije koja prati interakcije demografskih kretanja, industrijskoga rasta, proizvodnje hrane i limita Zemljinog ekosustava. Model je 1972. godine izradio projektni tim *System Dynamics* grupe pri MIT *Sloan School of Management* kako bi analizirao dugoročne posljedice rasta stanovništva i gospodarstva. Istraživanje je naručeno od strane Rimskog kluba. Šesnaest članova tima okupio je i vodio Dennis Meadows, tadašnji profesor na MIT-u. Donella Meadows, Dennis Meadows i Jorgen Randers na temelju scenarija proizašlih iz modela napisali su knjigu *Limits to Growth* koja je ubrzo postala bestseler. op.ur.)

Donella Meadows, Dennis Meadows i Jorgen Randers na temelju scenarija proizašlih iz modela *World3* napisali su knjigu *Limits to Growth* koja je ubrzo postala bestseler.

Tijekom vremena, upoznali smo brojne kolege širom svijeta kojima je održivi razvoj

jednako važan kao i nama. Kroz druženje i suradnju uvijek bi u nama probudili nadu, što ne možemo reći za institucije i političke lidere koji bi umjesto nade u nama redovito pobuđivali frustracije.

Na svakom koraku nailazimo na pojedince iskreno zabrinute za okoliš i druge ljude, za dobrobit i blagostanje novih naraštaja. Riječ je o ljudima koji su svjesni bijede i ekoloških problema čovječanstva, o osobama koje znaju da politika kontinuiranog rasta (gospodarskog) unutar zadanih čvrstih okvira (mogućnost apsorpcije planete) ne sluti sretnim završetkom.

Mnogi od njih naslućuju da se čovječanstvo kreće u pogrešnom smjeru te da sprječavanje katastrofe zahtijeva hitne radikalne promjene. Kada bi znali da će njihova nastojanja uroditi plodom spremno bi sudjelovali u promjenama. Često se pitaju: *Što mogu učiniti? Što može učiniti vlada? Što mogu učiniti kompanije? Što mogu učiniti škole, vjerske organizacije, mediji? Što mogu učiniti građani, proizvođači, potrošači, roditelji?*

Znanstveni eksperimenti potaknuti navedenim pitanjima važniji su od sjaseta specifičnih odgovora koji naviru sa svih strana. Primjerice, kako postoji “Pedeset jednostavnih stvari kojima se može spasiti Svijet.” Kupnja automobila na alternativno gorivo jedna je od tih aktivnosti. Možemo, primjerice, odlagati limenke i plastične boce u posebne kontejnere za daljnju reciklažu. Možemo odgovorno i mudro glasati na izborima, a sve to ako spadate u grupu malobrojnih sretnika koji posjeduju automobil, limenke i plastične boce.

Postoje i druge, *ne tako jednostavne*, aktivnosti kojima se participira u rješavanju problema: živjeti jednostavnim stilom života, imati najviše dvoje djece, zalagati se za

Politika kontinuiranog rasta (gospodarskog) unutar zadanih čvrstih okvira (mogućnost apsorpcije planete) ne sluti sretnim završetkom.

povećanje cijena fosilnih goriva (kako bi se promicalo efikasno korištenje i stimulirao razvoj obnovljive energije), uključiti *ljubav* i *suradnju* u svoje svakodnevne aktivnosti, pomoći barem jednoj obitelji u borbi sa siromaštvom, definirati vlastiti “ispravni život”, pobrinuti se za komadić zemlje, pobuniti se protiv sustava koji iskorištava ljude i prirodne resurse, kandidirati se na izborima.

Sve te aktivnosti pomažu, ali nisu dovoljne. Održivost, samodostatnost i jednakost zahtijeva *strukturne promjene*; jednom riječju revoluciju, no ne u političkom već u mnogo dubljem smislu.

Trebaju nam promjene nalik onima kojima su poljoprivredna i industrijska revolucija transformirali lice i naličje tadašnjega gospodarskog sustava. Recikliranje je važno. Međutim, samo po sebi recikliranje nam neće previše pomoći.

Stoga se nameće pitanje: “Koji procesi i događaji mogu potaknuti toliko željene promjene?” U potrazi za odgovorom pokušali smo razumjeti dvije velike revolucije u ljudskoj povijesti oslanjajući se pritom na interpretacije uglednih povjesničara.

## Poljoprivredna i industrijska revolucija

Nakon ogromnog vremenskog perioda, prije 10.000 godina ljudska populacija dosegla je - za to doba - nevjerojatnih 10 milijuna stanovnika. Ljudi su tada uglavnom bili nomadi, odnosno lovci-sakupljači. Na pojedinim geografskim područjima, koja su obilovala divljači i jestivim biljkama, njihov se broj stalno povećavao što je neizostavno vodilo iscrpljivanju prirodnih resursa. Prilagodba novom problemu tražila je inovativan odgovor. Stoga su nomadi napravili sljedeće:

1. jedni su intenzivirali migracijski stil života započevši selidbu iz Afrike i Srednjeg istoka na nove teritorije,
2. drugi su počeli pripitomljivati životinje, obrađivati zemlju i *boraviti na jednome mjestu*.

Živjeti na jednome mjestu u ono doba bilo je nešto sasvim novo i originalno. Kasnije će se pokazati da je ideja života bez kretanja promijenila lice i naličje Zemlje, razmišljanje čovječanstva i izgled zajednice u mjeri u kojoj nitko nije očekivao.

Prvi puta u povijesti *posjedovati zemlju* imalo je nekakvog smisla. Ljudi se više nisu kretali, nisu morali nositi svoju imovinu sa sobom što je otvorilo prostor još jednoj novosti: *akumulaciji stvari i dobara*. Naravno, odmah su se izdvojili pojedinci vještiji od drugih u akumuliranju dobara. Slijedom događaja rođene su ideje *bogatstva, trgovine, novca i moći*. Ljudi su prvi put mogli živjeti od viškova hrane koje su proizveli drugi ljudi. Mogli su radi toga postati obrtnici, zanatlije, glazbenici, pisci, svećenici, vojnici, atlete... ili pak kraljevi. Tako su nastali cehovi, knjižnice, hramovi, vojske, dinastije i gradovi.

U današnjeg čovjeka, sljedbenika drevnih farmera i poljodjelaca, prevladava mišljenje

da je poljoprivredna revolucija bila veliki iskorak u evoluciji čovječanstva. No, je li baš tako bilo? U doba svoga nastanka, poljoprivredna revolucija vjerojatno je predstavljala čudan i podijeljeni blagoslov. Primjerice, mnogi antropolozi smatraju da obrađivanje zemlje nije donijelo bolji život, već upravo suprotno. Slažu se u tome da je bila *neophodna* kako bi se prehranilo sve brojnije stanovništvo. Poljodjelci su mogli proizvesti veće količine hrane od lovaca-sakupljača po jednom hektaru zemlje. No, proizvedena hrana bila je slabije kvalitete i manje raznovrsna, a proizvodnja je zahtijevala mnogo više fizičkog rada. Osim toga, poljodjelci su se izložili vremenskim prilikama, bolestima, štetočinama, napadima razbojnika i tlačenju vladajuće klase u mnogo većoj mjeri od lovaca - sakupljača. Život u blizini vlastitih fekalija i otpadaka suočio ih je s prvim velikim zagađenjem u povijesti čovječanstva.

Pa ipak, unatoč svemu ostajali su na jednom mjestu jer je poljoprivreda uspješno odgovorila na problem nestašice hrane u prašumi. Potaknula je enormni rast stanovništva koje je s 10 milijuna naraslo na čak 800 milijuna u 1750. godini. No, naravno da navedeni proces nije prošao bez posljedica; povećanje stanovništva uzrokovalo je potom nove nestašice, posebno zemlje i energije. Čovječanstvu je hitno trebala nova revolucija.

*Industrijska revolucija* započela je u Engleskoj kada je drvo zamijenjeno ugljenom, odnosno kada je oskudni resurs zamijenjen resursom kojeg je bilo u izobilju. Upotreba ugljena potaknula je potom ljude na rješavanje praktičnih problema: *iskopavanja tla, izgradnje rudnika, crpljenja vode, organizacije*



transporta i organizacije kontroliranog izgaranja. Navedeni problemi relativno su brzo svladani što je potom dovelo do povećane koncentracije radne snage na prostorima oko rudnika i mlinova. Prvi puta u povijesti tehnologija i trgovina uzdignuti su na pijedestalu ljudskoga društva iznad religije i etike.

Sve se ponovno promijenilo na potpuno nepredvidljiv način. Ulogu zemlje preuzeli su strojevi postavši tako “osnovno sredstvo proizvodnje”. Kapitalizam je zamijenio feudalni društveni poredak. Posvuda su počele nicati ceste, željeznice, tvornice i dimnjaci. Gradovi su rasli i širili se. Promjena je iznova bila čudni i podijeljeni blagoslov. Raditi u tvornicama bilo je još napornije i teže nego raditi na farmi. Zrak i voda oko novih tvornica brzo su zagađeni. Životni standard većine tvorničkih radnika bio je niži od standarda poljodjelaca. No, zemlje za obrađivanje jednostavno nije bilo dovoljno, a tvornice su stalno tražile nove zaposlenike.

Današnjem čovjeku teško je razumjeti koliko je industrijska revolucija promijenila način razmišljanja čovječanstva, ponajviše stoga što ideje toga doba još uvijek utječu na naše poimanje stvarnosti. Povjesničar Donald Worster godine 1988. sjajno se opisao filozofski utjecaj industrijalizma:

*Kapitalisti... su obećali da će tehnološkom dominacijom prirode... uspostaviti pravedniji, racionalniji, efikasniji i produktivniji život svakom pojedincu... Metoda kojom su se pritom koristili ogleda se u jednostavnom oslobađanju privatnog poduzetništva tradicionalnih okova hijerarhije i zajednice, drugih ljudi i prirode... U praksi je to značilo da prirodu i druge ljude treba sebično iskorištavati radi dostizanja “višeg cilja”... Ljudi moraju... stalno razmišljati o zarađivanju novca. Svijet oko sebe, zemlju, prirodne izvore, vlastiti rad - moraju promatrati kao robu koja*

Raditi u tvornicama bilo je još napornije i teže nego raditi na farmi. Životni standard većine tvorničkih radnika bio je niži od standarda poljodjelaca.

*potencijalno može donijeti profit na tržištu. Ljudi moraju tražiti pravo da proizvode, kupuju i prodaju robu bez vanjskoga uplitanja i regulacije... Kako su se želje umnožavale, a tržišta se stalno širila, veza između čovjeka i prirode svedena je na puki instrumentalizam. (Instrumentalizam - pragmatična doktrina prema kojoj priroda postaje sredstvo, odnosno instrument za zadovoljenje ljudskih želja i potreba, op.ur.)*

Takav instrumentalni odnos prema prirodi doveo je potom do nevjerojatnog povećanja produktivnosti stvorivši svijet u kojem danas živimo te u kojem različitom kvalitetom života danas živi 7,5 milijardi ljudi, gotovo 600 puta više nego u doba prije poljoprivredne revolucije. Tako su rast potražnje i širenje tržišta postali glavni pokretači eksploatacije prirodnih resursa na Zemlji. Uspjeh industrijske revolucije, kao i prethodni uspjesi lovačko-sakupljačke i poljoprivredne revolucije, na koncu je prouzročio nove nestašice. Problem više nije bio u nedostatku divljači, oranica i pašnjaka, čak niti u nedostatku energenata i sirovina. U pitanje je došla sama sposobnost cjelokupnog ekosustava za održavanje života. Čovječanstvo je još jednom prekoračilo granicu održivosti. Nova je revolucija neizbježna.

# Sljedeća revolucija: ODRŽIVOST

Svijet koji će nastati sljedećom revolucijom jednostavno se ne da opisati, isto kao što ni poljodjelac 6000 godina p. n. e. nije mogao zamisliti usjeve pšenice i kukuruza u današnjoj modernoj Iowi, kao što engleski rudar iz 1800. godine nije mogao zamisliti današnju *Toyotinu* automatiziranu proizvodnu liniju. Revolucija održivosti će, jednako kao i druge velike revolucije, promijeniti lice i naličje Zemlje, temelje ljudskog identiteta, institucija i kulture. Kao i prethodne revolucije, nastajat će stoljećima, a početak tog nastajanja osjećamo već danas.

Naravno, nitko još ne zna na koji način podržati revoluciju održivosti. Kontrolna lista od 20 koraka za *globalnu promjenu paradigme* jednostavno ne postoji. Kao i prethodne velike revolucije, ni ova se ne može planirati ni kontrolirati. Tijek joj neće odrediti deklaracije vlada ili znanstvena istraživanja. *Revolucija održivosti bit će organska*. Nastat će iz vizije, uvida, eksperimenata i djelovanja milijuna ljudi širom svijeta. Odgovornost za njezinu implementaciju ne leži na plećima niti jedne grupe ili pojedinca. Nitko neće biti zaslužan, ali *svatko* može pridonijeti.

Revolucija održivosti će, jednako kao i druge velike revolucije, promijeniti lice i naličje Zemlje, temelje ljudskog identiteta, institucija i kulture.

Edukacija iz područja dinamike sustava i iskustva iz prakse omogućili su nam izoliranje pojedinih karakteristika složenih sustava prikladnih za razmatranje kompleksnih promjena o kojima govorimo u ovom tekstu.

## 1. Informacija je ključ za transformaciju

To ne znači nužno više informacija, kvalitetnije izvještavanje, veće baze podataka ili daljnje širenje interneta, iako su nabrojani čimbenici važni. Ključne informacije za transformaciju sustava u prvom su redu *relevantne, zanimljive, selektirane, snažne, pravovremene i istinite* informacije koje kolaju na novi način, novim primateljima, noseći novi sadržaj, sugerirajući nova pravila i ciljeve (pravila i ciljevi sami su po sebi informacije). Promjena informacijskih tijekova uvijek mijenja ponašanje sustava. Primjerice, politika “glasnosti” koja se odnosila na otvaranje komunikacijskih kanala u Sovjetskom Savezu - koji su dugo vremena bili čvrsto zatvoreni - omogućila je transformaciju čitave Istočne Europe na posve neočekivan način zabivši posljednji čavao u lijes komunizma. Naime, kako je stari sustav održavan na životu čvrstom kontrolom informacijskih tijekova, otvaranjem istih aktivirala se cjelovita rekonstrukcija sustava (kaotična i nepredvidiva, te istovremeno neizbježna).

## 2. Sustav se snažno odupire promjeni informacijskih tijekova, posebice ako se promjena odnosi na pravila i ciljeve

Ne iznenađuje stoga da se društvene elite, koje izvlače korist iz sadašnjeg načina funkcioniranja sustava, aktivno opiru

preispitivanju postojećih pravila i ciljeva. Vodeće političke, ekonomske i religijske kli-ke sposobne su radi toga blokirati pokušaje pojedinaca i grupa u postavljanju druga-čijih pravila i postizanju drugačijih ciljeva, koji su u suprotnosti s pravilima i ciljevima proklamiranim sadašnjim sustavom. Ino-vatori se obično ignoriraju, marginaliziraju, ismijavaju, uskraćuje im se napredovanje, resursi i medijski prostor. Uništava ih se - figurativno i doslovce.

Unatoč navedenom, jedino inovatori - pre-poznajući iznimnu potrebu za novim in-formacijama, pravilima i ciljevima, te me-đusobnom komunikacijom i nastupima u javnosti - mogu potaknuti promjene i tran-sformaciju sustava. Navedeno promišljanje veoma je važno, a posebno se jasno očituje u ideji Margaret Mead: *Nikada nemojte podci-jeniti sposobnost male grupe posvećenih pojedinaca da promijeni svijet. Štoviše, svijet se oduvijek mije-njao samo na takav način.*

Do sada smo naučili koliko je teško živjeti umjerenim životom u sustavu koji očekuje, potiče i nagrađuje potrošnju. No, *umjerenost* je ipak ostvariva. Također smo naučili da nije jednostavno efikasno koristiti energiju u sustavu koji proizvodi energetske neefika-sne proizvode. No, na razini pojedinačnog subjekta moguće je osmisliti bolje i učin-kovitije načine funkcioniranja te potom inovacije podijeliti s drugima kako bi i oni unaprijedili učinkovitost.

Uvođenje novih informacija u sustav struk-turiran tako da razumije isključivo one sta-re jedan je od najtežih zadataka uopće. Po-kušajte u javnosti preispitati vrijednost *ideje ekonomskog rasta* ili pak razlike između rasta i razvoja i odmah će vam biti jasno o čemu govorimo. Potrebna je *hrabrost i jasnoća* za osporavanje etabliranog sustava. No, i to je moguće učiniti.

Inovatori se obično ignoriraju,  
marginaliziraju, ismijavaju,  
uskraćuje im se napredovanje,  
resursi i medijski prostor.  
Uništava ih se - figurativno i  
doslovce.

U našoj potrazi za modelima miroljubive transformacije sustava koji se prirodno odupiru promjenama iskušali smo razne alate i metode. Racionalna analiza, sistema-tizacija informacija, sustavno razmišljanje i kompjutersko modeliranje očigledna su rješenja. Svaki bi znanstvenik i ekonomist automatski pomislio upravo na te alate. Kao i recikliranje, oni jesu korisni i neop-hodni, ali su istovremeno nedovoljni.

Nije nam poznato što bi se trebalo podu-zeti kako bi “nedovoljno” postalo “dovolj-no”. U našim istraživanjima otkrili smo pet novih alata koje smatramo korisnima i koje smo prvi puta spomenuli 1992. godine u knjizi *Beyond the Limits: Confronting Global Col-lapse, Envisioning a Sustainable Future*. Daljnje istraživanje dovelo nas je do zaključka da te alate ne možemo smatrati sporednima već upravo suprotno, *esencijalnim karakteristi-kama* društva koje želi dugoročno opstati. Ponovno ćemo ih opisati u ovom tekstu, u završnom odlomku, i to ne kao “definitivni način postizanja održivosti, već radije kao jedan od mogućih načina”.

Priznajemo da smo se kao znanstvenici ne-malo kolebali prilikom odlučivanja o tome hoćemo li javno obznaniti te nove alate.

Riječi koje opisuju nove alate smatraju se “neznanstvenim” terminima te su kao takve “neozbiljne” za ciničnu javnost.

Naša nedoumica proizlazila je iz činjenice da nismo stručnjaci u njihovom korištenju te iz toga što upotreba novih alata zahtijeva korištenje termina onkraj tradicionalnog znanstvenog pojmovnika. Štoviše, riječi koje opisuju nove alate smatraju se “neznanstvenim” terminima te su kao takve “neozbiljne” za ciničnu javnost.

Alati o kojima tako oprezno govorimo jesu:

1. Stvaranje vizije,
2. Umrežavanje,
3. Istina,
4. Učenje,
5. Ljubav.

U kontekstu izuzetno zahtjevnih problema, lista se ne čini dovoljno “snažnom” da bi polučila bilo kakve značajnije rezultate. Međutim, svaki od navedenih alata egzistira unutar mreže pozitivnih krugova. Njihovom ustrajnom i dosljednom primjenom - od strane pojedinaca i malih grupa - moguće je postići ogromne promjene: izazvati postojeći sustav i dovesti do revolucije.

“Tranziciju u održivu zajednicu može se podržati jednostavnim, iskrenim i čestim korištenjem navedenih termina u informacijskim strujanjima svijeta,” rekli smo 1992.

godine. Rekli smo to vrlo oprezno, znajući kako će naše poruke utjecati na većinu.

Mnogi od nas osjete nelagodu kada pomisle da budućnost naše civilizacije ovisi o tako “mekanim” alatima, pogotovo što je način njihova evociranja - u nama samima i u drugim ljudima - još uvijek nejasan. Stoga ih u javnom diskursu olako odbacujemo, a razgovor usmjeravamo na “opipljive varijable” poput reciklaže, kontrole zagađenosti, očuvanja flore i faune ili neke druge neophodne, ali *nedovoljne* elemente revolucije održivosti koji su nam mnogo bliži i kojima se znamo koristiti.

Razmotrimo sada поближе nove alate koje još uvijek ne znamo koristiti, iako su nam prijeko potrebni.

## Vizija

Vizija se odnosi na *maštanje* i *zamisljanje*. U prvom trenutku vizionarsko je maštanje općenito da bi već u sljedećem postalo specifična slika stvarnosti koju želimo ostvariti. Vizionarsko promišljanje podrazumijeva zamisljanje situacije koju doista želimo ostvariti, te odbacivanje nametnutih okolnosti koje smo prihvatili odgojem i obrazovanjem. Stvaranje vizije podrazumijeva da se napuste ograničenja onog što se “može ostvariti” te usmjeravanje uma na najplemenitije i najuzvišenije snove koje čuvamo u svom srcu.

Neki ljudi, pogotovo oni mlađi, stvaraju vizije entuzijastično i s lakoćom. Drugi taj isti proces smatraju zastrašujućim i bolnim jer predivna slika moguće stvarnosti sadašnjost čini teže podnošljivom. Neki ljudi nikada javno ne obznane svoje vizije iz straha da ih ne proglašaju “nerealnima”. Oni će teško - ako uopće - prihvatiti ideje ovog teksta. Treći su prošli kroz teška iskustva pa danas



# PREDSTAVLJAMO PROGRAM SEMINARA ZA 2017. GODINU:

- 19.1. Izrada financijskih izvještaja za 2016.godinu za udruge koje vode jednostavno knjigovodstvo
- 27.1. Proces zapošljavanja i selekcije zaposlenika - Zašto je važan i kako utječe na uspješnost timova i poslovni rezultat?
- 27.1. Ovršni zakon i automatska blokada računa
- 2.2. Okrugli stol: Javna nabava u bolnicama
- 3.2. Psihologija za menadžere
- 10.2. Javna nabava: Nabava građevinskih radova s osvrtom na FIDIC pravila
- 10.2. Lean menadžment
- 10.2. Naknada štete zbog povrede prava tržišnog natjecanja
- 17.2. Upravljanje prodajom kroz brojke
- 17.2. Poslovne tajnice: 10 softskills you need
- 23.2. Organizacija evenata u turizmu i sajam festivala
- 24.2. Organizacija evenata u turizmu i sajam festivala
- 24.2. Kako se pripremiti za porezni nadzor i e nadzor
- 2.3. Poslovno pregovaranje: Tehnike uvjeravanja i argumentiranja
- 3.3. Poslovno pregovaranje: Tehnike uvjeravanja i argumentiranja
- 3.3. Građenje visokoučinkovitih timova i motiviranje postavljanjem izazova
- 9.3. Specijalistički program izobrazbe u području javne nabave
- 10.3. Specijalistički program izobrazbe u području javne nabave
- 9.3. Stilovi rukovođenja ovisno o razvojnoj fazi djelatnika
- 10.3. Stilovi rukovođenja ovisno o razvojnoj fazi djelatnika
- 16.3. Konferencija: Web prodaja
- 17.3. Konferencija: Web prodaja
- 16.3. Specijalistički program izobrazbe u području javne nabave
- 17.3. Specijalistički program izobrazbe u području javne nabave
- 23.3. Specijalistički program izobrazbe u području javne nabave
- 24.3. Specijalistički program izobrazbe u području javne nabave
- 23.3. Devizno poslovanje
- 30.3. Novi zakon o javnoj nabavi
- 13.4. Internet marketing
- 14.4. Mobilni marketing
- 21.4. Konferencija: Kulturni turizam i certificiranje kulturnih ruta
- 20.4. Ciklus javne nabave od plana do izvršenja
- 26.4. Vođenje neprofitnih ustanova i udruga
- 5.5. Upravljanje reklamacijama i odbijanjem
- 5.5. Kako efikasno uvesti sustav praćenja rada i ocjene radnog učinka usklađene s organizacijskom strategijom
- 11.5. Društvene mreže
- 12.5. Content marketing - marketing sadržaja
- 19.5. Sepa - izravno terećenje
- 8.6. Email marketing
- 9.6. Mailchimp
- 7.9. Web prodaja: Kako dovesti kupce u web trgovinu
- 8.9. Web prodaja: Optimizacija web stranice za konverzije
- 8.9. SDI alat - Uspješno upravljanje timovima i učinkovita komunikacija
- 21.9. Prvi put voditelj
- 22.9. Prvi put voditelj
- 29.9. Upravljanje promjenama - Kako izgraditi tim koji će biti potpora organizaciji u procesu promjene?
- 6.10. Poslovno pregovaranje s teškim klijentima
- 13.10. Građenje organizacijske kulture usmjeravanjem korporativnog ponašanja
- 20.10. Internet marketing u turizmu

**\*Svi seminari održavaju se u hotelu Sheraton u Zagrebu.**

Prijave i više informacija o seminarima na:  
Mapa znanja d.o.o. Ede Murtića 6, 10 000 Zagreb  
e-mail: [info@mapaznanja.hr](mailto:info@mapaznanja.hr)  
tel: 01/663-6462  
web: [www.mapaznanja.hr](http://www.mapaznanja.hr)

**MAPA  
ZNAJKA**

Skeptici su društvu također potrebni. Njihova je uloga u tome da discipliniraju vizionare.

kolegama i zncancima tvrde kako su vizije općenito neostvarive. Razumijemo ih, skeptici su društvu također potrebni. Njihova je uloga u tome da discipliniraju vizionare.

Zbog skeptika je odmah potrebno kazati da kao autori ovoga teksta ne vjerujemo kako vizija - sama po sebi - išta mijenja. Vizija je beskorisna bez djelovanja, jednako kao i djelovanje bez vizije. Vizija djelovanju daje usmjerenost i snagu, te je apsolutno neophodna u procesu vođenja i motiviranja. Još i više, zajednička vizija - nastala u umovima pojedinaca i grupa - doista *potiče nastajanje novih sustava*.

Navedenu tvrdnju potrebno je doslovce shvatiti: *vizija zaista stvara nove sustave*. Unutar ograničenja prostora, vremena, materije i energije, ljudska vizionarska nastojanja stvaraju nove informacije, nove povratne veze, novo ponašanje, novo znanje i nove tehnologije, kao i nove institucije, nove fizičke strukture i novu moć ljudskih bića. Ralph Waldo Emerson prepoznao je ovu duboku istinu prije 150 godina:

*Svaka nacija i svaki čovjek trenutačno se okružuju životom i neživom tvari koja točno odgovara njihovom karakteru i misaonom aparatu. Promatrajte*

*kako se svaka istina i svaka zabluda - rezultat misaonog aparata pojedinca - "opredmećuju" u zajednicama, zgradama, gradovima, jeziku, ceremonijama i publikacijama. Promatrajte ideje današnjice... u nekom obliku svaka je utjelovljena u zajednici. Pogledajte ciglu, keredu, kreč i kamenu ploču... kako su dobile oblik, ponizne prema velikoj ideji utisnutoj u umovima mnoštva...*

*Slijedi, naravno, da će sitna promjena u čovjeku promijeniti okolnosti u kojima djeluje; sitna promjena u njegovom razmišljanju i odnošenju prema drugim ljudima uzrokovat će znatne promjene vanjskog okruženja.*

Održivo društvo nikada se neće ostvariti ako prije toga ne kreiramo poticajnu zajedničku viziju. A da bi bila poticajna i kompletna, viziju treba stvoriti veća grupa ljudi. Kako bismo potaknuli čitatelje da se pridruže procesu, u nastavku iznosimo slike za koje smatramo da se dobro uklapaju u *Viziju održivog društva* u kojem bi većina nas željela živjeti. Lista nije konačna. Osigurava tek početne smjernice za nastavak izgradnje i proširivanje:

- održivost, učinkovitost, dostatnost, jednakost, ljepota i zajedništvo kao primarne društvene vrijednosti,
- materijalna dostatnost i sigurnost svih članova zajednice, niska stopa nataliteta i stabilna populacija ostvareni osobnom odlukom i društvenim normama,
- rad kojim se ljudi ponose nasuprot radu bez smisla,
- poticanje pojedinca da pridonosi zajednici raspoloživim potencijalima te nagrađivanje za takvo ponašanje; istovremeno osigurati dostatnost svakom članu zajednice, u svakom trenutku i bez iznimke,
- iskreni, uljudni, inteligentni i skromni lideri, zainteresirani da dobro obave posao, a ne da ga pošto-poto zadrže; zainteresirani za služenje zajednici, a ne za

pobjeđivanje na izborima kako bi ostali u poziciji moći,

- gospodarstvo koje služi okolišu, a ne obrnuto; gospodarstvo koje služi kao sredstvo, a ne kao cilj,
- učinkovit i obnovljiv energetska sustav,
- učinkovit sustav recikliranja materijala,
- tehnologije koje reduciraju emisiju i otpad na najmanju moguću mjeru,
- društveni ugovor koji zabranjuje emisiju i otpad kada se ne mogu prirodno ili tehnološki apsorbirati,
- obnovljiva poljoprivreda koja koristi prirodne mehanizme za obnavljanje hranjivih sastojaka u zemlji te za zaštitu od bolesti i nametnika; poljoprivreda koja proizvodi obilne količine nezagađene hrane,
- zaštita različitih ekosustava u harmoničnom suživotu s ljudskim bićima,
- različitost, prirodna i kulturalna, te ljudsko poštivanje tih različitosti,
- fleksibilnost i inovativnost (društvena i tehnološka), intelektualna izazovnost,
- procvat znanosti, kontinuirano povećavanje domene ljudskog znanja,
- razumijevanje sustava i sustavno razmišljanje kao neophodni dio obrazovanja,
- decentralizacija ekonomske moći, političkog utjecaja i znanstvene ekspertize,
- političke strukture koje uravnotežuju kratkoročne i dugoročne perspektive,
- stvaranje političkog pritiska *sada* radi koristiti naših nasljednika,
- razvijene vještine građana i političara u umjetnosti mirnoga rješavanja konfliktnih situacija,
- mediji koji odražavaju raznolikost svijeta te istovremeno ujedinjuju različite kulture relevantnim, ispravnim, pravovremenim, nepristranim i inteligentnim informacijama, predstavljenima u njihovom povijesnom i cjelovitom kontekstu,
- smisao života i pozitivno mišljenje o sebi koje nije utemeljeno na gomilanju materijalnih dobara.

## Umrežavanje

U današnje vrijeme posao se ne može obaviti ako se ne pripada nekoj mreži. Većina mreža kojima pripadamo neformalnog su karaktera, niskih ili nepostojećih budžeta te su rijetko kada okupljene u formalnu organizaciju. Iako su gotovo neprimjetne, učinci njihova postojanja nisu zanemarivi.

Neformalne mreže prenose informacije unutar svoje strukture na isti način kao i formalne institucije samo što su u tom prenošenju često učinkovitije. Prirodno su staništa novih informacija i mjesto iz kojeg obično izviru novi sustavi.

Neke mreže kojima pripadamo lokalnog su karaktera dok su druge međunarodne. Neke su elektroničke, a druge zahtijevaju svakodnevno susretanje ljudi.

Bez obzira na njihovu formu, mreže se uvijek sastoje od pojedinaca koji dijele zajedničke interese u nekom području života, drže se zajedno, dijele informacije, alate i ideje, međusobno se podržavaju, poštuju i cijene. Svrha mreže jednostavna je: podsjetiti članove da u svojim stremljenjima nisu sami!

Neformalne mreže prenose informacije unutar svoje strukture na isti način kao i formalne institucije samo što su u tom prenošenju često učinkovitije.

Mreža nema hijerarhiju, ona povezuje *jednake* i *ravnopravne* na temelju slobodne volje i istog vrijednosnog sustava umjesto prisilom, materijalnim poticajima ili društvenim ugovorom. Članovi mreže znaju da surađujući među sobom mogu postići rezultate koje pojedinačno ne mogu ostvariti.

Primjerice, poznata je mreža poljodjelaca koji među sobom razmjenjuju znanja o organskoj zaštiti od nametnika. Postoje i mreže ekološki osviještenih novinara, “zelenih” arhitekata, informatičara, modelara, dizajnera i potrošača. Postoje tisuće i tisuće mreža koje su nastale spajanjem pojedinaca oko *iste svrhe*. Neke neformalne mreže vremenom toliko dobiju na značaju da se transformiraju u formalne organizacije s uredima i budžetima. No, većina ih nastaje i nestaje prema specifičnoj potrebi. Pojava interneta znatno je olakšala i ubrzala nastajanje i održavanje mreža.

Mreže posvećene održivom razvoju - na lokalnoj i globalnoj razini - neophodne su za stvaranje održive zajednice podjednako usklađene s lokalnim ekosustavima i globalnim ograničenjima. O lokalnim mrežama malo što se može reći u ovom tekstu: naše “lokalno” drugačije je od vašeg. Lokalne

Mreža nema hijerarhiju, ona povezuje *jednake* i *ravnopravne* na temelju slobodne volje i istog vrijednosnog sustava umjesto prisilom, materijalnim poticajima ili društvenim ugovorom.

mreže pomažu ponovnoj uspostavi osjećaja zajedništva i odnosa prema prostoru koji su se u velikoj mjeri izgubili u industrijskoj revoluciji.

Kada govorimo o globalnim mrežama, moramo imati na umu da nisu posve “globalne” (iako se nadamo da će takve postati). Naime, pristup informacijskim tijekovima jednako je loše distribuiran kao i sredstva za proizvodnju. Tokio posjeduje veći broj telefonskih priključaka nego cijela Afrika. Razlike su još naglašenije u broju računala, faks uređaja ili avionskih linija po glavi stanovnika. No, s time u svezi treba kazati kako su razvojem interneta i jeftinih hardverskih uređaja za pristup internetu ljudska mašta i inventivnost još jednom nadvladali naizgled “nemoguće” probleme.

Netko bi mogao primijetiti da Afrika, poput drugih nerazvijenih dijelova svijeta, prvenstveno treba razmišljati o primarnim potrebama, a tek potom o računalima i internetu. Ne slažemo se s takvim razmišljanjem; potrebe siromašnih neće se učinkovito prenijeti sve dok se njihov glas ne bude jasno i glasno čuo. Neki od najvećih probitaka u učinkovitosti materijala i energije proizašli su iz dizajna komunikacijske opreme. U održivoj zajednici, učinkovita komunikacijska oprema globalno i lokalno umrežavanje učinit će svima dostupno pa će se time ukloniti *digitalna podjela* svijeta.

Zanima li vas neko specifično područje održivog razvoja, jednostavno je pronaći ili organizirati mrežu te stupiti tako u vezu s drugim ljudima istih interesa. Mreža će vam pomoći u pronalasku informacija, publikacija, alata, administrativne, financijske i druge pomoći. Također, prikladna mreža pomoći će vam u učenju i prenošenju znanja drugim osobama.



## Istinoljubivost

Kao autori ovog teksta za sebe možemo reći kako nismo sigurni u to da znamo istinu. No, kada čujemo neistinu obično je prepoznajemo.

Mnoge neistine namjerno se izgovaraju, čak i onda kada govornik i slušatelj znaju što se doista događa. Izgovaraju se radi manipulacije, smirivanja, pribavljanja koristi, odgađanja djelovanja, pravdanja sebičnog djelovanja, stjecanja ili zadržavanja moći te zbog odbacivanja neugodne istine.

Laži iskrivljuju informacijske tijekove. Sustav ne može pravilno funkcionirati ako mu informacijske tijekove iskrivite lažima. Osnovno pravilo teorije sustava ogleda se u tome da informacija ne smije biti *iskrivljena, zakašnjela* ili *zadržana*.

Buckminster Fuller jednom je prilikom o tome rekao:

*“...cijelo je čovječanstvo u opasnosti... ako svatko od nas ne počne govoriti istinu, istinu i samo istinu - sada, odmah i zauvijek.”*

Prilikom obraćanja nekoj osobi, okupljenoj masi, a pogotovo djeci - na ulici i na radnome mjestu - svi bismo se trebali maksimalno angažirati u pobijanju laži i *afirmiranju istine*.

Svatko ima priliku osporiti i preispitati neke dogme. Primjerice, svatko od nas može osporiti ideju kako posjedovanje materijalnih dobara čini nekog boljim čovjekom. Također možemo preispitati pretpostavku da će povećanje imovine bogatih pomoći siromašnima.

Naša će zajednica napredovati u mjeri u kojoj ćemo prepoznavati, otkrivati i zamjenjivati neistinite informacije.

Laži iskrivljuju informacijske tijekove. Sustav ne može pravilno funkcionirati ako mu informacijske tijekove iskrivite lažima.

U nastavku teksta navodimo neke uobičajene predrasude i pojednostavljenja, verbalne zamke, i popularne neistine koje često susrećemo u raspravama o granicama rasta. Želimo li stvoriti jasni kontekst humanoga gospodarstva i njegovog odnosa prema ograničenim kapacitetima planeta smatramo da se spomenute neistine moraju posebno istaknuti kako ih u budućnosti ne bismo ponavljali.

*Neistina:* upozoravajući na eventualne probleme budućnosti još ih snažnije prizivamo u sadašnjost.

*Istina:* upozorenja su preporuke za promjenu smjera.

*Neistina:* okoliš je luksuz koji si ne možemo priuštiti.

*Istina:* okoliš je izvor života i gospodarenja. Istraživanja javnog mijenja pokazuju da su potrošači spremni platiti za čistu okolinu.

*Neistina:* promjena podrazumijeva žrtvovanje pa je stoga treba izbjegavati.

*Istina:* promjena je izazov, promjena je neophodna.

*Neistina:* ograničavanjem daljnjeg rasta siromašni će ostati zarobljeni u siromaštvu.

Čovječanstvu je potreban razvoj, a ne rast. A sve dok razvoj zahtijeva fizičku ekspanziju potrebno je da se ravnopravno distribuira kako bi svima bio dostupan i održiv.

*Istina:* siromašni ne uspijevaju poboljšati svoj položaj zbog pohlepe i indiferentnosti bogatih. Siromašnima je prijeko potrebna promjena stava imućnih u svijetu. Tek tada će rastuće gospodarstvo zadovoljiti njihove potrebe.

*Neistina:* svaka država treba dosegnuti razinu materijalnog blagostanja najrazvijenijih.  
*Istina:* ne postoji ni teoretska mogućnost da potrošnja svake države na svijetu dosegne razinu najbogatijih. Svaka zemlja trebala bi zadovoljiti vlastite fundamentalne materijalne potrebe. Sve preko toga trebalo bi se zadovoljiti isključivo u granicama održivosti te po principu "svima jednako".

*Neistina:* svaki rast je dobar, bez razlike, bez sumnje, bez preispitivanja.

*Neistina:* svaki rast je negativan.

*Istina:* čovječanstvu je potreban razvoj, a ne rast. A sve dok razvoj zahtijeva fizičku ekspanziju potrebno je da se ravnopravno distribuira kako bi svima bio dostupan i održiv, s uključenim realnim troškovima.

*Neistina:* tehnologija će riješiti sve probleme.

*Neistina:* tehnologija ne služi ničemu drugom doli stvaranju problema.

*Istina:* potrebno je poticati razvoj tehnologije koje će reducirati negativne utjecaje na okoliš, povećati učinkovitost korištenja resursa, unaprijediti umreženost i pobijediti materijalnu oskudicu. Problemima moramo pristupiti kao potpuna ljudska bića, više se oslanjajući na sebe, a manje na tehnologiju.

*Neistina:* tržišni mehanizmi automatski će nas odvesti u željenu budućnost.

*Istina:* sami moramo donijeti odluke o budućnosti. Tek kada to učinimo možemo se okrenuti tržištu i ostalim organizacijskim mehanizmima kako bismo ostvarili željenu budućnost.

*Neistina:* industrija je uzrok (ili rješenje) svih problema.

*Neistina:* vlade država uzrok su problema (ili spasonosnih rješenja).

*Neistina:* "zeleni" su uzrok svih problema (ili spasonosnih rješenja).

*Neistina:* bilo koja druga grupa ljudi nije ni uzrok, niti (sama po sebi) donosi rješenje.

*Istina:* svi ljudi i sve institucije imaju specifičnu ulogu u strukturama širih sustava u kojima djeluju. U sustavu strukturiranom za "prekoračenje granica" svi igrači namjerno ili nehotice sudjeluju u projektiranom "prekoračenju granica". U sustavu strukturiranom za održivost, vlade, industrija, "zeleni" te posebice ekonomisti, odigrat će važnu ulogu u dostizanju održivosti.

*Neistina:* nepopravljivi pesimizam.

*Neistina:* neopravdani optimizam.

*Istina:* kada govorimo o uspjesima i neuspjesima sadašnjosti te o potencijalima i preprekama budućnosti, moramo se striktno držati istine. Iznad svega potrebna nam je hrabrost kako bismo priznali i podnijeli bol sadašnjosti te istovremeno nepokolebljivo izgradili viziju bolje budućnosti.

*Neistina:* model *World3* je ispravan (neispravan).

*Istina:* svi su modeli - poput mentalnih modela u umovima ljudi - djelomično ispravni, suviše pojednostavljeni te većim dijelom pogrešni. Kako funkcionirati uz to saznanje? Kako međusobno komunicirati, zastupati vlastite modele te o njima razgovarati sa skepsom i poštovanjem? Kako transformirati međuljudske odnose obilježene stalnom igrom ega uhvaćenim u vječnoj mijeni “točnog” i “netočnog”? Na koji način testirati naše modele u stvarnom svijetu?

Sve to vodi nas do problema *učenja*, posebice posljednji izazov testiranja modela.

## Učenje

Stvaranje vizije, umrežavanje i istinoljublje beskorisni su ako izostane djelovanje. Mnogo toga, naime, treba odraditi ako doista želimo stvoriti održivi svijet: moramo pronaći nove načine kultiviranja poljoprivrednoga zemljišta, pokrenuti nove i redizajnirati stare poslove kako bi se ograničio negativni utjecaj na okoliš.

Zemlju je potrebno *ozdraviti*, parkove *zaštititi*, energetske sustave *transformirati*, međunarodne sporazume *dogovoriti*. Nadalje, zakoni se moraju promijeniti, djeca se moraju podučiti... jednako kao i odrasli. Filmovi i glazba trebaju se snimiti, knjige izdati, web portali pokrenuti, ljudi savjetovati, grupe voditi, subvencije ukinuti, indikatori održivosti razviti, a cijene korigirati kako bi odražavale pune troškove.

Svaki čovjek pronaći će svoje mjesto u aktivnostima koje treba odraditi. Dakle, ne bismo trebali određivati ulogu bilo kome doli sebi samome. Osim toga, iznijet ćemo jedan savjet: *štogod činili ostanite skromni.*

Neka se vaše djelovanje temelji na eksperimentiranju, a ne na čvrstim, rigidnim, nepromjenjivim politikama i stavovima. Što god činili, *učite iz djelovanja.*

Ljudsko je neznanje neizmjereno. Teško se mirimo s tom činjenicom. Pogotovo se to odnosi na vremena kada se globalna ekonomija spaja u cjelinu, više i jače integriranu nego ikada prije, te kada kao takva pomalo nadilazi apsorpcijske mogućnosti čudesno kompleksnog planeta. Situacija s kojom se suočavamo zahtijeva potpuno drugačiji način razmišljanja. Ovo je vrijeme u kojem nitko ne zna dovoljno. Nijedan lider, ma koliko se autoritativnim predstavljao, ne razumije situaciju u cijelosti. Nijedna politika ne bi se trebala nametati cijelom svijetu.

Učenje podrazumijeva spremnost da se sporije napreduje, stalno eksperimentira te prikuplja informacije o efektima eksperimenata. Posebno je važno da se ne zaborave često nepoželjne informacije o aktivnostima koje ne funkcioniraju. *Učiti bez pogrešaka i iskrenog razgovaranja o tim pogreškama jednostavno nije moguće.*

Učenje pretpostavlja da se hrabro i odvažno istražuju nova područja. Učenje

Svi su modeli - poput mentalnih modela u umovima ljudi - djelomično ispravni, suviše pojednostavljeni te većim dijelom pogrešni.

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

SAMO TVOJA. PRINTERA



GRAFIČKA PROIZVODNJA I TRGOVINA D.O.O.  
T +385 1 3378 600  
[WWW.PRINTERA.HR](http://WWW.PRINTERA.HR)



podrazumijeva otvorenost prema istraživanju drugih ljudi, u istom ili drugim područjima. Učenje podrazumijeva spremnost na hitru promjenu smjera ako se otkrije da novi pravac brže i sigurnije vodi prema cilju.

Svjetski lideri izgubili su naviku i slobodu učiti. Naša civilizacija stvorila je politički sustav u kojem glasači od lidera očekuju gotove odgovore. Nažalost, naša civilizacija posve pogrešno pretpostavlja da je tek nekolicina “najsnažnijih” pojedinaca - uobičajeno tzv. *alfa mušjaka* - sposobna kvalitetno voditi. Pa ipak, ti isti glasači na prvi nagovještaj bolnih, ali neophodnih promjena, smjenjuju lidere koje su prethodno postavili. Takav izopačeni sustav potkopava prirodnu sposobnost ljudi za liderstvo te sposobnost lidera da uče.

Potrebno je istaknuti istinu vezanu za opisani problem. *Svjetski lideri ne znaju ništa više od običnih ljudi o tome kako stvoriti održivu zajednicu. Štoviše, većina uopće ne razumije značaj navedenog podatka.* Revolucija održivosti zahtijeva od svakog pojedinca da pravodobno i usmjereno djeluje, i to u ulozi “lidera koji uči” na nekoj razini društva - od obitelji do radne zajednice, nacionalne zajednice ili cijelog svijeta. Revolucija održivosti zahtijeva od svih nas da podržimo takve lidere, da im osiguramo siguran prostor za iskazivanje nesigurnosti, izvođenje eksperimenata i priznavanje pogrešaka.

Učenje nadalje iziskuje *strpljenje* i *oprost*. No, u današnjim uvjetima prezasićenosti, za strpljivost i oprost ne ostaje dovoljno vremena. Pronalaženje prave ravnoteže između prividnih suprotnosti - strpljenja i hitnosti te odgovornosti i oprosta - zahtijeva suosjećajnost, poniznost, bistroću uma, iskrenost i prividno oskudan resurs kojeg izgovaramo s posebnom zebnjom - ljubav.

## Ljubav

U kulturi industrijskog društva riječ *ljubav* neumjesno je spominjati, osim u romantičnom ili nekom drugom trivijalnom kontekstu. Društvo će vrlo vjerojatno ismijati osobu koja se pozove na čovjekovu urođenu sposobnost iskazivanja bratske ljubavi, ljubavi prema cijelom svijetu te ljubavi prema prirodi. Najdublju razliku između optimista i pesimista pronalazimo u njihovom prosuđivanju sposobnosti ljudskih bića za kolektivnim djelovanjem utemeljenim na ljubavi. U društvu koje sustavno razvija i podržava individualizam, nadmetanje i usmjerenost na kratkotrajne rezultate, pesimisti su u većini.

Mišljenja smo da su *individualizam* i *kratkoročnost* najozbiljniji problemi današnjeg društvenoga sustava i najdublji uzrok njegove neodrživosti. Ljubav i suosjećajnost, institucionalizirani kroz kolektivna rješenja, najbolja su alternativa. Kultura koja ne vjeruje, ne spominje i ne razvija ljudske vrijednosti boluje od tragične ograničenosti vlastitih opcija. “Ograničava li ljudska priroda stvaranje kvalitetnog društva” zapitao se Abraham Maslow, “ili možda društvo ograničava razvoj ljudske prirode?”

Mišljenja smo da su *individualizam* i *kratkoročnost* najozbiljniji problemi današnjeg društvenoga sustava i najdublji uzrok njegove neodrživosti.

Revolucija održivosti morat će se, povrh svega ostaloga, manifestirati u vidu kolektivne transformacije svijesti koja će omogućiti izražavanje, njegovanje i razvoj najboljih ljudskih kvaliteta.

Revolucija održivosti morat će se, povrh svega ostaloga, manifestirati u vidu kolektivne transformacije svijesti koja će omogućiti izražavanje, njegovanje i razvoj najboljih ljudskih kvaliteta. Mnogi su pojedinci shvatili potrebu i priliku za promjenom. Primjerice, John Maynard Keynes godine 1932. napisao je:

*“...problem oskudice i siromaštva, kao i problem ekonomske borbe između pojedinih klasa, ne predstavlja ništa drugo doli zastrašujuću, prolaznu i nepotrebnu zbrku. Zapadnjački svijet već danas posjeduje resurse i tehnologiju... kada bismo samo mogli stvoriti organizacije koje će te resurse efikasno koristiti i tako potisnuti ekonomske probleme, koji zaokupljaju našu moralnu i materijalnu energiju, na mjesto sekundarne važnosti... Stoga dan, kada će ekonomski problemi zauzeti mjesto koje im pripada, dakle mjesto od sekundarne važnosti, nije daleko... i kada će u središte interesa dospjeti problemi srca i uma, naši pravi problemi: život i ljudski odnosi, kreacija, ophođenje i duhovnost.”*

Aurelio Paccei, veliki industrijski lider koji je mnogo pisao o problemima rasta i granicama rasta, ekonomije, okoliša i resursa, često je isticao da će rješenje za svjetske probleme proizaći iz *novog humanizma*. Svoje viđenje situacije 1981. godine opisao je riječima:

*“...humanizam usklađen s našom epohom mora zamijeniti i poništiti principe i norme koje smo do sada smatrali nedodirljivima, a koji su u međuvremenu postali neprimjenjivi i neusklađeni s našom svrbom. Novi humanizam mora poticati stvaranje novog sustava vrijednosti za uspostavu unutarnje ravnoteže te novu duhovnu, etičku, filozofsku, društvenu, političku, estetsku i umjetničku motivaciju kako bi uklonio prazninu iz naših života; mora u nama obnoviti ljubav i prijateljstvo, razumijevanje, solidarnost, duh požrtvornosti i suživota; mora nas prisiliti da shvatimo i prihvatimo činjenicu da ćemo više dobiti za uzvrat što nas navedene kvalitete budu više povezivale s drugim oblicima života te s našom braćom i sestrama u svijetu.”*

Nije lako prakticirati ljubav, prijateljstvo, velikodušnost, razumijevanje ili solidarnost u sustavu čija pravila, ciljevi i informacijski tijekovi djeluju protivno pozitivnim ljudskim vrijednostima. Mi smo pokušali, kao što i vas molimo da učinite. Budite strpljivi, prema sebi i drugima, u napredovanju kroz teškoće svijeta u mijeni. Shvatite i suosjećajte s neizbježnim otporom, u svima nama. Tragajte i vjerujte u najviši ljudski nagon - u sebi i drugima. Saslušajte cinizam oko sebe i susjećajte s ljudima koji vjeruju u njega, premda mu nemojte i vi vjerovati.

Revolucija održivosti može uspjeti jedino putem globalne suradnje. Sebe i druge moramo naučiti promatrati kao dijelove jedinstvenoga globalnog društva. Globalna suradnja i percepcija jedinstvenog društva zahtijeva suosjećanje, ne samo s onima koji su sada ovdje, već također i s onima koji su prostorno i vremenski udaljeni od sadašnjeg trenutka. Ideja da bismo budućim naraštajima trebali ostaviti čisti okoliš dostojan življenja trebala bi svima biti bliska.

Sigurno se pitate je li išta od navedenoga u ovom tekstu ostvarivo u praksi? Može li svijet ostati unutar granica održivosti i

izbjeći slom? Može li čovjek smanjiti negativni utjecaj na okoliš? Postoji li na globalnoj razini vizija, tehnologija, sloboda, razumijevanje, odgovornost, pronicljivost, novac, disciplina i ljubav potrebni za složenu transformaciju?

Iako će mnogi pokušati odgovoriti, istina je kako u stvarnosti točni odgovori ne postoje. Čak se ni mi, autori ove knjige, ne možemo međusobno usuglasiti. No, slažemo se da to *jesu važna pitanja* i da neinformirani pojedinci, a nažalost i mnogi svjetski lideri, *nisu u pravu* kada tvrde da granice rasta uopće ne postoje. Jednako tako nisu u pravu ni cinici koji tvrde da ozbiljne probleme - s tendencijom daljnjeg pogoršanja - naša civilizacija ne može riješiti.

Navedeni stavovi temelje se na mentalnim modelima. Prava je istina da *nitko ne zna*.

Više puta smo naglasili kako ne postoji predodređena budućnost svijeta. Postoje samo slobodni izbori među različitim mentalnim modelima koji potom logički vode prema različitim scenarijima.

Prvi mentalni model tvrdi da granice rasta uopće ne postoje. Odabirom tog mentalnog modela pospješit ćemo uobičajene ekstraktivne poslovne modele i povesti globalnu ekonomiju u prekoračenje granica rasta. Rezultat će biti potpuni slom.

Drugi mentalni model tvrdi da granice postoje, da ćemo ih ubrzo dosegnuti te da nema više dovoljno vremena za željenu transformaciju. Također tvrdi da ljudi, zbog svoje prirode, ne mogu biti umjereni, odgovorni i suosjećajni. Barem to ne mogu biti u kratkom vremenskom roku. Riječ je o modelu *samo-ispunjavajuće prognoze*. Odaberemo li ga, sigurno će se ostvariti u praksi. Rezultat će biti potpuni slom.

Neinformirani pojedinci, a nažalost i mnogi svjetski lideri, nisu u pravu kada tvrde da granice rasta uopće ne postoje.

Treći mentalni model kaže da granice rasta postoje te da ćemo ih ubrzo doseći što se na nekim poljima već i događa. No, taj model zastupa tezu da vremena još uvijek ima dovoljno, iako ne za rasipanje.

Prema njemu, imamo dovoljno energije, materijala i ljudske sposobnosti za provođenje održive revolucije prema boljem svijetu za većinu stanovnika. Taj treći scenarij također može biti pogrešan. No, dokazi koje smo pronašli, vidjeli i proučili, sugeriraju da je možda ipak točan. Ne možemo biti sigurni. Ono što možemo jest *pokušati*.

Nisu u pravu ni cinici koji tvrde da ozbiljne probleme - s tendencijom daljnjeg pogoršanja - naša civilizacija ne može riješiti.

## Dodatak: SURADNJA - ključ za održivu budućnost

Knjiga *The Limits to Growth* Donelle Meadows, Dennisa Meadowsa, Jorgena Randersa i Williama W. Bahrensa III (Universe Books, 1972.) postala je glavno “oružje” za borbu u rukama zaštitnika okoliša širom svijeta. Rezultati istraživanja nekontroliranog rasta na planetu objavljeni u knjizi postali su ključni argumenti u svjetskoj debati vezanoj za održivi razvoj.

Dvadeset godina nakon prvog izdanja, autori su objavili drugu knjigu pod nazivom *Beyond the Limits* kojom su poručili da čovječanstvo nastavlja opasno ugrožavati svoj opstanak. Treća knjiga, *Limits to Growth: The 30-Year Update* ukazuje na neodgodivu potrebu za revolucijom održivosti.

Na konferenciji u organizaciji *Pegasus Communications* Peter Senge je tijekom predavanja pozvao gospodina Meadowsa da prisutnima pojasni:

1. koje to sile presudno utječu na stvaranje današnjeg svijeta,
2. ulogu suradnje u poticanju promjena.

Svijet je u velikim problemima.  
To je činjenica.

Tekst koji slijedi uređeni je transkript njegova govora.

Meadows: “Promijeniti svijet u kojem živimo... Čini se jednostavnim iz pozicije u kojoj se trenutačno nalazimo. Okupili smo se danas ovdje, na obali rijeke *Charles* u *Massachusettsu*, razgovaramo i brzo zaboravljamo stvarnost koja je, najblaže rečeno, uznemirujuća.

Svijet je u velikim problemima. To je činjenica. U ovom trenutku, više od dvije milijarde ljudi živi s manje od 1\$ na dan. Sljedeće dvije milijarde zarađuje oko 2\$ na dan. Jaz između bogatih i siromašnih ne samo da se ne smanjuje već, naprotiv, postaje sve veći.

U ovom trenutku, na svijetu ne postoji lokacija na kojoj se resursima upravlja na održiv način. Postoje, naravno, gradovi u kojima zrak postaje čišći, rijeke u kojima ribe ponovno žive. No, analiza globalne situacije pokazuje da šume, poljoprivredno tlo, podzemne vode i zrak propadaju. Čovjek je izlovio gotovo svu ribu, iskoristio izvore pitke vode te nastavlja dalje u svom destruktivnom ponašanju. Neću ponavljati, mislim da nam je svima jasno kakav nas posao očekuje.

### Duboki jaz

Spomenutim pitanjima bavim se već 30 godina. Najnoviji rezultati mojih istraživanja objavljeni su u knjizi *Limits to Growth: A 30-Year Update* i u video predavanju *Pegasus*. Moram priznati da sam sve ove



godine s velikim interesom istraživao budućnost, stoljeće koje je pred nama i izazove koje ono donosi, jasno ih artikulirao i prezentirao pojedincima istinski zainteresiranim za konkretno djelovanje. Naime, duboki je jaz između *razumijevanja* i *djelovanja*. Iskoristit ću priliku kako bih podijelio s vama promišljanja koja mi pomažu da ga premostim.

### **Koji su uzroci značajnih problema naše civilizacije?**

Nitko ih svojevolumeno ne stvara. Ne postoji pojedinac ili organizacija na ovome svijetu koji potiču stvaranje jaza između bogatih i siromašnih, kao što ne postoje ni subjekti koji taj jaz žele povećati. Nitko također ne želi degradirati prirodne resurse. Nitko ne želi nasilje kao način rješavanja konflikata. Zašto onda nastavljamo u istome smjeru?

Pravi uzroci složene su prirode, iako postoje neka relativno jednostavna objašnjenja. Ljudski rod do savršenstva je razvio sposobnost izgradnje vertikalnih organizacija koje, svaka za sebe, čine djelić cjelokupne "velike slike" svjetske ekonomije - proizvodnjom hrane, pružanjem raznih usluga: financijskih, zdravstvenih, osiguranja, transporta. Vertikalne organizacije zatim su postale nevjerojatno sposobne u maksimiziranju produktivnosti resursa pod njihovom upravom (materijalnih i ljudskih) i postizanju željenih rezultata uz primjerenu kvalitetu.

Osnovni problem leži u činjenici da su sve te organizacije *kratkoročno orijentirane* i usredotočene na mali dio te "velike slike". Priroda problema s kojima se čovječanstvo suočava je, s druge strane, *dugoročna i međunarodna*. Potrebno nam je drugačije razmišljanje.

### **Revolucija dolazi izvana**

Sljedeće što smo zaključili iz naših istraživanja inovacija po pojedinim industrijskim sektorima je to da revolucionarne promjene nikada ne dolaze iz unutrašnjosti etablirane tvrtke; one obično dolaze izvana. Iskustvo mi govori da je *suradnja* mehanizam koji dozvoljava promjenama da se zaista dogode. Suradnja predstavlja kvalitetan odnos među ljudima koji se međusobno podržavaju u postizanju zajedničkog cilja. Skloni smo termin "suradnja" olako izgovarati unatoč tome što je riječ o zahtjevnoj disciplini koja se nikada slučajno ne događa. Suradnja zahtijeva:

- namjeru,
- pozornost,
- integritet.

Suradnju je izuzetno teško ostvariti u novoj grupi. Dugi niz godina živio sam i radio na prostoru Istočne Europe, 1970-ih i 1980-ih. Značajna revolucija koja se dogodila na prostorima Sovjetskog Saveza, Istočne Njemačke, Mađarske, Češke, Slovačke i drugih zemalja, koja je uzrokovala pad Zida i napuštanje komunizma, nije nastala kao rezultat djelovanja postojećih organizacija već suradnjom ljudi, pojedinaca. Obično je

Osnovni problem leži u činjenici da su organizacije kratkoročno orijentirane i usredotočene na mali dio "velike slike".

takva suradnja usmjerena na ambijentalne probleme koji povezuju ljude, a povezivanje im potom daje snagu i želju za djelovanjem izvan okvira standardnih struktura.

Mnogi problemi s kojima se danas susrećemo nastaju iz pukih navika. Time ne želim umanjiti značaj problema kao što su klimatske promjene ili pak nuklearno naoružavanje. Želim samo reći da postoji mnogo *rješivih problema*. Suština leži u činjenici da nam degradacija okoliša nije nametnuta izvana, ona je jednostavno rezultat naših

navika. Svakoga jutra sedam milijardi ljudi budi se i kreće u novi dan na uobičajeni način. Nažalost, rezultati navika nisu pozitivni. I srećom, mogu se promijeniti što dalje može promijeniti i konačni ishod.

Glavni izazov vidim u pronalaženju metode podizanja svjesnosti ljudi iznad *praga pozornosti* te razvijanju novih navika na novoj razini svijesti. Uspijemo li u nastojanjima, vidjet ćemo da je suradnja neobično važna u pronalaženju i uvođenju rješenja za značajne probleme s kojima se susrećemo.

Translated and reprinted by permission of *Pegasus Communications*. Material drawn from *Leverage Points for a New workplace, New World*. Republished by permission.



**Dennis Meadows**, sustavni mislilac, doktor znanosti s MIT-a te nositelj četiri počasna doktorata europskih sveučilišta. U karijeri je vodio više istraživačkih instituta: MIT, *Dartmouth College* i *New Hampshire University Research Institute*. Predavao je u 50 zemalja širom svijeta. Autor je i koautor desetak knjiga u kojima je pisao o znanosti sustava i održivom razvoju.



**Donella Meadows**, doktorica znanosti s Harvarda, osnivačica je *Sustainability Institute*, sustavni mislilac i novinar. Niz godina predavala je na *Dartmouth College* i pisala kolumnu "The Global Citizen" koja joj je 1991. godine donijela nominaciju za Pulitzerovu nagradu.



**Jorgen Randers**, predsjednik emeritus *Norwegian School of Management*.

---

L

Q

---

---

# LIDER NE TRAŽI MIRNO MORE, NEGO SNAŽNA JEDRA.

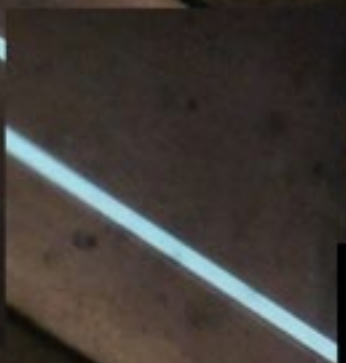
Strateški smo partner poduzetnicima i korporacijama u izgradnji menadžerskih potencijala. Dokaz naše učinkovitosti su konkretni pozitivni poslovni rezultati malih i velikih kompanija s kojima smo surađivali. Naši senior konzultanti su certificirani treneri, coachevi i mentori s iskustvom u biznisu.

LQ USLUGE

Dijagnostika  
Savjetovanje  
Trening  
Coaching

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

---





# Riječki Pharma Valley - JGL-ova formula ravnoteže i održivosti

## Počeci

JGL je tvrtka osnovana 1991. godine kao prvo potpuno privatno farmaceutsko dioničko društvo u Hrvatskoj. Međutim, pravi počeci datiraju desetak godina ranije kada je pod okriljem *Zdravstvene ustanove Ljekarna "Jadran" Rijeka* osnovan *Centralni laboratorij za izradu magistralnih i galenskih pripravaka*. Tako je stvorena jezgra iz koje se vremenom razvio današnji JGL: tvrtka za proizvodnju i promet farmaceutskih i kozmetičkih proizvoda.

Radi njegovanja poduzetničkog duha osnivači se često i rado vraćaju počecima, u dane kada je s *Dječjom masti* - koja se proizvodila na staroj miješalici za slastice - stvorena zdrava jezgra oko koje se vremenom počeo izgrađivati posao. Upravo su se ti počeci prometnuli u svojevrсни lajtmotiv, u nit vodilju koja djelatnike emocionalno povezuje podsjećajući ih na skromne početke tvrtke – vremena kada se iz malog embrija lokalnog laboratorija, uz puno entuzijazma, otvorenosti, predanosti i hrabrosti, počeo stvarati njihov *Galenski*.

Doista je bilo tako; krenulo se s miješalicom, prilagođenom vinogradarskom prešom te s oskudnom laboratorijskom opremom koja se u vještim rukama predanih

majstora pretvorila u korisno sredstvo za proizvodnju kvalitetnih masti, krema i sirupa. Već tada, od prvih dana, osnivači su iskreno vjerovali da će JGL vremenom rasti i postati internacionalna farmaceutska tvrtka koja će poslovati izvan granica Hrvatske. Poduzetnički i ambiciozno, s puno strasti i energije počela se graditi priča koja ovih dana navršava 25 godina života. Kada se okrenemo unatrag, jasno nam je da je ključno bilo okupiti i motivirati ljude, stvoriti tim spreman za velike izazove.

Priča o uspjehu JGL-a dobila je na zamahu po izlasku iz okrilja *Ljekarne "Jadran"*, neposredno nakon sloma bivše države, te s početkom proizvodnje generičkih lijekova u kategoriji esencijalnih lijekova. Radilo se o lijekovima malih serija koji velikoj farmaceutskoj industriji nisu bili interesantni jer nisu bili isplativi. Izlaskom iz lokalnih okvira te širenjem poslovanja na teritorij Hrvatske, a potom i regije - u Sloveniji 1992. godine, BiH 1997. godine, a u Makedoniji i Srbiji 2001. godine - učinjen je dodatni iskorak kojim su stvoreni preduvjeti za daljnji rast i razvoj. Pa ipak, pokretanje operacija na tržištima Rusije (1998.), a potom i Ukrajine (2004.) te Kazahstana (2006.) iz sadašnje perspektive gledano pokazalo se kao ključna strateška odluka za tvrtku.

## Sadašnjost

Gledajući unatrag, razvoj JGL-a obilježio je izrazito propulzivni rast, a transformacija prema snažnoj i brzo rastućoj farmaceutskoj tvrtki dogodila se isključivo organskim rastom - razvojem novih proizvoda i osvajanjem novih tržišta.

Sustavnim ulaganjem u znanja i kompetencije djelatnika, u razvoj novih proizvoda te u bliskost s kupcima, kao i investicijama u suvremenu tehnologiju za izradu i kontrolu lijekova, u relativno kratkom vremenskom periodu stvorena je internacionalna farmaceutska kompanija koja danas, sa svojih 160 brendova, 460 proizvoda, 1.360 varijacija i 6.000 artikala posluje globalno. Godine 1991. poslovalo se s jedne adrese - Pulac bb, Rijeka -a danas se proizvodi JGL-a mogu pronaći u 40 zemalja širom svijeta, čiji broj raste svake godine jer je *internacionalizacija poslovanja* ostala naša ključna strateška odrednica.

Osim vlastitim operacijama u regijama JIE i CIS, na svim ostalim tržištima tvrtka posluje kroz različite vidove i modele suradnje s partnerima - globalnim, regionalnim ili lokalnim farmaceutskim organizacijama razgranate i snažne poslovne mreže.



Fokus jačanja pozicija tvrtke usmjeren je na tržište EU koje je po ulasku Hrvatske na neki način postalo prošireno domaće tržište. Osim toga, strateški smo okrenuti rastućim tržištima regija MENA i ASEAN. Izvoz, koji danas dominira u strukturi prodaje, rezultat je dugogodišnjih napora i ulaganja u razvoj vlastitih proizvoda, kao i ulaganja u tržišta i kupce.

Portfelj tvrtke dominantno čine vlastiti proizvodi koji su razvijeni, registrirani i proizvedeni u JGL-ovim pogonima. S obzirom na to da je prepoznatljivost brendova - uz dobru proizvodnu praksu i kvalitetu poslovanja certificiranu prema europskim standardima - bitan pokazatelj snage na tržištu, usmjerenost na globalizaciju također je jasno naglašena.

## Ljudi

Koja to čarobna formula uspješne tvrtke odvaja od drugih? Bez ikakve sumnje riječ je o ljudima - *djelatnicima* - koji su najveća vrijednost JGL-a. Pod okriljem korporativne kulture, utemeljene na njegovanju tradicionalnih vrijednosti, vremenom su uklonjene barijere u načinu razmišljanja ljudi koje su se kosile s čvrstim vjerovanjem - prisutnim od samih početaka - da se mogu prevladati okviri malog lokalnog laboratorija kako bi se postalo daleko veći.

Hrabrost, energičnost, inovativnost, poduzetnost i odlučnost te timska iskra koja teži novom znanju i novim idejama, koja ruši barijere i pomiče granice, opredmetili su se u sadašnjim pozicijama tvrtke.

JGL trenutno ima oko 750 djelatnika, a s obzirom na to da su u međuvremenu osnovani ljekarnički lanac *Pablo* od 37 ljekarni u Hrvatskoj i tvrtka kćer *Adrialab* koja je

preuzela dio portfelja JGL-a, u grupi trenutno radi oko 950 djelatnika: u *core businessu* proizvodnje lijekova te u ljekarničkom poslovanju. Postotak visokoobrazovanih u JGL-u je 70 posto, dok je prosječna dob zaposlenika 37 godina.

Od samih početaka pa sve do danas tvrtka je kontinuirano usmjerena na razvoj i promociju postojećih djelatnika što dokazuje činjenica kako je više od 70 posto menadžerskih te više od 60 posto ekspertnih pozicija popunjeno kroz interne promocije.

Brzina rasta tvrtke kontinuirano postavlja izazove u smislu zadržavanja postojećeg kadra i jačanja njihovih kompetencija - nadalje onih strateških - te u postavljanju jasnih kriterija prilikom zapošljavanja. Međutim, budućnost svakako ostaje u rukama djelatnika, a ovisit će prije svega o njihovoj spremnosti da prihvate značajne poslovne izazove te da se iskreno otvore prema svemu što se u okruženju događa.

### Tržišna utakmica i investicije

U današnjoj ekonomiji obujma opstaju samo oni proizvođači koji uspijevaju internacionalizirati svoje proizvode. Dinamično vrijeme i okruženje od tvrtki i djelatnika zahtijeva da se neprestano mijenjaju i prilagođavaju te kontinuirano unaprjeđuju radne procese izoštravajući vlastita znanja i vještine u smjeru neupitne konkurentnosti, izvrsnosti i diferencijacije.

S obzirom na to da pronalaženje, zadržavanje i unaprjeđivanje tržišne pozicije u izuzetno kompetitivnom poslovnom okruženju u kojem JGL posluje jednostavno nije moguće ako se ne ulaže u najsuvremenije tehnologije, tvrtka je odlučila investirati u *Pharma Valley*, novi



poslovno-istraživačko-proizvodni pogon na Svilnom u Rijeci koji predstavlja najveću investiciju JGL-a ikad.

S tim ciljem, prema vlastitoj formuli ravnoteže i održivosti, realizirana je prva i najobimnija faza najznačajnijeg korporativnog strateškog investicijskog poduhvata, izgradnje *Pharma Valleya*. JGL-ova nova tvornica, kao istaknuti znak u prostoru, mijenja vizuru ulaska u Rijeku vraćajući joj onaj potisnuti industrijski izgled čime sam objekt uvelike pridonosi stvaranju nove slike grada koji je nekada bio poznat po jakim i inovativnim industrijama. Osim očiglednih ekonomskih dobrobiti za lokalnu zajednicu, projekt je dokaz da vitalnost riječkog poduzetništva nije nestala te da se u relativno kratkom roku može stvoriti nova industrija utemeljena na znanju i inovacijama.

Kompleks *Pharma Valley* izgledom zrcali DNK strukturu koja život znači, ali i dinamiku propulzivnog rasta tvrtke koja je ove godine proslavila 25. godišnjicu postojanja. Kompleks je također i svojevrsan *hommage* riječkoj industrijskoj baštini.

Riječ je o integriranom pristupu koji spaja najbolje prakse upravljanja proizvodnim



procesima, najnovije tehnologije u farmaceutskoj proizvodnji i najviše standarde zaštite okoliša. U JGL-u čvrsto vjeruju kako je to jedini ispravan pristup za kompanije koje postavljaju dugoročno održiv poslovni model.

Ovim proizvodno-tehnološko-razvojnim kompleksom značajno je unaprijeđena tehnološka opremljenost, presudna za globalnu konkurentnost, te su stvoreni preduvjeti za daljnji razvoj ključnih brendova kao što su *Aqua Maris*, *Meralys*, *Vižol* i *Dramina* na globalno tržište zdravlja. Nove tehnologije, kao i instalirani kapaciteti, utrostručeni su u pogonima sterilnih farmaceutskih oblika.



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

Novi kapaciteti osiguravaju ključne resurse za realizaciju strateške vizije održivog profitabilnog rasta u planskom horizontu od desetak godina.

## Zaključak

Vizija tvrtke jasna je, dohvatljiva i inspirativna; riječ je o destinaciji kojoj JGL-ovci teže. Sažeta je u izjavi da JGL želi biti vodeća internacionalna kompanija u području razvoja i proizvodnje lijekova za osjetila te globalni lider u korištenju blagodati morske vode u zdravstvene svrhe.

Krenuli smo skromno, kao mali lokalni laboratorij, a danas smo internacionalna farmaceutska tvrtka koja ne krije svoje velike ambicije globalizacije najjačih brendova. Baštineći dugu i bogatu ljekarničku tradiciju često se sjetimo da su se liječnički recepti u prošlosti izražavali u kapima. Tako je i JGL-ov recept uspjeha izražen na isti način: “kap inovativnosti, kvalitete i pouzdanosti obogaćene s dvije kapi morske vode, te veličanstvene riznice života”.

Kroz slogan *kao kap vode na dlanu* želimo naglasiti da težimo sigurnom i učinkovitom proizvodu, iskrenoj i posvećenoj usluzi te građenju čvrstih partnerskih odnosa.





„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.





# Svaka institucija je živići sustav

Razgovor s Ariejem de Geusom  
Claus Otto Scharmer

## I. Čemu služi planiranje?

**Claus Otto Scharmer:** Molim Vas da nam kažete nešto o ključnim pitanjima kojima se bavite u svom poslu.

**Arie de Geus:** Nakon imenovanja na funkciju koordinatora planiranja u kompaniji *Royal Dutch Shell*, prvo pitanje koje me je



Činjenica je da uopće nisam razumio na koji smo način dolazili do važnih odluka.

istinski zaintrigiralo odnosilo se na mjesto i ulogu procesa planiranja: “Čemu, dovraga, sve to skupa služi? Čemu planiranje uopće pridonosi?” U to vrijeme već sam bio iskusni top menadžer, s mnogim značajnim odlukama iza sebe. Pa ipak, upitao sam se: “Treba li mi zaista plan i planiranje?”

Odgovor je bio pozitivan jer plan i planeri govore o budućnosti, a budućnost je veoma važna u odlučivanju. Stoga slobodno mogu reći da se ključno pitanje moga rada odnosi na istraživanje prirode procesa odlučivanja u velikim organizacijama. Tada sam se upitao: “Na koji način *Shell* donosi važne odluke?” S obzirom na to da sam u *Shellu* proveo trideset godina, od toga devet na poziciji člana uprave, trebao bih znati odgovor. Međutim, nije bilo tako. Činjenica je da uopće nisam razumio na koji smo način dolazili do važnih odluka. Pritom ne mislim na operativne odluke, već na doista važne odluke:

1. U kojem se smjeru razvija naftna industrija?
2. Odakle dolazimo i kuda idemo?

U opisu radnog mjesta top menadžmenta planiranje je zasigurno najvažnije zaduženje. Pa ipak, znamo li uopće što je to “planiranje”? Kako i zašto planirati?

## II. Odlučivanje kao proces učenja

Drugo pitanje kojim sam se bavio odnosilo se na samu prirodu procesa odlučivanja. Dakle, prvo pitanje odnosilo se na mjesto i ulogu planiranja, a drugo na samu prirodu procesa odlučivanja u velikim institucijama. Zanimao sam se za procese donošenja važnih strateških odluka jer se za operativno odlučivanje sa sigurnošću može reći da se odnosi na primjenu već postojećeg, kodificiranog znanja svake organizacije na tekuće probleme. Na nekoj razini znao sam koliko je proces odlučivanja važan, te da se temeljne strukturalne odluke u biti mogu poistovjetiti s procesom učenja. No, to je bila samo hipoteza.

**COS:** Sjećate li se trenutka kad ste prvi puta pomislili na tu hipotezu?

**Arie de Geus:** Čini mi se da sam o svemu tome počeo razmišljati negdje 1982. ili 1983. godine. No, nekih desetak godina ranije počeo sam proučavati u to vrijeme suvremenu američku literaturu koja se bavila procesom učenja. Dvije knjižice ostavile su na mene poseban dojam... u to vrijeme djeca su mi još bila malena. Naslov prve je *How Children Fail*, druge *How Children Learn*, a obje je napisao John Holt. Objе su u stvari fenomenološke studije o spoznaji koja mi je “zapela



za oko” još u vrijeme studija, a odnose se na neku vrstu narodnog znanja usađenog u kulturi iz koje vi i ja dolazimo; *znanja koje tvrdi da su igranje i učenje na neki način povezani*. Knjige se u cijelosti bave snagom otkrivanja i učenjem utemeljenim na iskustvu, uglavnom kroz eksperimentiranje. Takvo učenje suštinski je drugačije od onog kada osoba na poziciji autoriteta, tj. “učitelj”, grupi nameće neko znanje. Očito sam potom sve to povezo sa situacijom u poslovnom svijetu gdje se novo znanje mnogo češće nameće “izvana” nego što nastaje timskim radom. Znatiželja me zatim odvela u različitim smjerovima. Zapravo, nisam imao pojma odakle krenuti. O toj temi u *Shellu* nisam mogao otvoreno razgovarati jer takve ideje u to vrijeme nisu bile popularne.

**COS:** O kojoj je ideji riječ?

**Arie de Geus:** *Proces odlučivanja ustvari bismo trebali poistovjetiti s procesom učenja, a ne s aplikacijom nekog konkretnog znanja*. Većina visoko pozicioniranih lidera i menadžera uvjerena je da su u karijeri napredovali radi svoga “znanja” te načina na koji predstavljaju sebe i svoje znanje. Ideja koju sam vam upravo izložio tvrdi suprotno. Tvrdi da bi lideri trebali napredovati na temelju sposobnosti za zajedničko učenje s kolegama; tvrdi da je učenje jedino važno te da se jedino putem učenja može više ili manje kvalitetno odlučivati. Takvo promišljanje nije bilo baš najbolje prihvaćeno u *Shellu*. Štoviše, o tome se u početku uopće nije moglo raspravljati, a da vas ne proglase čudakom.

**COS:** Možete li nam detaljnije opisati reakcije sustava?

**Arie de Geus:** Otvorene razgovore na tu temu mogao sam voditi jedino s ljudima u Odjelu za planiranje kojem sam tada bio na čelu, a koji je okupljao najnaprednije

umove *Shellu*. U to vrijeme - više ili manje istovremeno - započeo sam djelovati u različitim smjerovima. Prvi korak je bio kontakt s *Institutom Tavistock* ovdje u Londonu, gdje sam upoznao Harolda Bridgesa, jednog od osnivača instituta. Ljudi koje sam tamo zatekao vodili su jedan od najvećih procesa učenja ovog stoljeća; pripremali su milijun savezničkih vojnika za desant na Francusku. Riječ je o ljudima koji su shvatili da se najbolje uči simulacijom realnih događaja koje ne nose isti rizik kao i realni događaji. Više puta sam razgovarao s Haroldom, 90-godišnjakom, s kojim se i danas povremeno čujem.

Godine 1980. Seymour Papert, voditelj medijskog laboratorija na MIT-u, objavio je knjigu *The Mind Storms* o djeci koja uče matematiku igrajući se na računalu. Papertovo djelo značajno je utjecalo na mene. Prije svega, pomoglo mi je shvatiti da računala također mogu biti igračke. Nadalje, Papert je bio polaznik Piagetove škole. Sedamdesete godine proveo je u Ženevi, družeći se s Piagetom, osobom koju osobno smatram najznačajnijim teoretičarom na području istraživanja utjecaja igre i igranja na proces sazrijevanja ljudskog bića. Mnogo je godina prošlo dok su spomenute ideje sazrele u

Proces odlučivanja ustvari bismo trebali poistovjetiti s procesom učenja, a ne s aplikacijom nekog konkretnog znanja.

meni. Papert i Piaget tvrde da je u procesu životnog razvoja upravo *igra* najvažniji alat ljudskog bića. Od rođenja do prvih koraka, od prvih koraka do odlaska u školu - svaka faza za dijete je potpuno novi svijet. S tim promjenama ljudska bića se nose jedino uz pomoć učenja. Ne uz pomoć igranja, već *učenja*. Na tim sam temeljima postepeno počeo razmišljati o analogiji između razvoja ljudskog bića i razvoja organizacije. Tako sam kasnije s mnogo više samopouzdanja govorio o organizacijama kao o živim sustavima. U to vrijeme odlučio sam izaći iz *Shella* kako bih izvidio i otkrio eventualne novosti u svijetu. Prema tezi da je proces odlučivanja ustvari proces učenja, priključio sam se grupi *System Dynamics* gdje sam upoznao Petera Sengea. Najkvalitetnije se uči kroz igru, a igrati se možemo s igračkom ili probnim objektom (*prototipom* - op.ur.). U tom kontekstu računalo može poslužiti kao

vrlo učinkovit probni objekt. Potom sam trebao razmisliti o sljedećem pitanju: “Što nam je potrebno kako bismo računalo pretvorili u ‘igračku za odrasle’ s kojim se može bezgranično eksperimentirati?”

To je bilo vrijeme *linearnog programiranja* i pokušaja da se računala uvedu u organizacijske procese u čemu smo polako stjecali iskustvo. Pokušavali smo razviti računalni program koji će se moći koristiti u raznim prilikama. No, ubrzo smo shvatili da nam linearno programiranje ne može mnogo pomoći jer nismo mogli simulirati čak ni najjednostavnije procese poput rafinerijske proizvodnje ili transportne rute brodova. Tada mi je netko rekao: “Zašto ne porazgovaraš s Jayom Forresterom?” što sam ubrzo i učinio.

**COS:** I tako ste prvi puta posjetili Jaya Forrestera?

### III. Susret s Jayom Forresterom i Peterom Sengeom na MIT-u

Najkvalitetnije se uči kroz igru, a igrati se možemo s igračkom ili probnim objektom (prototipom).

**Arie de Geus:** Tako je. Jay je jednog poslijepodneva organizirao sastanak u sjedištu grupe *System Dynamics*, u onoj ružnoj zgradi na obali rijeke Charles u Bostonu.

**COS:** Sjećate li se kada je to bilo?

**Arie de Geus:** Godine 1983. ili 1984.. Nisam siguran. U posjeti su mi se pridružila dvojica kolega iz *Shella*. Na sastanku su nas dočekali Jay, Peter Senge, Barry Richmond te nekolicina drugih ljudi s MIT-a. Jay nas je predstavio kolegama: “Dragi prijatelji, ovo su ljudi iz kompanije *Shell*... Nisam baš

siguran da razumijem o čemu ćemo danas razgovarati.” No, s obzirom na to da je intuitivno osjećao da je sastanak za nas izuzetno važan, sjeo je u namjeri da nas pažljivo sasluša.

Pripremio sam kratki uvodni govor, uglavnom povezan s temom o kojoj smo do sada razgovarali. U uvodnom govoru naglasio sam da tražimo način kako napraviti računalni program koji će simulirati menadžersku stvarnost u našoj organizaciji, te da su nas neki ljudi uputili na grupu *System Dynamics*. Jay je odmah pokazao interes za suradnju upozorivši nas odmah da softver kojim trenutačno raspolažu nije baš previše kvalitetan. S obzirom na to da se nisam razumio u računala, programe i programiranje, nisam ništa odgovorio. Tada su imali samo program *Dynamo* koji je bio spor i nepouzdan, te su mu doslovce trebali mjeseci za izvođenje najjednostavnijih operacija.

Rekli su mi tada da Senge i Richmond već godinama rade na složenim modelima za simulaciju američkoga gospodarstva, što nâs u *Shellu* nije toliko zanimalo jer se nismo bavili pojašnjavanjem i predviđanjem budućnosti. Očekivali smo da nam grupa *System Dynamics* pomogne u razumijevanju složenih procesa koji se događaju u živućem sustavu naše organizacije. Osjećali smo da je to na neki način povezano s načinom promišljanja, s uzročno-povratnim vezama (eng. *causal loop*). Peter Senge i Barry Richmond pristali su na suradnju i odmah se prihvatili posla. Tijekom vremena plodonosna suradnja sve se više razvijala. Peter i Barry počeli su stvarati konkretne aplikacije koje su nam omogućavale izvođenje eksperimenata. U to vrijeme Peter i ja smo mnogo razgovarali, a prošao sam i sve njegove radionice na kojima sam istinski uživao i učio. S druge strane, Peter i njegovi kolege često su navraćali u London kako bi

U uvodnom govoru naglasio sam da tražimo način kako napraviti računalni program koji će simulirati menadžersku stvarnost u našoj organizaciji.

na licu mjesta sudjelovali u eksperimentiranju u *Shellu*. Sjećam se da je, kada su razvili prvi inovativni program, Barry ušao u sobu i rekao: “Hej, imamo program koji je nekoliko stotina puta učinkovitiji od *Dynama!*”

**COS:** Gledano s današnje pozicije, može li se reći da su programi o kojima razgovaramo adekvatno predstavljali složenost poslovne stvarnosti?

**Arie de Geus:** Tada smo razvijali specifično sredstvo za predstavljanje poslovne stvarnosti, koje ćemo moći koristiti na računalu tako da s njim možemo ...

**COS:** Simulirati.

**Arie de Geus:** Tako je. Pretpostavimo li da su igranje i simuliranje slični, tada igranje možemo definirati kao “eksperimentiranje s prikazom stvarnosti”. A to je upravo ono što smo htjeli postići iako to tada nismo mogli artikulirati na ovakav način. U tom procesu otvorila su se i neka nova, zbunjujuća pitanja kao primjerice pitanje o tome koja je uloga budućnosti u procesu odlučivanja. *Shell* se tada koristio jednostavnim scenarijima. *Tek kasnije sam shvatio da su scenariji također prijelazni, probni objekti*

Tek kasnije sam shvatio da su scenariji također prijelazni, probni objekti koji predstavljaju buduću stvarnost s kojom timovi mogu eksperimentirati bez straha od eventualnih posljedica.

*koji predstavljaju buduću stvarnost s kojom timovi mogu eksperimentirati bez straha od eventualnih posljedica.*

Sve nas je to navelo da još detaljnije preispitamo proces odlučivanja kojem smo uspjeli pridodati akademsko-znanstvene temelje i terminologiju. Raspoloživa literatura koja se u tom trenutku bavila područjem bila je suviše jednostavna.

**COS:** Moglo bi se reći da je literatura bila na granici između suviše jednostavne i pogrešne, zar ne?

## IV. Koji (entitet) donosi odluke u organizaciji?

**Arie de Geus:** Tako je. Sljedeće pitanje koje je izašlo na površinu moglo bi se ovako artikulirati: “Koja je stvarna priroda subjekta ili ‘bića’ koje donosi značajne odluke? Je li to inteligencija predsjednika uprave? Je li to zbroj pojedinačnih inteligencija ljudi u timu koji odlučuje? Je li možda riječ o nečem mnogo većem?”

Psihologijom sam se bavio još na fakultetu. S obzirom na to da sam Nizozemac, normalno je da sam u velikoj mjeri prihvatio europsku filozofiju i psihologiju pa su zato na mene utjecali uglavnom njemački autori. *Gestalt* teorija je također značajno utjecala na moj razvoj. Osobno sam bio - te još uvijek jesam - duboko uvjeren da je cjelina nešto mnogo veće od jednostavnog zbroja pojedinačnih dijelova. Stoga sam to uvjerenje prenio i na proces odlučivanja. *Smatram da je cjelina nešto sasvim različito od izdvojenih dijelova, nešto mnogo veće i značajnije.*

Tada sam počeo razmišljati u kontekstu *Personen* filozofije. Za mene osobno, Vi i ja smo *ein Person* (jedna osoba). *Shell ist auch eine Person* (također je jedna osoba). Moguće je da postoji jedna velika *Person* poput *Shella* koja se sastoji od mnogo malih *Personen* poput Vas i mene, te da je ta cjelina značajnija od pukog zbroja dijelova.

Opisano promišljanje duboko se usadilo u moje biće kroz akademsko obrazovanje i radno iskustvo u *Shellu*.

Stoga sam vrlo brzo došao u situaciju da se zapitam: *Und was ist dann die Persönlichkeit?* (tko je na kraju ta osoba?) Napominjem da riječ “osobnost” (eng. *personality*) u engleskom jeziku nema isto značenje kao i riječ *persönlichkeit* u njemačkom jeziku.

**COS:** Čak i riječ *personen* nema isto značenje kao riječ *persönlichkeit*?



**Arie de Geus:** Čak ni one nisu iste. Teško mi je pojasniti ispravno značenje riječi *persönlichkeit* nekom Anglosaksoncu jer traži od nas da se zapitamo o suptilnim obilježjima cjeline, o motivaciji. Što leži u pozadini? U riječi *persönlichkeit* postoji i element vremena, *person* ima prošlost, sadašnjost i budućnost.

**COS:** Istina je, uvijek...

**Arie de Geus:** U kasnim '80-ima potpuno sam se posvetio toj ideji. Srećom, imao sam priliku družiti se s ljudima poput Francisca Varelle i švedskog neurobiologa Davida Ingmara kojeg sam često citirao u knjizi *The Living Company*. Primjerice, Ingmar živa bića uvijek promatra u kontekstu vremenskog slijeda. Sadašnjost je jedna točka, a prošlost se nalazi između rođenja i sadašnjosti. Budućnost je ono što slijedi nakon sadašnjosti. Postoji i konačna točka koja predstavlja smrt. *Sve to utjecalo je na moje promišljanje o institucijama kao živućim sustavima.*

Učenje se odlično uklapa u tu paradigmu jer je učenje najmoćniji instrument inteligentnih živih bića koji im omogućava razvojne pomake iz jedne životne faze u drugu. Varella je s drugim znanstvenicima vodio žučne rasprave o tome imaju li baš sva živa bića s mozgom inteligenciju. Naravno, nije me baš zanimala inteligencija puževa, već onoga što možemo nazvati *nad-ljudskim živućim sustavima*: obitelj, pleme, kompanija, ministarstvo, crkva, sindikat.

Populacija *nad-ljudskih živućih organizacija* najbrže je rastuća populacija u svijetu. Prije nekih 150 godina takva populacija gotovo da i nije postojala. No, situacija se drastično promijenila - u toj mjeri da u relativnom kontekstu brojnost institucija raste većom brzinom od ljudske populacije. Stoga su me pitanja vezana za tu temu počela sve više zanimati:

1. Koja je istinska priroda institucija?
2. Na koji način one žive svoje živote?
3. Kako se rađaju?
4. Kako umiru?
5. Zašto umiru?
6. Koliko traje njihov život?
7. Koji su uzroci njihove smrti?

Navedena pitanja svakoga dana postaju sve važnija. Život čovjeka kao pojedinca sve je više pod utjecajem "viših slojeva" ljudske institucionalne populacije.

Previše govorim... Nadam se da iz svega što sam kazao možete razumjeti kako se teorija razvijala. Sve je započelo sa svrhom i ulogom planiranja. Zašto planiramo? Koja je istinska priroda procesa odlučivanja? Kako unaprijediti kvalitetu odlučivanja? Odgovor je: *igrom!* Sve to logički nas vodi prema ključnom pitanju: Tko je taj koji donosi odluke i koja je stvarna priroda tog entiteta?

**COS:** Ako sam dobro razumio, vaše promišljanje se razvijalo poput živog bića kroz tri utjelovljenja, zar ne? Planiranje, odlučivanje i...

**Arie de Geus:** Pa dobro, volim o tome razmišljati kao o nekoj vrsti "putovanja". Nan

Populacija nad-ljudskih živućih organizacija najbrže je rastuća populacija u svijetu. Prije nekih 150 godina gotovo da i nije postojala.

Stone je osoba koja mi je mnogo pomogla na “putovanju” tjerajući me da slijedim svoje misli i da ne odustanem. Nikada nisam razmišljao o tome da napišem knjigu. Postoje ljudi koji imaju jasno definiran problem i žele napisati knjigu o tom problemu. Preostaje im da svoje misli “samo” pretoče na papir, što nije nimalo jednostavno.

No, tako nije bilo u mojem slučaju. Lutao sam na tom putu, a svaki novi korak vodio me u nepoznatom pravcu. Prije deset godina nisam mogao pisati o temama o kojima danas pišem. Tekst pod nazivom *The Planning of Learning* koji sam objavio prije dvanaest godina, nisam mogao napisati 1982. ili 1983. godine kada smo se prvi puta sastali na MIT-u. To je prava istina.

**COS:** Sjećate li se nekog posebnog iskustva koje vas je navelo da počnete razmišljati o organizaciji kao o živom biću?

**Arie de Geus:** Vaše pitanje vraća me u daleke studentske dane. Ranije sam spomenuo da sam za vrijeme studija izučavao psihologiju, te da sam godinu dana pohađao jedan program iz filozofije. To je bilo doba nakon rata u Nizozemskoj. Nizozemska ima vrlo razvijenu psihologiju filozofskog porijekla

koja se prvi puta pojavila pod njemačkim imenom *Personalismus* te čiji je idejni začetnik Stern, njemački filozof-psiholog. Stern je učitelj Piageta koji je Njemačku napustio 1933. godine kako bi otišao u SAD gdje je i preminuo. Nikada nije pisao na engleskom jeziku tako da je gotovo nepoznat u anglosaksonskom svijetu. No, u moje vrijeme svaki je Nizozemac čitao i razumio njemački, pa je stoga Stern bio vrlo poznat u našoj zemlji.

Sternovo promišljanje temeljilo se na onome što bismo danas pojednostavljeno mogli nazvati “rezoniranje 19. stoljeća”. Njegov zaključak je bio da se svijet sastoji od dviju kategorija:

1. neživih objekata,
2. živih bića.

Danas znamo da stvari nisu tako jednostavne, da postoje objekti koji nisu niti potpuno živi niti potpuno neživi. Jedna od glavnih značajki organiziranja života na zemlji, tih *Personen*, jest *hijerarhija*. Stern je često ukazivao na hijerarhiju: ljudsko biće, obitelj, zatim zajednica na selu, zatim *das Volk*, itd.

Arie de Geus pedeset godina kasnije tvrdi da hijerarhije ne samo da postoje, već ih ima mnogo različitih vrsta. Istina je, postoje sindikati, ali postoji i *Shell*, koji također predstavlja jednu hijerarhiju. Ja sam jedno od tisuća ljudskih bića koje čine *Shell*. Svi smo mi pojedinačne ćelije *Shella*. Postoji *Shell* UK, *Shell* USA, *Shell Australia* - oni su također pojedinačne ćelije. Čak i unutar *Shell* USA postoje pojedinačne ćelije. Kao pojedinačno ljudsko biće ja spadam u “Odjel planiranja” koji je pak dio nekog drugog dijela *Shella*. Postoji čitava hijerarhija, a ja sam član te profesionalne hijerarhije. Kao kršćanin, mogao bih biti dijelom religijske hijerarhije. Da sam kojim

Jedna od glavnih značajki organiziranja života na zemlji, tih *Personen*, jest hijerarhija. Stern je često ukazivao na hijerarhiju: ljudsko biće, obitelj, zatim zajednica na selu, zatim *das Volk*, itd.

slučajem radnik, mogao bih biti član sindikalne hijerarhije. Svako ljudsko biće može biti član brojnih hijerarhija. Dakle, ćelije se udružuju i postaju odjeli, odjeli se udružuju i postaju lokalne kompanije, kompanije se udružuju i čine europsku ili sjevernoameričku regiju. Moj mladi studentski mozak mogao je tada prihvatiti takvo razmišljanje. Zatim sam otvorio vlastiti posao i s godinama pronašao čvrste dokaze da je opisano razmišljanje ispravno.

Tijekom vremena također sam sve više otkrivao kontradikcije u prevladavajućoj paradigmi o prirodi institucija koja je u svojoj biti mehanicistička. Znao sam to jer sam obavljao razne funkcije i promijenio mnoge položaje. Znao sam kako organizacije funkcioniraju, a također sam znao da njihovo funkcioniranje ni na koji način nije povezano s principima funkcioniranja stroja. Uočio sam da institucije funkcioniraju po principima koji su veoma bliski Sternovim

Uočio sam da institucije funkcioniraju po principima koji su veoma bliski Sternovim opisima života i razvoja živih bića.

opisima života i razvoja živih bića. Tada sam iznova pročitao njegove radove do kojih je bilo veoma teško doći jer su ih u Njemačkoj palili. Jedva sam pronašao jedan primjerak u arhivima Ekonomskog fakulteta u Sussexu. Fotokopirao sam ga cijelog, gotovo tisuću stranica.

## V. Živuća organizacija: metafora ili stvarnost?

**COS:** Čini se kako “živuća organizacija” za vas nije metafora, već stvarnost?

**Arie de Geus:** U početku sam o tom fenomenu doista razmišljao na metaforički način. No, “organizaciju kao živo biće” danas više ne prihvaćam isključivo kao metaforu. Mislim da je tu riječ o nečem mnogo dubljem od puke metafore.

**COS:** Volio bih da o tome razgovaramo. Ipak je tu riječ o središnjoj temi razgovora koje smo Joseph (Jaworski), Peter (Senge), ja i još nekolicina drugih kolega vodili

posljednjih godina. Pretpostavljam da ćete se složiti sa mnom oko pitanja koja nas izravno uvode u to područje:

1. Koja je prava priroda takve stvarnosti?
2. Na temelju kojih iskustava ste prosudili da je riječ o stvarnosti, a ne o metafori?
3. Na koji način se takva stvarnost manifestira?
4. Na kojim mjestima vidite ili osjećate takvu stvarnost?

**Arie de Geus:** Ranije sam govorio o rastućoj populaciji institucionalnih *Persona*.

Ako je točno da neka populacija doista postoji, tada se na nju mogu primijeniti demografska istraživanja koja potom produciraju statističke podatke o dotičnoj populaciji. Za komercijalnu svjetsku institucionalnu populaciju razvijene su vrlo kvalitetne statističke metode koje se na isti način mogu koristiti u proučavanju ljudske populacije. Primjerice, tim pristupom lako dolazimo do preciznih izračuna prosječnog životnog vijeka ili pak najdužeg životnog vijeka. Ili u kojem se dijelu života javlja visoka smrtnost.

Dakle, jednostavno je uočiti brojne analogije s ljudskom demografijom te na kraju zaključiti da je institucionalna populacija na vrlo niskoj razini razvoja u usporedbi s ljudima kao pojedinačnim osobama. U populaciji institucija vrlo je visoka stopa smrtnosti u ranoj natalnoj dobi, te je ogroman jaz između prosječnog i najdužeg životnog vijeka. Prihvatimo li navedenu analogiju, *počnemo shvaćati da institucionalna populacija predstavlja novost na Zemlji. Kao što smo ranije rekli, prije 150 godina gotovo da nije postojala, a danas je na vrlo niskom stupnju razvoja.*

Sljedeće pitanje bi bilo o tome što uopće smatram “niskim stupnjem razvoja”.

Razvoj je zapravo povezan s razinom znanja pojedine vrste o kvalitetnoj upotrebi glavnog biološkog oružja kojim raspolaže.

Mislim da je prihvatljivo reći kako je razvoj zapravo povezan s razinom znanja pojedine vrste o kvalitetnoj upotrebi glavnog biološkog oružja kojim raspolaže, a koje se u slučaju institucija, čak i više nego u ljudskih bića, odnosi na *upotrebu uma*. U slučaju ljudskih bića, “glavno biološko oružje” sigurno nisu pandže, čeljust ili zubi, već *ljudski um* te način na koji ga koristimo. Tu opet vidim analogiju s institucionalnom populacijom koja je u tom smislu, grubo govoreći, na razini neanderthalaca. To me je dalje navelo da produbim promišljanje o stvarnoj ulozi inteligencije u okvirima institucionalnog života.

Vrlo smo blizu nekom početnom razumijevanju uloge inteligencije u institucionalnim procesima, posebice u procesu odlučivanja. Vraćam se na pitanja koja smo ranije spominjali kada smo govorili o procesu odlučivanja:

1. Na koji način brinemo o budućnosti?
2. Kako nastaju pojedine odluke?
3. Ako odlučivanje jest učenje, na koji način je onda najbolje učiti?
4. Koja je razlika između inteligencije pojedinca (kao fenomena “utisnutog” u osobe) i inteligencije institucija (kao razmijene znanja djelatnika)?

Jezik, odnosno govor, nositelj je procesa odlučivanja. Prema tome, nositelj institucionalnog odlučivanja je *žargon* koji nastaje u procesu razmjene znanja. Postoje neke razlike, no analogija je vrlo snažna.

Pitali ste me o događajima koji su me naveli da o organizacijama razmišljam kao o živim bićima. Vremenom sam počeo osvještavati sve brojnije povratne veze koje su osnaživale ideju da postoje živi sustavi na hijerarhijski višoj razini od ljudskih bića. Nazvao sam ih *Living Company* (“živuće tvrtke”) jer u principu govorim o komercijalnom dijelu



svjetske institucionalne populacije. Ima li sve ovo što govorim nekakvog smisla?

**COS:** Naravno da ima! No, osjećam svojevrsnu rastrganost. S jedne strane, naravno,

vidim analogiju o kojoj govorite, mislim da je ona svima jasna. S druge strane me zbunjuje kada kažete da se tu ne radi samo o metafori, već o konkretnoj stvarnosti. Ako je to istina, posljedice su radikalne.

## VI. Stanične strukture

**COS:** Moje se pitanje stoga odnosi na prirodu tog bića o kojem govorite. Prema kojim zakonima živi? Na koji način se mi, kao pojedinci, možemo povezati s tim višim entitetom?

**Arie de Geus:** Varella mi je pomogao da postupno odbacim ideju o metafori. Rekao mi je da postoje čvrsti dokazi u znanosti biologije koji dokazuju da se život izgrađuje točno onako kako je Stern opisao prije 50 godina. *Život se pokreće na osnovi dvaju, odnosno triju temeljnih principa: prvi je suradnja, a drugi konkurencija. Treći princip govori o tome da su se "uspješni primjerci života" – ako ih se može tako nazvati - od samih početaka organizirali u malene grupacije koje su potom stvorile staničnu strukturu.*

Ljudsko biće danas se nalazi na vrhu piramide sagrađene od malih pojedinačnih dijelova - bakterija koje su se udružile i organizirale u staničnu strukturu. Zatim su se te stanične strukture organizirale u mišiće i živčani sustav u procesu kojeg je Varela usporedio sa strukturalnom izgradnjom institucija da bi se na kraju stvorila konstrukcija koju nazivamo "Ljudsko biće". Varela nadalje tvrdi kako je do eksplozije svjetske populacije došlo radi stalnog natjecanja i suradnje unutar staničnih struktura čime

kontinuirano unaprjeđujemo preduvjete biološkog uspjeha. Bilo da se radi o religiji, o sindikatu ili sveučilištu, uvijek se natječemo i surađujemo unutar staničnih struktura, odnosno na svim razinama.

Primjerice, opisani proces u osnovama je bilo kojeg sveučilišta ili bilo koje banke pa su u tom smislu navedene institucije jednako žive kao vi i ja.

U prilog razmišljanju o organizacijama kao o živućim sustavima govori i činjenica da institucionalna populacija predstavlja posve novu stepenicu u nizu. Globalne organizacije predstavljaju iskorak "izvan ljudskog bića". Počeli smo ih izgrađivati veoma davno, u staroj Grčkoj koja je prva imala vojsku.

Populacija institucija naglo se razvila sredinom devetnaestog stoljeća. Prije njene pojave, postojala je samo obitelj, vlada ili država. Ljudska bića postaju sve uspješnija jer su se uspjela organizirati u velike, specijalizirane i nikad sposobnije grupe *nad-ljudskih institucija*. Za mene se tu radi o očiglednoj sili čije postojanje ne treba akademski potvrđivati. Hipoteza o kojoj raspravljamo čini mi se veoma korisnom u razumijevanju nove stvarnosti.

## VII. Svaka institucija je živući sustav

**COS:** Može li se, dakle, reći da je svaka organizacija, institucija ili kompanija živo biće?

**Arie de Geus:** Mislim da može! Primjerice, primjećujemo kako se navedeni organizmi svakodnevnu susreću s prijetnjama koje redovito dolaze iznutra - više nego izvana - negativno utječući na životne uvjete institucije. Unutarnji subjekti - nazovimo ih tako - najčešće pojma nemaju o tome čime se njihove institucije bave, što oni sami tamo rade te kako stvoriti povoljnije uvjete za preživljavanje sustava kojeg su dio. Naprotiv, angažirani su na raznim aktivnostima koje skraćuju životni vijek te iste institucije čineći je mehanicističkom umjesto organskom tvorevinom. Mehanicističko ponašanje u institucijama obično se odnosi na *kontrolu* u smislu ograničavanja i sužavanja "unutarnjeg prostora" sudionicima što potom negativno utječe na sposobnost učenja jer se uništava prostor za eksperimentiranje i inovativno djelovanje. Onog trenutka kada organizaciji oduzmete sposobnost učenja oduzeli ste joj sposobnost preživljavanja. Kako je to još Piaget naglasio, *učenje je najmoćniji alat za razvoj života iz jedne u drugu fazu.*

**COS:** Kako se njeguju organizacije kao "živući organizmi"?

**Arie de Geus:** "Njegovanje" je vrlo važno. Vidite, ne radi se o situacijama ili/ili, čak ni o stvaranju prostora ili kontroli. Riječ je u stvari o stalnom...

**COS:** ...uravnotežavanju navedenih kategorija.

**Arie de Geus:** Radi se o balansu koji ovisi o okruženju. Izvedete li sina na prometnu ulicu, tada ga čvrsto držite, kontrolirate i ne

dozvoljavate mu da se slobodno kreće. Suprotno tome, na igralištu, kada uči družeći se s drugom djecom, fleksibilniji ste te mu ostavljate više slobodnog prostora. Ovdje iznova dolazimo do dokazane korisnosti Piagetova razmišljanja.

Učenje je zapravo *odnos* s promjenjivom okolinom. Učenje o kojem govorim može se definirati kao *učenje prilagođavanjem*. Unutarnje strukturalne promjene omogućavaju nam da živimo u skladu s okolinom, znajući pritom da će se ta okolina nakon nekog vremena iz temelja opet promijeniti. Kada dijete napusti kolijevku i počne puzati po podu, iznenada se cijeli svijet za njega promijeni i postane deset puta veći. Zatim nauči hodati i svijet opet postane veći. Zatim krene u školu i sve se opet mijenja. Dane provodi u društvu potpunih neznanaca koji se igraju s njime svaki na svoj način. Tako dijete sâm čini unutarnje strukturalne promjene koje mu dopuštaju da uvijek iznova proživi.

*Mislim da se sve to može primijeniti na institucionalnu populaciju, kada svaka pojedina institucija prolazi kroz različite životne faze, ali samo u slučaju da se nauči prilagođavati.* Ukoliko to ne nauči, ili ako je vode menadžeri kojima nije jasno da je učenje glavni mehanizam razvoja, tada ih čeka sigurna "smrt" što se nerijetko i događa. Danas znamo da je stopa "smrtnosti" tvrtki nevjerovatna: 90 posto svih mladih komercijalnih društava na sjevernoj polutki "umire" prije nego što napuni desetu godinu života. Podatke smo provjerili na prostoru od Sjeverne Amerike do Japana. Nismo došli do podataka za južnu polutku pa ne znam kakva je situacija tamo. No, na sjevernoj polutki 90 posto svih novorođenih trgovačkih društava umire prije

navršene desete godine života. Prosječni životni vijek trgovačkih društava u Europi iznosi 14 godina. Demografske studije pokazuju da je od ranih '70-ih, ranih '80-ih i sredine '90-ih, prosječni životni vijek novorođenih trgovačkih društava pao s dvadeset godina na dvanaest do četrnaest godina.

*Sve što trebam napraviti je otvoriti novine poput The Economist ili The Wall Street Journala kako bih vidio da se o organizacijama govori isključivo kao o "strojevima za proizvodnju novca". To je gledište antiteza promišljanju o organizaciji kao o živom biću. Ako lideri svoju organizaciju vide kao "stroj za proizvodnju novca", tada će svojim djelovanjem zasigurno značajno smanjiti sposobnost učenja te organizacije. Znam to iz vlastita iskustva koje sam stekao na visokim menadžerskim pozicijama. Na predavanjima često zadirkujem menadžere u publici riječima: "Znajte da ubijate svoje organizacije. U redu, ako je to ono što želite činiti. No, osjećate li odgovornost prema novim naraštajima, želite li im pružiti mogućnost da se uključe i postanu dijelom evolucijskog razvoja organizacije - tada razmislite o mojim riječima. Darwinova teorija o razvoju živih bića nije jedina. Postoji i drugačije razmišljanje koje tvrdi da se ne radi samo o preživljavanju najjačih, nego i nečemu drugom.*

**COS:** Što moramo napraviti kako bismo napustili svijet "strojeva za proizvodnju novca" i stvorili svijet živućih organizacija?

**Arie de Geus:** Mislim da bi prije svega ljudi morali drugačije gledati na profit; morali bi shvatiti da je profit rezultat uspješnog života institucije, a ne osnovna svrha postojanja ili konačni cilj. Ogromna je razlika u navedenim gledištima. Drugim riječima, da citiram Russa Ackoffa, navedeno bi značilo kako počinjemo shvaćati da profit za komercijalne organizacije znači isto što i kisik za čovjeka, za vas i za mene. Bez kisika ne

možemo živjeti, no sa sigurnošću možemo reći da udisanje kisika ne predstavlja svrhu i smisao naših života.

Promijeniti tradicionalno menadžersko i poslovno promišljanje težak je zadatak. Promatrate li organizaciju kao živo biće, kao dio hijerarhije koja sama sebe izgrađuje, tada kao lider, menadžer i mentor u tim institucijama morate biti veoma pažljiv. Na jednak način kao što brinete o svojem živčanom, mišićnom i probavnom sustavu, morate brinuti i o pojedinim živim elementima institucionalnog organizma. Morate paziti da organizam ispravno funkcionira te ukloniti eventualne probleme ako se negdje pojave.

*Životni vijek pojedine institucije ovisi o uspješnom razvoju institucionalne inteligencije. Stoga uvijek iznova naglašavam važnost procesa odlučivanja koji veoma nalikuje procesu učenja. Ugledni psiholozi definiraju učenje na sličan način na koji ja definiram odlučivanje. Moje je mišljenje da se u tom procesu krije suština organizacijskog učenja, a organizacijsko učenje za mene nije stvar izbora već opstanka. Organizacijsko učenje je instrument koji se krije u osnovama svakog životnog događaja, u evoluciji i evolucijskom razvoju čije ciljeve ne poznajem.*

Ako lideri svoju organizaciju vide kao "stroj za proizvodnju novca", tada će svojim djelovanjem zasigurno značajno smanjiti sposobnost učenja te organizacije.

## VIII. Osnivanje nove organizacije isto je što i rađanje novog bića

**COS:** Znači osnivanje nove organizacije možemo poistovjetiti s rođenjem novog bića?

**Arie de Geus:** Mislim da možemo. Neka od tih “novih bića” razvijaju se veoma brzo. Primjerice, *Hewlett-Packard* predstavlja vrlo uspješnu komercijalnu instituciju koja je navršila 40 godina života. *Hewlett-Packard* je organizacija koja se brzo razvijala, ne samo zbog razvijenih tehnika učenja već i zbog specifičnih uvjeta, stalne izmjene

ravnoteže između kontrole i stvaranja slobodnog prostora, kvalitete gena i stanica, kvalitetne “hrane” koju biće koristi...

**COS:** A to je?

**Arie de Geus:** To su prije svega “probavljive” akvizicije u koje sigurno ne spadaju spajanja poput onog između *Mercedes-Benz*a i *Chryslera*.

**COS:** O čemu je tu zapravo riječ?

## IX. Apsorpcijska razina imunološkog sustava

**Arie de Geus:** Sklon sam promišljanju po kojem institucije, s obzirom na to da su živa bića, posjeduju sustav sličan imunološkom sustavu čovjeka. Francisco Varella će vam ispričati izuzetno zanimljive priče o načinu funkcioniranja imunološkog sustava koji - barem kako sam ga ja razumio - kontinuirano brine o ravnoteži između vanjskih napadača i unutrašnje populacije živog bića. Stoga se imunološki sustav ne može usporediti s vojnicima koji napadaju sve što dolazi izvana. Naprotiv, prostor, odnosno stvaranje prostora, ne odnosi se isključivo na unutrašnji prostor već i na vanjski prostor koji je dio procesa učenja te koji omogućava uvide u nove elemente. No, količina i brzina tih procesa kao i razina umnožavanja napadača u tijelu pod kontrolom su imunološkog sustava. U trenutku ulaska, nikada se ne može znati je li “posjetitelj”

parazit, namjerava li živjeti u simbiozi ili pak misli nakon posjete napustiti organizam i nestati u nepoznatom pravcu. Paraziti mogu nanijeti veliku štetu organizmu. No, problem je u tome što njihovu pravu prirodu možemo otkriti tek u trenutku izlaska, nikako ranije. *Imunološki sustav ustvari održava ravnotežu. Varella me naučio da se ljudski imunološki sustav može uspješno boriti s populacijom napadača koja je približno jednaka četvrtini ukupne populacije domicilnog organizma.*

**COS:** Zaista?

**Arie de Geus:** Da, zaista... radi se o prilično velikom broju, zar ne?

**COS:** Što se događa kada broj napadača dostigne razinu od 50 posto ukupne domicilne populacije?



**Arie de Geus:** Takva razina napada nadilazi sposobnost obrane bilo kojeg imunološkog sustava. U takvoj situaciji, kada invazija nadvlada kapacitete imunološkog sustava, on se prebacuje u "borbeni modus". Povećava tjelesnu temperaturu i počinje stvarati nove vrste stanica, tzv. "stanice-ubojice".

Kada navedeno stavimo u kontekst akvizicija i spajanja tvrtki, čini mi se kako se radi o gotovo istoj stvari. "Probavljivo" kupovanje druge organizacije razumna je odluka ako ulazi u okvir apsorpcijske sposobnosti imunološkog sustava kupca. Ako je proces odrađen na pravi način, tada ga možemo poistovjetiti s pribavljanjem novih gena, lijekova ili minerala koji su nam potrebni. Navedeno se značajno razlikuje od današnjeg prevladavajućeg stila upravljanja, koji se gotovo u potpunosti svodi na globalizaciju poslovnih procesa. Globalizacija u suštini znači "postati veći", a najbrži način rasta su spajanja i akvizicije. Siguran sam da se nešto značajno krije iza ove usporedbe s imunološkim sustavom. Kao što znate, postoji mnoštvo objektivnih dokaza koji govore da je stopa neuspješnih spajanja i akvizicija...

**COS:** Porazna.

**Arie de Geus:** Podaci kojima raspolazem govore o 60 posto do 70 posto neuspješnih akvizicija i spajanja u proteklom desetogodišnjem periodu. Stoga mora postojati neka povezanost s onim što sam ranije rekao. Pitali ste me o posljedicama situacije kada bi se prihvatilo promišljanje po kojem je svaka organizacija ustvari živo biće:

1. O akvizicijama i spajanjima razmišljalo bi se na posve drugačiji način,
2. Na posve drugačiji način bi se razmišljalo o prirodi profita,
3. Na posve drugačiji način bi se razmišljalo o svrsi... je li maksimalizacija kvartalnog ili godišnjeg profita zaista prava i jedina svrha organizacije u kojoj radimo? Ili je to možda produljenje životnog vijeka, stvaranje ozračja u kojem će ljudi biti zadovoljni i sretni, stvaranje proizvoda koji će usrećiti krajnjeg kupca?

Navedena ključna pitanja ne uklapaju se u teme o kojima čitate u *The Financial Timesu* ili *The Wall Street Journalu*.

**COS:** Dozvolite mi da vam postavim posljednje pitanje.

**Arie de Geus:** Izvolite.

## X: Pitanja za buduća istraživanja

**COS:** Koja su, prema vašem mišljenju, tri najznačajnija područja za buduća istraživanja ove teme?

**Arie de Geus:** Mislim da je potrebno nastaviti s radom kojeg ste započeli vi, Peter Senge i ostali ljudi okupljeni na MIT-u. Mislim da je potrebno povećati broj multikulturalnih istraživačkih centara koji bi se

bavili istraživanjem prirode procesa odlučivanja i prirode javnih institucija, s obzirom na to da znamo da je institucionalno učenje izravno povezano s procesom odlučivanja. Mislim da je ta veza izuzetno važna.

Drugo važno pitanje kojim bismo se trebali dodatno pozabaviti odnosi se na opseg demografskih istraživanja o institucionalnoj

populaciji. Je li eksplozivni rast o kojem sam govorio stvaran ili nije? Volio bih da se provedu dodatna istraživanja na tu temu u svijetu. Zanimljivo bi bilo znati postoje li demografske razlike unutar različitih vrsta institucionalne populacije. Primjerice, sveučilišta vidim kao posebnu vrstu unutar te populacije, s drugačijom demografskom strukturom od komercijalnih društava. Nadalje, čini se da vjerske institucije također imaju drugačiju demografiju od, primjerice, sindikata.

Kada bismo uspjeli otkriti demografske razlike među različitim institucionalnim vrstama, tada bismo više znali o uzročnicima njihove smrti ili evolucije.

Mislim da je demografija institucionalne populacije veoma bitna. *Također me posebno intrigira uloga i mjesto jezika i govora u institucijama.* Predstavlja li jezik dio procesa učenja unutar organizacija? Ima li jezik uopće neku posebnu ulogu? Postoji li jezik koji povećava ili umanjuje izgleda za preživljavanje? Bilo bi vrlo zanimljivo saznati više o tim pitanjima. Eto. U prva dva područja sam siguran, u treće baš i nisam. Govor i jezik predstavljaju vrlo intrigantno područje jer je jasno koliko su važni pojedincima u institucijama i institucijama kao živim bićima.

**COS:** Najljepše zahvaljujem.

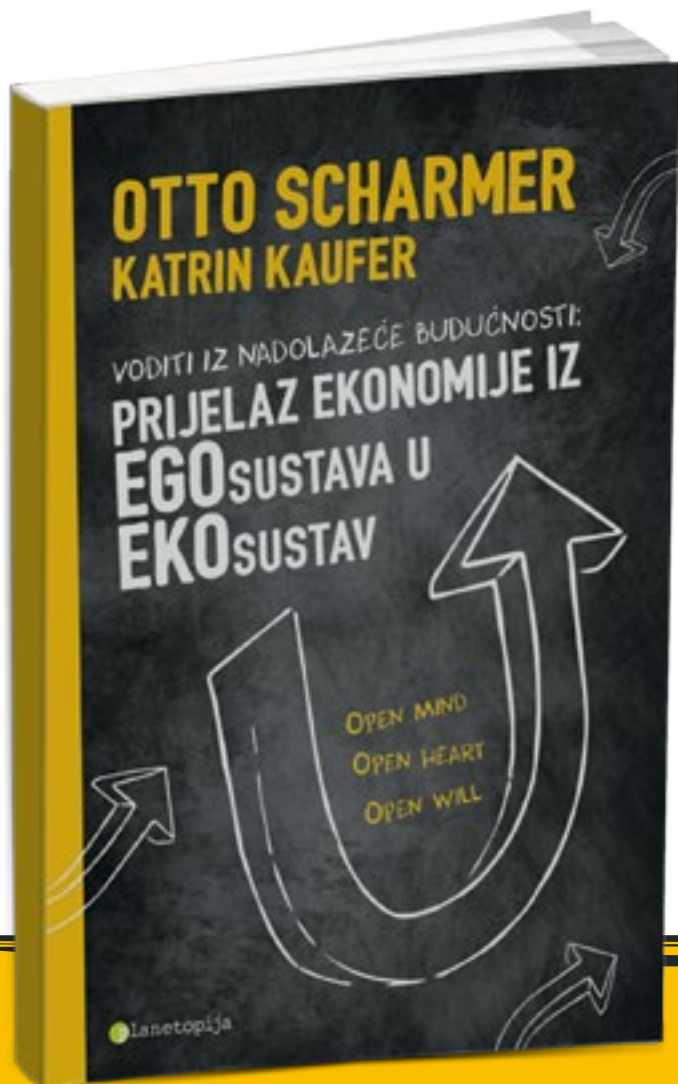
Translated and reprinted by permission of *Presencing Institute*. Material drawn from web site [www.presencing.com](http://www.presencing.com)



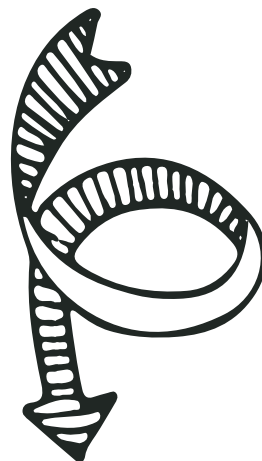
**Arie de Geus** iznimno je ugledna osoba u svijetu biznisa, posebno na području organizacijske strategije. Niz godina radio je u kompaniji *Royal Dutch - Shell* kao voditelja planiranja grupacije gdje se počeo zanimati za prirodu velikih organizacija, procese odlučivanja i procese promjene. Suosnivač je SoL-a, *Society for Organizational Learning*, autor nagrađivanog bestselera *The Living Company* i predavač na *London Business School*.



**Otto Scharmer**, redoviti profesor na MIT *Sloan School of Management* i izvanredni profesor pri *Center for Innovation and Knowledge Research* u Helsinkiju. Suosnivač je SoL-a i ELIAS-a, programa za razvoj liderstva pri UN *Global Compact*. Autor je kapitalnog djela *Theory-U: Leading from the Emerging Future*.



PRIJELOMNA KNJIGA ZA SVJETSKU EKONOMIJU  
ZA ONE KOJIMA JE ISKRENO STALO



OPEN MIND  
OPEN HEART  
OPEN WILL

Proširite svoje razmišljanje s glave na srce  
kako bi ekonomija postala osviještena,  
humana i održiva za cijeli svijet!



## OTTO SCHARMER

- 🕒 viši predavač na sveučilištu Massachusetts Institute of Technology (MIT)
- 🕒 predsjednik i suosnivač Presencing Institutea
- 🕒 gostujući predavač na Sveučilištu Tsinghua u Pekingu
- 🕒 potpredsjednik Globalnog vijeća za nove modele vodstva Svjetskog ekonomskog foruma
- 🕒 autor knjige Theory U

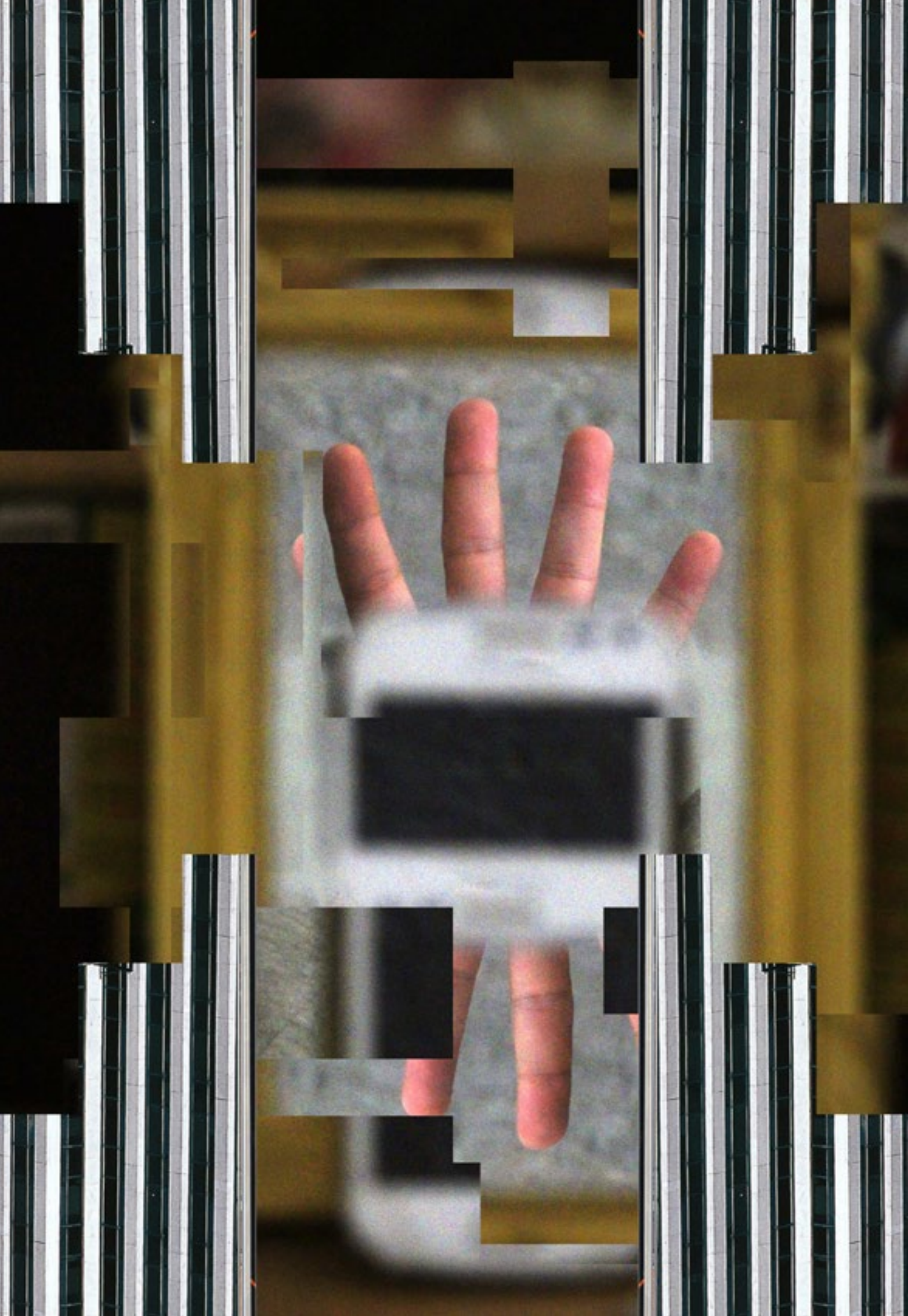


“Scharmer i Kauffer uspjeli su napisati knjigu koja ima potencijal preobraziti civilizaciju. Ekonomija utemeljena na grabežu i pohlepi pojedinca mogla bi se pretvoriti u ostvariv, duboko human, ekološki model utemeljen na svjesnosti i želji da čovječanstvo napreduje. Ova je knjiga obavezna literatura za sve kojima je stalo. To će možda biti najvažnija knjiga koju ćete ikad pročitati.”

– Arthur Zajonc, predsjednik Mind and Life Institute i autor knjige Meditation as Contemplative Inquiry

 planetopija







# Upravljanje vremenom: Na čijim je plećima majmun?

William Oncken, Donald L. Wass

**Z**ašto se menadžerima tako često događa da se nađu zatrpani poslom pa nemaju vremena ni zašto? S druge strane, zašto se tako često događa da njihovi podređeni besposleno gube vrijeme u razbibrizi? U tekstu koji slijedi nastojat ćemo istražiti značenje i ulogu vremena koje menadžeri imaju na raspolaganju za upravljanje poslovnim zadacima te kako se ono ponaša u odnosu prema interakcijama menadžera i njihovih šefova, kolega i podređenih. Detaljnije ćemo se pozabaviti s trima najvažnijim oblicima korištenja menadžerskog vremena:

*1. Vrijeme nametnuto od strane nadređenog šefa.* Menadžer mora izdvojiti stanovito vrijeme za obavljanje zadataka koje mu dodjeljuje nadređeni, a koje ni u kojem slučaju ne smije zanemariti jer će zbog toga brzo biti kažnjen.

*2. Vrijeme koje nameće interni sustav upravljanja.* Menadžer mora izdvojiti vrijeme kako bi udovoljio zahtjevima kolega iste hjerarhijske razine čime se aktivno podupire cjelokupno poslovanje. Zanemarivanje zahtjeva ove vrste povlači za sobom kazne, iako one

nisu u istoj mjeri brze i izravne kao u pret-hodnom slučaju.

3. *Samonametnuto vrijeme.* Navedeno vrijeme menadžer koristi za obavljanje poslova koje je sam inicirao ili dogovorio. Pa ipak, stanoviti dio samonametnutog vremena menadžer troši na dogovore i suradnju s podređenima pa stoga govorimo o *vremenu koje nameću podređeni*. Ostatak samonametnutog vremena - koji ostaje nakon što se samonametnutom vremenu oduzme vrijeme koje nameću podređeni - naziva se *menadžerovo diskrecijsko vrijeme* koje je u potpunosti njegovo. U kontekstu samonametnute komponente vremena važno je istaknuti da je riječ o vremenu koje nije podložno sankcioniranju jer nadređeni i interni sustav upravljanja ne mogu kažnjavati za poslove koje ne znaju da postoje.

Kako bi uspješno realizirali zadatke, menadžeri moraju kontrolirati rokove i sadržaj aktivnosti koje namjeravaju provesti. Međutim, izvršenje zadataka nametnutih od strane šefova i internog sustava upravljanja podložno je sankcioniranju pa se s time nitko niti može niti smije igrati. Tako

menadžeru za upravljanje isključivo preostaje samonametnuto vrijeme pa ono postaje središtem njegove pažnje.

Svaki menadžer trebao bi uvećavati *diskrecijsku komponentu* samonametnutog vremena minimiziranjem ili potpunim uklanjanjem komponente *vrijeme koje nameću podređeni*. Oslobođeno vrijeme potom se koristi za bolju kontrolu aktivnosti koje su dodijelili šefovi ili sustav upravljanja. Međutim, često se događa obrnuto; minimizira se diskrecijska komponenta samonametnutog vremena, a povećava komponenta *vrijeme koje nameću podređeni*, što predstavlja ogromni problem menadžerske prakse. Menadžeri, naime, troše daleko više vremena na rješavanje problema podređenih nego su planirali, a da toga uopće nisu svjesni.

Stoga ćemo se u nastavku teksta pozabaviti metaforom “majmuna na plećima” koja govori o tome kako se riješiti nepotrebnog tereta kojeg podređeni - svjesno ili nesvjesno - prebacuju na pleća menadžera jer nisu dovoljno kompetentni, odgovorni ili hrabri samostalno obaviti određene poslove, te kako se postaviti u takvim i sličnom situacijama.

## Gdje je majmun?

Zamislimo situaciju u kojoj se menadžer na hodniku sjedišta tvrtke susreće s podređenim djelatnikom Jonesom. Nakon uljudnog pozdrava, Jones se obraća našem menadžeru sljedećim riječima: “Dobro jutro! Kako ste? Samo da vam kažem da imamo velikih problema. Kao što vjerojatno znate, situacija je izuzetno loša...” Jones, dakle, koristi

priliku da nadređenom istrese probleme koje ne može samostalno riješiti. Menadžer iz naše priče u Jonesovim jadikovkama odmah je prepoznao dva aspekta zajednička svim problemima kojima ga njegovi djelatnici benevolentno obasipaju očekujući od njega da odluči i riješi situaciju. On je, naime, svjestan činjenice:

- kako *zna* dovoljno da ga se uključi u rješavanje dotičnog problema,
- kako *ne zna* dovoljno da bi mogao kvalitetno reagirati i na licu mjesta odlučiti.

Shodno tome, menadžer odgovora: “Drago mi je što ste mi skrenuli pozornost na to pitanje. S obzirom na to da sam trenutačno u žurbi, ne mogu vam odmah odgovoriti. Malo ću promisliti i javiti se povratno s daljnjim koracima koje ćemo napraviti po tom pitanju”. Tada se Jones i menadžer rastaju, a potonji pritom uopće nije svjestan kako je “majmun” (problem o kojem je riječ) u trenutku preskočio s Jonesovih na njegova pleća. Analizirajmo pomnije što se zapravo dogodilo za njihova susreta. Na čijim je plećima bio majmun uoči susreta? Očito, na leđima podređenog. Na čijim je plećima bio majmun nakon susreta? Naravno, na menadžerovim. Nakon susreta, naime, situacija se okrenula. Menadžerovo vrijeme koje nameću podređeni počelo je teći onog trenutka kada je majmun spretno preskočio s Jonesovih na menadžerova pleća i neće stati sve dok se majmun ne vrati svome vlasniku na uzdržavanje i brigu. Prihvatanjem majmuna menadžer je dobrovoljno prihvatio ulogu podređenog u odnosu prema svojem podređenom. Dozvolio je, naime, Jonesu da ga podredi sebi čineći dvije stvari koje podređeni inače treba raditi za svoga šefa:

1. prvo je na sebe preuzeo odgovornosti podređenog,
2. potom mu je još obećao izvještavati ga o razvoju događaja.

Kako bi osigurao da menadžer neće zaboraviti njihov međusobni dogovor, Jones će za koji dan vjerojatno proviriti u šefov ured i veselo upitati: “Kako stojimo s rješanjem našeg problema?” (Ako obrazac nazovemo pravim imenom, nesumnjivo ćemo doći do toga da je riječ o pukoj *kontroli*.)

Prihvatanjem majmuna menadžer je dobrovoljno prihvatio ulogu podređenog u odnosu prema svojem podređenom.

Zamislimo sada drugačiju situaciju. Susret s Jonesom menadžer završava drugačijim riječima: “U redu. Razumijem vas. Pa ipak, volio bih da mi dostavite vaše mišljenje u pisanom obliku.”

Analizom opisanog slučaja dolazimo do toga da je majmun ostao na plećima djelatnika jer je na njemu ostalo da povuče sljedeći potez. Promotrimo pažljivije što se zbiva. Jones revnosno piše traženi dokument i dostavlja ga menadžeru. Nakon toga, tko je na potezu? Menadžer. Zanimari li poziv za pomoć, nakon nekog vremena podređeni će se sigurno javiti i podsjetiti ga da očekuje odgovor. (Opet kontrola.) Što duže menadžer oteže s odgovorom to više kod podređenog raste nervoza pa se povratno menadžer sve više osjeća krivim.

Pretpostavimo i treću situaciju. Menadžer se susreće s djelatnicom Smith iz odjela za odnose s javnošću kojoj je dodijelio zadatak da razradi specifični projekt. Obećao je svu potrebnu podršku rekavši joj na kraju susreta: “Nađete li se u bilo kakvoj neprilici slobodno mi se obratite za pomoć.”

Analiziramo li prethodni slučaj, majmuna ćemo uočiti na plećima djelatnice. No,

pravo je pitanje koliko će dugo tamo i ostanuti. Ona zna da se šefu ne može obratiti za pomoć sve dok projekt ne zadobije određene konture. Međutim, da bi projekt dobio konture potrebno joj je njegovo odobrenje.

S druge strane, iz iskustva joj je poznato da će njezin prijedlog projekta vjerojatno tjednima ležati na menadžerovu radnom stolu prije nego li ga konačno pogleda. Na čijim je plećima majmun? Tko na koncu koga kontrolira u ovom slučaju?

U četvrtoj situaciji pojavljuje se Reed, djelatnik koji je nadavno stigao iz drugog odjela kompanije kako bi pokrenuo i vodio novi poslovni pothvat. Menadžer ga je obavijestio da se trebaju dogovoriti oko sastanka na kojem će zajedno osmisлити plan novog projekta. Pritom je menadžer usput napomenuo: “Na meni je da priprelim inicijalni program koji će nam poslužiti kao polazna točka za daljnju diskusiju.”

## Tko za koga radi?

Pretpostavimo da su četiri podređena djelatnika iz naše priče promišljene i obzirne osobe koje vode računa o menadžerovom vremenu pa će se stoga iskreno potruditi da mu u jednom danu ne prebace više od tri majmuna na herojska pleća. U protivnom, tijekom pet radnih dana u tjednu šef bi na sebe mogao primiti čitav čopor vrištećih životinja - daleko previše da samostalno izađe na kraj s njima. Upravo zbog toga znatno mu se povećalo *vrijeme koje nameću podređeni* pa mora žonglirati prioritetima koje teško određuje. U petak kasno poslijepodne menadžer je još uvijek u svome

Pogledajmo što se zbiva u ovom slučaju. Podređeni je dobio novi posao (na koji je službeno imenovan) te je preuzeo odgovornost za realizaciju zadataka tog radnog mjesta (službeni opis ovlasti i odgovornosti), ali menadžer je odredio da je sljedeći potez na njemu. Sve dok to ne učini, majmun će strpljivo čučati na njegovim plećima, a podređeni se neće micati s mjesta.

Zašto se sve ovo događa? Zato jer u svakom navedenom slučaju menadžer i podređeni - svjesno ili nesvjesno - pretpostavljaju da je riječ o njihovu *zajedničkom problemu*. Majmun započinje svoju karijeru čučajući na plećima obojice sudionika. Pomakne li nogu u pogrešnom smjeru, podređeni se brzo izmiče i nestaje, a menadžeru ostaje još jedan primjerak “majmunskog uratka”. Iako se, istini za volju, majmuni mogu podučiti da ne pomiču nogu u pogrešnom smjeru, čini se kako bi lakše i učinkovitije bilo naučiti ih da ne sjede na dvije stolice istovremeno.

uredu. Vrata su zatvorena da ga nitko ne vidi. Dok intenzivno promišlja o tome kako će razriješiti neugodnu situaciju, podređeni u redu pred vratima čekaju kako bi uhvatili šefa prije odlaska na vikend. Pritom ne žele previše. Samo dvije stvari:

- podsjetiti ga da odradi posao ili
- dopustiti drugima da oni odrade posao.

Možete zamisliti o čemu međusobno razgovaraju čekajući da ih menadžer primi: “Riječ je o čovjeku koji jednostavno nije sposoban odlučivati. Ne razumijem... kako je moguće da netko toliko napreduje u



hijerarhiji, a da pritom nije u stanju brzo i efikasno odlučivati?”

Najgore je to što menadžer nije u stanju pravovremeno odlučiti o “sljedećem potezu” zato što je previše zauzet zadacima koje su mu nametnuli šefovi i interni sustav upravljanja. Kako bi ih ipak uspješno obavio, prije nego mu je potrebno diskrecijsko vrijeme kojeg nema dovoljno zbog silnog majmunskog tereta na plećima. Tada zaključuje da je uhvaćen u mrežu začaranog kruga. Budući da ne zna kako bi se izvukao iz nelagodne situacije, okreće se staroj isprobanoj metodi: poziva tajnicu zahtijevajući od nje da ljudima poruči kako ih ne može primiti prije ponedjeljka. U sedam sati uvečer konačno se odlučuje na odlazak kući. Pa ipak, tijekom vožnje ozbiljno počinje razmišljati o tome da u subotu svrati do ureda kako bi riješio nagomilane zaostatke. I zaista, u rano subotnje jutro eto ga na radnome mjestu kako proučava korespondenciju i pregledava papire. Pogled mu tada nehotice skrene u smjeru zelenih golf terena smještenih u blizini upravne zgrade. Na terenima je vesela četvorka uživala u proljetnom suncu i razbibrizi. Pokušajte pogoditi o kome se radi? O četvorici djelatnika koji su majmune uredno prebacili na njegova leđa!

U tom trenutku osvještava činjenicu o tome tko tu za koga radi. Postaje mu kristalno jasno: završi li ovaj vikend poslove zbog kojih je došao u ured, moral njegovih podređenih sigurno će porasti pa će stoga spremnije prebacivati majmune na njegova pleća. Poput čovjeka na vrhu planine, menadžer je uživao u novim vidicima. Sve više uviđa kako mu je trud uzaludan jer što više podmeće leđa to više novih poslova dolazi. Jednostavno rečeno, podređeni su nemilosrdni; što se više trudi to mu oni više tovaru, a on je u sve većem zaostatku.

S novim spoznajama na umu napušta ured brzinom munje, poput čovjeka koji bježi od kuge. Hitro smišlja novi plan prema kojem će se okrenuti aktivnostima za kojima već dugo čezne. Osim toga, čvrsto je odlučio cijeli vikend provesti sa svojom obitelji što se nije dogodilo više od godine dana. U nedjelju navečer odlučuje se za rani počinak kako bi si priuštio deset sati mirnog sna. Mora se dobro odmoriti jer je ozbiljno naumio od ponedjeljka ujutro uzeti stvari u svoje ruke. Sada, kada mu je sve posve jasno, neće se više hvatati u zamku istog obrasca. Umjesto toga, oslobodit će prostor za širenje diskrecijskog vremena kojim će upravljati prema vlastitom nahođenju: jedan dio toga vremena iskoristit će za razgovore s djelatnicima kako bi naučili komplicirano, ali vrijedno umijeće “njegovanja i podizanja majmuna”.

Više diskrecijskog vremena na raspolaganju omogućit će menadžeru bolju kontrolu rokova i sadržaja aktivnosti nametnutih od strane šefova i internog sustava upravljanja. Ovakav obrat neće se dogoditi odjednom već će trebati nekoliko mjeseci da nova politika zaživi. No, trud će se zasigurno isplatiti. Menadžerov krajnji cilj ogleda su u efektivnom upravljanju vremenom.

Jednostavno rečeno, podređeni su nemilosrdni; što se više menadžer trudi to mu oni više tovaru, a on je u sve većem zaostatku.



# Dosta je kaššššlja!

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



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

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

## Kako se riješiti majmuna?

U ponedjeljak ujutro menadžer nešto kasnije ulazi u ured dok ga njegova četvorica uredno očekuje pred vratima kako bi iz prve ruke saznali što im je dalje činiti (s majmunima). Jednog po jednog poziva na sastanak. Svrha razgovora koji slijede ogleđa se u tome da majmune najprije skine s vlastitih pleća, postavi ih na stol za sastanke među njima da bi na kraju pokrenuo ozbiljne razgovore o tome kako će se sljedećim korakom vratiti na pleća djelatnika. Pritom je svjestan činjenice kako pojedini majmuni zahtijevaju nešto više truda. Ponekad podređeni izbjegavaju prihvatiti odgovornost te nisu sigurni kako bi trebali postupiti. Šef tada pušta majmuna da prespava dajući mu vremena da o svemu još jednom na miru promisli. Pa ipak, jasno mu daje do znanja kako očekuje da se sutra iznova sretnu te da mu njegov djelatnik jasno kaže kako postupiti u svezi njegova problema.

Nakon što su četvorica djelatnika redom napustila šefov ured - svaki sa svojim majmunom na plećima - menadžer iz naše priče zadovoljno se opustio za radnim stolom. Naredna dvadeset i četiri sata podređeni neće čekati na njegove poteze; umjesto toga, on će iščekivati što će oni učiniti sa svojim zadacima. Nešto kasnije krenuo je prošetati do obližnjeg parka. Prolazeći hodnikom pokraj ureda svojih djelatnika, provirio je kroz odškrinuta vrata i upitao: "Kako napredujete?" (Vrijeme utrošeno na ovu vrstu aktivnosti spada u menadžerovo diskrecijsko vrijeme, a za djelatnike je to vrijeme nametnuto od strane nadređenih.)

Sljedeći dan sazvan je sastanak u menadžerovom uredu. Nakon okupljanja svih pozvanih djelatnika počeo im je (naravno, i njihovim majmunima) objašnjavati nova pravila igre:

"Od danas pa ubuduće... kada vam pomognem rješavati bilo koji problem... nemojte ni na trenutak pomisliti da je riječ o 'mojem' problemu. Ako se to na koncu ipak dogodi, ako vaš problem doista postane moj, nećete više raditi za mene. Možda će vas htjeti netko drugi unutar tvrtke, a možda i neće."

"Kada završimo s današnjim sastankom, očekujem da problemi napuste ovaj ured onako kako su ovdje stigli - na vašim plećima. Pa ipak, ostajem otvoren za pomoć i potporu. Zatražite je unaprijed pa ćemo se sresti u zakazano vrijeme kako bismo zajednički definirali što nam je dalje činiti. Rijetke prilike - kada će naredni korak ostati na meni - posebno ćemo i detaljno planirati. U akciju više nikada neću krenuti sam."

Menadžer je poruku poslao svim okupljenim djelatnicima pozvavši ih da oni učine isto u odnosima sa svojim podređenima. Po završetku je shvatio kako je ostao sasvim sam. Čopor majmuna netragom je nestao. Znao je da će se jednoga dana vratiti, ali da će tada to biti u zakazanom terminu, odbranom pažljivim planiranjem kalendara.

Nakon što su četvorica djelatnika redom napustila šefov ured - svaki sa svojim majmunom na plećima - menadžer iz naše priče zadovoljno se opustio za radnim stolom.

## Prebacivanje inicijative

Kao čitatelj, vjerojatno ste se do sada zapitali o tome zašto koristimo analogiju majmuna na plećima. Što se njome želi postići? Odgovor je jednostavan: uvjeriti menadžere kako inicijativu mogu i moraju prebaciti na podređene i zadržati je tamo. Pa ipak, prije nego li to učine menadžeri bi se trebali uvjeriti *imaju* li podređeni doista inicijative. Naime, jednom kada inicijativu uzme natrag, odgovorna osoba slobodno se može oprostiti od diskrecijskog vremena jer će ga vrijeme koje nameću podređeni neizostavno opet obuzeti.

Isto tako, menadžer i djelatnici ne mogu pokrenuti istu inicijativu u isto vrijeme. Primjerice, uobičajena uvodna rečenica “šefe, imamo problem” ukazuje na tu navodnu dualnost problema koja se u našoj metafori ogleda u tome da majmun sjedi na plećima obojice protagonista. Naravno da takva situacija ni u kojem smislu nije dobra. Stoga pozivamo na analizu fenomena kojeg nazivamo *anatomija menadžerske inicijative*. Razlikujemo pet stupnjeva inicijative koje menadžer primjenjuje u odnosima s nadređenim šefom i internim sustavom upravljanja:

1. čeka dok mu se ne kaže što da čini (najniži stupanj inicijative),
2. pita o tome što da učini,
3. osluškuje preporuke te shodno tome poduzima aktivnosti,
4. djeluje, te o tome odmah izvještava nadređene,
5. djeluje prema vlastitom nahođenju, a zatim rutinski izvještava (najviši stupanj inicijative).

Uobičajeno se podrazumijeva kako će menadžer biti toliko profesionalan i sposoban da neće kontinuirano koristiti inicijative 1. i 2. stupnja. Ako traži utočište u 1. stupnju inicijative tada nema nikakvu kontrolu nad vremenom nametnutim od strane nadređenih i internog sustava upravljanja te se samim time nema pravo žaliti na suženu samostalnost u radu, odnosno na to da mu se naređuje *što, kada i kako* mora napraviti. Menadžeri koji se oslanjaju na 2. stupanj inicijative možda ipak kontroliraju vrijeme, ali zasigurno ne kontroliraju sadržaj aktivnosti. Inicijative 3., 4. i 5. stupnja ostavljaju menadžeru prostor za kontrolu vremena i sadržaja aktivnosti, s time da 5. stupanj definitivno osigurava najveći stupanj kontrole.

Još je važno istaknuti da menadžer ima dvostruku ulogu u odnosu na podređene. Kao prvo, mora naučiti djelatnike da 1. i 2. stupanj inicijative ne predstavljaju poželjan oblik ponašanja u firmi. Štoviše, treba im jasno naglasiti da je riječ o ponašanju koje treba izbjegavati čime će ih - vrlo vjerojatno - nagnati da se nauče samostalno nositi s problemima i uspješno rješavati povjerene im zadatke. Kao drugo, mora se pobrinuti da se svakom problemu dodijeli stanovita razina inicijative oko koje će se svi složiti, te da se dogovori vrijeme i mjesto sljedećeg sastanka koji se trebaju poštivati.

Analogiju majmuna na plećima koristimo kako bi uvjerali menadžere da inicijativu mogu i moraju prebaciti na podređene i zadržati je tamo.



## Njegovati i podizati majmuna

Radi daljnjeg pojašnjenja analogije majmuna na plećima menadžera i podređenih djelatnika u kontekstu delegiranja i kontrole obavljenog posla, kratko ćemo se osvrnuti na pitanja organizacije sastanaka s djelatnicima i pet važnih pravila kojima se “njeguju i podižu majmuni”. Kršenjem ovih pravila, naime, menadžer će opasno ugroziti vlastito diskrecijsko vrijeme:

- *1. pravilo.* Majmune treba ili hraniti ili ubijati. Inače će umirati od gladi, a menadžer će trošiti dragocjeno vrijeme na obdukciju ili pokušaje reanimacije.
- *2. pravilo.* Majmunska se populacija obavezno treba održavati ispod vremenske granice koja menadžeru stoji na raspolaganju da ih sve redom nahrani. Naime, podređeni su u stanju producirati onoliko majmuna koliko ih šef može prihvatiti i hraniti. Pa ipak, ograničenja očito postoje. Menadžer ne bi smio potrošiti

više od 15 minuta da propisno nahrani “normalno” održavanu životinju.

- *3. pravilo.* Vrijeme za dohranu majmuna mora se zakazati unaprijed. Menadžer se ne bi smio dovesti u situaciju da uokolo hvata izgladnjele životinje.
- *4. pravilo.* Majmuni se hrane u izravnom susretu ili putem telefona, a nikako mailom. Zapamtite, komunicirate li putem maila sljedeći potez zasigurno će završiti u vašoj domeni odgovornosti. Popratno dokumentiranje razgovora i odluka pomaže u smislu korisne podrške koja ipak ne zamjenjuje konkretnu brigu.
- *5. pravilo.* Svakom bi se majmunu trebalo pažljivo odrediti vrijeme sljedećeg “obroka” i stupanj inicijative. Kasnije se to može mijenjati zajedničkim dogovorom, ali se ne smije dozvoliti da isto ostane nedefinirano. U suprotnom, majmun će umrijeti od gladi ili spretno preskočiti na menadžerova pleća.

## Zaključak

Slijedite li navedene savjete, pod kontrolom ćete uspjeti održavati rokove i sadržaj aktivnosti kojima upravljate, te ćete imati uvid u poslove podređenih.

Neka vam uvijek bude na umu kako se vaš ključni prioritet ogleda u oslobađanju što veće količine *diskrecijskog vremena* što ćete postići smanjivanjem količine vremena koje trošite na djelatnike.

Drugi prioritet ogleda se u tome da morate naučiti ljude da samostalno obavljaju zadatke i pokazuju osobnu inicijativu. Više

Neka vam uvijek bude na umu kako se vaš ključni prioritet ogleda u oslobađanju što veće količine *diskrecijskog vremena*.

slobodnog vremena na raspolaganju menadžeru pomaže da bolje upravlja rokovima i sadržajem aktivnosti koje su mu nametnuli šefovi ili interni upravljački sustav,

a svi ti koraci zajedno pridonose većoj vrijednosti i boljim rezultatima poslovanja što dokazuje kako se ulaganje u upravljanje vremenom višestruko isplati.

Translated and reprinted by permission of *HBR Publishing*. This article was originally published under the English title *Management Time: Who's Got the Monkey?* by William Oncken & Donald L. Wass, November - December 1999 issue. Copyright ©2016. by *HBR Publishing*, all rights reserved.



**Harvard  
Business  
Review**



**William Oncken**, popularni savjetnik, predavač i publicist, osnivač tvrtke *The William Oncken Corporation*. Autor je najprodavanijeg HBR članka *Management Time: Who's Got the Monkey?* U suradnji s Kenom Blanchardom izdao je ilustriranu knjigu *The One Minute Manager Meets the Monkey*.



**Donald Wass**, doktor znanosti, član uprave tvrtke *The William Oncken Corporation* i savjeta direktora tvrtke *Pilgrim's Pride*.



## Predsjednički forum IEDC-Poslovne škole Bled

**IEDC-Poslovna škola Bled je za vrijeme svoje 30. obljetnice organizirala Predsjednički forum o digitalizaciji, kao ulaganju u promjene. Promišljena digitalna transformacija može podići prihode i produktivnost tvrtke za 30 posto na godišnjoj razini. Toga je svjesno 80 posto predsjednika uprava 1000 najvećih tvrtki na svijetu, a digitalizacija je i prioritet slovenske vlade.**

“Digitalna transformacija je prioritet naše vlade, jer smo svjesni da je strateško razmišljanje i planiranje transformacije od ključne važnosti za opći i gospodarski razvoj naše zemlje. Inicijativa “Slovenija, zelena referentna zemlja u digitalnoj Europi” odražava naše ambicije da postanemo jedna od vodećih zemalja u tom području,” što je na otvorenju Predsjedničkog foruma, najvećeg međunarodnog događaja IEDC-Poslovne škole Bled, istaknuo dr. Miro Cerar, premijer RS. Također je na početku čestitao konstituirajućoj direktorici i dekanici IEDC-Poslovne škole Bled, prof. dr. Danici Purg i njezinom timu za proslavu 30. godišnjice djelovanja, koja je uz to rekla: “Tijekom tog razdoblja se je na IEDC-Poslovnoj školi Bled obrazovalo više od 80.000 poslovnih ljudi iz 85 zemalja”.

Glavni govornik na forumu, na kojem je sudjelovalo više od 120 poslovnih i političkih lidera iz 17 zemalja, prof. Joe Peppard, održao je predavanje o digitalizaciji i ulaganju u promjene. Međunarodno prepoznani stručnjak za digitalizaciju, profesor na Europskoj školi za management i tehnologiju iz Njemačke (ESMT) i docent na Sveučilištu Južna Australija je posebno naglasio: “Digitalno samo po sebi ništa ne transformira. Organizacije se mogu odlučiti ‘transformirati’ rad (ili same sebe) uz korištenje digitalnih tehnologija. Menadžeri se često uhvate u tehnološki dio digitalizacije, kao što su društveni mediji, analitika, mobilnost. Sve što ove tehnologije nude, to je u stvari samo opcija. Izazov je utvrditi kako možemo iskoristiti ovu opciju.”

Na okruglom stolu s međunarodno prizna-

tim poslovnim čelnicima, koju je vodio prof. Peppard, ESMT, njihove poglede na digitalnu transformaciju u svojim industrijama i organizacijama predstavili su: Simon Kaluža CEO, SAP CEE, Slovenija; Dejan Ljuština, partner, PwC, jugoistočna Europa; Thomas Marschall, poslovni anđeo, Danska i Robert Serec, Direktor, Pomurske mlekarne.

*“Međunarodno istraživanje kuće PricewaterhouseCoopers pokazuje da 80 posto predsjednika uprava 1000 najvećih i najuglednijih tvrtki tvrde da je između svih vanjskih utjecaja na poslovanje u budućnosti, tehnologija ta, koja će imati najveći domet. Tvrtke Jugoistočne Europe su svjesne važnosti digitalne transformacije, ali nažalost nema dovoljno ‘akcije’”* tvrdi Dejan Ljuština, PwC.

*“Pomurske mlekarne bile su predstečajnom stanju, ali danas smo također zahvaljujući uspješnoj isprepletenoj organizacijskoj kulturi i digitalizaciji jedna od najuspješnijih mljekara u regiji. Prošle godine smo poslovali 8 milijuna eura bolje nego prije godinu dana”* istaknuo je Robert Serec.

*“Tvrtke moraju biti svjesne mogućnosti koje proizlaze iz digitalne disrupcije gospodarstva. Ako želiš biti lider u svom području, u industriji, ne možeš ignorirati ove pokrete”* rekao je Thomas Marschall.

A Simon Kaluža je rekao: *“Tvrtke koje uspješno provode proces digitalne transformacije, suočene su s porastom prihoda i produktivnosti od 30% godišnje.”*

Prof. dr. Danica Purg najavila je primatelj na gradonačelnikovu nagradu Generali Alumni Achievement Award za 2016. godinu. Pobjednici su: Cristian Laurentiu Gheorghe, EMBA, godine 1999., Nexus Consulting International; Managing Partner; Rumunjska, Edmond Haxhinasto, završio Executive MBA na IEDC godine 1996., političar, Albanija, Dijana Kobas Dešković, koja je završila program General management Program, godine 2002., direktor Spona Communications, Hrvatska, Mateja Luštek, koja je završila EMBA 2011., Studio Moderna, COO, Slovenija, Marko Majer, doktor nauka i EMBA 1991., Mayer McCann, direktor, Slovenija.







# Organizacija koja uči

**Kai Larsen**

*Kontemplirajte i spoznajte...  
da istinski probudeni pojedinci...  
nikada ne odustaju od svoje misije služenja drugim bićima.*

Thich Nhat Hanh (*The Miracle of Mindfulness*)

## Uvod

Ljudi koji čine “organizaciju koja uči” na neki su način *istinski probudeni* pojedinci. Iskreno su posvećeni svome poslu te nastoje realizirati vlastite osobne potencijale dijeleći pritom zajedničku viziju i vrijednosti

s kolegama u timu. Njihovi “mentalni modeli” vode ih u smjeru permanentnog osobnog razvoja, a osobni ciljevi usklađeni su im s misijom tvrtke. Raditi u “organizaciji koja uči” daleko je od robovanja

dosadnom i nezanimljivom poslu; riječ je, naime, o tome da se aktivnosti pojedinca usklađuju u kontekstu cjeline, većeg i šireg sustava koji se sastoji od međuovisnih odnosa i procesa. Prema tome, *istinski probuđeni* pojedinci:

- svjesno preuzimaju rizike kako bi mogli učiti;
- razumiju da je njihov zadatak izbjegavati “brzopleta” (eng. *quick fixes*) rješenja i tragati za trajnim rješenjima problema;
- posvećeni su kvalitetnom obavljanju posla;
- kvalitetu ostvaruju timskim radom i sinergijskim učincima kontinuiranog grupnog učenja.

Ljudi koji rade u “organizaciji koja uči” nisu ničije sluge. Pa ipak, itekako su sposobni služiti drugima, mijenjati se prema potrebi te surađivati u skladu s misijom i vizijom tvrtke.

Organizacijsko učenje uključuje individualno učenje. Za razliku od tradicionalnog pristupa, razvija i unaprjeđuje *kritičko* i *kreativno* promišljanje čime se odlično uklapa u vrijednosti i pretpostavke inherentne području organizacijskog razvoja. Organizacijski razvoj moguće je definirati kao *dugoročni napor okrenut kontinuiranom unaprjeđenju koji je podržan na svim nivoima organizacije korištenjem interdisciplinarnih pristupa i moderne tehnologije*.

Organizacijski razvoj znanstveno je područje koje - između ostalog - obuhvaća koncept *organizacije koja uči*. Bavi se problematikom ljudi u organizaciji, njihovim radom i interakcijama u svrhu postizanja osobnih i organizacijskih ciljeva. Dostizanje ciljeva gotovo uvijek podrazumijeva *promjene* koje pak traže kreativno promišljanje i kreativno rješavanje problema. French i Bell tvrde da su osnovne vrijednosti praktičara organizacijskog razvoja:

- kreiranje promjene,
- pozitivni utjecaj na ljude i organizaciju,
- povećavanje efektivnosti i profitabilnosti organizacije,
- učenje i razvoj,
- mogućnost utjecanja na događaje.

Iako se vrijednosti tijekom vremena mijenjaju, vrijednosti praktičara organizacijskog razvoja usklađene su s karakteristikama “organizacije koja uči”.

Tekst koji upravo čitate strukturiran je prema knjizi Petera M. Sengea: *Peta disciplina* (1990.) u kojoj autor navodi pet temeljnih disciplina “organizacije koja uči”:

1. osobno usavršavanje/osobni razvoj;
2. mentalni modeli;
3. timsko učenje;
4. zajednička vizija;
5. sustavno razmišljanje.

Iako se u tekstu pretežno navode ideje Petera M. Sengea, također se pozivam na druge eksperte organizacijskog razvoja: *Chrisa Argyrisa, Juanitu Brown, Charlesa Handya* i druge. Sve njih spaja *nepokolebljiva vjera u urođenu sposobnost ljudi i organizacija da se kontinuirano i svrhovito mijenjaju*.

Promjena je, prema njihovom tumačenju, neizbježno sredstvo za povećanje efikasnosti i efektivnosti te zahtijeva:

- otvorene komunikacijske kanale,
- osnaživanje (eng. *empowerment*) članova zajednice,
- kulturu suradnje.

Dakle, koncept “organizacije koja uči” zahtijeva aktivno poticanje promjena, otvorenu komunikaciju članova, osnažene djelatnike koji se odgovorno koriste delegiranom moći te spremnost na suradnju s kolegama na svim hijerarhijskim razinama.

## Osobno usavršavanje - osobni razvoj

Prema Sengeu, osobno usavršavanje predstavlja temeljnu disciplinu izgradnje “organizacije koja uči”, a odnosi se na individualno učenje. *Organizacije ne mogu učiti sve dok njihovi članovi ne započnu učiti*, tvrdi Senge. Komponente discipline osobnog usavršavanja jesu:

1. definiranja osobnih ciljeva;
2. objektivno procjenjivanje trenutačne situacije, tj. svojevrsne “udaljenosti od postavljenih ciljeva”.

Potrebno je istaknuti kako pojam “cilj” u kontekstu osobnog usavršavanja nema uobičajeno značenje definiranja “dugoročnih” i “kratkoročnih” ciljeva.

Dostizanje dugoročnih ciljeva obično se planira u roku od tri do pet godina. U kontekstu osobnog usavršavanja, “cilj” kojeg pojedinac želi dostići znatno je udaljeniji u vremenu te zahtijeva cjeloživotnu posvećenost. Ponekad, cijeli životni vijek nije dostatan da bi se postigao takav cilj. Dakle, precizniji termin za pojašnjenje te vrsta “cilja” bila bi *vizija*.

Cjeloživotno učenje Senge često pojašnjava pričom o Antoniju Stradivariju koji je iz svoje violine želio izvući savršenu melodiju. Stradivari je cijeli život posvetio tom “savršenom zvuku.” Kontinuirano je unaprjeđivao kvalitetu svojih violina stvarivši tako proizvode koji su i danas pojam za vrhunsku kvalitetu. Nažalost, nikada nećemo doznati je li osjetio potpuno zadovoljstvo posljednjom violinom koju je uspio izraditi. S obzirom na to da se kroz knjige i razgovore sa stručnjacima dobro upoznao s njegovom opsesijom i stalnom potragom za “savršenim zvukom”, Senge pretpostavlja da nije.

Proces kontinuiranog unaprjeđivanja Senge naziva *generativno učenje*. Jaz između sadašnjosti i očekivane željene budućnosti naziva *kreativnom tenzijom*. Kreativnu tenziju Senge pojašnjava metaforom gumene vrpce koja obavija ruke spojene u dlانovima. Gornja ruka predstavlja željenu budućnost, a donja sadašnjost. Tenzija koja se javlja napinjanjem vrpce (tj. određivanjem željene budućnosti, op. ur) pokreće kreativnost i “vuče” prema gore. Kreativnost se uobičajeno javlja onda kada je osoba nezadovoljna sadašnjom situacijom (okolnostima) te kada ima žarku želju da situaciju (okolnosti) promijeni.

Sljedeći aspekt osobnog usavršavanja odnosi se na sposobnost pojedinca da jasno procjenjuje trenutačnu stvarnost, gdje je naglasak na riječi “jasno.” Osoba mora biti sposobna jasno i objektivno procijeniti stvarnost, bez pristranosti i pogrešnih interpretacija jer se samo tako može steći uvid u trenutačna ograničenja.

Kreativne osobe znaju da rijeka života sa sobom uvijek nosi nove izazove pa

Organizacije ne mogu učiti sve dok njihovi članovi ne započnu učiti.

ih izazovi stoga neće pokolebati na putu ostvarenja vizije. Kreativnost zapravo znači *koristiti ograničenja/ izazove kako bi se stvorila nova vrijednost* (P. Senge).

Osobe koje prakticiraju osobno usavršavanje uočavaju promjene u načinu vlastita promišljanja: uče o tome kako u jednakoj mjeri koristiti razum i intuiciju u procesu stvaranja novih vrijednosti. Postaju *sustavni mislioci* - osobe koje su sposobne uočiti složene povezanosti u vlastitom okruženju pa se stoga osjećaju povezani s cjelinom. Upravo su ove karakteristike djelatnika potrebne na svakoj organizacijskoj razini da bi organizacija, kao cjelina, mogla učiti. (P. Senge)

Tradicionalni menadžeri oduvijek su smatrali da moraju *znati*, da moraju imati odgovore bitne za funkcioniranje i razvoj organizacije. Suprotno tome, lideri i menadžeri u “organizaciji koja uči” oslanjaju se prvenstveno na djelatnike jer *djelatnici imaju rješenje za sve probleme*.

Posao i zadatak lidera i menadžera u “organizaciji koja uči” stoga je posve drugačiji nego li u tradicionalnoj organizaciji; oni moraju biti “učitelji i treneri koji potiču i podržavaju oslobađanje kreativne energije djelatnika”. Sinergijsko učenje pojedinaca dovodi na kraju do organizacijskog učenja. (P.Senge: *The Leader's New Work*)

## Mentalni modeli

Mentalni modeli druga su od pet Sengeovih disciplina “organizacije koja uči”. Mentalni modeli uglavnom se temelje na radovima Chrisa Argyrisa i njegovih kolega sa Sveučilišta Harvard. Mentalni model je *osobni pogled*

*na svijet u kojem živimo... svojevrsni model koji stvara okvir za kognitivne procese u našem umu*. Riječju, mentalni model determinira način na koji razmišljamo te potom djelujemo. Odlični opis na koji način funkcioniraju mentalni modeli može se pronaći u knjizi *Peta disciplina u praksi*. U jednoj od opisanih vježbi, sudionici konferencije igraju igru obaranja ruke. Rečeno im je da je pobjednik “onaj koji spusti ruku partnera na stol.” Nadalje, broji se koliko puta je partnerova ruka dotaknula stol. Sveukupni pobjednik će biti onaj igrač koji sakupi najviše pobjeda (najviše puta spusti ruku partnera na stol). Većina igrača borila se za pobjedu, nadmećući se s protivnikom. Njihov mentalni model govorio im je da postoji *samo jedan pobjednik* u igri te da se pobjednikom postaje kada protivnikovu ruku spustimo na stol prije nego li on to učini nama. Argyris takve mentalne modele naziva “manjkavima” (eng. *flawed mental models*)

Mentalni model je osobni pogled na svijet u kojem živimo... svojevrsni model koji stvara okvir za kognitivne procese u našem umu.



Alternativni model navedenom onaj je u kojem oba partnera mogu pobijediti. Prestanu li se opirati jedan drugome, mogu zajednički raditi na stalnom kretanju njihovih spojenih ruku naprijed i natrag. Na taj način *obojica pobjeđuju i to više puta*. Konačni rezultat pozitivan je za oba partnera, što nije bio slučaj u situaciji kada su se nadmetali.

Argyris tvrdi da je većina naših mentalnih modela uglavnom “manjkava.” Nadalje, tvrdi da svaka osoba posjeduje svoje vlastite “teorije o djelovanju” - skupove pravila na kojima temeljimo vlastito ponašanje te koje koristimo kada interpretiramo ponašanje drugih ljudi. Međutim, obično se ne pridržavamo proklamiranih “teorija o djelovanju.” Stvarno ponašanje ljudi sukladno je tzv. “radnim teorijama” (eng. *theory-in-use*) koje obilježava:

1. trajna želja za ostvarivanjem jednostrane kontrole;
2. maksimizacija “pobjeda” i minimalizacija “poraza”;
3. potiskivanje negativnih osjećaja;
4. inzistiranje na “racionalnosti” pod kojom ljudi podrazumijevaju definiranje jasnih ciljeva i procjenjivanje vlastitog ponašanja u odnosu na dostizanje ili nedostizanje tih ciljeva. (C. Argyris)

Ljudi se ponašaju na takav način kako bi izbjegli neugodnosti i prijetnje. Argyris nadalje tvrdi da ljudi uglavnom prakticiraju tzv. “defanzivno rezoniranje” (eng. *defensive reasoning*), pa to onda čine i organizacije u kojima oni djeluju. *Upravo zbog toga, da se izbjegnemo neugodnosti i prijetnje, organizacije blokiraju učenje.* Naime, objektivno promatrati stvarnost oko sebe glavni je preduvjet za učenje.

Argyris vjeruje da se ljudsko djelovanje temelji na tzv. “ljestvici zaključivanja” (eng. *ladder of inference*) koja nastaje na sljedeći način:

1. osoba nešto promatra... primjerice ponašanje, dijalog, ili slično. Tako prikupljeni

Argyris tvrdi da ljudi prakticiraju tzv. “defanzivno rezoniranje” pa to onda čine i organizacije u kojima oni djeluju.

- podaci postaju prva prečka na ljestvama;
2. u drugom koraku osoba na prikupljene podatke primjenjuje osobne teorije i na taj način stvara sljedeću prečku na ljestvama;
3. daljnje prečke generiraju se iz osobnih pretpostavki, zaključaka i uvjerenja o stvarnosti svijeta kao i akcija koje smo odlučili poduzeti.

Kretanjem prema vrhu ljestvi naše misli postaju sve više apstraktne. Nažalost, “manjkavi” mentalni modeli obično uzrokuju pogreške u procesu apstrahiranja što posljedično dovodi i do neprimjerenih akcija. Cijeli proces postaje krug koji se ciklički ponavlja i uzrokuje ponavljanje i jačanje pogreške. Potom uvjerenja i postavke stečene na opisani način koristimo kao filter za podatke u sljedećoj situaciji na koju nailazimo. “Dakle, svaki put kada se popnemo po ljestvama zaključivanja u nekoj novoj situaciji uglavnom smo već u startu u krivu.” (Argyris, 1993.; Senge 1994.)

Argyris vjeruje da se ljudi mogu podučiti kako bi prepoznali “manjkavosti” vlastitih mentalnih modela. Jedan od načina da se to postigne jest tehnika tzv. “lijevog stupca” (eng. *left hand column technique*)

## Tehnika “lijevog stupca”

Prilikom izvođenja ove vježbe list papira se podijeli na dva stupca: lijevi i desni. U desni stupac zapisuje se tekst konverzacije koja se realno dogodila. U lijevi stupac zapisuju se misli koje je osoba, sudionik konverzacije, osvijestila, ali ih iz bilo kojeg razloga nije izrekla. Primjerice:

### LIJEVI STUPAC *što zaista mislim*

Svi kažu da je prezentacija našeg novog proizvoda bila katastrofalna...

Zar njemu doista nije jasno da je prezentacija bila katastrofalna?

Strah ga je pogledati istini u oči. Kada bi barem imao malo više samopouzdanja... Mogao bi nešto naučiti iz ovakvih situacija.

Ne mogu vjerovati da mu nije jasno koliko nas je njegova prezentacija unazadila.

Moram pronaći načina da motiviram ovog momka.

### DESNI STUPAC *što je rečeno*

**Ja:** Kako je bilo na prezentaciji?

**Hrvoje:** Hm... ne znam što bih ti rekao. Mislim da je prerano za bilo kakvu procjenu... Znaš, novim proizvodom ulazimo u jedan novi tržišni segment pa je potrebno sačekati reakcije.

**Ja:** U redu... koji su tvoji daljnji planovi? Vjerujem da imaš pravo kada kažeš da treba sačekati na reakcije... Ipak je to novi segment.

**Hrvoje:** Nisam baš siguran. Mislim da treba jednostavno čekati i vidjeti što će se dalje događati.

**Ja:** Možda si u pravu... međutim, mislim da ipak trebamo poduzeti određene korake.

Argyris tvrdi da istinsko učenje nastupa u trenucima kada se lijevi i desni stupac počinju podudarati. Uvježbavanjem ove tehnike stječe se sposobnost mentalnog kreiranja lijevog i desnog stupca i procjenjivanja izrečenog u konverzaciji.

Nadalje, naglašava važnost *promjene organizacijske kulture* koja priječi - umjesto da pospješuje - da se doista izgovara ono što se misli, te koja potiče ljude da prime kritiku mirno, a da se pritom ne brane. Naime, ljudi i organizacije najviše uče onda kada uoče

pogreške te ih potom isprave. *Izbjegavamo li priznati pogreške posredno izbjegavamo progres.* Organizacije moraju razviti “djelatno znanje” (eng. *actionable knowledge*), Argyrisov termin za novi set mentalnih modela. Potom se navedeni modeli provjeravaju kroz istraživanje i eksperimentiranje u praksi, a strukturiraju se u obliku serije AKO-TA-DA izjava, primjerice: “ako se ponašamo na određeni način tada će se dogoditi to i to.” “Djelatno znanje” odnosi se i na *sustavne arhetipove* koje ću također opisati u ovom tekstu.

## Timovi

Prema Robbinsu i Finleyu, *tim* se sastoji od “osoba koje nešto zajednički rade.” Različite su vrste timova, primjerice, nogometni, istraživački ili spasilački tim. Za definiranje tima nije važno činjenje, što ljudi rade već je važno da to čine “zajednički”, odnosno “timski”. (Robbins i Finley, 1995.) Prema Frenchu i Bellu (1995.), “...u današnje vrijeme, timski rad i timovi ključno su područje organizacijskog razvoja.” Radni timovi predstavljaju mnogo viši stupanj zajedničkog rada nego li radne grupe. Prema istim autorima radni tim sačinjavaju “pojedinci okupljeni na jednome mjestu, koji obično izvještavaju istu nadređenu osobu te svakodnevno surađuju uz određeni stupanj međuovisnosti, sa svrhom ostvarivanja utvrđenih organizacijskih ciljeva.”

Radni tim gotovo da se može poistovjetiti sa samousmjeravajućim radnim timom (SDWT – *Selfdirected Work Team* op.ur.) koji se pak može definirati na sljedeći način: “...samousmjeravajući radni tim je prirodna radna grupa međuovisnih zaposlenika koji su potpuno ili djelomično preuzeli ulogu tradicionalnog supervizora.” (Hitchcock i Willard, 1995) S obzirom na to da timove

vode lideri koji se ponekad nazivaju trenerima, definicija koju koriste Katzenbach, Smith, French i Bell primjenljiva je u najširem smislu: “tim je mala skupina ljudi komplementarnih vještina, posvećena zajedničkoj svrsi i ciljevima za ostvarenje kojih se smatraju međusobno odgovornima.”

Organizacijski razvoj usmjeren je na ljudsku stranu organizacije. Vjeruje se da će pojedinci koji mogu sami kontrolirati vlastiti rad biti zadovoljniji te samim time produktivniji. U znanosti organizacijskog razvoja pristup koji djelatnicima omogućava samokontrolu vlastitog rada naziva se *osnaživanje djelatnika* (eng. *empowerment*). Pretpostavlja se kako se udruživanjem osnaženih zaposlenika u timu dobivaju izvanredni konačni rezultati. French i Bell navedenu pretpostavku komentiraju na sljedeći način: “...*fundamentalna je pretpostavka organizacijskog razvoja da su radni timovi temeljni stupovi svake organizacije. Prema drugoj fundamentalnoj pretpostavci timovi moraju upravljati svojom kulturom, procesima, sustavima i odnosima žele li biti učinkoviti u svom djelovanju. Teorija, istraživanja i praksa slažu se s konstatacijom da timovi doista jesu temelj organizacijskog razvoja.*”

## Karakteristike uspješnih timova

Intervencije u sferi organizacijskog razvoja možemo podijeliti u dvije osnovne grupe:

1. dijagnoza;
2. aktivnosti i procesi.

Stvaranje timova (eng. *team building*) jedna

je vrsta procesnih intervencija. French i Bell timove i radne grupe drže “fundamentalnim organizacijskim elementima” i “najvažnijom polugom za unaprjeđenje funkcioniranja organizacije.” Istraživanja provedena na tu temu tražila su zajedničke

Bohm tvrdi da “...hijerarhija, koja se teško izbjegava u organizacijama... uništava dijalog.”

karakteristike uspješnih timova, od biznisa do pobjedničkih nogometnih momčadi i medicinskih timova.

Larso i LaFasto izolirali su osam karakteristika koje se čine uvijek prisutnima. Navode se redom:

1. jasan i uzvišen cilj;
2. struktura tima koja podržava ostvarivanje željenih rezultata;
3. kompetentni članovi;
4. zajednička posvećenost;
5. klima suradnje;
6. norme izvrsnosti;
7. izvanjska podrška i priznanje;
8. principijelno vodstvo.

Lippit definira timski rad u kontekstu sposobnosti grupe da svlada izazove s kojima se susreće. Kvaliteta timskog rada u grupi uočava se kroz:

1. Sposobnost grupe da preispituje svoje postupke s ciljem kontinuiranog unaprjeđivanja timskog rada (interakcije u grupi, međuljudski odnosi, ciljevi grupe, komunikacija);
2. Ostvareni stupanj povjerenja i otvorenosti u komunikaciji i odnosima (visoka tolerancija prema drugačijim mišljenjima i osobnostima);

### *Izgradnja timova i timsko učenje*

“Organizacija koja uči” predstavlja suvremeni koncept organizacijskog razvoja. Peter Senge timove također smatra ključnim segmentom unutar kojeg se odvija učenje u organizaciji. Prema Sengeu, timsko učenje je: “...proces usklađivanja i razvoja sposobnosti tima kako bi se ostvarili rezultati koje članovi istinski žele ostvariti. Timsko učenje se temelji na disciplini stvaranja zajedničke vizije te na disciplini osobnog usavršavanja radi toga što se sposobni timovi uvijek sastoje od sposobnih pojedinaca.”

Senge nadalje navodi komponente timskog učenja od kojih je najvažniji *dijalog*. Na temelju razgovora s uglednim fizičarom Davidom Bohmom, Senge identificira tri uvjeta neophodna za nesmetano odvijanje dijaloga:

1. sudionici u dijalogu moraju *suspendirati svoje pretpostavke*;
2. sudionici se moraju međusobno poštivati i uvažavati;
3. nužna je prisutnost moderatora (barem u periodu dok tim ne razvije vještine) *koji održava kontekst dijaloga*.

Bohm tvrdi da “...hijerarhija, koja se teško izbjegava u organizacijama... uništava dijalog.” “Suspendirati pretpostavke” također je izuzetno teško, ali istovremeno neophodno ako želimo preoblikovati naše promišljanje o stvarnosti.

Izgradnja tima prethodi timskom učenju. Godine 1970. psiholog B.W.Tuckman identificirao je četiri faze izgradnje uspješnog tima:

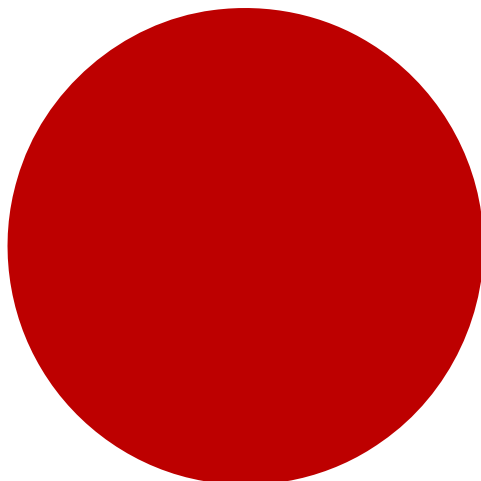
1. *Formiranje* - faza u kojoj članovi tima stvaraju odnose i privikavaju se jedni na druge. U ovoj fazi rezultati rada su minimalni;
2. *Sukobljavanje* - stresno razdoblje definiranja uvjeta pod kojima će grupa djelovati;





# ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF  
ORGANIZATION DEVELOPMENT



## Integralni studij meditacije

Cjeloviti razvoj pomnosti i vrlina uma putem meditativne prakse

[www.integraldev.org](http://www.integraldev.org)



3. *Normiranje* - razdoblje prihvaćanja uloga, razvoja osjećaja zajedništva i slobodne razmjene informacija;
4. *Izvođenje* - razdoblje dostizanja optimalne produktivnosti, kvalitete, odlučivanja, alokacije resursa i međuljudske međuovisnosti.

Tuckman tvrdi da napredovanje timova obično ne ide izravno od faze formiranja do izvođenja: "...u razvoju tima borba i adaptacija zauzimaju kritično mjesto... iako su vrlo neugodni." Svoja promišljanja o *konfliktu* Senge temelji na radovima Chrisa Argyrisa koji dokazuju da i vrhunski profesionalci izbjegavaju učiti i to tako što se uobičajeno oslanjaju na stare navike u svrhu zaštite od neugodnosti i prijetnji koje nastaju prilikom razotkrivanja njihova načina razmišljanja. Stoga "...otvoreni dijalog, koji ljude čini ranjivima... budi u njima tjeskobu i nemir."

U promišljanjima o timskom učenju Senge uvijek ističe važnost vježbe. Tvrdi da je timsko učenje vještina kao i svaka druga te se stoga dosljednom vježbom može i naučiti kroz:

- dijaloške radionice;
- učeeće laboratorije;
- mikrosvjetove,

Vrhunski profesionalci izbjegavaju učiti tako što se uobičajeno oslanjaju na stare navike u svrhu zaštite od neugodnosti i prijetnji koje nastaju prilikom razotkrivanja njihova načina razmišljanja.

Mikrosvijet je kompjuterski generirana "stvarnost u malom" u kojoj se učenje odvija korištenjem metode eksperimenta. Primjer za to su *Lego* igračke koje kroz igru podučavaju djecu osnovama geometrije. Drugi primjer je igra *SimCity* u kojoj igrač upravlja gradom te, posljedično tome, uči iz vlastitih odluka. Senge vjeruje da su upravo simulacije alat za učenje kojim se može testirati "kako stvari funkcioniraju u praksi" te jednako važno, "kako mogu funkcionirati drugačije."

### *Evaluacija*

Usprkos mnogim anegdotalnim dokazima, definirati i mjeriti timsko učenje i dalje je problematično. Senge o tome kaže: "...timsko učenje ostat će misterija sve dok ne uspijemo razviti adekvatne teorije koje će uspješno objasniti što se zaista događa kada timovi uče te kojima će se odvojiti 'inteligencija grupe' od 'grupne misli' (situacije u kojoj grupa od pojedinca očekuje konformizam). Sve dok ne razvijemo pouzdane metode izgradnje timova sposobnih zajednički učiti, timsko učenje ostat će tek puka slučajnost."

Ono što možemo mjeriti je produktivnost. Naime, visoka ili niska produktivnost izravno utječe na plaće, troškove proizvodnje, utrošak resursa za proizvodnju dobara, kvalitetu života na radnome mjestu, opstanak i konkurentnost industrija ili pojedinačnih kompanija. No, sva dosadašnja istraživanja produktivnosti usmjerena su na razinu pojedinca.

Kako Goodman kaže: "...želimo li stvarati produktivnije grupe... moramo dublje uroniti u istančano područje koje povezuje dizajn grupe s unaprjeđenjem produktivnosti."

## Zajednička vizija

Što u stvari znači “zajednička vizija?” Zajednička vizija počinje s pojedincem. Individualna vizija je imaginarna slika stvarnosti koju dotična osoba želi pretvoriti u neospornu stvarnost. Kroz povijest nailazimo na mnoge osobe sa snažnom vizijom koje se pamte sve do današnjih dana. Jedna od njih je *John Brown*, osoba s vizijom svetog rata protiv ropstva koja je kulminirala 1859. napadom na Harpers Ferry u Virginiji. Prema Karlu Jungu, “vizija će vam postati kristalno jasna nakon što iskreno saslušate što vam srce govori... sanjar je traži izvan sebe... probuđeni je traži u svojoj nutrini.” (*Mindscape*, 1995.)

Što zapravo znače riječi “vizija u našim srcima”? Prema *WordNetu*, vizija je zorna (slikovita, živopisna) mentalna slika. Iz navedenog se može zaključiti da je vizija slikovita i živopisna mentalna slika koja nam je veoma važna, odnosno koju “čuvamo u našim srcima.” Vizija obično predstavlja cilj kojeg pojedinac želi dostići. U kontekstu sustavnog razmišljanja, riječ je obično o dugoročnom cilju, svojevrsnoj “zvijezdi vodilji” koja nas prati kroz život.

Zajednička vizija organizacije mora se graditi na temelju individualnih vizija članova. Lideri u “organizaciji koja uči” ne smiju organizacijsku viziju poistovjetiti sa svojom osobnom vizijom. Štoviše, vizija se mora stvarati u interakcijama pojedinaca u organizaciji, usklađivanjem individualnih vizija i njihovim razvojem u zajedničkom smjeru.

U tom procesu lider ne smije nametati vlastitu viziju okolini, već bi trebao podržavati djelatnike da i oni otvoreno govore o vlastitoj viziji te potom na temelju pojedinačnih graditi zajedničku viziju.

Proces promjene smjera u izgradnji vizije - od vizije nametnute s vrha organizacije do zajedničke vizije stvorene uključivanjem svih zaposlenika - dugotrajan je i težak posao koji zahtijeva značajne organizacijske promjene. Znanost organizacijskog razvoja može ih pospješiti korištenjem inovativnih metoda i alata.

Reflektiranje o toj temi otvara pitanje sudjelovanja pojedinca (i njegove osobne vizije) u zajedničkoj viziji organizacije: treba li svaka osoba dijeliti viziju organizacije? Odgovor na to pitanje negativan je. No, činjenica je da zaposlenici koji ne dijele zajedničku viziju s ostalim članovima kolektiva obično ne pridonose u jednakoj mjeri kao ostali. Na koji način pojedinca uključiti u viziju organizacije? Senge tvrdi da se vizija “ne može prodati.” Kako bi vizija doista bila *zajednička* pojedince treba prije svega uključiti u proces da bi potom dobrovoljno odlučili o stupnju participacije. Jednom kad je stvorena, zajednička vizija postaje pokretačka snaga organizacije za promjene zbog *kreativne tenzije* koju stvara (Senge, 1990.). Kreativna tenzija odnosi se na jaz između

Vizija obično predstavlja cilj kojeg pojedinac želi dostići. U kontekstu sustavnog razmišljanja, riječ je obično o dugoročnom cilju, svojevrsnoj “zvijezdi vodilji” koja nas prati kroz život.

Vizija Johna Browna odnosila se na slobodu robova. Očito je da ona nije nastala izolirano u njegovom umu, već dijeljenjem, iz pojedinačnih vizija robova koji su sanjali o slobodi.

zajedničke vizije i sadašnjosti te predstavlja pokretačku snagu koja posvećene članove organizacije vodi prema zajedničkom cilju.

Vizija ranije spomenutog Johna Browna odnosila se na slobodu robova. Očito je da ona nije nastala izolirano u njegovom umu, već dijeljenjem, iz pojedinačnih vizija robova koji su sanjali o slobodi. Bez pojedinačnih vizija slobode Brownova vizija zasigurno ne bi postojala. Osjećaj zajedničke vizije robovima je davao hrabrost u borbi; ginuli su žrtvujući svoje živote ne za Browna već za *viziju slobode*.

## Sustavno razmišljanje

U listopadu 1994. godine Brian Dumaine u časopisu *Fortune* Petera Sengea je nazvao "Mr. Learning Organization." Zašto se baš Senge spominje kao "intelektualni i duhovni predvodnik" znanstvenog polja kojeg su obilježili mnogi drugi ugledni autori? Vjerojatni razlog za takve procjene je Sengeov doprinos pridodavanja originalne i moćne paradigme *sustavnog razmišljanja* korpusu znanja menadžmenta. Navedena paradigma temelji se na primatu cjeline nad dijelovima - antitezi tradicionalnog koncepta učenja u zapadnjačkim kulturama.

Čovječanstvo je kroz povijest napredovalo svladavajući fizički svijet i razvijajući znanost uglavnom pomoću *metode analize* koja se koristila za razumijevanje i izučavanje problema. Metoda analize pretpostavlja da se problem rastavi na sastavne dijelove, prouče dijelovi te na temelju toga zaključa o funkcioniranju cjeline. Prema Sengeu, u

kontekstu kompleksnih izazova s kojima se lideri i menadžeri suočavaju takav *linearno-mehanicistički* način gledanja na stvarnost polako postaje posve neučinkovit jer kompleksne probleme obilježava *nelinearna uzročna povezanost*.

Dakle, kod *cirkularne kauzalnosti* varijable stalno mijenjaju uloge: sad su uzrok, a potom odmah posljedica u odnosu na drugu varijablu. Današnjim kompleksnim svijetom dominira *cirkularna kauzalnost*, a istinski egzogene sile veoma su rijetke. Primjer iz ekonomije: *stanje gospodarstva utječe na nezaposlenost koje zatim povratno djeluje na stanje gospodarstva*. Svijet u kojem živimo sve je više povezan, a endogene kauzalne povratne veze determiniraju ponašanje važnih varijabli društvenog i gospodarskog sustava.

Prema tome, *fragmentacija* - prevladavajuća paradigma današnje stvarnosti - postala



je nevjerojatno važna i snažna kulturalna disfunkcija društva (Kofman & Senge). Razumjeti izvore i rješenja za moderne probleme zahtijeva od nas da napustimo linearno-mehanicistički način promišljanja te da ga zamijenimo *nelinearnim i organskim razmišljanjem* poznatijim pod nazivom *sustavno razmišljanje* koje primat daje cjelini u odnosu na dijelove.

#### Primat cjeline

Pokušaj da cjelinu objasnite spajanjem dijelova David Bohm uspoređuje s pokušajem da razbijeno ogledalo iznova sastavite od krhotina razbijene cjeline. Bohm, naravno, tvrdi kako to jednostavno nije moguće učiniti.

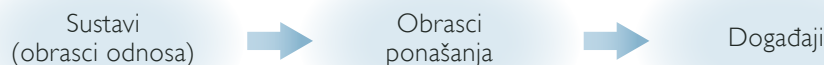
Kofman i Senge o tome govore: "...inherentna karakteristika sustava je ta da se on ne može razumjeti kao funkcija njegovih izoliranih komponenti. Prvo, ponašanje sustava ne ovisi toliko o funkcioniranju pojedinačnih komponenti već o *međusobnim interakcijama* komponenti. Drugo, želimo li doista razumjeti sustav moramo razumjeti na koji način se on uklapa u sustav višeg reda. Treće i najvažnije, komponente ne

bismo smjeli poistovjećivati s elementarnim dijelovima zato što definiranje komponenti u cijelosti ovisi o promatranju perspektivi i svrsi što znači da 'komponenta' nije intrinzična karakteristika 'stvarnosti' koju promatramo."

U knjizi *Peta disciplina* Senge identificira obrasce kada nesposobnost da se sustavno razmišlja blokira učenje:

1. "moj položaj - to sam ja";
2. "neprijatelj je negdje vani";
3. "iluzija preuzimanja odgovornosti";
4. "fiksiranje na događaje";
5. "parabola o kuhanoj žabi";
6. "iluzija učenja iz iskustva".

Prema Sengeu, u procesu razumijevanja uzoraka ponašanja kojima objašnjavaju događaje iz prošlosti ili predviđaju događaje u budućnosti *fragmentacija* prisiljava ljude da se fokusiraju na izolirane događaje. Spomenuti pristup često se koristi u statističkoj analizi i ekonometriji. Međutim, svijet ne funkcionira na takav način: događaji ne determiniraju ponašanje već upravo suprotno, događaji su posljedica stanovitog ponašanja. Interakcije između elemenata sustava određuju ponašanje:



Statistički modeli uspješni su jedino u pojašnjavanju prošlosti te u predviđanju budućih trendova - onda i samo onda - ako model iz prošlosti koji služi kao baza za ekstrapolaciju trenda nije doživio značajnije promjene. Suprotno tome, ako su

komponente modeliranog sustava doživjele promjene, rezultati postaju neupotrebljivi sve dok se ne izgradi novi model. Rješavati problem oslanjajući se na prošle događaje zbog toga u najboljem slučaju predstavlja reaktivni pristup.

S druge strane, modeliranje sustava predstavlja fundamentalno drugačiji pristup. Ponašanje se promatra u kontekstu strukture sustava i međudnosa njegovih elemenata koji se zatim mogu umjetno mijenjati. Uz pomoć *simulacije* tako se može promatrati rezultiraju li promjene željenim ponašanjem sustava. Slijedom navedenog, sustavno razmišljanje i modeliranje - promatrani zajedno - čine instrument generativnog, a ne adaptivnog učenja. (Generativno učenje ili učenje u dvostrukom krugu, eng. *double loop learning*, odnosi se na preispitivanje temeljnih postavki na kojima se temelje određeni obrasci ponašanja, dok se

adaptivno učenje ili učenje u jednom krugu, eng. *single loop learning*, odnosi na uobičajeno učenje u kojem su nove spoznaje ograničene temeljnim svjetonazorom koji se nikada ne preispituje, op.ur.)

Prema Sengeu: "...generativno učenje jednostavno je neostvarivo u organizacijama u kojima pojedinci razmišljaju isključivo u okvirima kratkoročnih događaja. Fokusiramo li se na događaje, najbolje što možemo učiniti je predvidjeti nove događaje u svrhu optimalnog prilagođavanja. Nažalost, na taj način ne možemo učiti kako bismo kreirali nešto novo."

## Učenje u organizacijama

Jednom kada prihvatimo ideju da sustavno razmišljanje može unaprijediti *individualno* učenje - tako što potiče ljude da usmjere pozornost na cjelinu sustava te tako što nudi alate i metode pomoću kojih mogu osvijestiti obrasce ponašanja promatranog

sustava - postaje jasno koliko je ova disciplina važna za organizacijski razvoj.

Obrasci međudnosa (ili sustavi) izvedenica su mentalnih modela pojedinaca, odnosno njihove percepcije o načinu međusobne interakcije značajnih komponenti sustava. Različiti ljudi prirodno imaju različitu percepciju o tome koje su komponente sustava važne te na koji se način međusobno odnose. Kako bi došlo do organizacijskog učenja pojedinci u organizacijama moraju se osposobiti za osvještavanje vlastitih mentalnih modela, za njihovo međusobno uspoređivanje, za razgovaranje o eventualnim razlikama kako bi postigli *zajedničku percepciju obilježja* sustava.

Usklađivanje mentalnih modela upućuje na izgradnju zajedničke vizije kao što je i spomenuto u prvom dijelu ovog teksta. Moćno je da kvalitetni razgovori pojedinaca

Obrasci međudnosa (ili sustavi) izvedenica su mentalnih modela pojedinaca, odnosno njihove percepcije o načinu međusobne interakcije značajnih komponenti sustava.

dovedu do stvaranja zajedničke vizije, no zbog velike kompleksnosti problema, obično je potrebno koristiti dodatne vještine i alate koje su tijekom vremena razvili brojni sustavni mislioci. Bilo da se koriste jednostavni alati (*dijagrami*) ili kompleksni alati (*kompjutersko modeliranje*), riječ je o vitalnim instrumentima stvaranja zajedničke vizije.

Timsko učenje (ili organizacijsko učenje) moguće je ostvariti samo u situacijama kada grupa ljudi koja djeluje u okviru određenog sustava dijeli zajedničku viziju o tome *što* čini komponente promatranog sustava te *kako* (na koji način) se one međusobno odnose.

U prvom trenutku ljudi uče jedan od drugoga dijeleći različite perspektive. Time se

mogu riješiti mnogi organizacijski problemi: jednostavnim usklađivanjem perspektiva. Kooperacija je primjer učenja kojim pojedinci uočavaju pripadnost istom sustavu.

Nadalje, ljudi uče tako što zajedničku viziju podvrgavaju *testiranju*. U uvjetima visoke kompleksnosti okoline, snažna zajednička vizija omogućava članovima organizacije da provjere pretpostavke, tragaju za polugama intervencije i testiraju različite politike. Na toj razini učenja uobičajeno se koriste specijalizirane tehnike sustavnog razmišljanja: *simulacije*.

Ako su problemi s kojima se organizacija suočava iz domene prethodno proučenih obrazaca, primjena *sustavnih arhetipova* može polučiti zadovoljavajuće rezultate.

## Peta disciplina, Metanoia

Sustavno razmišljanje značajni je prodor u načinu ljudskog promišljanja koji zahtijeva prihvaćanje nove paradigme. Iako “organizacija koja uči” u stvarnosti ne postoji, moguće je artikulirati kako bi ona u stvarnosti mogla izgledati. U tom kontekstu “organizacija koja uči” bila bi entitet u kojoj zaposlenici “...doista vole raditi te koja se uspješno nosi s izazovima novog svijeta rastuće međuovisnosti i promjene.” (Kofman & Senge, 1993.)

Prema Sengeu, sustavno razmišljanje ključna je disciplina “organizacije koja uči” jer zahtijeva kompletnu promjenu paradigme, novu percepciju pojedinca i njegove uloge u svijetu: “...promjena načina razmišljanja

u temeljima je ‘organizacije koja uči’. Tom promjenom pojedinac sebe više ne vidi *odvojenim od* već povezanim sa svijetom. Shodno tome, problemi s kojima se borimo nisu prouzročeni ‘negdje vani’ već su produkt našeg razmišljanja i djelovanja. Organizacija koja uči mjesto je na kojem pojedinci kontinuirano otkrivaju na koji način sami stvaraju i mijenjaju realnost.”

Sustavno razmišljanje od praktičara zahtijeva:

- usvajanje vještina i alata sustavnog razmišljanja;
- cjeloživotnu posvećenost;
- participaciju većeg broja članova organizacije;
- stvaranje tzv. “zajednice posvećenih”.

## Vještine i alati sustavnog razmišljanja

Identifikacija kauzalnih krugova ili *krugova povratne veze* u temeljima je sustavnog razmišljanja. Ti krugovi po svojim obilježjima mogu biti:

- pojačavajući;
- uravnotežujući;
- mogu sadržavati “kašnjenja”.

Prije nego krenemo pojašnjavati navedene termine, proučimo sljedeća dva primjera

*manjkavog* odnosno nekompletnog razmišljanja koje u razmatranje uzima samo djelomične odnose među elementima sustava.

Prvi primjer se odnosi na unilateralnu percepciju utrke u naoružanju.

Dijagram prikazuje logiku i razloge za povećanu proizvodnju oružja u Americi sa stanovišta Amerikanaca:



Dijagram se može čitati na sljedeći način: Što se više oružja proizvodi u svijetu, to je veća prijetnja SAD-u pa je stoga veća potreba vlade SAD-a da investira u širenje oružanog arsenala kako bi se uspješno obranili od stranih agresora. Takav *ne-sustavni pristup* sugerira da je politika stalnog povećanja oružanog arsenala u SAD-u defanzivni odgovor na prijetnje drugih nacija

i država. Osnovna misao koja prati ovu politiku je: “kada bi samo druge države smanjile količinu oružja u vlasništvu, isto bi učinile i SAD-e.”

Drugi primjer prikazuje funkcioniranje jednostavnog termostatskog mehanizma klima-uređaja koji koristimo za korigiranje sobne temperature tijekom ljetnih mjeseci:



Dinamika hladnog rata ili ekstremno niske temperature u kinu tijekom ljetnih mjeseci pokazuju nam da na prethodnim dijagramima vidimo samo dio cjelovite kompleksne stvarnosti. Zamolimo li kolegu da nam pomogne pojasniti što se tu doista zbiva,

vjerojatno ćemo dobiti neki drugi parcijalni dijagram umjesto da se nadopuni prvi.

Sustavni mislioci vremenom razvijaju sposobnost prikazivanja svih odnosa unutar cjeline sustava na jednom dijagramu.



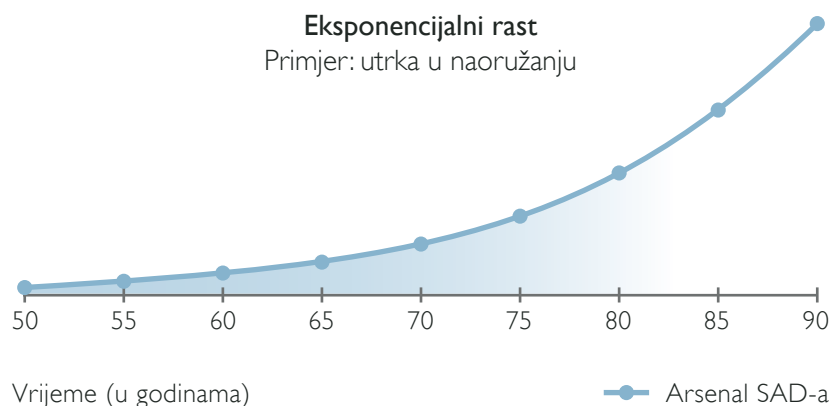
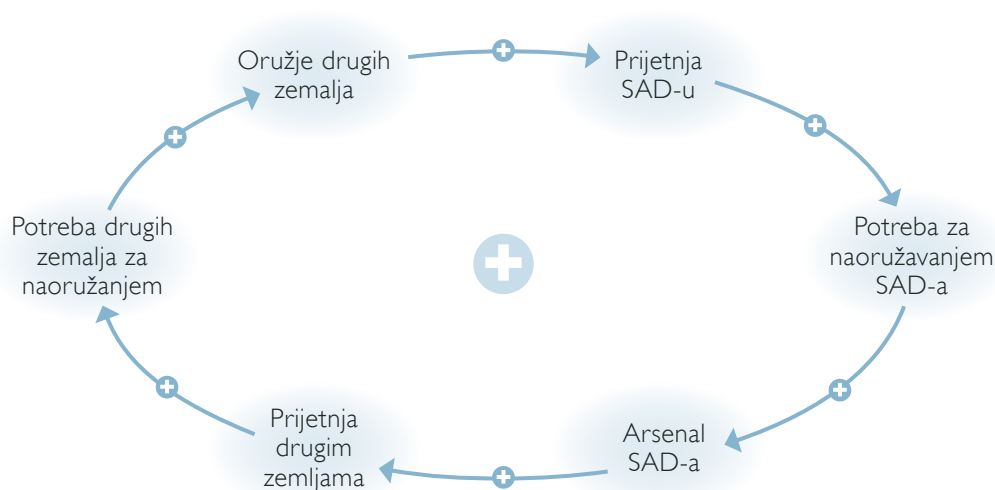
### Pojačavajuća povratna veza

Utrka u naoružavanju primjer je *pojačavajuće* (pozitivne) povratne veze. Povećanje arsenala oružja drugih država utječe na povećanje arsenala SAD-a koje u isto vrijeme utječe na povećanje arsenala drugih država. Jedna pojava pojačava drugu.

To što se pojačavajuća povratna veza obično smatra *pozitivnom* jednostavno znači da

promjena jednog dijela sustava uzrokuje promjenu drugog dijela sustava koji za uzvrat pojačava promjenu prvog. Važno je naglasiti da proces ne mora uvijek imati tendenciju rasta. Primjerice, reduciranje oružanog arsenala inozemnih država vjerojatno bi uzrokovalo redukciju arsenala SAD-a i dalje redukciju arsenala drugih država (s obzirom na to da se prijetnja SAD-u smanjuje). *Pojačavajuća povratna sprega vodi do eksponencijalnog rasta ili pada neke pojave.*

### Sustavna perspektiva utrke u naoružanju



SWISS. MODERN. ART. AUTHENTIC.  
**MOVADO.** MATERIAL.  
GENUINE. DESIGN. F. GENUINE.  
DESIGN. F. GENUINE.  
FORM. EX. NT.  
INSPIRED. CTILE.  
MODERN. ENT.  
MINIM. RED.  
SMOOTH. E.  
MIDCENT. C.  
SWISS. SIGN.  
GENUINE. RN.  
FORM. S. TIC.  
ART. FOR. SWISS.  
TACTILE. S. **EDGE.**  
GENUINE. E. SLEEK.  
MIDCENT. AGRAPHIC.  
DESIGN. P. DOT.  
INSPIRED. ART. TACTILE.



Movado Edge designed in collaboration with Yves Béhar

MOVADO

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

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

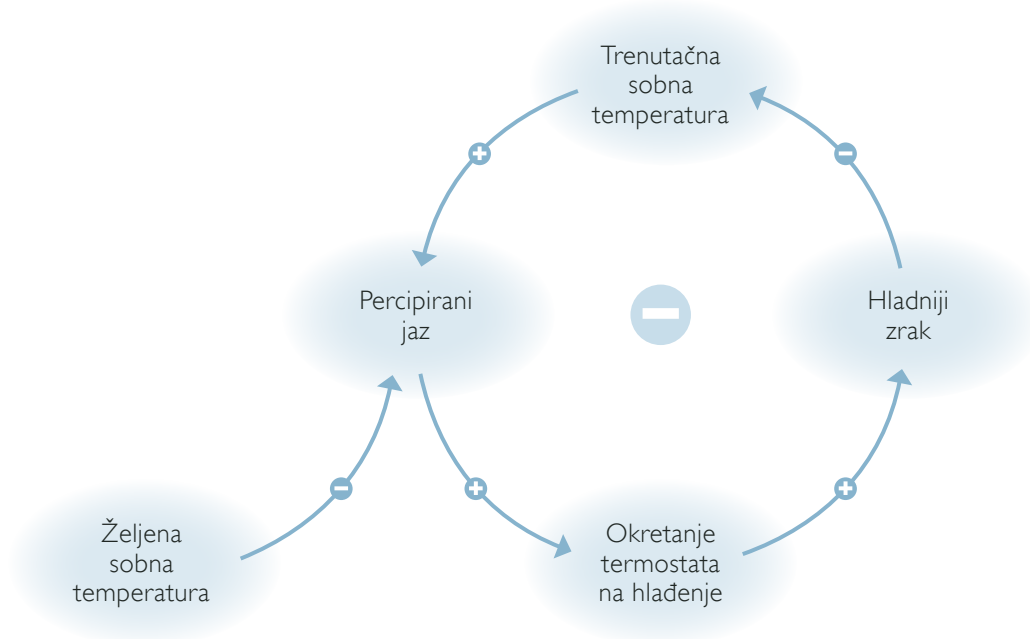
### Uravnotežujuća povratna veza

Regulacija sobne temperature primjer je *uravnotežujuće* (negativne ili kontrolne) povratne veze. U ovom slučaju, promjena jednog dijela sustava uzrokuje promjenu drugog dijela sustava koji zauzvrat djeluje na promjenu prvog, ali u suprotnom smjeru.

U slučaju kada je percipirani jaz pozitivan (trenutačna sobna temperatura viša od željene), termostat klima uređaja se okreće

na snažnije hlađenje kako bi se reducirao uočeni jaz. Riječ je, dakle, o uravnotežujućem sustavu jer snažnija korekcija podrazumijeva veće smanjenje jaza. Poluga sustava (eng. *leverage point*) u ovom sustavu je varijabla “željena razine sobne temperature”. Ako je ona prenisko postavljena (kao što je uobičajeno u velikim trgovačkim centrima i kino-dvoranama), rezultirajuća željena sobna temperatura uobičajeno je preniska za laganu odjeću koju ljudi odijevaju u to doba godine.

### Sustavna slika uravnoteženja sobne temperature

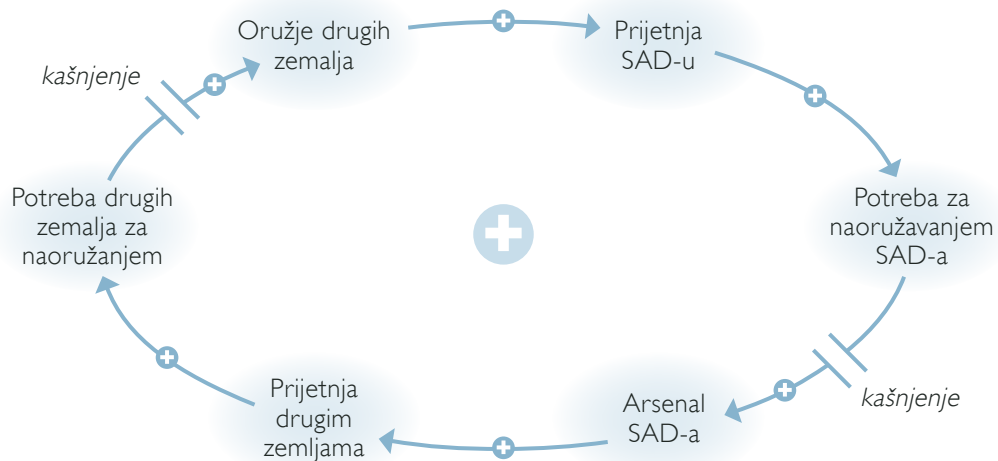


### Kašnjenja

Vrijeme je važan čimbenik koji obično “prevari” osobu nerazvijenih sposobnosti sustavnog razmišljanja. Primjerice, s obzirom na to da je potrebno vrijeme za proizvodnju i povećanje arsenala oružja

drugih zemalja, Amerikanac će taj proces vrlo teško percipirati kao odgovor na povećanje arsenala SAD- a te je mnogo vjerojatnije da će ga percipirati kao autonomnu agresivnu inicijativu. Prema tome, kvalitetniji sustavni prikaz utrke u naoružanju bi mogao biti:

## Sustavna perspektiva utrke u naoružanju s kašnjenjem



Kvalitetno sustavno razmišljanje zahtijeva da se krugovi pojačavajućih i uravnotežujućih povratnih veza mudro kombiniraju, te da se precizno identificiraju kašnjenja.

Sve to predstavlja posebno zahtjevan zadatak u kompleksnim sustavima koji se sastoje od višestrukih međusobno isprepletenih

povratnih veza. Ponašanje varijabli unutar kompleksnih sustava stoga se često uopće ne može razumjeti ako se ne koriste simulacije. Pa ipak, prije nego što proučimo svijet simulacija u nastavku teksta objasniti ćemo određene *arhetipske strukture* koje se često susreću u životu, a ponašanje im je već poprilično dobro objašnjeno.

## Sustavni arhetipovi

Različite sustavne strukture ili obrasce odnosa često susrećemo u svakodnevnom životu pa su neke od njih identificirane i dobro proučene kao i sustavne poluge koje ih prate. Senge ih redom navodi u *Petoj disciplini*:

1. Uravnotežujući proces s kašnjenjem;
2. Granice rasta;

3. Prebacivanje tereta;
4. Erozija ciljeva;
5. Eskalacija;
6. Uspjeh uspješnima;
7. Tragedija zajedničkog dobra;
8. Rješenja koja promašuju;
9. Rast i nedovoljno investiranje.



Korištenjem sustavnih arhetipova olakšava se pronalaženje *poluge* odnosno komponente u sustavu s najvećim potencijalom za promjene. Također se olakšava identifikacija i izbjegavanje simptomatskih rješenja stvarnih problema. U situacijama kada je riječ

o kompleksnim sustavima, izgrađenima od različitih međusobno isprepletenih struktura, preporučuje se izrada računalnog modela koji simulira ponašanje originalnog sustava što znatno olakšava provjeru pretpostavki (mentalnih modela) o njegovu ponašanju.

## Modeliranje i simulacije

Izgradnja modela zahtijeva konceptualnu formalizaciju mentalnih modela u smislu međuovisnosti bitnih komponenti kompleksnih sustava radi provjere ponašanja promatranih varijabli. Nažalost, izgradnja kvalitetnih modela zahtijeva veliko umijeće i iskustvo. Iz tog razloga literatura o tom području relativno je skromna. U izgradnju modela obično se uključuju profesionalni modelari koji provode analizu sustava i povezuju korisnika (klijenta) i programere (matematičare) koji rade na formalizaciji modela.

Sustavno razmišljanje obično se dijeli na:

- kvalitativno (*soft system dynamics*);
- kvantitativno (*hard system dynamics*).

U sadašnjem trenutku doprinos Petera Sengea polju organizacijskog učenja uglavnom se odnosi sa kvalitativni dio. Važno je napomenuti da je korpus znanja sustavnog razmišljanja umnogome razvijen zahvaljujući tridesetogodišnjim kvantitativnim istraživanjima, a da je do primjene u praksi došlo zahvaljujući kvalitativnom pristupu.

Tehnologija na polju izučavanja dinamike sustava posljednjih godina nevjerojatno je napredovala tako da je jeftin i kvalitetan softver postao dostupan širokim masama. Edukacija na terenu sve više se bavi upravo tim područjem. Pa ipak, usprkos svim tim naporima još je uvijek premalo profesionalnih modelara.

## Mikro svjetovi i igre

Gotovi modeli služe kao učeći laboratoriji za menadžere. Mikro svjetovi i igre često korišteni u tu svrhu su *People Express*, *Boom&Bust* (Ekspanzija i kontrakcija), *Beer Distribution* (Distribucija pive), *Fish Banks* te *Stratagem*.

Svaki navedeni model odnosi se na dinamiku drugačijeg sustava, različitog ponašanja, poluga, principa i slično. Primjerice, igre *Boom&Bust* i *Beer Distribution* bave se dinamikom poslovnih procesa. *Fish Banks* se

pak temelji na arhetipu *tragedije zajedničkog dobra*. U igri *Stratagem* igrači donose odluke o investiranju i potrošnji koje vode do različitih kratkoročnih i dugoročnih rezultata poslovanja. Cilj svake igre ogleda se u tome da sudionici što bolje shvate na koji način sustav funkcionira kako bi kvalitetnije odlučivali. Osim toga, sudionici uče na

temelju feedbacka koje dobivaju od sustava nakon što se odluče za neku specifičnu intervenciju u strukturu. Temeljna poruka koja se provlači kroz modele i igre je ta da *struktura determinira ponašanje sustava te da ljudi, uz pomoć modela i igara, mogu bolje razumjeti ponašanje promatranog sustava te, shodno tomu, uspješno intervenirati.*

## Zaključak

Koncepcija “organizacije koja uči” razvijena je na temelju ideja istaknutih znanstvenika organizacijskog razvoja i dinamike sustava. Doprinos organizacijskog razvoja konceptu “organizacije koja uči” uočava se u isticanju ljudske dimenzije organizacije i naglasku na važnost ljudi. Discipline opisane u ovom članku razlikuju se od tradicionalnog menadžerskog pristupa po tome što su u prvom redu “...’osobne’ discipline. Svaka od njih bavi se našim načinom razmišljanja, aspiracijama, odnosima i učenjem.” (Senge, 1990.)

Autori ovog rada koncept “organizacije koja uči” smještaju u okvir rastućeg polja organizacijskog razvoja.

Prema našim saznanjima, organizacija koja bi u potpunosti nosila karakteristike “organizacije koja uči” još uvijek ne postoji.

No, činjenica je da najuspješnije institucije svijeta ulažu velike napore u implementaciju ovog koncepta u nastojanju da postignu održivu konkurentnost.

Translated and reprinted by permission of *Leeds School of Business*. This article was originally published under the English title *The learning organisation* by Kai Larsen. Copyright ©2016. by *Leeds School of Business*, all rights reserved.



**Kai Larsen**, doktor filozofije, savjetnik i predavač na *Leeds School of Business*, stručnjak za područje organizacijskog razvoja i informacijskih sustava.



## PROGRAM OPĆEG MENADŽMENTA - **GMP**

## NEKA VAŠA KARIERA I VAŠE PODUZEĆE RASTU

### ■ **DOPRINESITE USPJEHU VAŠEG PODUZEĆA**

Dođite sa svojim poslovnim izazovom u učionicu i razvijte praktično rješenje s konkretnim radnim planom.

### ■ **UVEĆAJTE SVOJE ŠANSE ZA NAPREDOVANJE**

66% naših alumni napredovalo je za vrijeme pohađanja ili poslije završetka GMP programa na IEDC-u.

### ■ **GLOBALIZIRAJTE SVOJE PODUZEĆE I SVOJU POSLOVNU MREŽU**

Doživite moćnu mrežu IEDC-a. Više od 73.000 menadžera u 78 država može vam otvoriti vrata za nove poslovne prilike.


### ■ **STEKNITE POVJERENJE I PREUZMITE ODGOVORNO RUKOVOĐENJE**

Naučite kako bolje voditi vaš tim ili poduzeće. Naši alumni ocijenili su veće samopouzdanje i samosvijest najznačajnijim prednostima koje su stekli kao dio našeg programa općeg menadžmenta.

**Modul I:** 7. - 20. svibanj 2017.

**Modul II:** 6. - 17. studeni 2017.





q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja





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

