

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Klasici IV

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

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



q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhixembayeva (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 / **Tisk:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** Alenka Radović Pevec (Apertus d.o.o.) / qLife@quantum21.net / +385.98.981.0756

Partneri:



McKinsey&Company

Rijeka, Prosinac 2016.



II

Tema broja: Klasici IV

Marko Lučić

15

Stručnjaci i profesionalci ne znaju učiti

Chris Argyris

FREE

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 liderске, menadžerske i druge važne specijalističke pozicije - zbog duboko usađenih i nesvesnih *obrambenih rutina* obično se pretvaraju u ključne „kočničare“ 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 bestseler. Trideset godina poslije autori su objavili rezultate ponovljenog ispitivanja postavki i rezultata računalnoga modela koji ukazuju na to da se ništa bitno nije promjenilo 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 Clusa Otta Scharmera s Ariejem de Geusom, autorom knjige *The Living Company*, koji je u znanosti liderstva i menadžmenta potaknuo širenje svjetonazora "organizacija i instituciju kao živih bića". Nakon osvještavanja brojnih analogija s ljudskom i drugim živućim populacijama, o institucionalnoj populaciji de Geus zaključuje da je prije svega "vrlo mlađa" 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 Kaja 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 13th, 2017

www.apb.hr

prof. WILLIAM P. BARNETT - STANFORD

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



Nove poslovne organizacije - multikulturalno i multikarakterni okruženje

Jesu li poslovne organizacije svjesne važnosti organizacijskog dizajna? „Stare garniture lidera“ uskoro će morati svladati potpuno nove paradigme menadžmenta. Promišla 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 orientirani lideri. Smjenom generacija na ta će mjesta zasjeti 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 osvijestenost.

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 diplomskega 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



#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 PAĆ, Stjepana Radića 4, Šibenik • ZRAČNA LUKA PULA, Duty Free Shop, Ližnjani • 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

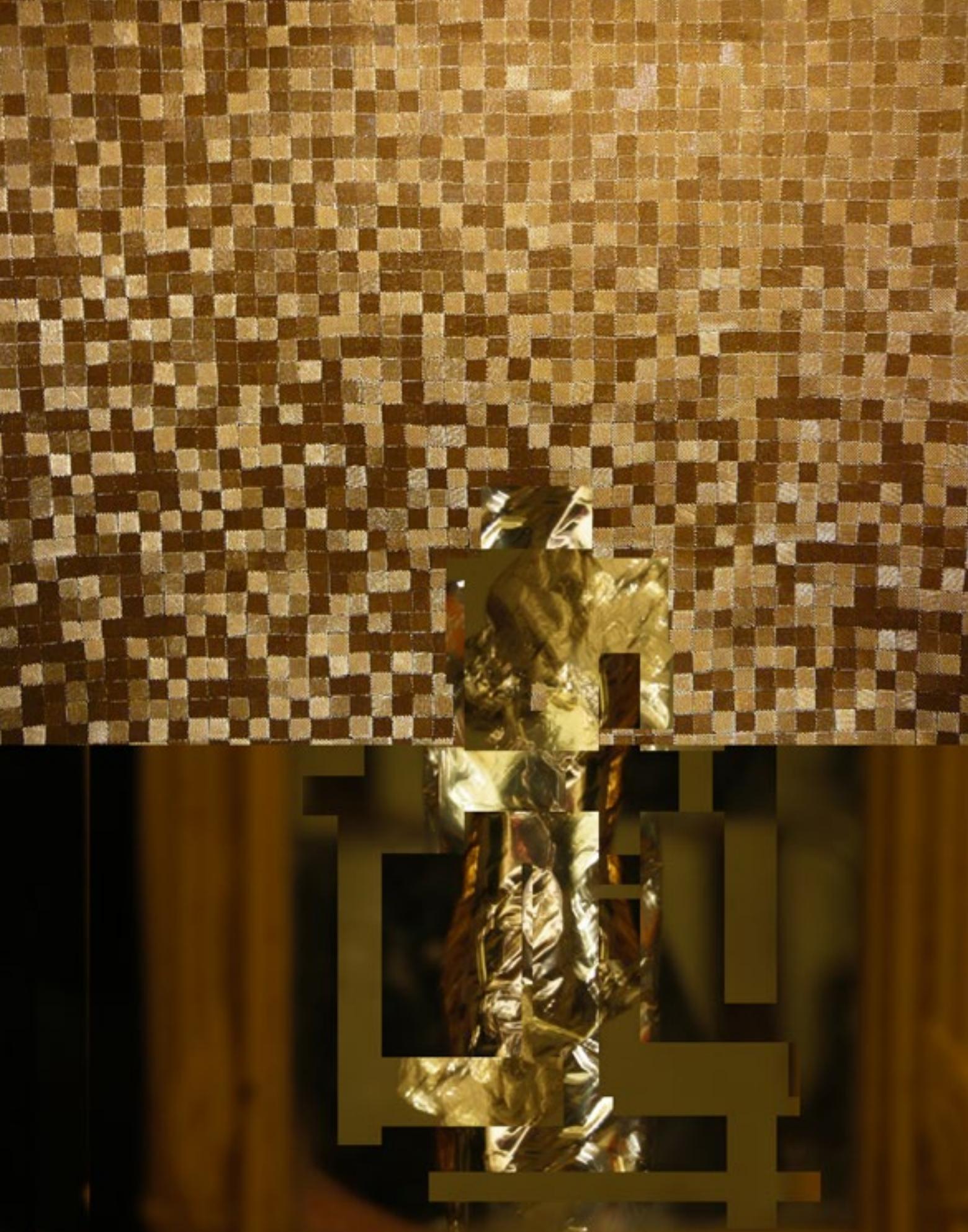
EKSKLUSIVNI ZASTUPNIK ZA RH: P-GRUPACIJA d.o.o., Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



TAGHeuer
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 sami više su okupirani zahtjevnim poslom implementacije teorije u svakodnevnu praksu.

Iskoristit ću priliku i kazati kako smo svi mi u *qLjfen* 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 neuvhvatljivi ideal "savršenog sustava" koji funkcioniра 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 uvaženim 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 "tvrđim" 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 *qLjfe* 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" reagiraju više ili manje agresivno prebacujući je automatski na neke druge, s njima nepovezane entitete, pomoću nesvjesnog psihoškog 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 "kočnicare" 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.

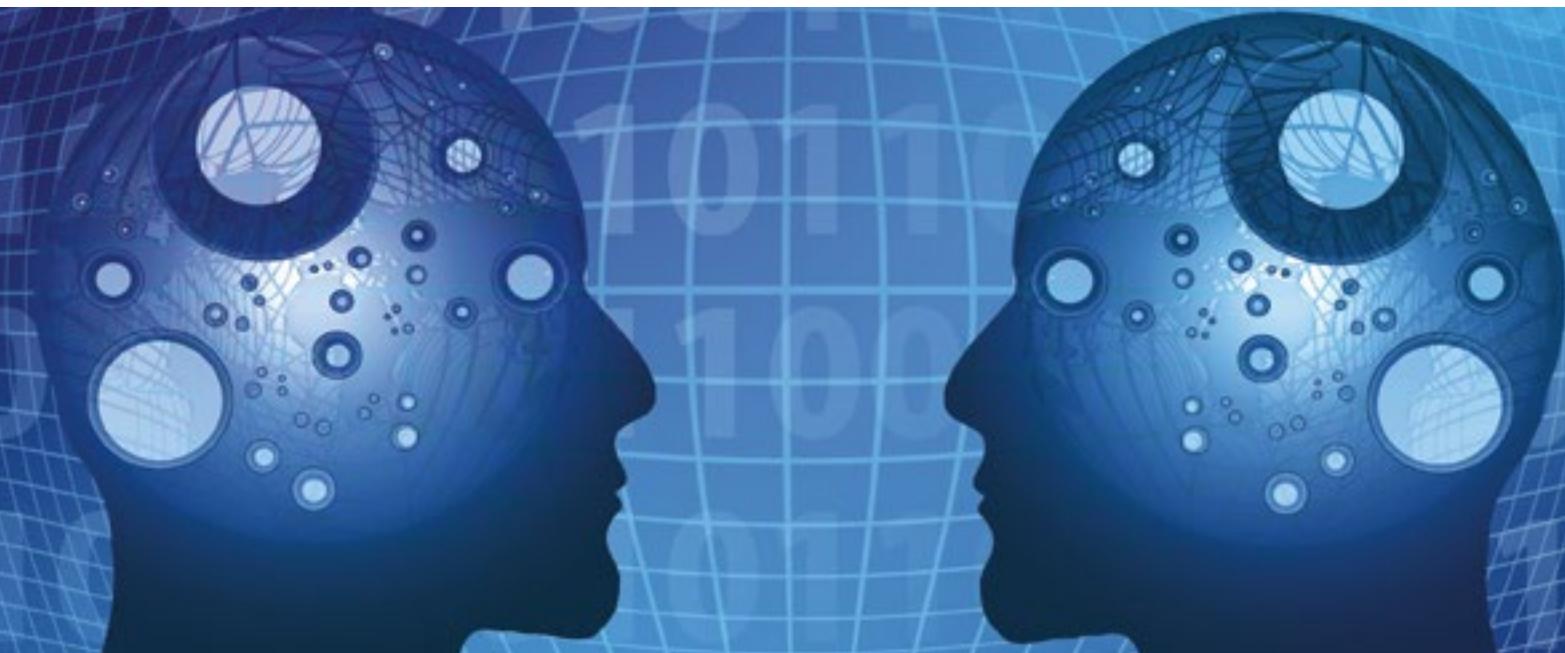
S obzirom na to da se u nedostatku *kreativnih, istinitih* i pravovremenih *povratnih* informacija jednostavno ništa ne može naučiti, problem povratnih informacija značajno utječe na sporo prilagođavanje institucija. Primjerice, u kompleksnom

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 iskriviljena u filterima najrazličitijih medija, tada kao premijer, ministar, gradonačelnik ili političar bilo koje vrste može 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 nije odgovaraju pa se tako u trenutku stvara 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 dogadaje, 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 finansijski parametri poslovanja tvrtke mijenjaju... sigurno na bolje!



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** for more information about the program or contact us at **+386 4 5792 500** or **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 (ponajprije 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 (nesvesno) 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° C primjer je jednostavnog učenja. S druge strane, kada bi termostat mogao upitati: “Zašto sam namješten na 20° 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 svladanju 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 (sto 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 izgradnjii 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 kavim 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 uspijeti u tome, trebaju pronaći način da lidere, menadžere i djelatnike poduče tome kako svjesno promišljati o vlastitu ponašanju stavljujući 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 ljudi 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 zaključi
kako performanse konzultanata
nisu na visini podizala bi u njima
iznimani osjećaj krivnje.

Sve dok su naporci za promjenama usmjereni na vanjske organizacijske čimbenike - *re dizajn procesa, kompenzacijске programe, mjerjenje učinka 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 "guranje" 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 iznimani 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 izvanski čimbenike: *nejasne ciljeve, nepravedne i netolerantne lider te glupe klijente.*

Stvarni primjer iz prakse

U svjetski uglednoj tvrtki za savjetovanje u menadžmentu, voditelj tima sazvao 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, vjerovalo 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 poнаšanju u ulozi voditelja projekta.

"Razumijem da vam je nelagodno raspravljati o meni i suprotstavljati se mojemu mišljenju. Pa ipak, pozivam vas da prihvate 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 nesvesno objeručke prihvatali prvi dio izazova prešutno ignorirajući drugi. Na upit da otvoreno ukažu na probleme u suradnji s klijentom, isključivo su se orijentirali na izvanske 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 izvanske 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 Butuči 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

EKSKLUSIVNI 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 ne svjesno 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 skraćenje 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", primjetio 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 menedžer nastavio pokušavati, svaki njegov napor da ih privoli na preispitivanje vlastite odgovornosti urođio 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 potkrrijepili 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 lošoj izvedbi tima. Štoviše, činjenica da su stalno ponavljali obrambene stavove - unatoč menadžerovim 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 pri-donijeli 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 vjerodostojnjima, 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*). Pojednostavljeni rečeno, riječ je o tome da se ljudi konzistentno ponašaju na nekonzistentan način, potpuno nesvesni 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 premisa i prepostavki 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 prepostavke 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 prepostavke tipične za obrambeno ponašanje nikada ne propituju, dolazi do stvaranja nevjerojatno 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 neizbjježno će potaknuti još defanzivnije rezoniranje.

U primjeru koji smo prethodno opisali - kada je menadžer pokušao ukazati na defenzivno ponašanje konzultanata - 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 ohrabrvanja 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 otvoreniće pojedinice za “uznemiravanje” i otvaranje uznemirujućih tema.

Prema tome, ne treba posebno naglašavati kako opisani temeljni umni program neizbjježno 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 nevjerojatne CV-e: bili su sjajni studenti, nositelji brojnih akademskih titula i akademskih nagrada.

Međutim, upravo nam njihov fantastični akademski uspjeh pomaže pojasniti 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 nelagodom 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 profesionala raznih profila.

U istraživanju provedenom na uzorku od nekoliko stotina mladih poslovnih savjetnika u organizacijama koje su bile predmet istraživanja, mlađi 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 izbjegći 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 prijeteći 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 “drvle i kamenje” na klijenta.

Pretjerana osjetljivost vodi do neopravданo 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 “krvulje 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 osmisljen 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 poštjenja*”. 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 konsultanata 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 njihovo 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® medic hydro+: Prirodno
i inovativno protiv grlobolje.**

Nakon što se tvrtkom pronio glas o otkazi-ma, djelatnici su reagirali konfuzijom i za-brinutošću. Potom se petnaestak poslovnih savjetnika žestoko požalilo upravi, što je ponukalo predsjednika da organizira oku-pljanje svih djelatnika kako bi se otvoreno porazgovaralo o nastaloj situaciji.

Tijekom susreta, okupljeni poslovni savjet-nici iznijeli su niz raznih primjedbi na su-stav. 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 eko-nomske prirode te da su rezultati evaluacije samo krinka kojom uprava maskira poteš-koće u poslovanju tvrtke.

Treći su tvrdili da proces evaluacije zapra-vo 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 konzul-tanata 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

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

organiziranim zapadnjačkim tvrtkama koji od pojedinaca traži da u određenom peri-odu vremena dosegne određenu hijerar-hijsku 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 konkretnе činjenice te je zamolio okupljene da učine isto: da argumen-tiraju svoje stavove konkretnim poda-cima koji ukazuju na suprotno od onog što govore činjenice.

Je li proces evaluacije doista subjektivan i dvosmislen? "Sigurno da jest", odgovo-rio je predsjednik. "Intenzivno radimo na unaprjeđenju procesa, na uklanjanju subjek-tivizma i dvosmislenosti... koliko god je to moguće. Ako imate ideja koje bi mogle po-moći, lijepo vas molim da ih iznesete. Znate li da je nekome nanesena nepravda, ukažite nam. Smatrate li da je netko od vas oštećen, da se prema njemu ili njoj nepravedno po-stupilo, razgovarajmo o tome sada. Ako ne želite sada o tome razgovarati, možemo to učiniti u 'četiri oka'."

Je li razina minimalne kompetencije neja-sno postavljena? "Upravo radimo na jasni-jem definiranju minimalne kompetencije," odgovorio je predsjednik. "Što se tiče še-storke koja je morala otići, njihova je izved-ba bila toliko loša da odluka o otkazu nije bila nimalo teška. Šestorka je u više navrata dobila kompletan i pravovremen feedbeck 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 raspolaze drugaćijim informacijama svakako bih ih volio čuti", rekao je predsjednik.

Je li šestorka morala otići zbog loše finansijske 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 'lječenje' 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 prihvatali 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 otkažemo ugovor o radu. Imajući u vidu visoke plaće i bonusе, 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 nedostatu 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 poнаšali 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 zamaglite 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, braneći se od primjedbi nesvesno 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.

U obrambenom rezoniranju
ljudi 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. Pojedinačni 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 drugaćiji način - suštinski gledano, riječ je o tome da ih se nauči promijeniti *temeljne umne programe*.

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 nesvesno 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 produbljivanju 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, finansijsko, 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 moralno 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 neucinkovitu 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

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 treninzu odlučio primijeniti jednostavnu metodu za pokretanje opisanog procesa: od sudsionika sam zatražio da napišu rudimentarnu studiju slučaja koja se odnosila na neki stvarni poslovni problem s kojim su se trenutačno 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 rukovodila četiri njemu podređena direktora. Osim toga što su ga izmorila stalna natzanjanja 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 "izglađivanja 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 polovicu.

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 nesvesni postupci utječu na tim u cjelini.

ključni katalizator otvorenog razgovora među njima te da im je pomogla naučiti na koji način njihovi nesvesni 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 osjećate 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 konkurenčije poslovnih funkcija nesvesno 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 formulišao, 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. Koristenjem 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 zabilježenja i prikrivanja problema na koju predsjednik nije reagirao iako je uviđao što se događa. Također su osvijestili da su i oni pogrešno procjenjivali i prosudjavali 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 uzrujali.

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 poslijedično tome cijela organizacija vremenom postaje uspješnija radi toga što je sustav otvoreniji i fleksibilniji te se stoga lakše prilagođava novonastalim situacijama.

Nakon što prodru odgovarajuće treninge produktivnog promišljanja, promjene u funkciranju 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 prihvatali 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 otpočetka 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 dogovorenog propitivanje ne predstavlja znak nepovjerenja ili napad na nečiju privatnost nego vrijednu priliku za učenje.

Na kraju su se svi složili da dogovorenog 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 otprije 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, naine, 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 zakomplificirala 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 žalopjkama. 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 menadžerovo 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 nesvesno pridonio zataškavanju problema. U tom trenutku on je potpuno otvoreno reflektoao 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 "ne-kompetentne kukavice". Menadžer je dakle ohrabrio konzultante da jasno iskažu svoje primjedbe kada za to postoje valjni 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 naveilo da tako zaključite? Što su govorili? Što su činili?"

Konzultant br. 1: "Jedan od njih upitao me je sam 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 mlađost 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: "Takov je stav posve obramben i antičeći. 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 izraže 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 nesvesno 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 reagiraju na pravi način. Pravilnim

priступom 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 Bennisa stručna javnost smatra ga suosnivačem područja „organizacijskog razvoja“ (OD - Organization Development). Pored Sengea, smatra se „ocem“ koncepcije „organizacije koja uči“.

“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

Komentar

Chris Argyris

Obrambeno rezoniranje i organizacijske obrambene rutine vrlo su rašireni fenomen: sjetimo se samo primjera *Enrona*, *Arthur-a Andersen-a*, 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 mojoj 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 sprječio slom?

Kako je moguće da krugovi unutar Crkve koji deklarativno promiču *povjerenje* i *poštovanje* vješto zataškavaju nemoralno ponašanje pojedinaca u svojim redovima, a zatim se vješto trude prikriti zataškavanje? Kako objasniti absurdnu 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 opoštanju najbolje prakse. Međutim, "Ahilova peta" navedene strategije ogleda su u činjenici da čimbenici koji su stvorili najbolju praksu u tren oka mogu isto tako iznjedriti 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 izbjegći 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 unaprijeđenja 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 *klasik* - 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 grupacija 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 odabratи 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.

Organacijski etnografi poput Juliana Orra i Etienna Wenger-a pokazali su kako je svakodnevno funkcioniranje organizacija utemeljenih na znanju, koje su preplavljenе

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 "modusu 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 reflektivnog procesa. Pritom bi se svakako trebali oslobođiti *macho idealu* 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 reflektivnog 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 njemu 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 prepostavki na temelju činjenica i argumenata te da private mogućnost da i oni snose dio odgovornosti za nastale probleme. Klijent može i ne mora biti "glup", ali ključno pitanje uvjek 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 izbjegći vlastitu odgovornost*. Vrijedna poruka!

qLife

ZNANOST I UJMJEVNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

QUANTUM2I.NET

Nos. 1 / Vol. 1 / Zima 2009.	LIDERSTVO SLUŽENJEM
Nos. 2 / Vol. II / Proleće 2010.	KLASICI
Nos. 3 / Vol. III / Jesen 2011.	INOVACIJE
Nos. 2 / Vol. II / Proleće 2010.	OSOBNI RAZVOJ
Nos. 3 / Vol. IV / Jesen 2012.	KOMPLEKSNOŠT U MENADŽMENTU
Nos. 4 / Vol. I / Jesen 2013.	ORGANIZACIJSKO UČENJE
Nos. 5 / Vol. V / Jesen 2013.	DUHOVNOST U POSLOVANJU
Nos. 2 / Vol. III / Ljeto 2011.	PROMJENE
Nos. 1 / Vol. II / Zima 2010.	SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE
Nos. 1 / Vol. IV / Proleće 2012.	VIZIJA I MISIJA
Nos. 2 / Vol. I / Proleće 2009.	ODRŽIVI RAZVOJ
Nos. 2 / Vol. V / Ljeto 2013.	ORGANIZACIJSKI RAZVOJ
Nos. 4 / Vol. III / Zima 2011.	AFIRMATIVNO PROPITIVANJE
Nos. 4 / Vol. II / Jesen 2010.	DIJALOG
Nos. 4 / Vol. IV / Zima 2012.	DRUŠTVO ZNANJA
Nos. 3 / Vol. I / Ljet 2009.	PROMJENA SVJETONAZORA
Nos. 1 / Vol. V / Proleće 2013.	UMJETNOST I LIDERSTVO
Nos. 1 / Vol. III / Proleće 2011.	IZVORI KONKURENTNOSTI
Nos. 3 / Vol. II / Ljet 2010.	SNAGA UVJERENJA
Nos. 4 / Vol. I / Jesen 2009.	SURADNJA

GODINA S VAMA

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS
A Wiley Imprint
www.josseybass.com

SOI
strategy+business

strategy+business



Održiva budućnost

Dennis Meadows, Donella Meadows,
Jorgen Randers

Tragične posljedice recentnih prirodnih katastrofa kao i sve brojniji dokazi o jačanju globalnog zatopljenja 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 neочекivano završavaju tekst optimističnim pozivom na djelovanje i iznenadujućim popisom "alata" koji su

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 zahtjeva 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 osjetе 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 pobliže nove alate koje još uvijek ne znamo koristiti, iako su nam prijeko potrebni.

Vizija

Vizija se odnosi na *maštanje* i *zamišljanje*. U prvom trenutku vizacionarsko je maštanje općenito da bi već u sljedećem postalo specifična slika stvarnosti koju želimo ostvariti. Vizacionarsko promišljanje podrazumijeva zamišljanje situacije koju doista želimo ostvariti, te odbacivanje nametnutih okolnosti koje smo prihvatali odgojem i obrazovanjem. Stvaranje vizije podrazumijeva da se napuste ograničenja onog što se "može ostvariti" te usmjeravanje umu na najplemenitije i najuvišenije 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 proglose "nerealnima". Oni će teško - ako uopće - prihvatići ideje ovog teksta. Treći su prošli kroz teška iskustva pa danas

PREDSTAVLJAMO PROGRAM SEMINARA ZA 2017. GODINU:

- 19.1. Izrada finansijskih 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 rukovodenja ovisno o razvojnoj fazi djelatnika
- 10.3. Stilovi rukovodenja 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 uskladene 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.



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

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 prepostavlja da je tek nekolicina "najsnasnijih" pojedinaca - uobičajeno tzv. *alfa mužjaka* - sposobna kvalitetno voditi. Pa ipak, ti isti glasači na prvi nagovještaj bolnih, ali neophodnih promjena, smjenjuju lidera 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 zadatka.* 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 lidera, 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 njihovu 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.

takva suradnja usmjerena na ambijentalne probleme koji povezuju ljudе, 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 požornosti 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



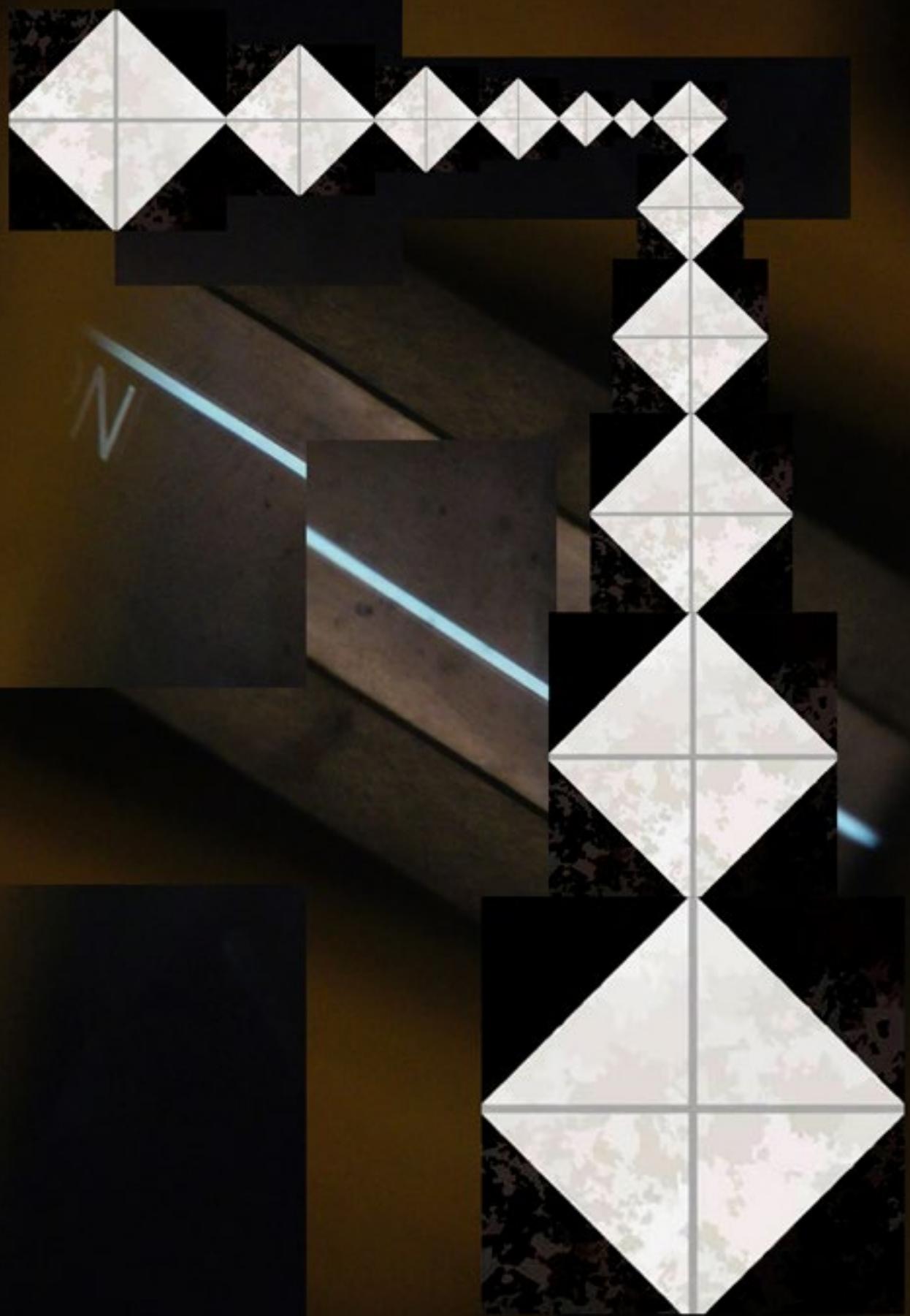
LIDER NE TRAŽI MIRNO MORE, NEGO SNAŽNA JEDRA.

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 mentorji 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 svojevrsni 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 opremonom koja se u vještim rukama predanih

majstora pretvorila u korisno sredstvo za proizvodnju kvalitetnih masti, krema i siруpa. 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 spremjan za velike izazove.

Priča o uspjehu JGL-a dobila je na zamu-hu 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 stvoren 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 propulzivan 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 brenda - uz dobru proizvodnu praksu i kvalitetu poslovanja certificiranu prema europskim standardima - bitan pokazatelj snage na tržištu, usmjereno 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 laboratoriјa 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 pomiciće granice, opredmetili su se u sadašnjim pozicijama tvrtke.

JGL trenutačno 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 trenutačno 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 postojićih 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 - nadasve 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 sve му 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 najsvremenije 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 najobiljnija 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 svojevrstan *homage* riječkoj industrijskoj baštini.

Riječ je o integriranom pristupu koji spašava 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 stvoren preduvjeti za daljnji razvoj ključnih brendova kao što su *Aqua Maris*, *Meralys*, *Vizol* i *Dramina* na globalno tržište zdravlja. Nove tehnologije, kao i instalirani kapaciteti, utrostrućeni su u pogonima sterilnih farmaceutskih oblika.

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.*



Marina Pulišić, članica Upravnog odbora JGL-a



„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 živući 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

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. *Takoder 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 izglede 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



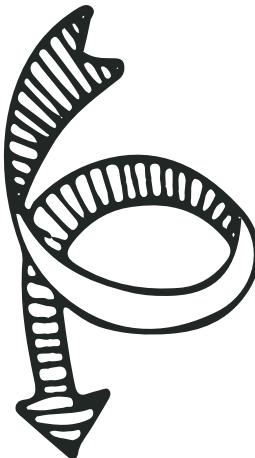
Arie de Geus iznimno je ugledna osoba u svijetu biznisa, posebno na području organizacijske strategije. Niz godina radio je u kompaniji *Royal Dutch - Shell* kao voditelja planiranja grupacije gdje se počeo zanimati za prirodu velikih organizacija, procese odlučivanja i procese promjene. Suosnivač je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

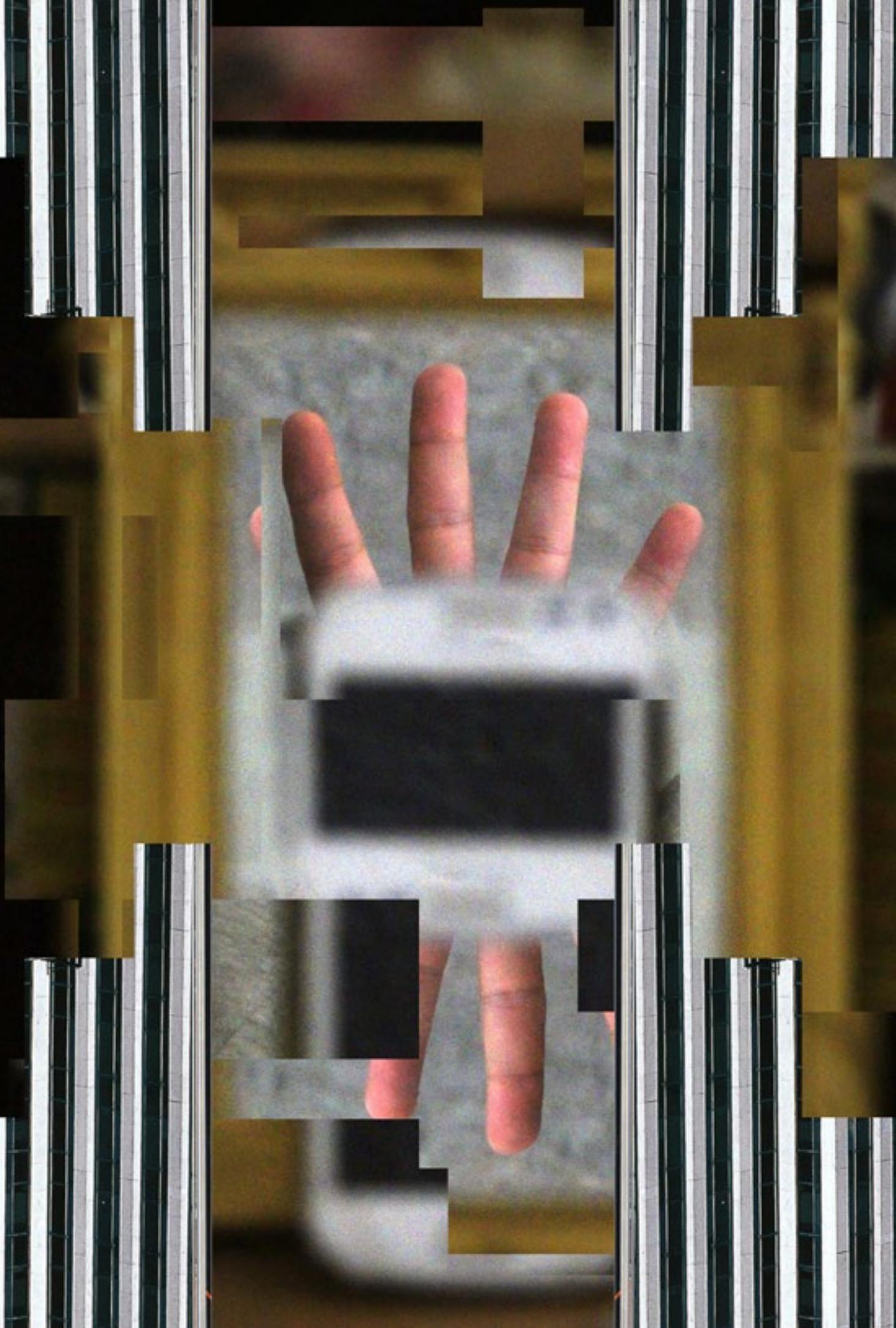
- ④ viši predavač na sveučilištu Massachusetts Institute of Technology (MIT)
- ④ predsjednik i suosnivač Presencing Institutea
- ④ gostujući predavač na Sveučilištu Tsinghua u Pekingu
- ④ potpredsjednik Globalnog vijeća za nove modele vodstva Svjetskog ekonomskog foruma
- ④ autor knjige Theory U



“Scharmer i Kaufer 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

Zašto se menadžerima tako često događa da se nađu zatrpani poslom pa nemaju vremena nizašto? 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 dodjeljuju nadređeni, a koje ni u kojem slučaju ne smije zanemariti jer će zbog toga brzo biti kažnen.

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



Dosta je kaššššlja!

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



Djelatna tvar: suhi ekstrakt bršljanovog lista (INN: Hederae Folii 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 lječnika ili ljekarnika.

Kako se riješiti majmuna?

U ponедјелjak ујутро менадžер нешто касније улази у ured dok га његова четворка уредно очекује пред вратима како би из прве рuke сазнали што им је даље чини (с мајмунима). Jednog по једног poziva na sastanak. Svrha razgovora који slijede ogleda 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 ћe se sljedećim korakom vratiti na pleća djelatnika. Pritom je svjestan činjenice kako pojedini maјmuni zahtijevaju neшто više truda. Ponekad подређeni izbjegavaju prihvati odgovornost te nisu sigurni kako bi trebali postupiti. Шef tada pušta majmuna da prespava dajući mu vremena da o svemu još jednom на miru promisli. Pa ipak, jasno mu daje do znanja kako очekuje да се sjutra iznova sretну те да му његов djelatnik jasno kaže kako поступити u svezi njegova problema.

Nakon što su четворica djelatnika redom napustila šefov ured - svaki sa svoјim maјmunom na plećima - menadžer iz naše priče zadovoljno se opustio за radnim stolom. Naredna dvadeset i четири sata подређени neće čekati на njegove poteze; umjesto toga, on ћe iščekivati шto ћe oni učiniti sa svoјim zadacima. Neшто kasnije krenuo je prošetati до obližnjeg parka. Prolazeći hodnikom pokraj ureda svojih djelatnika, provirio je kroz odškrinuta vrata и upitao: "Kako napredujete?" (Vrijeme utrošeno na ovu vrstu aktivnosti spada u menadžerovo diskreцијско vrijeme, а за djelatnike је то vrijeme nametnuto od strane nadređenih.)

Sljedeći dan sazvan је sastanak u menadžerovom uredu. Nakon okupljanja svih pozvanih djelatnika počeo им је (naravno, и njihovim maјmунима) objašnjavati nova pravila igre:

"Od danas па ubuduće... kada вам помогнем rješavati bilo koji problem... nemojte ni na trenutak pomisliti da je riječ о 'мојем' problemu. Ako se to na koncu ipak dogodi, ako vaš problem doista postane мој, nećete više raditi за mene. Možda ћe vas htjeti netko drugi unutar tvrtke, a možda i neće."

"Kada završimo s današnjim sastankom, очekujem da problemi napuste ovaj ured onako kako су ovdje stigli - na vašim plećima. Pa ipak, ostajem otvoren за помоћ и потporu. Zatražite je unaprijed па ћemo se sresti u zakazano vrijeme kako bismo zajednički definirali шto nam је даље чини. Rijetke prilike - kada ћe naredni korak ostati на менi - posebno ћemo i detaljno planirati. U akciju više nikada neću krenuti sam."

Menadžer je poruku poslao свим okupljenim djelatnicima pozavavši ih да они učine isto u odnosima sa svoјim подређенима. Po završetku је shvatio kako је ostao sasvim sam. Čopor maјmuna netragom је nestao. Znao је да ћe se jednoga dana vratiti, ali da ћe tada to biti u zakazanom terminu, odbaranom pažljivim planiranjem kalendara.

Nakon što su четворica djelatnika redom napustila šefov ured - svaki sa svoјim maјmunom na plećima - menadžer iz naše priče zadovoljno se opustio за radnim stolom.

slobodnog vremena na raspolažanju 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.



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 pogledi 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.

“Medunarodno 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. Tvrte Jugistočne Europe su svjesne važnosti digitalne transformacije, ali nažalost nema dovoljno “akcije”” tvrdi Dejan Ljuština, PwC.

“Pomurske mlekarne bile su predstevajnom 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.

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

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

Prof. dr. Danica Purg najavila je primatelje nagrada Generali Alumni Achievement Award za 2016. godinu. Pobjednici su: Cristian Laurențiu 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

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 drugaćijim mišljenjima i osobnostima);

Izgradnja timova i timsko učenje

"Organizacija koja uči" predstavlja suvremenii koncept organizacijskog razvoja. Peter Senge timove također smatra ključnim segmentom unutar kojeg se odvija učenje u organizaciji. Prema Senguu, 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*.

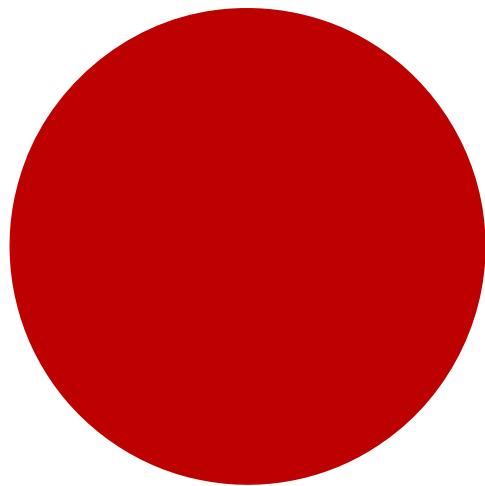
Bohm tvrdi da "...hijerarhija, koja se teško izbjegava u organizacijama... uništava dijalog." "Suspendirati pretpostavke" također je izuzetno teško, ali istovremeno neophodno ako želimo preoblikovati naše promišljanje o stvarnosti.

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 pomnosi i vrlina uma putem meditativne prakse

www.integraldev.org





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 lošinjskih kapetana 7, 51550 Lošinj

EKSKLUSIVNI 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

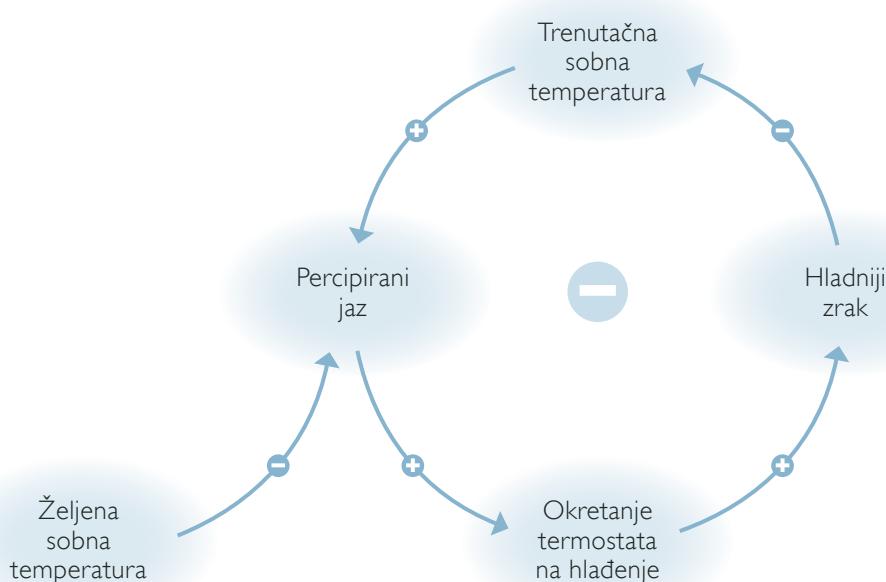
Uravnotežujuća povratna veza

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. *lverage point*) u ovom sustavu je varijabla „željena razine sobne temperature“. Ako je ona prenisko postavljena (kao što je uobičajeno u velikim trgovачkim centrima i kino-dvoranama), rezultirajuća željena sobna temperatura uobičajeno je preniska za lagano 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:

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 funkcioniра 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 promatranih 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
www.quantum2l.net

