



Peter M. Senge predsjednik je Centra za organizacijsko učenje pri MIT Sloan School of Management. Radio je sa mnogim velikim korporacijama, Motovlom, Federal Expressom, Intelom na unapređivanju sposobnosti timskog učenja. Proglašen je jednim od pet najutjecajnijih osoba u povijesti menadžmenta. Njegova knjiga *Peta disciplina napredovanja* je knjiga iz tog znanstvenog polja u posljednjih deset godina.

Praksa inoviranja

Peter M. Senge

Peter Drucker u svojim je radovima sažeto predstavio *sastavnice discipline inoviranja*:

- usmjeravanje na misiju;
- definiranje bitnih rezultata;
- strogo ocjenjivanje.

Iako navedene sastavnice zvuče jednostavno, institucije i organizacije svih vrsta svakodnevno se suočavaju sa velikim izazovom i problemom inoviranja.

Dva je suprotstavljena pogleda na taj problem, koji proizlaze iz različitih svjetonazora, prije 40 godina prvi pojasnio Douglas McGregor u svojoj revolucionarnoj knjizi *Human Side of Enterprise*:

1. Teorija X (po kojoj su djelatnici nepouzdati i nedovoljno predani ljudi, zanima ih samo plaća);
2. Teorija Y (po kojoj su djelatnici odgovorne odrasle osobe željne rada, razvoja i doprinosa).

Inoviranje je problematičan proces prvenstveno zato što ljudima u glavnom nije interesantan. Teorija X još je uvijek prevladavajuća filozofija u institucijama i organizacijama - barem je tako u velikim američkim korporacijama. Iako se lideri zalažu za stvaranje nove kulture i potiču nove vrijednosti, u praksi su pomoci minimalni. Pogledamo li iskreno i otvorenih očiju na koji način organizacije upravljaju ljudima, vidimo da one nastavljaju vjerovati u nadzor i kontrolu.

Arie de Geus je stanje opisao u svojoj knjizi *The Living Company*:

"...kada promatramo poduzeće... vidimo stroj za proizvodnju novca... a ne živu zajednicu."

Prema tome, ljude definiramo kao "ljudske resurse" koji čekaju da ih organizacija upotrijebi... ili ne upotrijebi, već prema potrebama. (Riječ *resurs* znači "stajati u pričuvi, redu, čekati na upotrebu")

Prema teoriji X, institucije se suočavaju sa problemom inoviranja jer ljudi ne posjeduju urođenu želju i volju za inoviranjem. Stoga se jednostavno rješenje, u vidu regrutiranja najспособnijih nameće samo od sebe. No, takav je pristup diskutabilan. "Nemamo prave ljude" odličan je izgovor lidera, adekvatan za svako vrijeme i sve okolnosti. Osim toga, skreće pozornost s njihovog osnovnog zadatka, a to je *pomoći podređenima da zajedno učine više nego što bi mogli svaki zasebno*.

Ako pak, s druge strane, prihvatimo teoriju Y, po kojoj ljudi dolazi na posao (ili to barem ponekad učine) sa željom da učine nešto zaista

značajno i kako bi ostvarili "povrat na svoju građansku dužnost" (P. Drucker), tada problem inoviranja poprima novu dimenziju i postaje mnogo veća zagonetka koja se ne može olako pripisati nesposobnosti zaposlenika. čini se da je ključne postavke koje je predstavio Peter Drucker mnogo teže realizirati nego li se to čini na prvi pogled. Potrebno je razumjeti zašto sposobni i kvalitetni ljudi, željni inoviranja i stvaranja nikako ne uspijevaju u svojim namjerama.

Spoznati svrhu

Istraživanje možemo započeti s pitanjem: što je to **misija**? Teško je fokusirati se na nešto što ne razumijemo u potpunosti, a osobno mi iskustvo ukazuje na mnoge nejasnoće u promišljanjima o misiji, viziji i vrijednostima.

Većina je današnjih organizacija razvila svoje izjave o misiji, svrsi, viziji, i na papir stavila popis vrijednosti do kojih im je stalo. Unatoč tome, malo je primjera u kojima su takva nastojanja donijela istinski preobražaj. Još i gore, uzvišeni ideali na papiru koji se ne podudaraju sa stvarnim životom stvorili su sveprisutni cinizam kod zaposlenika.

Prva zapreka za ispravno razumijevanje misije je jezik. Mnogi lideri poistovjećuju izraze *misija* i *vizija* misleći da te riječi - i razlike među njima - nisu od velike važnosti. No, riječi su važne... jako važne. Svaki jezik je po svojoj prirodi nesređen, te ga se upravo stoga mora obazrivo koristiti. Liderima je jezik osnovno pomagalo. Oni ne koriste alate, pile i čekiće, opremu, pa čak ni računala kako bi ispravno obavili svoj posao. Suština vođenja - koja okupira 98% vremena - jest **komunikacija**. Uspješno vođenje stoga zahtijeva uređivanje domene koja okupira 98% vremena, domene riječi.

U rječniku koji, za razliku od računala, *jest* suštinsko pomagalo lidera - se nalaze mnoga objašnjenja riječi *misija*. Najprikladnija definicija misije je: "osnovna svrha organizacije, razlog njezinog postojanja." *Vizija* je, nasuprot tome, "slika idealne budućnosti koju želimo ostvariti," dok *vrijednosti* izražavaju na koji način namjeravamo živjeti dok slijedimo svoju misiju. Zvuči paradoksalno... ako je misija organizacije istinski motivirajuća, ona se nikada potpuno ne ostvaruje. Misija nam pruža neku vrstu orijentira, ne i točan popis

postignuća koja želimo ostvariti. Određuje smjer, ne i određište. članovima organizacije objašnjava razlog postojanja, zašto rade to što rade, zašto rade zajedno, i kako namjeravaju pridonijeti svijetu. Bez osjećaja misije, nema osnove prema kojoj se određuje zašto su neki planirani rezultati važniji od drugih.

Postoji velika razlika između pisanja *Izjave o misiji* i istinske zasnovanosti na misiji. Istinska zasnovanost na misiji znači da se ključne odluke oslanjaju na misiju - razlog našega postojanja. To znači da se ljudi mogu i trebaju suprotstaviti onim odlukama uprave za koje smatraju da nisu povezane s misijom. To opet znači da je promišljanje i neprekidno pojašnjavanje misije zadatak svakog člana organizacije, zato što, kao što *De Gens* ukazuje, ona izražava težnje i temeljni identitet određene ljudske zajednice. Nasuprot tome, izjave o misiji obično predstavljaju lijepe zamisli značajne pojedincima, a malo toga govore zajednici kao cjelini. Zamislimo npr. situaciju u kojoj zaposlenici dovode u pitanje odluku uprave zato jer smatraju da nije u skladu sa misijom kompanije. Koliko je takva situacija realna? Navedeno nas dovodi do zaključka da su današnje organizacije u službi onih na vlasti, a ne u službi korporativne misije.

To također djelomice objašnjava zašto je tako teško postići istinsku zasnovanost na misiji... zato jer dolazimo do same suštine, pitanja moći i vlasti. Tu se sve iz korijena mijenja. Zasnovanost na misiji zahtijeva da izvor legitimne moći u organizaciji budu njezine ideje vodilje, a ne pojedinci na vrhu. Sjetite se riječi: "Mi držimo da su te istine same po sebi očite..."?! (riječi iz američke Deklaracije nezavisnosti, op. prev.) Kamen temeljac demokratskoga sustava vlasti nije glasovanje, niti bilo koji drugi mehanizam, većvjerovanje da moć u krajnjoj liniji proizlazi iz ideja, a ne ljudi. Zasnovanost na misiji pretpostavlja opisanu demokratičnost... misija mora biti važnija od nadređenog menadžera. No, mali se broj korporacija pokazao uspješnim u implementaciji takvog pristupa.

Živjeti na opisani način izrazito je teško. Svi smo mi prikriveni pristaše autoritarnih sustava. Još od ranih školskih dana naučeni smo prihvaćati upravo takav sustav upravljanja. Misija i vođenje na temelju vrijednosti zahtijevaju prihvaćanje visokih standarda na osnovu kojih se može prosuđivati ponašanje svake osobe. Pored toga, mnogo je lakše donositi odluke zasnovane na "brojevima", navici, potiskivanjem osjećaja, nego li na

temelju apstraktnih kategorija kakve su misija ili vrijednosti koje traže kontinuirano promišljanje.

Ipak, moguće je i to. Najveća svjetska kompanija nije Microsoft, General Electric ili Mashushita, već *VISA International* čiji je godišnji promet 1997. godine premašio 1.25 bilijuna US\$. Kada bi zbrojili bilance svih organizacija unutar VISA grupe u skladu s uobičajenom bankarskom praksom, procjenjuje se da bi njena tržišna vrijednost premašila 333 milijarde US\$. No, VISA nije tipična korporacija... VISA je mreža od 20 tisuća članova - vlasnika koji su jedni drugima istodobno "kupci, dobavljači i konkurencija", kako je to rekao Dee Hock, osnivač i direktor. VISA-in inovativni sustav upravljanja izrastao je iz dugotrajnog nastojanja da se pojasni cilj. Nakon godina rada, cilj je uobličen u izjavu: "stvoriti vodeći svjetski sustav za razmjenu vrijednosti."

"...potpuno pojasniti cilj i načela temeljena na najdubljim uvjerenjima članova organizacije najteži je i ujedno najvažniji posao menadžera" kaže Dee Hock i nastavlja:

"...bez toga nemoguće je stvoriti poduzeće sposobno za samo-organizaciju... sposobno za uravnoteženje disperziranih funkcija odlučivanja i kontrole s osjećajem uzajamne povezanosti na svim razinama."

Vizija

Definirati konačne rezultate drugi je preduvjet za unapređivanje inovativnosti, lakši od određivanja misije i vrijednosti. Menadžeri su po prirodi pragmatični; najviše ih zanimaju rezultati što navodi pitanja: kako i na koji način?, a ne samo na pitanje: zašto? Veoma je važno da menadžeri vode brigu da kratkoročni ciljevi ne skrenu pozornost s dugoročnih. Jezik je također veoma važan. *Vizija* - slika budućnosti koju želimo stvoriti - zapravo predstavlja **rezultate kojima težimo**. Kao takva, vizija je praktično sredstvo, prije nego li neki apstraktni pojam. Vizije mogu biti:

- dugoročne;
- srednjoročne.

Mogući je istodobni suživot više vizija... vizija koje obuhvaćaju uzajamno komplementarne vidove onoga što ljudi žele stvoriti, kao i različite vremenske okvire. Lideri koji nemaju viziju sa naporom pojašnjavaju vlastite namjere. Iako je misija temeljna organizacijska

kategorija, također je i nedostatna jer je nemoguće procijeniti uspješnost rada samo na osnovu misije. Lideri se moraju potruditi i riječima uobličiti "*sliku budućnosti koju želimo stvoriti*."

Lideri stoga moraju ozbiljno shvatiti posao stvaranja organizacijske misije i vizije. Rezultati malo znače ako nema svrhe iz jednoga praktičnoga i važnog razloga: misija usađuje strast i strpljenje za dugi put. Premda vizija također stvara strast, mnoge neuspjele pothvate obilježila je upravo strast bez strpljenja.

Jasna misija i vizija nisu samo djelatna veći duhovna potreba. Misija je zvijezda vodilja, dugoročni cilj koji omogućava uravnoteženje neizbježnih nesuglasica i neslaganja; dugoročnog i kratkoročnog. Vizija pretače misiju u jasno određene rezultate - i upravlja rasporedom vremena, energije i resursa. Osobno iskustvo mi govori da će duboki osjećaj svrhovitosti zaživjeti tek kroz snažnu viziju. Ljudske strasti prirodno se materijaliziraju kroz proces istinskog nadahnuća sudionika. Zajedno, misija i vizija ispunjavaju duboku potrebu: sva ljudska bića imaju neki svrhu, smisao postojanja. Većina vjeruje da postoji nešto mnogo važnije od same kupnje ili prodaje. Suštinu svakog velikog pothvata čini strast, duboka težnja ljudskih bića za promjenom, utjecanjem na događaje... Iako možda ne izgleda tako, pitanje: "kako mogu doprinijeti?" jači je motivator za mnoge ljude nego li pitanje: "što ja dobivam?"

Ako pažljivo promotrimo prethodne ideje, vidimo da su one vrlo radikalne za današnje društvo i način rada. Usmjerenost na povrat ulaganja - stav po kojem ljudi rade prvenstveno zbog materijalne dobiti - čvrsta su podloga uvjerenjima o ljudskoj prirodi u suvremenome industrijskome društvu. Praksa inoviranja zato ne samo da ugrožava davno utvrđene odnose moći, nego se i protivi postojećim kulturnim normama.

Uzmimo, na primjer, izreku: "Ljudi rade ono za što će biti nagrađeni." Za mnoge lidere upravljanje u stvari znači stvaranje odgovarajućeg niza poticaja i nagrada kako bi zaposlenici činili ono što poduzeće želi da čine. *W. Edwards Deming* je to jasno zamijetio: sustav upravljanja - u svim organizacijama - gotovo je isključivo zasnovan na vanjskoj motivaciji.

Takvo je promišljanje potpuno u skladu s teorijom X. Zbog toga je Deming, pred kraj svog života, rekao: "*sustav*

upravljanja uništio je naše ljude." To vjerojatno nije bila namjera, ali je neosporna posljedica našega djelovanja. Ljudska bića vidimo kao amebe koje čine samo ono za što bivaju nagrađene... Ogromna sredstva utrošena u razvoj raznih "poticajnih mjera" nam potvrđuju točnost takvih tvrdnji.

činjenica je da direktori ne vjeruju da ljudi, kao što je to Deming rekao, *"traže radost u poslu."* Unutarnja motivacija vrlo se rijetko susreće u današnjem sustavu upravljanja iako ona predstavlja izvor strasti, strpljenja i ustrajnosti potrebnih za napredovanje pojedinaca i organizacija u današnjem svijetu. Unutarnja motivacija i radost proizlaze iz odanosti cilju. Odgovornost je lidera stvoriti i njegovati okolinu u kojoj zaposlenici mogu sigurno izraziti svoje osobne strasti i samostalno definirati rezultate do kojih im je istinski stalo. Postoje organizacije koje se čvrsto drže svojih načela i vrijednosti. No, mnogo je više onih koje karakterizira cinizam koji je pak nastao iz razočaranja. Mudra izreka kaže: *"Cinik je u stvari nezadovoljni idealista."* Govore li lideri o uzvišenim idealima, boljitku svijeta i zajednice, većina će zaposlenika cinično reagirati. Njihova je reakcija prirodna, rezultat je mnogih iznevjerenih očekivanja, i razlog zbog kojega mnoge organizacije nisu uspješne u procesu inoviranja. Lideri se boje "osloboditi duha iz boce" (svrha koja potiče strast), i to sa dobrim razlogom; strast je moćna sila, opasna kada ostane nezadovoljena.

Vrednovanje rezultata

Treća dimenzija procesa inoviranja jest vrednovanje rezultata. Lideri moraju neprestano procjenjivati načine korištenja oskudnih resursa. Procjena je ujedno i jedna od osnovnih aktivnosti upravljanja. Sastoji od dva dijela:

- mjerenja;
- interpretacije;

Problem se sastoji u tome što drugi (i teži) dio procjene - *interpretacija*, zahtijeva razumijevanje, sudjelovanje i fizičku nazočnost. Statističko mjerenje aktivnosti daje nam neke rezultate... no, jedino sudjelovanje u tim aktivnostima osigurava ispravan uvid u trud i napredak zaposlenika. Unatoč loših brojčanih rezultata, ljudi se možda nalaze na samom pragu uspjeha. Nepotpuna ili preuranjena procjena sigurno uništava učenje. Bill O'Brien, umirovljeni izvršni direktor *Hanover Insurancea*, je u svezi sa navedenim rekao:

"...menadžeri obično izvade rotkvice iz zemlje radi analize rasta" (slučajna ili namjerna parafraza izvedena iz jedne priče koju je u svojoj knjizi ("Mengzi") spomenuo Mencije (372 - 289. godine pr.n.e.) o čovjeku koji je pokušao ubrzati rast mladica riže tako što ih je povlačio za vrške. op.ur.)

Procjena zahtijeva svijest i razumijevanje bez kojih mjerenje često navodi na pogrešne zaključke. Promatranjem i ocjenjivanjem izvana, bez potpunog razumijevanja, ispravno procjenjivanje nije moguće.

Svijest povlači sa sobom novi problem, na kojeg je ukazao P. Drucker: *nakon procjene rezultata slijedi odricanje...* od svega onoga što ne funkcionira. Napuštanje staroga prethodi inovacijama, osigurava prostor za iskušavanje novoga. Iako zvuči jednostavno, u stvarnosti nije tako. Često se nailazi na situacije u kojim se organizacije teško odriču lošeg i neuspješnog. Prestati raditi nešto što se godinama radilo ili ukloniti s položaja osobu koja je izgubila vjerodostojnost suradnika nije lako.

"...brinu me organizacije koje ne mogu otpustiti jednu osobu... ali zato mogu tisuće njih", kaže O'Brien.

Postoje dobri razlozi zbog kojih je odricanje težak izazov.

Otvorenost je preduvjet za odricanje. Otvorenost pretpostavlja stvaranje okruženja u kojemu pojedinac u ključnome trenutku može reći svome nadređenome: "Ovo ne funkcionira." Izgradnja kulture u kojoj ljudi mogu izraziti svoja mišljenja bez straha od odmazde ogroman je izazov i važan posao lidera.

Sigurno ste zamijetili da neslužbeno okupljanje zaposlenika prije sastanka nimalo ne nalikuje službenom dijelu. Razgovor ne nalikuje raspravi te iste skupine u službenom dijelu. Sigurno ste doživjeli da se "pravi sastanak" događao u kafiću ili negdje drugdje... kada oni isti ljudi koji su na sastanku postavili mnogo "pametnih pitanja" kažu: "Bože, kakve gluposti."

Nadalje, čak i kada postoji sigurnost u konverzaciji, javlja se obrazac *odbacivanja izrečenog*. Obrazac u praksi susrećemo uvijek kada loša vijest kreće na put prema vrhu... i vrlo brzo biva zanemarena i odbačena. Spomenuti obrazac je svugdje prisutan. Nisam još susreo instituciju imunu na taj problem. čak i najbolje svjetske

korporacije ne uspijevaju u potpunosti ostvariti svoj potencijal zbog svijesti zaposlenika da službeni sastanci u stvari ne omogućavaju kvalitetnu raspravu i donošenje odluka.

Stupanj otvorenosti organizacije lako spoznajemo pitanjem: "Kojom se brzinom loše vijesti šire prema vrhu?" U većini organizacija dobre vijesti putuju prema vrhu brzinom svjetlosti. Neuspjeh se, suprotno tome, poriče i prije nego što se uspije izgovoriti: "čiji neuspjeh? Kakav neuspjeh? To nije bio neuspjeh, samo nismo imali dovoljno sredstava." Da ne bude zabune, proces inoviranja zahtijeva neuspjeh. Po svojoj prirodi, inoviranje je proces neprekidnoga učenja uz stalno eksperimentiranje, procjenjivanje, razmišljanje o misiji, utvrđivanje rezultata... i opet iznova, eksperimentiranje. Pa ipak, od ranih školskih dana koji se nastavljaju na poslu, uče nas izbjegavanju neuspjeha, pa tako i istinsko učenje izostaje.

U članku "Teaching Smart People How to Learn" objavljenome 1991. godine u časopisu Harvard Business Review, Chris Argyris izlaže osnovni problem koji inhibira učenje u organizacijama. U njemu ističe da je većina zaposlenika u organizacijama vrlo pametna i inteligentna, ali da su tijekom vremena, kako bi napredovali u karijeri, naučili pronalaziti ispravne odgovore i prikrivati neispravne. Takvo ponašanje potkopava istraživačke vještine nužne za inoviranje i vođenje kojima se "otkrivaju" nefunkcionalni obrasci na način koji neće izazvati obrambene reakcije kod zaposlenika.

Primjer iz prakse: visoki menadžment jedne velike američke korporacije, skupina iznimno bistrh i predanih ljudi, sastala se s ciljem razmatranja ključnih pitanja vezanih za opstanak te korporacije. Tijekom tri sata sastanka nisu postavili niti jedno pravo pitanje, dok je onih trivijalnih, npr.: "Nismo li o ovome raspravljali prije dvije godine?"; ili: "Mislio sam da se našiiskusni trgovci ne slažu s tim mišljenjem?"; ili: "Kada je ručak?"; bilo na pretek.

Pravo istraživanje započinje kada ljudi postavljaju pitanja na koja nemaju odgovore, a takva su pitanja rijetkost u organizacijama i institucijama. Menadžeri u velikim korporacijama napreduju na hijerarhijskoj ljestvici zbog svoje sposobnosti ili snalažljivosti. U dobrim organizacijama taj se omjer kreće u odnosu

50/50; u iznimnim organizacijama taj je omjer 80/20. Problem je u tome što čak i najbolji lideri - oni koji ostavljaju sjajan dojam i postižu iznimne rezultate - zapravo znaju vrlo malo. Drugačije ni ne može biti. U današnjem svijetu u kojem je teško znati mnogo, od lidera se u prvom redu očekuje da postavljaju pitanja koja još nitko nije postavio, dakle sposobnost istraživanja, a ne samo zapovijedanje. Na žalost, situacija je upravo obrnuta... izvršni direktori su dokazano loši istraživači.

To su samo neka pitanja vezana za učinkovito procjenjivanje, koje je samo po sebi veoma složena tema kompleksnih:

- *intelektualnih pitanja* (Kako znati koliko vremena treba rotkvici da naraste?);
- *emocionalnih pitanja* (Privrženost idejama u koje vjerujemo, od kojih su mnoge pogrešne);
- *pitanja međuljudskih odnosa* (Nisam mu htio reći što uistinu mislim jer bi ga to povrijedilo);
- *političkih pitanja* (Program koji ne funkcionira šefu je najdraži, a tvrtka je u njega uložila milijune).

Iz tih je razloga PROCJENA temeljna istraživačka inicijativa unutar novoga Društva za organizacijsko učenje (*Society for Organizational Learning - SoL*), gdje tvrtke, istraživači i konzultanti rade zajedno kako bi unaprijedili organizacijsko učenje. Počinjemo vjerovati da postoji velika razlika između "procjene u svrhu učenja" i "procjene u svrhu ocjenjivanja" s kojom smo se svi uglavnom susretali za svoga života i koja pokreće obrambeni mehanizam. Također, učiti se ne može bez neprekidnog procjenjivanja. Potrebno je stoga da procjenu obavljaju oni koji uče. Svrha takve procjene je učenje samo, odnosno povećavanje sposobnosti ostvarivanja željenih rezultata, a nikako ocjenjivanje drugih ljudi.

Od navike do discipline

Misija, vizija i procjenjivanje zajedno stvaraju ekološki sustav, niz temeljnih odnosa koji sačinjavaju čvrstu podlogu liderstva. Omogućuju ljudima, bez obzira na njihovo radno mjesto, da sudjeluju u oblikovanju vlastite budućnosti. činjenica da institucije industrijskoga doba još uvijek imaju problema sa sastavnicama procesa inoviranja pokazuje da smo još uvijek daleko od njihove potpune implementacije u svakodnevnom životu. P. Drucker je u pravu kada za inoviranje tvrdi da je

"disciplina." Ta riječ ima korijen u latinskoj riječi *disciplina*, koja znači "učiti." Mnogi ljudi imaju talent, ali pravo učenje zahtijeva disciplinu - proces ostvarivanja potencijala kroz predanost, djelovanje, strast, strpljenje i ustrajnost.

Disciplina inoviranja uspješno se primjenjuje u mnogim ljudskim djelatnostima, posebice u znanosti i umjetnosti. Zanimljivo je da je njezina učinkovita primjena uvijek povezana sa zajednicom pojedinaca udruženih sa zajedničkim ciljem. Snažne zajednice obilježile su inovacije u umjetnosti, npr. rođenje impresionizma, suvremenoga plesa ili jazza. Slično tome, i znanost je, u svome najboljem izdanju, pothvat na kojemu se intenzivno surađuje; čak i onda kada su "suradnici" snažni individualci koji se međusobno nadmeću, njihovo se nadmetanje odvija posredno unutar šire zajednice. Isto je i u poslovnome svijetu - zbiljsko inoviranje često se odvija u suradnji, premda na prvi pogled ne izgleda tako. Neke su studije, poput one *Erica von Hippela* sa MIT-a, pokazale da vrlo često najbolje inovacije proizvoda dolaze od samih kupaca. Problem je u tome što organizacijska struktura većine poduzeća onemogućuje iskorištavanje tog izvora inovativnoga razmišljanja.

Mišljenja sam da je za unapređivanje discipline inoviranja potrebna suradnja različitih organizacija putem koje mogu učiti jedni od drugih. Lideri moraju naučiti ono što umjetnici i znanstvenici čine stotinama godina. Da bi stvorili nešto novo, ljudi neizbježno prolaze kroz razdoblja velike nelagode. U prijetnjama i nesigurnostima promjene biti zajedno bolje je nego djelovati pojedinačno.

Na jednome od prvih sastanaka SoL-a (koji se tada zvao MIT Organizational Learning Center), prije nekoliko godina, jedan mi je menadžer prišao i rekao: "Potpuno Vas razumijem... sve organizacije uče jedna od druge. Sve mi to slični na Društvo liječenih alkoholičara za menadžere." Nasmijao sam se i potvrdio gospodinu da je spoznao samu srž problema. Svi mi želimo nadzirati, izbjeći neuspjeh, činiti stvari onako kako smo ih oduvijek činili. Jednostavno smo takvi. Zato smo jedni drugima potrebni u suzbijanju starih navika.

JOSSEY-BASS
An Imprint of WILEY

Praksa inoviranja, Peter M. Senge
© 2001 Jossey Bass. For Croatia © 2006 Novem d.o.o.
This translated article is published by arrangement with Jossey Bass.

Prijevod i lektura: Interlang, Rijeka
Uredio: Marko Lučić