

qLife



ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Kompleksni problemi

qLife / No. 1 / Vol. XIII / Proljeće 2021.

Executive MBA Program

Boost your managerial potential.

- Embark on the path of your personal and career transformation with one of the most innovative Executive MBA programs in the world (AMBA 2012)
- Obtain complex business knowledge and improve leadership skills for leading in a global environment

IEDC

Bled School of
Management



A School with a View

- World-class international faculty from the world's leading business schools and experienced international participants provide an unforgettable educational experience
- Join a network of MBA graduates from 75 countries

The program starts
in February 2022

Further information, the programme and
registration forms please find at

www.iedc.si

Donosimo svjesnost i transformaciju u život lidera i organizacija.

Nudimo inovativne i online koncepte učenja.

Razvili smo ko-kreaciju u treninzima koja oduševljava polaznike.

Kreirali smo BOOM sistem za vođenje malog i srednjeg poduzeća.

Naši strateški dobavljači su svjetski lideri u svojim područjima. -

Vodeća smo trening i coaching kompanija u regiji.



Strive for
development.

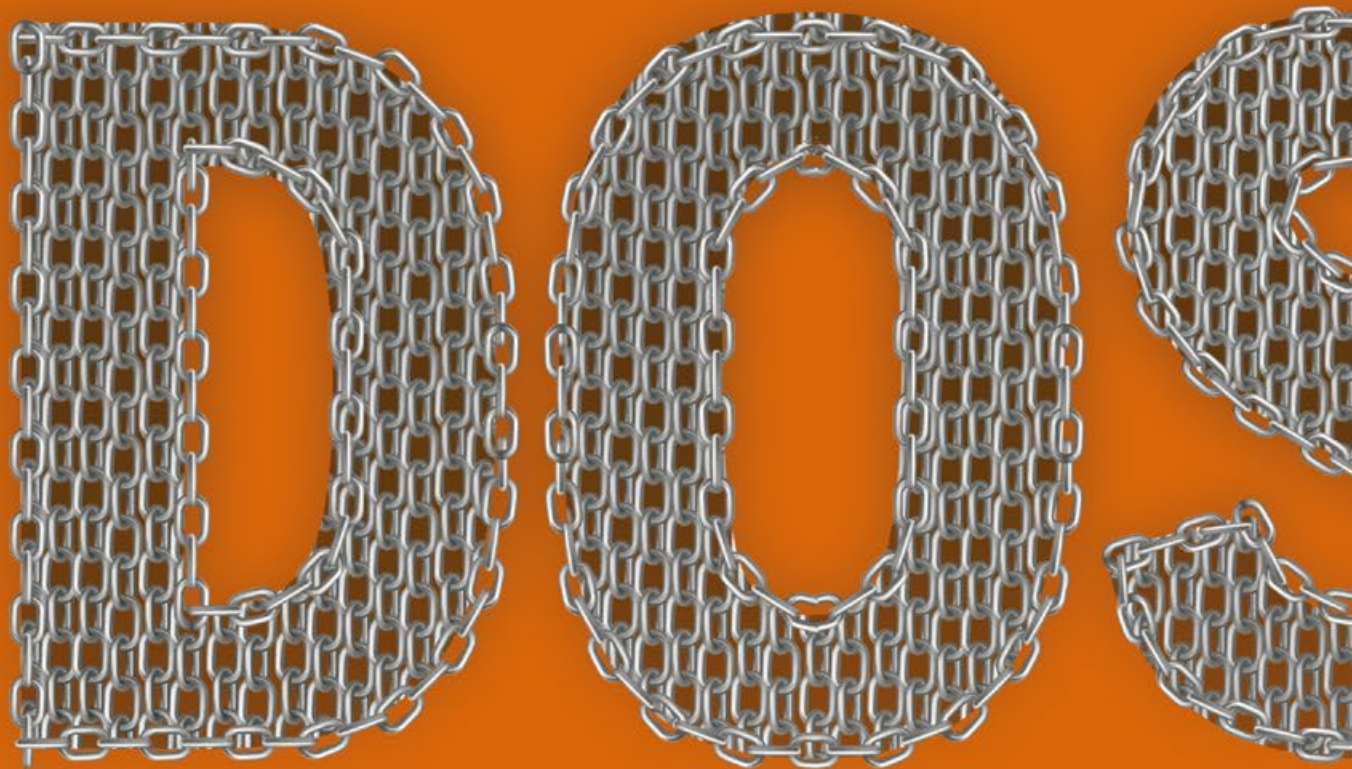


Profiling Online®

Axonify



LQ.HR



PRIJATELJI NE BI TREBALI

ŽIVJETI NA LANCU

TREBA ZNATI PREREZATI.

 **Husqvarna**[®]

THE



qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

POWERED BY



No. 1 / Vol. XIII / Proljeće 2021.
ISSN 1846-9590



A School with a View



Strive for
development.

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Alan Žepić (LQ), Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net), Mirna Radošević (Salveo) / **Urednički odbor:** Marijan Kegelj (Electronic Security), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Čimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije:** Tomislav Čurković / **Grafička priprema:** Sagita d.o.o. Opatija / **Prijevod i lektura:** Biserka Čimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** qLife@quantum21.net / +385.98.981.0756

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Ožujak 2021.

9

Kompleksni problemi

Peter M. Senge

13

Složenost kompleksnih problema

Adam Kahane

„Kompleksni problemi“ (engl. *tough problems/complex problems*) obično se ne mogu riješiti mirnim putem. Stoga se najčešće događa da ostanu neriješeni - zaglavljani u nekom stanju - ili da se krenu rješavati silom. Nažalost, takvi ishodi, koji svakog normalnog čovjeka frustriraju i zastrašuju, u praksi se redovito ponavljaju. Lideri i menadžeri širom svijeta zbog toga se pitaju: može li se išta promijeniti po tom pitanju?

41

Utjecaj komunikacije na rješavanje kompleksnih problema

Joseph Jaworski

Autor u tekstu opisuje proces rješavanja kompleksnih problema u Baskiji, gdje su se baskijski nacionalisti žestoko borili za neovisnost od Španjolske, u Paragvaju, gdje se nacija budila nakon dugogodišnje diktature, u velikoj telekomunikacijskoj tvrtki s liste *Fortune 100* koja se neuspješno nosila s problemom niske inovativnosti, u Kanadi, u slučaju „zaglavljenog“ ustavnog konflikta quebečkih separatista i kanadskih federalista te u Kolumbiji, koja je pokušavala riješiti problem nasilja zbog kontinuiranih sukoba vojske, krijumčara droge, lijevih gerilskih armija i desničarskih paravojnih formacija.

73

Upute za kvalitetnije slušanje

Bernard T. Ferrari

Unatoč tome što sada već jako dobro znamo da kvaliteta pomnog slušanja presudno utječe na performanse lidera i menadžera, tek poneki među njima svjesno nastoje kultivirati tu važnu vještinu. Autor u tekstu pojašnjava kako se to čini.

FREE

87

Pomno slušanje i kompleksni problemi

C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski

Osnovnu tezu članka može se sažeti u rečenici: „Ako doista želimo riješiti kompleksne probleme moramo u njih 'uroniti' cijelim bićem i u potpunosti se otvoriti prema njihovoj složenosti. Dinamička kompleksnost od nas traži da konzultiramo ljude na periferiji sustava, a ne samo bliske eksperte. Generativna kompleksnost od nas traži da promišljamo o inovativnim rješenjima umjesto da isključivo razgovaramo o opcijama koje su funkcionirale u prošlosti. Društvena kompleksnost zahtijeva od nas da razgovaramo s ljudima koji situaciju sagledavaju na drugačiji način - čak i s onima koji nam se ne sviđaju - a ne samo s istomišljenicima“.

105

Nova stvarnost

Adam Kahane

Pročitajte kako je izgledao *generativni (stvaralački) dijalog* u slučaju Argentine koja je 1998. godine ušla u duboku recesiju: vrijednost domaće valute je opadala, zemlja nije mogla otplaćivati dugove, banke su se zatvarale, a eksperti i profesionalci masovno su emigrirali iz zemlje. U tren oka dogodila se nezamisliva promjena; u najbogatijoj zemlji Latinske Amerike, polovica stanovništva iznenada se našla u siromaštvu, a četvrtina u ekstremnoj bijedi zbog koje su djeca umirala od gladi. Tada su započeli „Argentinski dijalozi“ koji su situaciju promijenili na bolje.



Uvodnik

Kompleksni problemi

Peter M. Senge

Posljednjih desetljeća širom svijeta suočavamo se s brojnim problemima koji se ne mogu riješiti klasičnim hijerarhijskim autoritetom. Primjerice, mnogi ne vjeruju da predsjednik uprave - ma koliko inteligentan i sposoban bio - ne može samostalno poboljšati inovativnu sposobnost tvrtke. Niti samostalno transformirati kulturu kako bi je protkao pravim vrijednostima. Riječju, niti jedan lider ne može samostalno unaprijediti performanse sustava. Isto je s državicima. Ma koliko moćni bili niti oni ne mogu samostalno razriješiti *kompleksne političke probleme* koji kočice nacionalni razvoj. Svakoga dana sve nam je jasnije da su najmoćniji politički lideri - kao i vodeće svjetske institucije - posve nemoćni u srazu s *kompleksnim problemima* s kojima se suočavamo: klimatske promjene, rastući jaz između bogatih i siromašnih... ili trenutačna COVID-19 kriza. Ne uspijemo li nešto napraviti u tom smislu značajno ćemo potkoptati budućnost naše djece i unuka.

Suočeni s novom stvarnošću, širom svijeta svjedočimo jačanju osjećaja nemoći i sve češćim posezanjem za silom. Jačanje osjećaja nemoći rezultat je osvještavanja činjenice kako se krupni problemi vremenom dodatno pogoršavaju, a ne obrnuto. Češće posezanje za silom pojedinih „lidera“ (možemo li ih uopće tako nazvati?) predstavlja očajnički i nekompetentan odgovor na nove izazove. S obzirom na to da se mnogi ljudi opravdano plaše eskalacije konflikata prirodno se nameće pitanje: postoji li neka treća opcija?

S radošću vas mogu izvijestiti kako treća opcija doista postoji - iako se mnogima čini suviše krhka i zahtjevna. Zanimljivo je da se ne radi o nekoj novoj, čudotvornoj IT ili AI tehnologiji već o vrlo „mekanoj“ sustavnoj transformaciji ljudskih sposobnosti *konverzacije, zajedničkog promišljanja i zajedničkog djelovanja*. Uvjeran sam kako je riječ o jedinom pouzdanom sredstvu koje nas može odvesti u željenu budućnost; o metodologiji koja nije namijenjena isključivo liderima nego svim

ljudima - roditeljima, građanima i djelatnicima na svim razinama bilo koje organizacije - koji žele pridonijeti *smislenim promjenama*. Iako se treća opcija ponekad olako odbacuje kao „idealistička“ i „nerealna“, ekipa vrhunskih stručnjaka iz tima *Generon Consultinga* uspješno ju je testirala na „bojnom polju“ brojnih teških „bitaka“ najkompleksnijih i najkonfliktnijih svjetskih situacija.

Adama Kahanea, mladog scenarij planera *Shella*, njegov šef Joseph Jaworski poslao je u Južnu Afriku kako bi liderima crnačkih političkih stranaka pomogao razviti strategiju preuzimanja zemlje. Adam se u JAR-u suočio s očekivanim problemima: različiti crnački lideri različito su interpretirali nacionalne probleme jer su ih sagledavali iz različite perspektive. Još i gore, njihove interpretacije stubokom su se razlikovale od interpretacija lidera bjelačke manjine koji su u to vrijeme još uvijek formalno upravljali zemljom. Pa ipak, unatoč ogromnom iskušenju godinu dana poslije „Mont

Fleur“ radionice rezultirale su mudrim konsenzusom o bitnim izazovima nacije. Iako se, poput svake druge zemlje, JAR nastavlja suočavati s brojnim izazovima, bez „Mont Fluera“ teško bi se mirnim putem transformirala iz rasno motivirane segregacije u stabilnu multirasnu demokraciju.

Nakon toga ekipa *Generon Consultinga* sudjelovala je u brojnim sličnim projektima od kojih su neki bili uspješni, a neki nisu. Njihova iskustva, te iskustva drugih stručnjaka na tom području, polako nam osvjetljavaju ključne principe metode *multidioničkog dijaloga*.

O kompleksnim problemima ne možemo produktivno razgovarati zbog toga što ne znamo slušati. U tome prednjače političari koji se ponašaju sasvim suprotno od onoga kako bi trebali zaboravljajući pritom na same izvore vlastita zvanja - grčki *polis* - u kojem su se građani okupljali kako bi zajednički razgovarali o gorućim problemima zajednice. Situacija nije ništa bolja u korporacijama te drugim organizacijama i institucijama koje sustavno izbjegavaju razgovarati o opasnim pitanjima potkopavajući time vlastiti rast i razvoj.

Pomno slušanje zahtijeva otvorenost. Međutim, tipični obrasci slušanja u zahtjevnim situacijama najčešće su taktički, a ne odnosni. Slušamo kako bismo čuli ono što želimo čuti. Poput poljoprivrednika, prosijavamo tuđe stavove i perspektive kako bismo pronašli materijal kojim ćemo osnažiti vlastita uvjerenja. Uspjeh mjerimo prema tome jesmo li ili nismo nametnuli vlastito mišljenje. Doista su rijetki primjeri istinskog

otvaranja uma radi otkrivanja ograničenja vlastitog načina promišljanja.

Otvaranje uma u konačnici uvijek podrazumijeva otvaranje srca. Nažalost, u modernom zapadnjačkom društvu uvjerenom u božanskost znanosti i uma, srce se smatra nepouzdanim organom percepcije koji se povezuje s nekoherentnim razmišljanjem i osobnom slabošću. No, treba znati da nije oduvijek bilo tako. Mudri lideri tisućljećima su se vodili uvijek istim idejama: "Okupimo srca i umove za dobrobit cjeline." Domorodački narodi širom svijeta važne razgovore još uvijek započinju molitvom za vodstvo kako bi suspendirali vlastite predrasude i strahove te mudro djelovali u službi vlastite zajednice. Jeste li, primjerice, znali da u starom kineskom pismu "um" simbolizira slika srca?

Nesporno je kako spoznaje do kojih su došli stručnjaci na području *multidioničkog dijaloga* nisu više od prvih koraka na dugačkom i zahtjevnom putu. Pa ipak, velika je stvar što smo uspjeli osvijestiti usmjerenje. Želimo li doista riješiti *kompleksne probleme* s kojima ćemo se sve češće suočavati, od nas će se tražiti osnaživanje naše cjelokupne ljudskosti - mnogo više od pukog osnaživanja uma i umne inteligencije. Umjesto beskonačnih zahtjeva za zaštitom od nas će se tražiti transcendiranje straha i ranjivosti. Umjesto zadovoljavanja sebičnih interesa služenje cjelini i zajednici. Želimo li stvoriti budućnost dostojnu čovjeka morat ćemo se iznova povezati s urođenom ljudskošću jer *kompleksne probleme* sigurno nećemo riješiti strahom nego hrabrošću - otvaranjem uma, srca i volje.



Peter M. Senge

qLife gostujući urednik, redoviti profesor na MIT *Sloan School of Management*, autor kapitalnog djela *The Fifth Discipline*

GMP -

General Management Program

Build your platform of managerial expertise

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View



The GMP is an intensive program designed to broaden your managerial and leadership perspectives. The GMP will help you move from the role of a successful functional manager to the role of a strategic leader.

Week 1: April 12 – 17, 2021

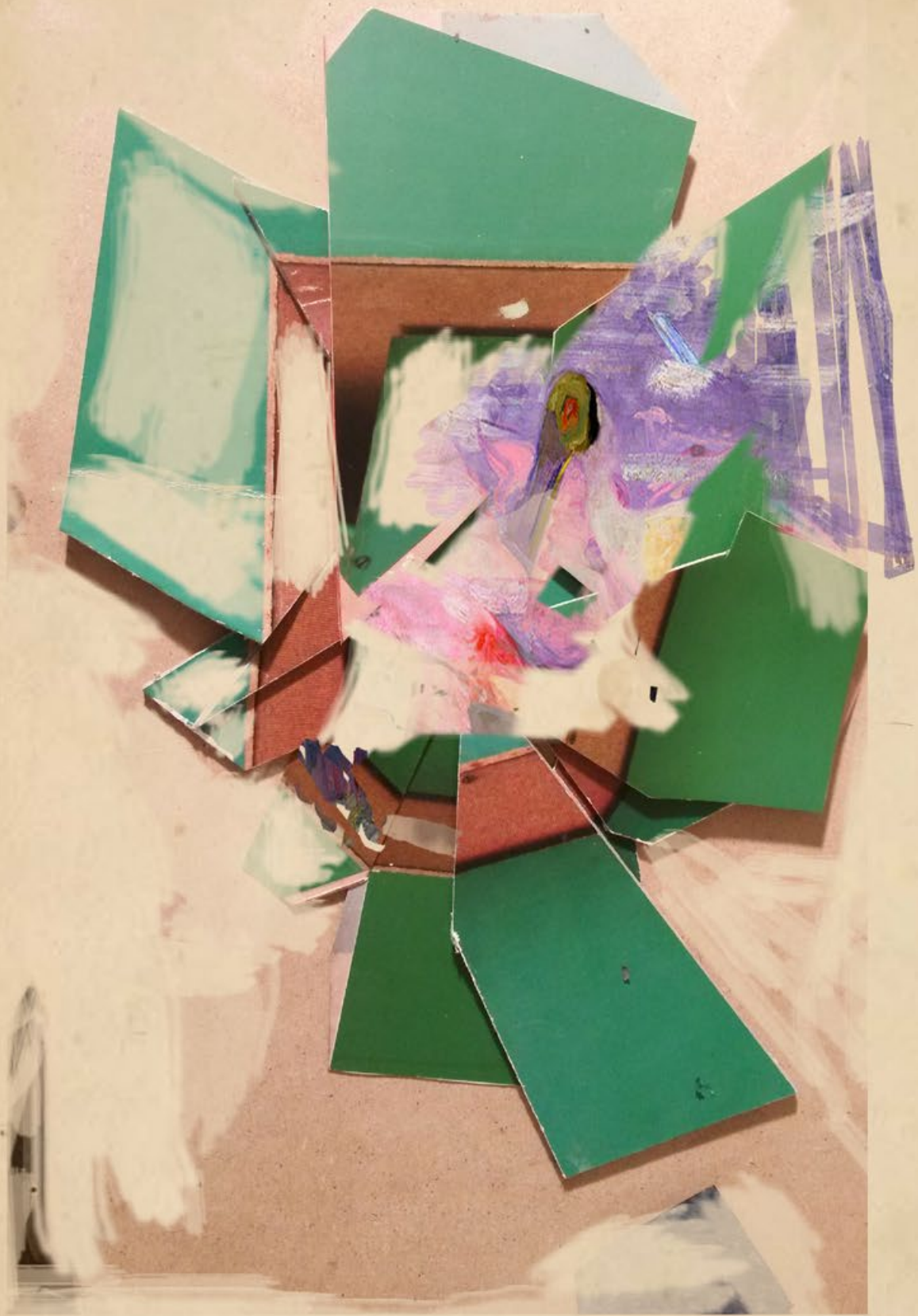
Week 2: June 7 – 12, 2021

Week 3: October 18 – 23, 2021

Week 4: November 15 – 19, 2021

Hybrid mode: online & IEDC, Bled

www.iedc.si



Složenost kompleksnih problema

Adam Kahane

„Kompleksni problemi“ (engl. *tough problems/complex problems*) obično se ne mogu riješiti mirnim putem. Stoga se najčešće događa da ostanu neriješeni - zaglavljani u nekom stanju - ili da se krenu rješavati silom. Nažalost, takvi ishodi, koji svakog normalnog čovjeka frustriraju i zastrašuju, redovito se ponavljaju.

Primjerice, svi znamo da se u obiteljskim raspravama jedni te isti argumenti kontinuirano ponavljaju (zaglavljenost) - pa onda roditelji donose „zakone“ odnosno

svojevrсна „pravila ponašanja“ kojih se potom svi moraju pridržavati (upotreba sile). Slično je s organizacijama koje uvijek iznova upadaju u istu, poznatu krizu

KROZ H.ART E-RAZVOJ

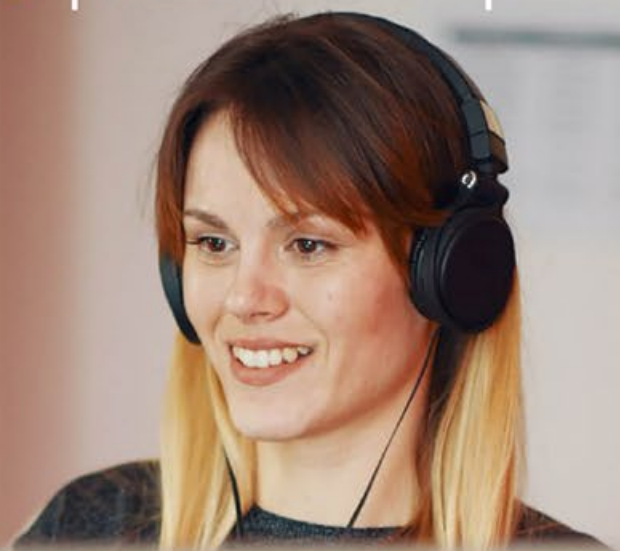
LIVE ONLINE
TRENING

LIVE ONLINE
KOUČING

LIDERŠIP I BIZNIS
ONLINE SIMULACIJE

H.ART
ELEARNING

BLANCHARD
ELEARNING



DOBIJATE:



BIRANJE TRAJANJA, DUBINE PRORADE
TEME I NIVOA INTERAKCIJE



IZBOR PREKO 30 LIDERŠIP I POSLOVNIH
VEŠTINA



METODOLOGIJU I SADRŽAJ KOJI DRŽE
PAŽNJU, ANGAŽUJU UČESNIKA



PROSTOR ZA VEŽBU I NADOGRAĐNJU
ZNAANJA ZBOG MODULARNIH LEKCIJA



POVEZIVANJE SA ASESMENTOM I
KOUČINGOM KROZ „BLENDED LEARNING“



VEĆE EFEKTE SA VEĆOM UŠTEDOM
NOVCA



UČENJE NA DALJINU, BEZ
ORGANIZACIJE SMEŠTAJA, PUTA I SL.



MOGUĆNOST RAZVOJA VELIKOG BROJA
ZAPOSLENIH ISTOVREMENO



SAVREMENI PRISTUP UČENJA
ZASNOVAN NA NEURO-ISTRAŽIVANJIMA

situacija svijeta. Vlada i oporba pokušavali su nezamislivo: pregovarati o mirnoj tranziciji iz autoritarnog režima aparthejda u rasno egalitarnu demokraciju!

Le Roux je zamolio Jaworskog za pomoć u organizaciji i implementaciji projekta scenarij planiranja kako bi se pomoglo oporbi da razvije najbolju moguću tranzicijsku strategiju. Svidjela mu se ideja korištenja korporativne menadžerske metode za "prvo svjetsko scenarij planiranje ljevice". Stoga je nazvao Jaworskog i zamolio ga da mu dodijeli kompetentnu osobu koja bi ih provela kroz proces.

U to vrijeme *Shell* se još uvijek oporavljao od međunarodnog bojkota zbog spornih investicija u Južnoafričkoj Republici. S druge strane, Jaworski se svojski trudio da pronade način i pokrene kompaniju u smjeru realizacije „Novih horizonta“. Shodno tome, dogovoreno ja da otputujem u Cape Town kako bih projektnom timu osigurao metodološku potporu i moderirao stvaranje scenarija. Zaintrigiran i radostan, u rujnu 1991. godine poletio sam iz Londona prema novim izazovima.

Prva radionica održana je u Konferencijskom centru *Mont Fleur*, prekrasnom planinskom imanju smještenom neposredno iznad Cape Towna. Za tu priliku Le Roux je uspio okupiti skupinu od dvadeset dvoje najutjecajnijih oporbenih Južnoafrikanaca. Primjerice, susretu su prisustvovali lideri svih ključnih stranaka lijevog krila: ANC-a, radikalne grupe *Pan-Africanist Congress* (u tom trenutku PAC je još uvijek inzistirao na "oružanom otporu"), moćne Nacionalne unije rudara (engl. *National Union of Mineworkers*), te Južnoafričke komunističke partije (engl. *South African Communist Party*). No, nije na tome stao. Le Roux je na skup pozvao predstavnike dugogodišnjih

Vlada i oporba pokušavali su nezamislivo: pregovarati o mirnoj tranziciji iz autoritarnog režima aparthejda u rasno egalitarnu demokraciju!

neprijatelja: bijelce iz političke, poslovne i akademske zajednice. Shodno tome, moglo bi se zaključiti kako je radna skupina okupljala predstavnike svih segmenata postojećeg i budućeg establišmenta - svojevrsni mikrokozmos buduće Južnoafričke Republike.

Moram odmah kazati kako je konstruiranje scenarija na osnovi *Shellove* metodologije - u grupi kojom su dominirali ljevičarski aktivisti - bilo podjednako izazovno meni i sudionicima. Primjerice, Trevor Manuel - voditelj Odjela za gospodarstvo ANC-a - odmah na početku o meni je rekao da sam "predstavnik međunarodnog krupnog kapitala".

Nije mi puno trebalo da shvatim kako južnoafričke radionice nimalo neće nalikovati *Shellovim* na koje sam navikao. Za početak, projektni zadatak kojim smo se bavili nije bio uobičajeni problem organizacijske strategije nego specifični problem nacionalne transformacije. Članovi tima nisu došli na sastanak jer im je tako rečeno, jer im je to bio posao ili zato što su se nastojali prilagoditi neizvjesnoj budućnosti. Došli su iz sasvim drugih razloga: zbog dubokog nezadovoljstva *statusom quo* i osobnih zavjeta da će uraditi sve što je u njihovoj moći kako

„...susreta prvog i trećeg svijeta, razvijenih i nerazvijenih, tamnoputih i onih svijetle puti, bogatih i siromašnih... u sličnom omjeru kao i u ostatku globalnog sela“.

Apartheid se nije mogao održati u Južnoj Africi, niti igdje drugdje u svijetu... osim

ako se ne koristi sila. Svugdje u svijetu ljudi se trude nadvladati vlastite „aparthejde“ boreći se da mirno rješavaju vlastite kompleksne probleme. Shodno tome, pouke južnoafričke tranzicije i *Mont Fleur* projekta relevantne su u brojnim drugim kontekstima.

Translated and reprinted by permission of *SoL – Society for Organizational Learning*. This article was originally published in *Reflections* magazine. Copyright ©2021. by *SoL - Society for Organizational Learning*, all rights reserved.



Adam Kahane, direktor tvrtke *Reos Partners*, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka, dizajnera i moderatora multi dijaloških procesa koji liderima u poslovnom, javnom i civilnom sektoru pomaže rješavati komplekse probleme. Autor je bestselera *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change*.



**Izazovima Vašeg poslovanja
pristupamo individualno
i pružamo Vam cjelovitu
podršku.**

REVIZIJA | INTERNA REVIZIJA | REVIZIJA EU FONDOVA | KNJIGOVODSTVO | OBRAČUN PLAĆA |
EXPATRIATES | POREZNO SAVJETOVANJE | IZRADA ELABORATA O TRANSFERNIM CIJENAMA |
POSLOVNO SAVJETOVANJE | IZRADA POSLOVNIH PLANOVA | DUE DILIGENCE | PROCJENE VRIJEDNOSTI
DRUŠTVA | MERGERS & ACQUISITIONS



BD Grupa

Partneri u razvoju Vašeg poslovanja

Kontakti:

Branka Topolovec
+385 91 440 6600

Domagoj Hladika
+385 99 592 6646

office@savjetovanje.hr
www.savjetovanje.hr



(C) Wat

Utjecaj komunikacije na rješavanje kompleksnih problema

Joseph Jaworski

Godine 1994. - nakon napuštanja *Shella* - na poziv Adama Kahanea priključio sam se savjetničkoj tvrtki *Generon Consulting*. Osim mene, Adam je u *Generon Consulting* pozvao Billa O'Briena, izuzetno uspješnog bivšeg predsjednika uprave osiguravajuće kompanije *Hannover Insurance*. Nešto kasnije pridružio nam se Otto Scharmer, profesor na MIT *Sloan School of Management* i jedan od vodećih stručnjaka na području liderstva i menadžmenta u svijetu. U to vrijeme metoda *Mont Fleur scenarija*, koju je Adam uspješno primijenio u JAR-u, postala je poznata širom svijeta - kompanijama, nacionalnim vladama i organizacijama civilnog društva - pa smo na dnevnoj razini zaprimali molbe da vlastitom ekspertizom pomognemo rješavanju gorućih kompleksnih problema s kojima su se spomenuti subjekti suočavali.



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA

Četiri državna službenika savezne vlade, redom pametni i dobro informirani ljudi, preuzeli su liderstvo projekta kojeg sam moderirao. Od svih članova tima upravo oni najviše su se razočarali prethodnim neuspjelim pokušajima rješavanja sukoba. Osim toga, neuspjeh je doveo pod sumnju njihove leaderske kompetencije pa su novim nastojanjima pristupili vrlo oprezno, rekao bih čak i cinično, ne vjerujući previše u mogućnost da bi novi tim mogao napraviti razliku. Također treba naglasiti da su problemu pristupali vrlo racionalno i konceptualno te da su vrlo uljudno pojašnjavali situaciju. Sve u svemu, odlično su mi odgovarali jer sam se ugodnije osjećao u takvoj konverzaciji nego u otvorenim emotivnim sukobima.

Odmah po dolasku priključen sam leaderskom timu pa se može konstatirati kako je radna grupa slijedila vodstvo nas petorice. Shodno tome, komunikacija je ostala uglavnom *neosobna, apstraktna i smirena*.

Povremeno bi netko od mladih ljudi - aktivista ili poduzetnika - stresno reagirao. No, to bi kratko trajalo pa bi se situacija ubrzo vratila na polazišno mjesto. Primjerice, na jednom sastanku mladi liječnik izjavio je da alkoholizam predstavlja ozbiljan problem u starosjedilačkim zajednicama (kanadskih Indijanaca). Međutim, njegov uvid ogorčeno je odbačen pa je liječnik vrlo brzo zašutio.

Pa ipak, nakon nekog vremena konačno sam dočekao trenutak uklanjanja *vela uljudnosti, racionalnosti i nepristranosti* koji je sprječavao nove spoznaje. Jedne večeri pozvao sam članove tima da iznesu vlastita iskustva koje bi nam mogla pomoći da bolje razumijemo kanadski sustav. Otprilike na polovici susreta, mladić iz Quebeca počeo je pričati na francuskom jeziku:

Povremeno bi netko od mladih ljudi - aktivista ili poduzetnika - stresno reagirao. No, to bi kratko trajalo pa bi se situacija ubrzo vratila na polazišno mjesto.

Kad smo započeli ovaj sastanak - moram vam to reći - mislio sam da uz malo sreće neću doći na red da govorim. A kada već nije tako, odlučio sam nešto kazati o obitelji. Moj otac je rodom iz Sudburyja, mjesta u državi Ontario. Dolazio je iz frankofone obitelji (obitelj u kojoj se govori francuskim jezikom, op.ur.) koja je generacijama živjela na tim prostorima.

Djed je bio stolar. No, taj posao oca nije zanimao. Zanimala ga je škola i školovanje te se radi toga otisnuo od kuće kako bi završio studije što nije bilo uobičajeno u zajednici, pa tako ni u našoj obitelji. Na kraju je završio u Torontu - gradu koji mu je pružio optimalne uvjete za realizaciju vlastita plana - jer je brzo shvatio da frankofoni u Ontariju nisu ravnopravni s anglofonima te da su svi frankofoni koje je poznavao siromašni. Dakle, planirao je postati jedan od anglofona što nije bilo nimalo jednostavno. Toronto nije bio Sudbury; tamo gotovo da nije bilo frankofona pa se zbog toga osjećao vrlo izolirano. Jednostavno rečeno, nije se mogao uklopiti u sustav. Na koncu je otpao.

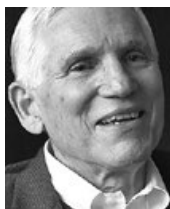
Razmišljajući o tome kako želi otići "negdje gdje su frankofoni u većini" uputio se u Quebec. Po dolasku u Montreal osjećao se kao da ga je pregažio brzi vlak. Očekivao je, naime, da će ga tamo zateći zrcalna slika Toronta, ali na francuskom

osjećao, postajao sam čvršći i direktivniji. To se nije svidjelo jednom Palestincu koji mi je ljutito odbrusio: "Osjećam se kao da ćete me ovog trenutka osuditi na zatvorsku kaznu!" Naša komunikacija preslikavala je - u mikrokozmosu - dinamiku koju smo pokušavali promijeniti na širim instancama.

Kompleksni problemi rješivi su isključivo *otvorenim dijalogom*.

U brojnim situacijama otvoreno govoriti zahtijeva popriličnu dozu hrabrosti. No, čak ni to nije dovoljno. Naredni korak, *pono mnogo slušati*, još je teže prakticirati.

Translated and reprinted by permission of *Presencing Institute*. Copyright ©2021. by *Presencing Institute*.



Joseph Jaworski, predsjednik uprave savjetničke tvrtke *Generon Consulting*, osnivač *The American Leadership Forum*, suosnivač *Global Leadership Initiative*, autor bestselera *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*.



JGL

MUZEJ

FARMACIJE

Istražite povijest farmacije.



JGL Muzej Farmacije

Užarska 11, Rijeka

Radno vrijeme / Working hours:

uto / tue – sub / sat 10 – 19h

ned / sun 10-14





Platforma SPACE2C

Intervju s Mirnom Radošević i Ivanom Dobrinčićem

Prije točno četrnaest godina Mirna Radošević osnovala je tvrtku SALVEO CEE. Na farmaceutskom tržištu grupacija je danas prepoznata kao pionir njegovanja entuzijazma, kreativnosti, izvrsnosti i inovacija u krutom korporativnom svijetu. Kao savjetnica za razvoj i inovacije Mirna se trenutno bavi implementacijom vizije unaprjeđenja poslovanja kompanije te unaprjeđenjem odnosa sa svim dionicima SALVEA.

Ivan Dobrinčić uskoro će obilježiti petu godišnjicu života u SALVEO obitelji. Od travnja 2020. godine na dužnosti je predsjednika Uprave. Kaže da je „2020. godina bila najizazovnije u njegovoj karijeri, te istovremeno godina koja je otvorila nove poglede na poslovanje, funkcioniranje organizacija i poslovno partnerstvo“.

Od samih početaka 2007. godine SALVEO je nastojao biti drugačiji od drugih na tržištu, tragati za novim idejama, jedinstvenim načinom poslovanja i svakodnevnim napretkom.

Marko Lučić: *U našim razgovorima, često kažete da se u poslu vodite „salveovskim načinom razmišljanja, planiranja i rada“. O čemu je riječ? Kako izgleda „salveovski koncept poslovanja“ u praksi?*

Mirna Radošević: Od samih početaka 2007. godine SALVEO je nastojao biti drugačiji od drugih na tržištu, tragati za novim idejama, jedinstvenim načinom poslovanja i svakodnevnim napretkom. Oduvijek smo imali na umu da se uspješna budućnost temelji na odvažnim odlukama donesenim u sadašnjosti.

U skladu s time, „biti inovator“ jedan je od naših osnovnih poslovnih ciljeva. U načinu i pristupu poslovanju uvijek se trudimo da budemo inovativni. Stoga ne čudi što se kontinuirano odlučujemo za iskorake izvan klasičnih tradicionalnih poslovnih modela, što smo odlučili postati prva organizacija koja će svim partnerima - koji čine našu poslovnu zajednicu - ponuditi jedinstveno iskustvo u paketu dodatnih digitalnih usluga i kreativnih ideja.

ML: *Kako ćete realizirati taj „salveovski iskorak“, ako ga mogu tako nazvati? Jeste li već nešto napravili po tom pitanju?*

Ivan Dobrinčić: Jesmo, napravili smo. U našoj kompaniji pomno pazimo da naša djela uvijek slijede misli i riječi. Shodno tome, razvili smo novi koncept poslovanja - novu digitalnu platformu - koju smo nazvali *Space2C*®. Preko te inovativne infrastrukture svim dionicima ponudit ćemo paletu dodatnih usluga kako bismo zajednički stvarali dodanu vrijednost - u njihovom i našem poslovanju. Riječju, stvorili smo novi sustav koji će i njih i nas učiniti uspješnijima u izazovnoj budućnosti.

U stvarnosti, *Space2C*® simbolizira prostor u kojem se povezujemo s našim partnerima, u kojem zajedno pridonosimo zajednici, u kojem zajedno kreiramo budućnost te u kojem razgovaramo i dijelimo iskustva. Upravo kroz to povezivanje, pridonosnje, kreiranje i multi-dionički dijalog na *Space2C*® platformi dolazimo do novih uvida koji nas ruku po ruku zajednički vode prema naprijed.

Kao organizacija, SALVEO kroz *Space2C*® platformu dobiva priliku učiti od najboljih. No, nama je puno važnije nešto drugo - produbiti poslovni odnos s našim partnerima kako bismo im pružili dodatnu vrijednost u različitim segmentima poslovanja.

ML: *Interesantno. Koje usluge ćete ponuditi u okviru *Space2C* prostora?*

MR: Unutar *Space2C*® prostora trenutno nudimo 6 usluga:

1. *MyPharmaSpace*® digitalna platforma kroz koju ljekarničkim timovima nudimo mogućnost povezivanja i dinamične komunikacije sa svojom zajednicom uz praćenje svih aktualnih tema i događanja.

2. *Webinari i e-learning* programi za osobno i stručno usavršavanje kroz koje naši

partneri imaju mogućnost steći nova znanja i vještine iz različitih poslovnih područja te postizati bolje rezultate u svome poslu.

3. *Krug Ideja* - dijalogom do zajedničkog uspjeha gdje svojim partnerima nudimo mogućnost organizacije radionica u kojima kroz kvalitetan razgovor svih sudionika - u kojem je svačije mišljenje važno - omogućujemo naručitelju da kvalitetnije upravlja vlastitom strategijom i uspjehom.

4. *Radionice koje koriste Points of You®* alate i metodologiju. Ukoliko se neka organizacija trenutno nalazi pred izazovima koje treba savladati, uz Points of You® metodu naručitelju ćemo omogućiti kreativna rješenja kako bismo potaknuli organizacijski rast i razvoj.

5. *Kava petkom* - na „kavi petkom“ dijelimo trendove iz struke i svijeta business-a. Kroz tjedni *Newsletter* petkom šaljem zanimljive članke i video sadržaje koji osvještavaju suvremene trendove poslovanja i kontinuirano proširivanje općih i specijaliziranih znanja.

6. *Pretplata na časopis qLife*, stručnu publikaciju za liderstvo, management i organizacijski razvoj za naše dugogodišnje poslovne partnere kako bismo pokazali zahvalnost za suradnju. Kroz promicanje koncepta cjeloživotnog učenja doprinosimo njihovim budućim uspjesima.

S navedenim skupom usluga ne želimo se odmaknuti od visoko kvalitetnih proizvoda koje godinama uspješno zastupamo. Štoviše, želimo ih iskoristiti kao bazu koju ćemo kontinuirano nadograđivati dodatnim uslugama kako bismo našim partnerima i nama samima dugoročno osigurali mnogo bolje performanse.

ML: *Kako to da ste se odlučili za ime „Space2C“?*

MR: S obzirom na to da je riječ o inovativnoj koncepciji poslovanja koja će vremenom rasti i razvijati se u interakciji s našom B2B zajednicom, odlučili smo nazvati je „Space“ - poput pojma koji nas asocira na prostranost, bezgraničnost, kontinuiranu ekspanziju, promjenu i prilagodbu.

SALVEO *Space2C®* platformu vidimo kao priliku da kvalitetu odnosa s našim partnerima podignemo na novu razinu obje strane. Pritom treba kazati da pod pojmom „razvoj“ ne podrazumijevamo isključivo poslovno-operativnu izvrsnost - kako to često biva u praksi - već i osobni razvoj svakog člana tima i organizacije. S problemom osobnog razvoja redom se suočavaju sve organizacije, samo se u tome premalo priča. Nažalost, iz objektivnih i subjektivnih razloga ova se teme (pre)često zaobilazi.

ML: *Istina. Slažem se s vama da se o pitanju osobnog rasta pojedinaca premalo razgovara u stručnoj javnosti. Zanima me kako vi gledate na njega? Zašto osobni rast smatrate toliko važnim za organizaciju?*

SALVEO *Space2C®* platformu vidimo kao priliku da kvalitetu odnosa s našim partnerima podignemo na novu razinu kako bismo osigurali kontinuirani razvoj obje strane.

Iz brojnih studija slučajeva vidimo kako najuspješniji svjetski sustavi ulažu iznimni trud i sredstva u svoje ljude, a sve kako bi održali visoke performanse kroz dulji vremenski period.

ID: Moderna znanost nesumnjivo je dokazala kako je uspješnost organizacija direktno povezana s osobnim razvojem članova. Iz brojnih studija slučajeva vidimo kako najuspješniji svjetski sustavi ulažu iznimni trud i sredstva u svoje ljude, a sve kako bi održali visoke performanse kroz dulji vremenski period. Primjerice, F1 momčad uglednog njemačkog proizvođača osobnih automobila Mercedes osvojila je 7 uzastopnih konstruktorskih naslova prvaka svijete nakon čega je u jednom trenutku došlo do zasićenja. Upravo se tom temom bavio

podcast u kojem je gostovao Toto Wolf, direktor momčadi, kako bi slušateljima objasnio značaj osobnog rasta i razvoja pojedinca u kontekstu nastavka pobjedničkog niza.

Posredstvom *Space2C*® platforme SALVEO svim svojim partnerima i dionicima - kako poslovnim subjektima, tako i pojedincima - pomaže poticati osobni i profesionalni razvoja i to kroz specifične podprojekte:

- MyPharmaSpace platformu
- Kruga Ideja,
- Stručni časopis qLife (razvoj lidera)
- Seminare i e-learning programe za sveobuhvatni osobni i poslovni razvoj

ML: *Mirna, Ivane... zahvaljujem na ovom kratkom razgovoru i pozivam sve čitatelje qLifea da nam se pridruže u Space2C®-u. Inače, ja sam tamo redoviti gost. Redovito oduševljen odličnim predavanjima i nastupima renomiranih stručnjaka. Posebno mi se sviđa nedavno započeti program WELLBEING U PRAKSI kojeg pomno pratim. Također, uživao sam u predavanju dr. Rajka Rajovića „Kako izgraditi samopouzdanje i pripremiti dijete za budućnost.“ Čestitam na ideji i hrabrosti da krenete u tom smjeru!*



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



Posjetite web stranicu www.space2c.hr
i prijavite se na idući webinar

Space2C[®] usluga: WEBINARI

20. svibnja u 18 sati

Tema webinara "Upravljanje vremenom i prioritetima za
zdravstvene profesionalce "

Gosti predavači su doc.dr.sc. Arijana Meštrović, mag.pharm i
Jasmina Lukačević, dipl. ing. mat.

SPACE2C[®] poslovni model osigurava
nama, našim partnerima i korisnicima
dodatnu vrijednost kada je u pitanju naš
zajednički rad i omogućava nam veći
uspjeh u budućnosti.

SPACE₂C[®]



Upute za kvalitetnije slušanje

Bernard T. Ferrari

U natoč tome što sada već jako dobro znamo da *kvaliteta pomnog slušanja* presudno utječe na performanse lidera i menadžera, tek poneki među njima svjesno nastoje kultivirati tu važnu vještinu. U nastavku tekstu pojasnit ću kako se to čini.

Član Uprave velike multinacionalne FMCG kompanije uočio je veliku poslovnu priliku u suradnji s drugom tvrtkom na važnom tržištu kojom bi doslovce u jednom potezu zauzeli leadersku poziciju na tržištu i pretekli konkurente. Na sastanku leaderskog tima

predsjednik Uprave primijetio je da kolega - kojeg je smatrao učinkovitom osobom - te mu je radi toga neizmjerljivo vjerovao - vrlo uvjerljivo, čvrsto i entuzijastično zagovara potencijale novog partnerstva koje bi, prema njegovu mišljenju, „u trenutku

promijenilo snage na tržištu“. Izlaganje je popratio čvrstim brojkama koje su nesumnjivo išle u prilog njegovim stavovima i promišljanjima.

Pa ipak, po završetku izlaganja predsjednik Uprave nije odmah potvrdio predloženi strateški iskorak. Nešto ga je mučilo. Jednostavno nije bio posve siguran zato što je primijetio zabrinjavajući detalj: kolega, uvaženi član Uprave koji je predložio nove strateške smjernice, jednostavno nije slušao. Primjerice, u razgovoru o prednostima i nedostacima partnerstva te o strateškom promišljanju u pozadini tog dogovora član Uprave nije bio otvoren za dijalog kojim bi se propitao iskorak i osvijestile nove perspektive. Štoviše, činilo se da je dijalog stvorio lošu energiju u sobi za sastanke čineći da se prisutni neugodno osjećaju. Neadekvatne vještine slušanja člana Uprave koji se zalagao za promjene očito su negativno utjecale na zdravlje strateške rasprave.

Shvativši što se događa predsjednik Uprave okrenuo se izvornom birokratskom procesu strateškog planiranja, diplomatskoj konverzaciji i privatnom uvjeravanju kako bi kolegi objasnio da mora pažljivije slušati radi produktivnijeg dijaloga. Dotični

član Uprave na sreću ga je poslušao te je u nastavak konverzacije ušao labavijih stavova i uvjerenja, spreman doista saslušati ono što mu drugi govore. Shodno tome, tjedan dana kasnije uprava je konsenzusom zaključila da je izvorna ideja bila vrlo dobra te da u istom kontekstu kompaniji na raspolaganju stoji još bolja - odlična - prilika za partnerstvo na istom tržištu. Nova ideja krila je u sebi nešto manji rizik od prvobitne suradnje, ali je usporedo s time nosila u sebi otprilike deset puta veće razvojne potencijale.

Brojnim liderima i menadžerima prethodna situacija dobro je poznata jer se s njom redovito susreću u praksi. Slušanje je, naime, ključni element odlučivanja. Riječ je o najsigurnijem i najučinkovitijem sredstvu informiranja, nadopunjavanja i propitivanja vlastitih prosudbi na kojima temeljimo odlučivanje. Unatoč tome, mnogi lideri i menadžeri ne razmišljaju previše o kvaliteti vlastita slušanja uzimajući tu presudno važno vještinu „zdravo za gotovo“. Vlastitu energiju gotovo u potpunosti usmjeravaju u drugom smjeru učeći o tome kako učinkovito artikulirati, prezentirati i obraniti osobna stajališta - kako kvalitetnije *debatirati*.

Opisani pristup suštinski je pogrešan. Kvalitetno slušanje - pomna i disciplinirana aktivnost sakupljanja, primanja, istraživanja, razumijevanja i propitivanja informacija radi unaprjeđenja njihove kvantitete i kvalitete - presudno utječe na proces izgrađivanja baze znanja iz koje se generiraju svježi uvidi i ideje. Preciznije rečeno, vještina kvalitetnog slušanja vrlo često čini razliku između uspjeha i neuspjeha pojedinog poslovnog pothvata pa se prema tome može zaključiti kako slušanje presudno utječe na uspješnost ili neuspješnost leaderskih i menadžerskih karijera. Unatoč tome, u praksi svjedočimo začuđujuć činjenici da se

U razgovoru o prednostima i nedostacima partnerstva član Uprave nije bio otvoren za dijalog kojim bi se propitao iskorak i osvijestile nove perspektive.

navedena „mekana vještina“ vrlo rijetko svjesno kultivira i unaprjeđuje. (Za više informacija o tome pročitajte tekst "Why I'm a listener: Amgen CEO Kevin Sharer", *McKinsey Quarterly*, April 2012)

Mnogi „izvrsni slušatelji“ - nazovimo ih tako - koje sam sreo kao kirurg, direktor i poslovni savjetnik, jasno su iskazivali tri oblika ponašanja koje ću u tekstu pojasniti. Njihovim *osvijestavanjem* i *uvježbavanjem* vremenom ćete unaprijediti vlastitu vještinu pomnog slušanja čime ćete značajno utjecati na performanse tvrtke koju vodite.

U praksi svjedočimo začuđujućoj činjenici da se navedena „mekana vještina“ pomnog slušanja vrlo rijetko svjesno kultivira i unaprjeđuje.

I. Poštovanje

Jedan od najboljih slušatelja koje sam ikada susreo obnašao je dužnost glavnog operativnog direktora (COO - *Chief Operations Officer*, „glavni operativni direktor“ u vrlo velikim organizacijama preuzima dio zadataka i odgovornosti CEO-a, *Chief Executive Officer*, op.ur.) velike biomedicinske institucije. Jednom prilikom rekao mi je kako ne može voditi kompleksni sustav najveće državne bolnice, a da se pritom ne oslanja na inute osoblja na svim razinama hijerarhije - od šefa kirurgije do osoblja koje radi na odjelu palijativnog skrbištva. Poznavajući ga, mogu slobodno kazati da se prema jednom obilježju posebno izdvajao od drugih lidera i menadžera s kojima sam surađivao: ljudima s kojima je kontaktirao jasno bi dao do znanja da iskreno vjeruje u njihov jedinstveni doprinos izgrađivanju „šire slike“ problema s kojim su se kao sustav morali nositi. Kako mu je poštivanje redovito bilo uzvrraćeno, u sustavima koje

je vodio vremenom bi se stvorila *kultura povjerenja i otvorenosti* koja potiče rutinsko širokopojasno širenje kvalitetnih ideja, stavova i uvjerenja institucijom.

Glavni operativni direktor prepoznao je činjenicu koja mnogim top menadžerima kontinuirano prolazi „ispod radara“: naši sugovornici vrlo često znaju u čemu je problem te kako razviti kvalitetna rješenja. Sposobnost pomnog slušanja liderima i menadžerima pomaže osvijestiti kritične informacije koje potom koriste na nove načine u novom kontekstu. Žele li potpuno iskoristiti snagu tih ideja, top menadžeri moraju ovladati prirodnim porivom da "pomognu" mlađim kolegama neposredno implicirajući „rješenja“. Lideri bi posebno trebali respektirati potencijale kolega u smislu pružanja dubokih bitnih uvida u područjima izvan domašaja njihova redovitog poimanja.

Treba kazati kako je inženjersko-proizvodni mindset dominirao tvrtkom te je, shodno tome, prevladavao i u grupi koja se našla u diskusiji oko problematičnog prihvaćanja inovacije.

U nastavku navodim primjer skupine inženjera i direktorice marketinga velike industrijske tvrtke kada je direktorica otvoreno izrazila zabrinutost zbog tržišnog neuspjeha novog proizvoda. Izrazito loš odaziv kupaca zbunio je i same inženjere koji su radili na njegovu razvoju. Treba kazati kako je inženjersko-proizvodni mindset dominirao tvrtkom te je, shodno tome, prevladavao i u grupi koja se našla u diskusiji oko problematičnog prihvaćanja inovacije.

Tijekom razgovora s direktoricom marketinga o tehnološkim aspektima proizvoda zadivila me strastvenost i uzbuđenost inženjera novim uređajem koji se doista činio jedinstven. Iako smo ih više puta morali zaustavljati kako bi nam pojasnili složene tehničke pojmove, direktorica i ja, poslovni savjetnik, ubrzo smo shvatili razloge njihove ushićenosti: činilo se da je proizvod doista učinkovitiji od sličnih na tržištu, da je jednostavniji za korištenje i jeftiniji za održavanje.

U jednom trenutku nakon kratke tišine direktorica marketinga, koja je vrlo pažljivo slušala, inženjerima se obratila mudrim pitanjem: "U redu. Mogu prihvatiti da je tako kako vi kažete. No, ostaje činjenica da je

prodaja značajno podbacila u odnosu na očekivanja. Zašto je tome tako?"

"Hm... malo je kazati da je 'prodaja podbacila'. Prava istina nam kaže da nismo prodali niti jedan jedini proizvod!", odgovorio joj je voditelj inženjerskog tima. "Mi smatramo da je riječ o povijesnom proizvodu koji će promijeniti pravila igre u branši. Međutim, činjenica je da ga još uvijek nitko nije kupio. Također je činjenica da pojma nemamo zašto je tome tako."

Nakon stanke kojom je provjerila je li inženjer rekao sve što mu je bilo na umu, direktorica marketinga je kazala: "Dragi kolege inženjeri. Čini se kako ste posve uvjereni u izvrsnost novog proizvoda. Moram priznati da ste i mene uvjerali da je doista tako kako kažete. To je jedan dio istine. Drugi dio istine nam kaže da se kupci ne tuku kako bi dobili revolucionarni proizvod. A to, vjerujem da ćete se složiti sa mnom, doista čudi. Ako je kvaliteta neupitna, u čemu je problem? Jesu li vam kupci išta rekli o tome?"

"S kupcima nismo razgovarali", odgovorio joj je inženjer.

Čuvši to direktorica marketinga problijedjela je. U nastavku razgovora saznali smo da je novi proizvod razvijen u tijesnoj kolaboraciji više inženjerskih i proizvodnih timova te da su inženjeri pretpostavili kako će vrline novog proizvoda govoriti same za sebe. "Možda ipak nije tako", rekao je vođa tima. "Možda bismo sve to skupa ipak trebali malo pogurati. Pretpostavljam da odlične osobine proizvoda ipak nisu toliko očite ljudima niskog tehničkog znanja."

Ovom izjavom vođa tima osvijestio je samu suštinu problema. Uređaj je doista bio odličan. Međutim, kupci su uvijek vrlo opreznici kad se radi o prelasku na inovativnu,

nedovoljno testiranu tehnologiju. Osim toga, odbijale su ih neuvjerljive specifikacije koje je prodajni tim tvrtke reklamirao. Neposredno nakon što su inženjeri započeli komunicirati s kolegama u organizacijama kupaca (ideju su predložili sami inženjeri), tvrtka je počela zaprimati ozbiljne narudžbe.

Da je kojim slučajem direktorica marketinga sagledala slučaj isključivo iz vlastite perspektive - što je u svijetu liderstva i menadžmenta nerijetko slučaj - vjerojatno bi posumnjala u kvalitetu i karakteristike proizvoda. Međutim, nakon pomnog slušanja i nekolicine dodatnih ciljanih pitanja, uspjela je iz inženjera ekstrahirati odlično rješenje. Nije utjecala na razgovor lamentirajući o „modernim marketinškim tehnikama“ niti je na bilo koji način omalovažavala njihov pristup; pomno ih je saslušala te im je s velikim poštovanjem postavila nekoliko mudrih pitanja. Na koncu je proizvod doista promijenio pravila igre na tržištu.

Na ovome mjestu važno je napomenuti kako *poštivanje* ni na koji način ne znači da treba izbjegavati teška pitanja - pomni slušatelji redovito ih koriste kako bi otkrili neophodne informacije za odlučivanje. Cilj njihovih nastojanja ogleđa se u slobodnom i otvorenom protjecanju ideja i informacija sustavom.

Poprilično sam se iznenadio kada mi je John McLaughlin, bivši zamjenik ravnatelja američke *Central Intelligence Agency*, rekao da prilikom donošenja zahtjevnih odluka razgovore s kolegama uvijek završava pitanjem: „Jeste li mi doista baš sve rekli? Ne želim da napustite ovu sobu i vratite se u svoje odjele misleći kako 'John nažalost ništa nije razumio'. Navedenim pitanjem McLaughlin je komunicirao da:

- od kolega očekuje pripremljenost;
- traži od njih otvoreno iznošenje baš svih informacija radi potpore odlučivanju;
- ih iskreno poštuje te da vrijednim smatra sve što mu imaju za reći.

2. Šutnja

U kontekstu pomnog slušanja razvio sam vlastitu varijaciju poznatog pravila 80/20 koja kaže kako sugovorniku uvijek trebate omogućiti da 80 posto vremena govori te da vi trebate govoriti preostalih 20 posto vremena.

Štoviše, tih 20 posto vremena utrošite na što više dubokih mudrih pitanja, a što manje na osobne monologe kojima argumentirate vlastite stavove.

Sugovorniku uvijek trebate omogućiti da 80 posto vremena govori. Vi trebate govoriti preostalih 20 posto vremena.

Vodič za prepoznavanje loših slušatelja

Želite li poboljšati vlastitu vještinu slušanja, morate osvijestiti što vas sprječava da potražite, doista čujete te na koncu integrirate neophodne informacije. U nastavku teksta opisat ću šest najčešćih arhetipova loših slušatelja. Svaka osoba može se ponašati prema nekom od arhetipova u različitom vremenskom periodu i u različitim okolnostima. Primjerice, otvoreno priznajem da sam se jednom prilikom, u samo jednom danu, ponašao prema svih šest obrazaca! Na poslovnim sastancima ovog tjedna i mjeseca pokušajte prepoznati obrasce ponašanja loših slušatelja - u sebi i drugima. Uspijete li na osnovi obrazaca postaviti neke alarme za poboljšanje vlastita ponašanja, napravili ste ključni korak prema izlječenju „bolesti slušanja“.

1. **Oblikovatelj mišljenja** (engl. *Opinion maker*). Riječ je o ljudima koji druge ljude slušaju prvenstveno zbog toga da ustvrde jesu li njihove ideje u skladu s onime što on/ona drže istinitim. Iako se čini da vas pažljivo slušaju, u stvarnosti tako nije. Um im redovito ostaje zatvoren za nove informacije ako one izlaze iz okvira kojeg su prethodno sami definirali. Štunju najčešće koriste za novo "downloadiranje". Iako su namjere „opinion makera“ nerijetko dobre, konačni učinak njihova stila slušanja obično je negativan jer je prvenstveno usmjeren na zastrašivanje partnera u kojima konstantno bude neugodu tijekom konverzacije. Ideje i mišljenja kolega koje se ne uklapaju u njegov narativ rutinski odbacuje.

2. **Gundalo**. Gundala su loši slušatelji koji su potpuno uvjereni da je sugovornik u krivu. Tipično „gundalo“ je predsjednik uprave jedne velike kompanije s kojom sam godinama surađivao. Riječ je o čovjeku koji nikada nije krio prijezir prema tuđim idejama. Konverzaciju je smatrao nužnim zlom čime je podređenima implicitno poručivao: "Budale. Opet ste u krivu. Hoćete li ikada smisliti nešto pametno?" Ako ste doista ustrajni, uspjete ćete doprijeti do gundala - ma koliko to bolno na koncu bilo. Mnogi ljudi nemaju energije i volje upuštati se u takve avanture kako bi srušili gundalove barijere svaki puta kad mu trebaju nešto reći pa ga radije izbjegavaju.

3. **Preambulator**. Prema definiciji, „preambula“ je svečani uvodni tekst pojedinih pravnih akata nakon kojeg slijedi normativni dio. Preambulatori se koriste elokventnim uvodima koji sugovornicima zatvaraju prostor za odgovor te pitanjima kojima usmjeravaju raspravu, šalju upozorenja i generiraju željene odgovore. Primjerice, još se danas odlično sjećam sastanka s jednim „preambulatorom“, predsjednikom uprave jedne ugledne medicinske ustanove, koji je (vjerujte mi, gledao sam na sat) 15 minuta postavljao retorička pitanja koja su podržavala preporuke koje je želio da uprava usvoji. Takvo ponašanje ne predstavlja drugo doli jednosmjernu komunikaciju.

4. **Ustrajni ponavljač**. Riječ je o ljudima koji puno govore, a pritom ništa ne kažu. Obratite li pažnju na funkcioniranje „ustrajnog ponavljača“ ustanovit ćete da njihovi komentari i pitanja rijetko unaprjeđuju dijalog. Radi se, naime, o tome da ti ljudi proces ustrajnog ponavljanja

koriste za editiranje i dotjerivanje vlastitih misli i ideja. Riječ je o osobama koje koriste misli sugovornika kako bi podržale vlastite predrasude i pristranosti. Razgovarajući s jednim od njih obično imate osjećaj da se konverzacija odvija u paralelnim svjetovima.

5. **Čovjek s rješenjima.** Prirodno je da ljudi pokazuju sposobnost rješavanja problema. Pa ipak, pojedinci iz skupine „čovjek s rješenjima“ u tome definitivno prednjače. Riječ je o ljudima koji „imaju rješenje“ čak i prije nego što je uopće stvoren konsenzus o problemu - čime jasno signaliziraju da im doprinos sugovornika jednostavno ne treba. „Čovjek s rješenjima“ isprva nalikuje „opinion makeru“. Pa ipak, oni se suštinski razlikuju jer potonji gori od želje da bude u pravu dok „čovjek s rješenjima“ očajnički nastoji impresionirati publiku. Ako u praksi naletite na osobu koja se ne može suspregnuti od kontinuiranog nuđenja rješenja, koja zna kako postupiti u bilo kojoj situaciji, tada je definitivno riječ o „čovjeku s rješenjima“.

6. **Čovjek koji se pretvara.** Riječ je o ljudima koji se pretvaraju da su angažirani u dijalogu te da se s vama slažu. Međutim, stvarnost je drugačija. Njih, naime uopće ne zanima što im govorite jer su unaprijed formirali mišljenje koje ne žele promijeniti. U karijeri sam sreo mnogo takvih ljudi, a najveći „pretvarač“ bio je predsjednik uprave jedne proizvodne tvrtke. On je činio sve baš onako kako treba: naizgled je vrlo pažljivo slušao sugovornike odajući im gestama poštovanje. Osim toga, s vremena na vrijeme posvetio bi im znalački empatični osmijeh signalizirajući time da ih pomno sluša te da se umnogome slaže s njihovim promišljanjima. Pa ipak, sugovornici bi ubrzo shvatili da predsjednik nikada ne poduzima nikakve daljnje korake - što god oni rekli - unatoč tome što se pravio izuzetno zainteresiran i odlučan.

Sve to, naravno, mnogo je lakše reći nego učiniti - većina lidera i menadžera prirodno je sklona kontinuirano iznositi, zagovarati i braniti vlastito mišljenje. A kada netko stalno priča teško je očekivati da će ikada pažljivo slušati. Primjerice, dovoljno je prisjetiti se onih „dražesnih trenutaka“ kada ste „uživali“ u dijalogu s lošim slušateljima koji su konverzaciju tretirali kao priliku za iznošenje statusa vlastitih ideja te koji su više vremena provodili formulirajući vlastite odgovore nego slušajući što im imate za reći. Nažalost, takvih ljudi doista je mnogo.

Znam dobro što vam govorim jer sam nebrojeno puta sâm upao u istu zamku. Jedno posebno loše iskustvo primoralo me

da shvatim koliko je kontraproduktivno usredotočiti se na vlastite ideje tijekom razgovora. Bilo je to početkom moje karijere poslovnog savjetnika - prilikom susreta s važnim klijentom kojeg sam želio impresionirati. Radilo se o učinkovitoj, izravnoj te poprilično zahtjevnoj osobi rodnom iz američke unutrašnjosti. Prilikom izlaganja problema oštro me pogledao preko vrha naočala za čitanje: „Imamo problema s budžetom za sljedeću godinu. Od djelatnika ćemo morati zatražiti da nam se pridruže u zahtjevnim promjenama.“

Sve što sam čuo od njega u tom trenutku bila je zabrinutost za proračun. Njemu i njegovom zamjeniku koji je sjedio s nama

odmah sam odgovorio: "Postoji nekoliko načina rješavanja vašeg problema." Odmah sam počeo iznositi „izvrsne prijedloge“ za reusmjeravanje njegovog biznisa. A kako sam pričao - baveći se vlastitim idejama - tako se moj odgovor sve više razmahivao.

Čovjek koji je sjedio meni nasuprot, vlasnik i direktor velike tvrtke, cijelo vrijeme pažljivo me slušao. Barem mi se činilo da me pažljivo sluša. Tijekom mojeg predavanja gotovo da se nije pomaknuo osim što se s vremena na vrijeme počeo po glavi. U jednom trenutku posegnuo je za olovkom čime me je malo omeo u mojem govorenju. Lagano iritiran njegovim potezom, gledao sam kako nešto zapisuje u malu bilježnicu, otkida list papira i predaje ga suradniku koji se - nakon što je pročitao bilješku - grohotom nasmijao.

Time me je poprilično naljutio. Ne samo da nije reagirao na moje mudre strategije već se počeo igrati, poput kakvog školarca, dostavljajući bilješke zamjeniku. Zbog toga sam prestao govoriti te sam ga upitao što je napisao na papiru.

Direktor se okrenuo svom suradniku. "Pokaži mu što piše."

Dogodilo se uobičajeno: moj ego prepriječio je put pomnom slušanju.

Zamjenik se nagnuo preko stola kako bi mi pokazao list papira i na njemu napisanu bilješku: "O čemu, dovraga, ovaj priča?"

Srećom, uspio sam se pribрати i okrenuti situaciju na humor i zabavu. Shvatio sam koliko sam se glupo ponio te sam se potom uspio sam sebi nasmijati. Dogodilo se uobičajeno: moj ego prepriječio je put pomnom slušanju. Da sam kojim slučajem pozornije pratio i dublje istraživao saznao bih da se stvarna briga osobe s kojom sam razgovarao zapravo sastoji u motiviranju djelatnika prilikom prolaska kroz neugodnu fazu kontrakcije tvrtke. Pogriješio sam jer nisam slušao, a pogrešku sam dodatno zakomplcirao jer sam odbijao šutjeti. Srećom, uspio sam dobiti drugi sastanak s njim.

Treba otvoreno priznati da nije lako prigušiti prirodne impulse koji nas tjeraju da govorimo. Pa ipak, strpljenjem i vježbom moguće je naučiti kontrolirati porive te time poboljšati učinkovitost i kvalitetu razgovora balansirajući između dviju krajnosti. Primjerice, neki ljudi intuitivno razumiju na kojem mjestu treba povući granicu između prihvaćanja inputa i prekida slušanja dok mi ostali moramo na tome porađiti. John McLaughlin savjetuje menadžerima da svjesno razmišljaju o tome kada sugovornika prekinuti, a kada neutralno i sa što manje osjećaja slušati - odgađajući odgovor i suzdržavajući se od prekidanja. Pa ipak, priznaje kako je s vremena na vrijeme potrebno prekinuti (sugovornika) pitanjem radi ubrzanja ili reusmjeravanja razgovora.

Kako lideri i menadžeri unaprjeđuju vlastitu sposobnost šutnje tako počinju učinkovitije koristiti tišinu. Primjerice, predsjednik uprave velikog industrijskog konglomerata šutnju je koristio na sastancima prodajnog tima kako bi mlađe

članove potaknuo da progovore o novom programu nagrađivanja kojeg je predložio njihov direktor. Kako su mladi djelatnici ponuđenu tišinu hitro ispunili novim informacijama, kvalitetna rasprava koja je potom uslijedila pomogla je grupi (uključujući prodajnog direktora) shvatiti da program treba značajno preurediti. Šutnja predsjednika uprave potaknula je izviranje meritokratskog superiornog rješenja.

Treba još kazati kako šutnjom povećavamo šanse uočavanja neverbalnih znakova koje bismo inače propustili. Glavni operativni direktor medicinske institucije, poznat po pomnom slušanju s poštovanjem, posebno je vješt u tome. Sjećam se da sam ga jednom prilikom promatrao u razgovoru s voditeljicom medicinskih sestara, inače vrlo artikuliranom osobom koja se ovom prigodom čudno ponašala. Iz govora njezina tijela, mnogo više nego iz njezinih riječi,

Šutnja predsjednika uprave potaknula je izviranje meritokratskog superiornog rješenja.

direktor je shvatio da se nešto neobično događa. Tijekom stanke iznenada joj se obratio nježno upitavši: „Ne slažeš se baš sa mnom oko ovog pitanja, zar ne? Zašto je tome tako?“ S olakšanjem je odahnula te mu je potom detaljno objasnila što ju zapravo muči.

3. Propitujte pretpostavke

Ljudi koji znaju slušati nastoje osvijestiti - te potom osporiti i propitati - pretpostavke u pozadini konverzacije. Riječ je o spoznaji do koje sam došao u ljeto prije upisa na fakultet, družeći se s najboljim prijateljem u lokalnom bejzbol parku. On je tada radio u klubu *Rochester Red Wings*, nižerazrednoj ispostavi velike profesionalne bejzbolske momčadi *Baltimore Orioles* što je podrazumijevalo da smo zajedno gledali sve utakmice Earla Weavera, menadžera *Red Wingsa*. Otprilike godinu dana kasnije Earl je promoviran u *Baltimoreova* menadžera s kojima

je ostvario legendarni uspjeh osvojivši 15 uzastopnih puta Istočnu diviziju *American League Championship*, četiri puta *American League Championship* i jednom *World Series*. Weavera su pratitelji smatrali vatrenom i vrlo napetom osobom te istovremeno genijem bejzbola. U očima 18-godišnjaka radilo se o zastrašujućem čovjeku - najpodlijem i najneprirodnijem kojeg sam ikad sreo.

Sve u svemu, za Weavera se slobodno može reći da nije znao slušati. I ne samo to. Prije bismo ga mogli nazvati galamdžijom

Unatoč očitoj svojeglavosti, izgleda da je Weaver u trenutku mogao „progutati“ nove informacije kojima bi privremeno suspendirao vlastite pretpostavke.

u vječnom stanju bijesa. Kada bi igrač pogriješio, Weaver bi ga pozvao u stranu traživši objašnjenje: "Zašto si gađao drugu bazu kad je trkač bio nekoliko koraka od treće?" Sačekao bi da mu igrač odgovori te bi ga potom divljački izvrijeđao koristeći se pritom najodvratnijim riječima koje možete zamisliti.

Pa ipak, ponekad bi mu se dogodilo da ustukne; u odgovoru igrača čuo bi nešto intrigantno radi čega bi zastao i preispitao se. "Primijetio sam tog tipa da se često naširoko okreće te da se potom vraća do baze.

Želimo li iz razgovora nešto dobiti, moramo se pripremiti na propitivanje starih pretpostavki.

Pomislio sam da bismo ga mogli uhvatiti ako brzo prosljedim loptu do druge baze." Unatoč očitoj svojeglavosti, izgleda da je Weaver u trenutku mogao „progutati“ nove informacije kojima bi privremeno suspendirao vlastite pretpostavke. Tako se glasni menadžer u trenutku pretvarao u pomnog slušatelja.

Autobiografsku knjigu Weaver je nazvao *It's What You Learn After You Know It All That Counts*. Spomenuta izjava potječe iz zen filozofije te slabo rezonira s ljudima koji misle da sve znaju. Pa ipak, mene osobno naslov je oduševio jer se odnosi na ključan element kvalitetnog slušanja: želimo li iz razgovora nešto dobiti, moramo se pripremiti na propitivanje starih pretpostavki.

Mnogi lideri i menadžeri vrlo su loši slušatelji jer ne mogu suspendirati vlastite pretpostavke i otvoriti se mogućnostima koje ponekad - ne uvijek - izvire iz razgovora s drugim ljudima. Kao što smo vidjeli ranije u tekstu, ulasci u razgovore prožeti poštivanjem sugovornika osnažuju šanse za produktivni dijalog. Pa ipak, ako žele da se produktivni dijalog doista dogodi, lideri i menadžeri moraju proći poprilično duboku promjenu mindseta kako bi se otvorili za različite interpretacije te kako bi odgovorili na važno pitanje: "Što trebamo dobiti iz ove interakcije kako bismo iz nje izašli pametniji?" Previše dobrih lidera i menadžera, čak i među onima koji iznimno poštuju kolege i sugovornike, svjesno ili nesvjesno smatraju da „sve znaju“ čime se zatvaraju za bilo koju interpretaciju koja na bilo koji način potkopava njihova uvjerenja.

Navedene tendencije, naravno, duboko su ukorijenjene u ljudskom ponašanju. Zbog toga lideri i menadžeri moraju uložiti popriličan svjesni napor kako bi poboljšali kvalitetu slušanja. To mogu učiniti tako što

će se prisiliti otvoreno iznijeti vlastite pretpostavke na provjeru i istraživanje te tako što će „uzdrmati“ vlastito promišljanje preispitujući što doista znaju, što ne znaju, te - vrlo važno - što ne mogu znati.

Američkog ministra obrazovanja Arnea Duncana slobodno se može uvrstiti u kategoriju posebno umješnih slušatelja. Duncan vjeruje da se kvaliteta slušanja poboljšava kada oko sebe imate čvrste i jake ljude koji propituju vaše razmišljanje i rezoniranje. Na svakom sastanku brine o tome da svakom sudioniku osigura prostor kako bi kazao što misli o nekoj temi. Šutnju i nekritičko samozadovoljstvo ne prihvaća. Ni od koga. Jednom prilikom Duncan mi je kazao kako u ulozi lidera kolegama često pokušava objasniti da cilj dijaloga nije „zajednički promišljati“ nego „zajednički djelovati“ na temelju (obično) različitog promišljanja. Od članova tima koje vodi očekuje da mu se suprotstave svaki puta kad se ne slažu s njime.

Tijekom naše suradnje primijetio sam da često koristi tehniku koju i ja smatram vrlo korisnom, posebice u specifičnim situacijama: namjerno mijenjanje pojedinog uvjerenja ili pretpostavke kako bi shvatio na koji će način promjena utjecati na pristup tima problemu. Spomenuta tehnika pomaže brojnim liderima i menadžerima da naprave odmak te da osvježe vlastito promišljanje. Primjerice, na radionici strateškog planiranja možete upitati: "U procesu planiranja pretpostavili smo da će deset posto klijenata prekinuti daljnju suradnju. No, što ako će ta stopa biti 20 posto? Kako bi to utjecalo na našu strategiju? Što ako bi stopa retencije klijenata pala na samo 50 posto?" Jednom kada tim shvati da je rasprava prešla u područje hipotetskog - u prostor u kojem se bez rizika mogu osporavati temeljne pretpostavke - kreativnost će procvasti.

Opisana tehnika pokazala se izuzetno korisnom na radionici s liderima i menadžerima kompanije koja je planirala ozbiljno ojačati svoje M&A aktivnosti (engl. *Mergers&Acquisitions Activity*). Iako je tvrtka imala mnogo novca na raspolaganju te brojne prilike da ga mudro potroši, zbog „zahrđalih“ M&A kompetencija ništa nisu napravili po tom pitanju. Dugo vremena, naime, tvrtka nije sklopila niti jedan posao u toj domeni.

Na radionici na kojoj su sudjelovali svi članovi M&A tima i direktor poslovnog razvoja uveo sam ih u vježbu: „Molim vas da sada svi zatvorite oči... zamislite... da ovaj tim uopće ne postoji. Nema ga. Nula. Sada zamislite da Uprava tvrtke uočava prilike na tržištu te da želi nešto učiniti po tom pitanju. Za početak, zamislite da želi osnovati posebni M&A odjel koji će se baviti procjenom investicijskih prilika radi učinkovitog spajanja i preuzimanja. Kako bi novi odjel trebao izgledati? Kako bi trebao funkcionirati? Koji profil ljudi bi trebao u njemu raditi? Koju strategiju bi trebao implementirati?“

U početku vježba je poprilično uzdrmajala ekipu. Podigla je snažne emocije na

Cilj dijaloga nije „zajednički promišljati“ nego „zajednički djelovati“ na temelju (obično) različitog promišljanja.

površinu s kojima se kao moderator morate pažljivo i s poštovanjem nositi kako ne biste napravili više štete nego koristi. Pa ipak, nakon početnog šoka pitanja su otvorila dijalog koji je rezultirao novim uvidima i spoznajama te je nedugo zatim značajno utjecao na performanse tima. Sudionici su, naime, zaključili kako im u timu trebaju ljudi novih vještina pa su temeljem toga zaposlili nove talentirane stručnjake što je narednih godina rezultiralo brojnim zaključenim poslovima - spajanjima i akvizicijama.

Na kraju bih zaključio mišljenjem da lideri razvijenih sposobnosti slušanja obično kvalitetnije odlučuju radi toga što vlastite odluke temelje na mnogo širem i dubljem „bazenu“ informacija. Upravo radi toga nerijetko su mnogo bolji lideri. Poštivanjem sugovornika, šutnjom kojom omogućujemo sugovornicima da kažu sve što misle te aktivnim otvaranjem prema informacijama koje potkopavaju naša uvjerenja svatko od nas može razvijati ovu nevjerojatnu - da ne kažem ključnu - vještinu/vrlinu liderstva i menadžmenta.

Translated and reprinted by permission of *McKinsey Quarterly*. This article was originally published in *McKinsey Quarterly* magazine, Februar 2012. Copyright ©2021. by *McKinsey Quarterly*.

McKinsey
Quarterly



Bernard T. Ferrari - partner u savjetničkoj kući *McKinsey&Company*, počasni dekan *Carey Business School* na Sveučilištu Johns Hopkins u SADu, autor bestselera *Power Listening: Mastering the Most Critical Business Skill of All*.

Vaš partner u sigurnosti!



Electronic Security



www.electronicsecurity.eu

PROTUPROVALA • VATRODOJAVA • VIDEONADZOR • DETEKCIJA PLINA
KONTROLA PRISTUPA • SOS SUSTAVI • OZVUČENJE • INTEGRACIJA • PARLAFONI
PARKING RAMPE I BARIJERE • OKRETNE BARIJERE • NADZOR VOZILA

URED ZAGREB

Savska cesta 32
+385 1 770 7036

URED SPLIT

Kroz Smrdečac 7
+385 21 474 574

KONTAKT

info@electronicsecurity.eu
www.electronicsecurity.eu



GARANTIE NATURELLE

SANS AUCUNE COOPERATION
SANS AUCUN MARIAGE



GARANTIE NATURELLE

SANS AUCUNE COOPERATION
SANS AUCUN MARIAGE



Pomno slušanje i kompleksni problemi

C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski

Otvorenost

Ako *otvoreno govoriti* podrazumijeva da drugim ljudima spremno izložimo sadržaj naših najdubljih misli, onda *otvoreno slušati* podrazumijeva da smo spremni izložiti se novim sadržajima koje nam drugi ljudi pokušavaju prenijeti.

Snagu ove naizgled jednostavne promjene usmjerenja promatrali smo u Houstonu, u saveznoj državi Teksas. Kao članovi tima *Generon Consultinga* surađivali smo s grupom moćnih i osviještenih poslovnih ljudi koji su brinuli za dobro cjelokupne zajednice.

Na jednoj radionici biznismen i sindikalist zajedno su napustili sobu i uputili se u dugu šetnju.

predstavnike 'cjeline sustava' kako bi sjedili za istim stolom ili barem u istoj sobi."

Jedan od razloga slabijeg utjecaja projekta „Destino Columbia“ na stvarnost zemlje jest taj što su organizatori isključili predstavnike administracije tadašnjeg predsjednika Ernesta Sampera jer su njegovu predizbornu kampanju navodno financirali trgovci drogom. Voditelj projekta Manuel Jose Carvajal kasnije nam je rekao kako je pokušaj uvođenja "čistoće" u projekt definitivno bio kontraproduktivan jer je Samperova vlada potom odlučno ignorirala sve aktivnosti tima. O tome smo razgovarali s Maxom Hernandezom, peruanskim psihoanalitičarom i političkim aktivistom: "Želja da ostanete 'potpuno čisti", rekao je, "nalikuje opsesivno-kompulzivnom poremećaju kada pacijent stalno pere ruke. Nije zdravo kontinuirano se držati podalje od svega 'nečistog' na svijetu."

Potom nam je Hernandez ispričao priču o vlastitom iskustvu s multidioničkim dijalogom u Peruu. Na jednoj radionici biznismen i sindikalist zajedno su napustili sobu i uputili se u dugu šetnju. Nakon povratka sindikalist se obratio Hernandezu: "Saznao sam da se snovi i vizije ovog čovjeka ne

podudaraju s mojim snovima i vizijama. Međutim, saznao sam i to da se njegovi snovi i vizije ni na koji način ne mogu pretvoriti u moje noćne more."

"Uvijek imajte na umu", rekao nam je Hernandez, "da duboki opasni konflikti najčešće ne proizlaze iz konkretnih sukoba racionalnih argumenata već iz toga što moji argumenti završe u vašem nesvjesnom, a vaši argumenti u mojem nesvjesnom. *Otvorenim pomnim slušanjem* ublažavam opisanu dinamiku."

Norveški profesor Torkel Opsahl također govori o vitalnoj važnosti pomnog otvorenog slušanja. Godine 1992. i 1993. predsjedao je revolucionarnom komisijom "Građanska istraga" u Sjevernoj Irskoj. Komisija je bila revolucionarna radi toga što je povjerenstvo primalo pismene i usmene pritužbe o sukobima širokog spektra u zajednici i politici. Kad su ga jednom prilikom optužili da "razgovora s IRA-om", Opsahl im je odgovorio: "Pogrešno je kazati da razgovaram s IRA-om. Ispravno je reći da ih vrlo pomno i otvoreno slušam."

Mirovni aktivist Gene Knudsen Hoffman jasno iznosi imperativ:








Svi mi koji se bavimo mirovnim aktivizmom oduvijek smo pažljivo slušali potlačene i obespravljene. To nam je uvijek bilo vrlo važno. Sljedeći iskorak koji bismo trebali napraviti je u tome da pažljivo saslušamo "neprijatelje" - s istom otvorenosti i suosjećanjem kao one prema kojima gajimo simpatije. U konfliktima svaka strana obično raspolaže djelomičnom, a ne cjelovitom istinom. Na nama je da te djelomične istine saslušamo, prepoznamo i priznamo svima - posebice onima s kojima se ne slažemo.

Otvoreno pomno slušanje osnova je kreativnosti u biznisu, inženjerstvu, politici i

H.ART E-LEARNING

Sve H.art lideršip teme možete prorađivati preko eLearning platforme.

BENEFITI


-  Prolazak kroz lekcije sopstvenim tempom
-  Kreiranje tema u skladu sa potrebama klijenta
-  Na srpskom ili po potrebi na drugim jezicima
-  Uz interakciju sa konsultantom i učesnicima
-  Praćenje rada učesnika i izveštaj naručiocu
-  Moguće naknadne sesije za prorađivanje naučenog
-  Potvrda o učešću



NAJPOPULARNIJE E-LEARNING TEME:

Osnove rukovođenja I Razvijanje I
Postavljanje ciljeva I Motivisanje I
Rukovođenje na daljinu I Fidbek I
Komunikacija I Samorukovođenje I
Razgovor o učinku I Rad od kuće I
Upravljanje reakcijama i stresom I
Upravljanje vremenom I

hart
DEVELOPMENT PROJECTS



ZLATKO HORVAT
Rukometaš

DOZVOLI DA TE IZNENADIMO!

Uključi se u INA Loyalty program i odmah preuzmi svoje prvo iznenađenje! Saznaj više kod prodavača ili na inaloyalty.hr

 **0800 1112**



nevinosti“. Želimo li doista nešto promijeniti, moramo osvijestiti te potom sami sebi priznati da imamo - aktivnu ili neaktivnu - ulogu u stvaranju situacije.

Avner Haramati psiholog je i jedan od lidera izraelske organizacije *Besod Siach*. Naziv organizacije na hebrejskom znači "enigma dijaloga", a dolazi iz židovske molitve koja se odnosi na tihu komunikaciju među anđelima. Više puta pričao nam je o svojim iskustvima u radu sa sukobljenim grupama i središnjoj ulozi reflektivnosti: "Ključna dinamika bilo kojeg dijaloga jesu pojedinačni monolozi svake strane: konverzacija koju svaka strana vodi između sebe. Jednom prilikom organizirali smo dijalog lidera ljevice, doseljenika i ortodoksnih desničara. Nakon radionice, skupina desničara povezala me automobilom kući. Razgovor kojem sam

putem prisustvovao bio je mnogo spontaniji, otvoreniji, dublji i zanimljiviji nego onaj na sastanku. Dijalog je na njih utjecao na specifičan način: na radionici su dobili alternativnu, izazovnu perspektivu njihove uloge i načina funkcioniranja u sukobu što im je otvorilo nove vidike u njihovim međusobnim razgovorima."

Dvije godine nakon što je Joseph napustio *Shell*, kompanija u kojoj je radio suočila se s ozbiljnim problemima u odnosima s vanjskim dionicima. U oba ključna slučaja - ubojstvu Kena Saro-Wiwe, aktivista koji se borio protiv *Shella* u Nigeriji te u slučaju planiranog odlaganja platforme *Brent Spar* na dno Sjevernog mora - tvrtka je pogrešno procijenila očekivanja vlade, nevladinih udruga i sveopće javnosti te se time opasno približila gubitku "društvene dozvole za rad".

Naftna platforma *Brent Spar* služila je kao sjevernomorsko skladište nafte i tankerska utovar na plutača u naftnom polju Brent kojim je upravljao *Shell*. Završetkom cjevovoda naftna polja povezana su s terminalom Sullom Voe na Shetlandu, a platforma se nastavila koristiti još neko vrijeme - sve do 1991. godine - kada se uprava *Shella* odlučila na rashodovanje. No, sporan je bio način kako to napraviti. Nakon što je britanska vlada 1995. godine javno podržala *Shellovu* ideju da se platforma potopi u more, u vode Atlantskog oceana, na prostoru grebena *North Feni* udaljenog otprilike 160 nautičkih milja od zapadne obale Škotske, u javnosti su pokrenuti ogromni prosvjedi.

Greenpeace je istog trenutka pokrenuo globalnu medijsku kampanju kako bi se zaustavio naum uprave *Shella* te je vlastitim aktivistima naredio okupaciju Brent Spara koja je trajala tri tjedna. Suočena s iznimno snažnim pritiskom javnosti i političara sjevernoeuropskih zemalja (uključujući snažni bojkot *Shellovih* benzinskih postaja, fizičke nasrtaje na djelatnike i podmetnute požare na benzinskim postajama u Njemačkoj) uprava je odustala od prvotnog plana zbrinjavanja platforme. Unatoč tome, nastavili su tvrditi kako je riječ o „najboljoj opciji“ podjednako iz ekološke i industrijske perspektive zdravlja i sigurnosti. U kampanji je *Greenpeaceov* ugled također ozbiljno narušen jer su morali javno priznati potpuno pogrešnu procjenu naftnih rezervi u spremnicima *Brent Spara*. Slijedom *Shellove* odluke - koju su nametnuli *Greenpeace* i njegovi pristaše - da se platforma zbrine na kopnu, *Brent Spar* je dotegljen i privezan u norveškom fjordu. U siječnju 1998. *Shell* je objavio planove da će glavne dijelove konstrukcije koristiti u izgradnji novih lučkih objekata u norveškom Stavangeru.

S kolegama Jaworskim, Sengeom i Kahaneom mnogo sam razgovarao o tim razlikama u „lokaciji“ iz koje slušatelj sluša. Razgovori su mi pomogli razviti taksonomiju četiriju različitih načina slušanja:

1. "Preuzimanje/ponavljanje" (engl. *downloading*) odnosi se na slušanje iz središta vlastite ponavljajuće priče - u kojem nema svjesnosti da to što govorimo i čujemo nije ništa više od puke priče. U fazi „downloadiranja“ postajemo posve gluhi za izjave drugih ljudi te čujemo samo one sadržaje koji potvrđuju našu priču. Tako funkcioniraju fundamentalisti, diktatori, eksperti te arogantni i bijesni ljudi.

2. Druga vrsta slušanja je "debata". U procesu debatanja pažljivo slušamo jedni druge te se otvaramo za ideje izvana.

Objektivni smo, poput suca na raspravi ili u sudnici. U fazi „downloadiranja“ ili debatanja ne činimo ništa drugo doli izlažemo vlastite misli i reproduciramo postojeće ideje i stvarnost. Ne stvaramo ništa novo. Nismo kreativni. Prema tome, prve dvije vrste slušanja nisu dovoljne ako želimo stvoriti novu društvenu stvarnost.

3. Treću vrstu slušanja nazivam "reflektivnim dijalogom". U takvoj vrsti razgovora upuštamo se u reflektivno slušanje sebe i empatično slušanje drugih - u subjektivno slušanje iznutra.

4. Četvrtu vrstu slušanja nazivam "generativnim dijalogom". Tijekom generativnog dijaloga ne slušamo samo iz sebe ili iz drugih, nego iz cjeline sustava.

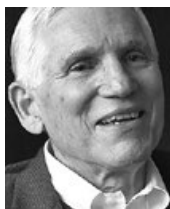
Translated and reprinted by permission of *Presencing Institute*. Copyright ©2021. by *Presencing Institute*.



PRESENCING
INSTITUTE



Otto Scharmer, redoviti profesor na MIT *Sloan School of Management* i izvanredni profesor pri *Center for Innovation and Knowledge Reserch* 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*.



Joseph Jaworski, predsjednik uprave savjetničke tvrtke *Generon Consulting*, osnivač *The American Leadership Forum*, suosnivač *Global Leadership Initiative*, autor bestselera *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*.

Kompanije koje su uvele **BOOM** u prosjeku su godišnje ostvarile rast od 35% **prihoda** i 56% **EBITDA**

Za BOOM implementaciju posjetite nas na:
boomyourcompany.com



Naručite knjigu
danas





Nova stvarnost

Adam Kahane

U prosincu 2001. godine svjedočio sam *generativnom dijalogu* u procesu kaotičnog raspada-
nja Argentine. Nakon tri godine konstantnog produbljivanja recesije i povećanja nezapo-
slenosti, Argentinci su izašli na ulice i žestokim prosvjedima srušili demokratski izabranu
vladu. Tijekom naredna dva tjedna nacija je promijenila čak pet predsjednika. U mjesecima
koji su slijedili, za brojnih putovanja u tu zemlju, svjedočio sam kako situacija iz dana u dan
postaje sve gora: vrijednost domaće valute je opadala, zemlja nije mogla otplaćivati dugove,
banke su se zatvarale, a eksperti i profesionalci masovno su emigrirali. U tren oka dogodila
se nezamisliva promjena: u najbogatijoj zemlji Latinske Amerike, polovica stanovništva izne-
nada se našla u siromaštvu, a četvrtina u ekstremnoj bijedi zbog koje djeca umiru od gladi.

U tom trenutku nitko nije vjerovao da Ar-
gentinci mogu sami riješiti svoje probleme.
Prolazili su mjeseci, a politički lideri nisu

dolazili do dogovora o hitnim reformama.
Narod ih je toliko prezirao da nisu smjeli
šetati ulicama kojima je kružio slogan: "svi

Sve za Vaše digitalno poslovanje.



e-Račun

info.BIZ

e-Arhiv

e-poslovanje

ePotpis u oblaku

Digitalizacija arhive

www.fina.hr

prodaja@fina.hr

 **Fina**

Susret je počeo u vrlo formalnom i suzdržanom ozračju - sudionici su bili izuzetno nepovjerljivi jedni prema drugima. Elena Diez Pinto, direktorica projekta, kasnije je o tome pričala znanstvenicima *Society for Organizational Learning*:

Stigavši u hotel na ručak - netom prije početka inicijalne radionice - odmah sam primijetila kako domorodački sudionici sjede u posebnoj grupi, odvojeni od drugih. Isto je bilo s vojnicima. Predstavnici skupine za ljudska prava također su se odvojili. Zbog toga sam pomislila: "Nema šanse da pokrenemo dijalog među njima." Život u Gvatemali naučio nas je da budemo pristojni; toliko pristojni da često kažemo "da" unatoč tome što mislimo "ne". Zabrinula sam se da će pristojnost spriječiti izviranje pravih problema kojima bismo se trebali baviti.

Nakon ručka radni tim preselio se u sobu za sastanke. Fotelje su razmjestili u krugu, a svaki sudionik dobio je zadatak da specifičnim predmetom - prema vlastitom izboru - metaforički prikaže trenutačnu stvarnost Gvatemale. Vježba nas je odmah uvela u zbunjujuće obrasce brojnih perspektiva. U središtu kruga našli su se:

- klip kukuruza,
- sjemenje iz kojeg je prema legendi Maja nastalo čovječanstvo;
- komad tradicionalne odjeće, satkane od različitih boja vune koje predstavljaju raznolik etničku strukturu zemlje;
- ovalni kamen koji predstavlja Majku Zemlju;
- fotografija petogodišnje djevojčice;
- dva primjerka mirovnog sporazuma;
- fotografija antropologinje Myrne Mack, ubijene zbog traganja za raseljenim ljudima.

Radionica je nastavljena nizom sesija s osnovnim ciljem otkrivanja kompleksne stvarnosti Gvatemale. Tada se, srećom, energija pomalo počela mijenjati. Sljedeća

Kao ljudska bića prilično smo nesvjesni velikog bogatstva u drugim ljudima. Jednostavno ga ne primjećujemo.

jednostavna vježba, sažeta u pozivu "nakon ručka krenite u jednosatnu šetnju u društvu osobe s kojom još niste razgovarali" proizvela je veliko uzbuđenje u grupi. Nakon desetljeća terora i fragmentacije, sudionike je oduševila mogućnost komuniciranja s ljudima iz različitih frakcija. Jedan član tima o tome je kasnije rekao:

Kao ljudska bića, prilično smo nesvjesni velikog bogatstva u drugim ljudima. Jednostavno ga ne primjećujemo. Puno možemo saznati od ljudi o kojima, iskreno govoreći, nikada ne bismo pomislili da nas išemu mogu naučiti.

Drugi član o istome je izjavio:

Zbog toga što smo svi bili obilježeni povijesnim događajima - duboko urezanima u nama - prva runda razgovora bila je krajnje negativna. Stvorila je ozračje prepuno pesimizma. No, tada se iznenada i neočekivano dogodila prekretnica. Jedan mladić ustao je i vrlo izravno upitao za prave uzroke našeg pesimizma. Upravo na taj moment kasnije smo se neprestano pozivali. To što nas je mladić neočekivano prozvao "starim pesimistima" pretvorilo se u iznimno važan doprinos poboljšanju situacije.

Drugog dana nakon večere opet smo se okupili kako bismo nastavili razgovarati.

zamišljeno odgovorila: "Vaša priča podsjeća me na situaciju od prije dvije godine, kada se mojem suprugu dogodila strašna nesreća. Plivao je jezerom kada je na njega naletio motorni čamac. Hitno je prevezen u bolnicu gdje su liječnici uočili veliku ranu od propelera koja se - prema njihovom mišljenju - nije mogla zašiti. Bilo koji liječnički tretman - osim održavanja čistoće i suhoće rane - nije bio moguć. 'Dvije strane iste rane posegnut će jedna prema

drugoj', rekao je liječnik. 'Svaka rana želi postati cjelovita'".

"Dijalozi u kojima oboje sudjelujemo nalikuju tome," nastavila je Laura. "Sudionici u dijalozima i humani sustavi u kojima participiraju prirodno nastoje ostvariti cjelovitost. Stoga se naš posao kao moderatora primarno sastoji u tome da održavamo prostor 'sigurnim i čistim'. Do ozdravljenja/iscjeljenja potom će automatski doći."

Translated and reprinted by permission of *SoL – Society for Organizational Learning*. This article was originally published in *Reflections* magazine. Copyright ©2021. by *SoL - Society for Organizational Learning*, all rights reserved.



Adam Kahane, direktor tvrtke *Reos Partners*, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka, dizajnera i moderatora multi dijaloških procesa koji liderima u poslovnom, javnom i civilnom sektoru pomaže rješavati komplekse probleme. Autor je bestselera *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change*.

IEDC -

Bled School of Management

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

Smart investment in your future

Since
1986



- New and updated programs that include strategic, functional, and managerial knowledge required for transformation of your business
- Longer Modular Programs: Doctor of Business Administration (DBA), Executive MBA (EMBA), General Management Program (GMP) and Young Managers Program (YMP)
- Short seminars in digital transformation, leadership, strategy and sustainability
- Custom-made programs for organizations



IEDC
PROGRAM 2021

www.iedc.si

POWERED BY

