

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

## Scenarij planiranje

qLife / No. 2 / Vol. XIII / Ljeto 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*

# 35

YEARS

The program starts  
in February 2022

Further information, the programme and  
registration forms please find at

[www.iedc.si](http://www.iedc.si)

- 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

## **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

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

POWERED BY



No. 2 / Vol. XIII / Ljeto 2021.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*



Strive for  
development.

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

**Izdavač:** Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmaniči 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Alan Žepec (LQ), Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net), Mirna Radošević (Salveo) / **Uredivački odbor:** Marijan Kegalj (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, Lipanj 2021.

7

## Scenarij planiranje

**Marko Lučić**

11

## Scenarij planiranje: vodič u nepoznato

**Peter Schwartz**

Gotovo svake godine - o desetljećima da i ne govorimo - čovječanstvo biva iznenađeno značajnim društvenim ili tehnološkim disrupcijama koje se gotovo niotkuda neočekivano pojave i temeljito promijene naše živote. U takvim uvjetima ne možemo drugo nego zapitati se: mogu li pojedinci, kompanije i institucije uopće planirati svoju budućnost? Ima li proces „planiranja“ ikakvoga smisla kada sasvim očito ne znamo niti možemo znati što nam sutra donosi?

25

## Umjetnost strateške konverzacije

**Kees van der Heijden, Peter Schwartz**

Pročitajte dijalog Petera Schwartza, osnivača i predsjednika organizacije *Global Business Network* te vjerojatno najpoznatijeg živućeg svjetskog stručnjaka za scenarij planiranje i Keesa van der Heijdena, bivšeg direktora strateškog planiranja *Royal Dutch Shella*, autora brojnih knjiga i članaka o scenarijima, scenarij planiranju i umijeću strateške konverzacije.

39

## Uvod u transformativno scenarij planiranje

**Adam Kahane**

Nakon serije Mont Fleur radionica na kojima su postavljeni temelji moderne Južnoafričke Republike, autor teksta nastavio je razvijati inovativnu metodu *transformativnog scenarij planiranja* - TSP-a - i primjenjivati ju u brojnim sličnim situacijama koje su zahtijevale visoku razinu suradnje. Saznajte više o njegovim iskustvima.

FREE

69

## Koraci TSP procesa

**Bil O'Brien, Joseph Jaworski, Otto Scharmer**

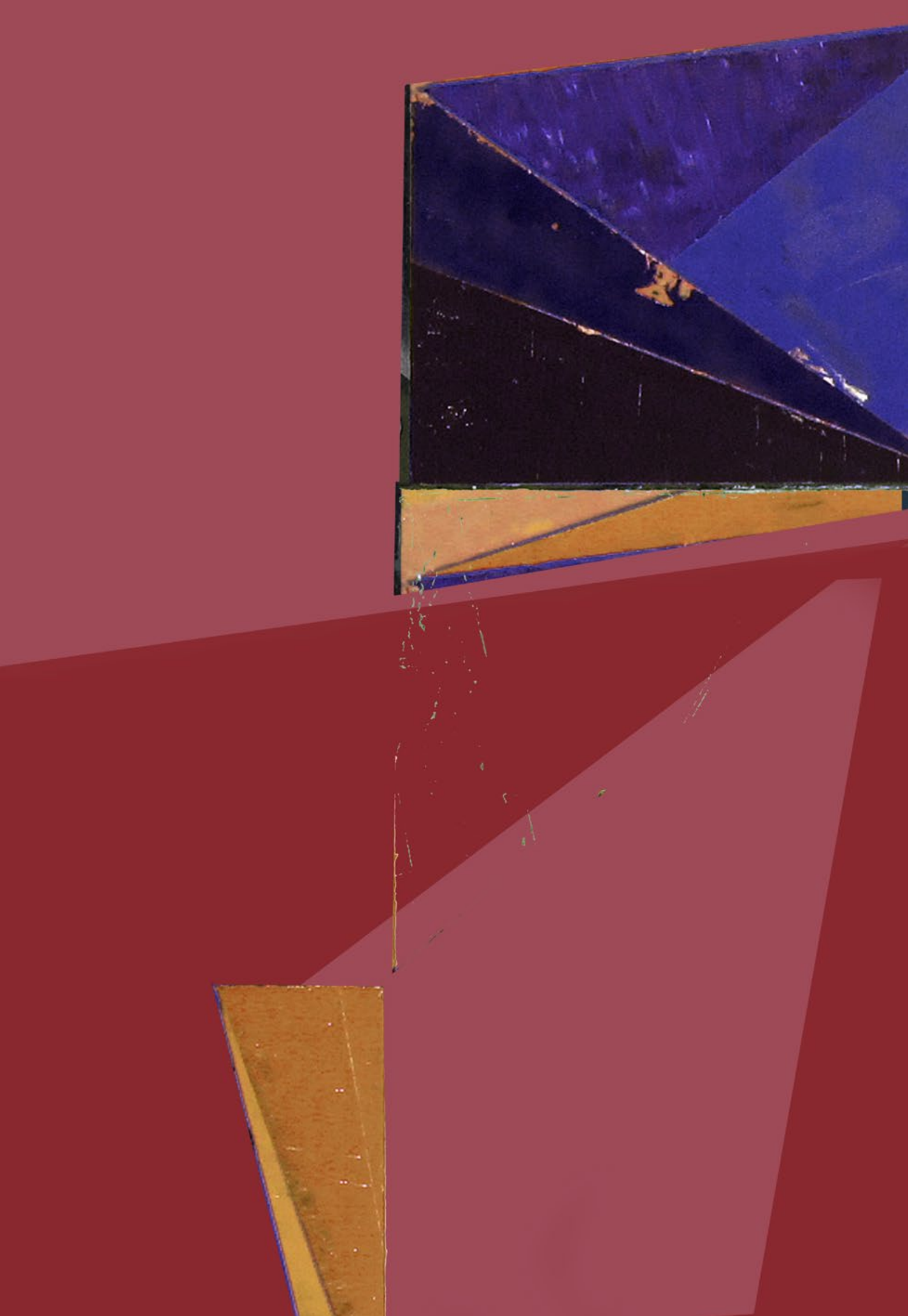
U osnovi TSP metoda provodi se u pet koraka: sazivanje TSP tima, pomno motrenje, konstruiranje scenarija, osvještavanje onoga što se treba i može učiniti te na koncu implementacija/djelovanje na osnovi osmišljenih scenarija.

113

## Nakon TSP-a: Nove priče za novu realnost

**Adam Kahane**

Autor u tekstu pojašnjava što se može očekivati nakon implementacije TSP projekta koji opipljive i vidljive promjene u stvarnom svijetu generira pomoću *suptilnih, nevidljivih* i *nelinearnih* promjena u sudionicima.





Uvodnik

# Scenarij planiranje

Marko Lučić

**P**roljetni broj časopisa *qLife Kompleksni problemi* izazvao je neuobičajeni interes čitatelja - temom smo očito „pogodili u žicu“. Ljudi, barem oni malo šire svijesti, evidentno osjećaju kako klasični mehanicistički pristup *unilateralnog rješavanja* problema u modernom hiperkompleksnom svijetu više ne funkcionira. Porastom složenosti svakodnevnice, sve većom međuovisnošću i nepredvidivošću te sve brojnijim akterima veće ili manje moći utjecaja na događaje unilateralna transformacija - *kada jedna grupa ljudi silom nameće svoja uvjerenja, stavove i vrijednosti drugoj grupi ili grupama* - sve je zahtjevnija i problematičnija te prijeti žestokim sukobima na svim razinama društva.

Kako se *Kompleksni problemi* u suštini temelje na metodi *scenarij planiranja* strateškog menadžmenta, odlučili smo nadovezati se na prethodni broj i detaljnije opisati poprilično učinkovit te kod nas nedovoljno korišten pristup zaslužan za neke od najvećih poslovnih pothvata u povijesti (odgovor *Royal Dutch Shella* na naftnu krizu 1973. godine) te vrlo značajne društvene transformacije (uspostava moderne Južnoafričke Republike nakon sloma aparthejda 1991. godine).

*Scenariji* su se prvi put pojavili nakon Drugog svjetskog rata, u domeni vojnog planiranja. Riječ je o inovativnom alatu kojim pomno sagledavamo budućnost ispunjenu brojnim neizvjesnostima. Naziv ove strateške metode potiče iz dramskih umjetnosti; „scenarij“ (lat. *scenarium*, prostor za pozornicu) prozni je tekst koji detaljno opisuje sadržaj te razrađuje prizornu stranu filma ili kazališne predstave. U kontekstu strateškog menadžmenta *scenariji* predstavljaju različite priče koje opisuju različite budućnosti. Šezdesetih godina prošlog stoljeća Herman Kahn - koji je sudjelovao u pionirskim

aktivnostima američke vojske - dodatno je razradio pristup kako bi ga primijenio u poslovnom kontekstu. Pa ipak, posve novu dimenziju metodi pridodao je „otac scenarij planiranja“ Pierre Wack - direktor strateškog planiranja *Royal Dutch Shella* u ranim 1970-ima. Njegova promišljanja produbili su i proširili naredni direktori strateškog planiranja *Shella* Joseph Jaworski, Arie de Geus i Kees van der Heijden u čijim knjigama i brojnim stručnim člancima možete više saznati o ovoj suptilnoj vještini.

*Scenariji* nam pomažu prepoznati, predvidjeti i prilagoditi se promjenjivim aspektima okruženja artikuliranjem različitih odgovora na različite nepredvidljive izazove s kojima bismo se već sutra mogli suočiti. Razlikujemo dvije osnovne vrste scenarij planiranja: adaptivno i transformativno.

*Adaptivno scenarij planiranje* (ASP) koristimo prilikom konstruiranja priča o situacijama koje bi se eventualno mogle dogoditi kako bismo na osnovi tih priča/scenarija formulirali strategije prilagodbe/adaptacije. Primjerice,

metodu ASP-a koristio je tim Pierrea Wacka u *Royal Dutch Shellu* za konstruiranje niza priča o mogućim disrupcijama na globalnom naftnom tržištu. Kada se 1973. godine naftna kriza doista dogodila - unatoč tome što je nitko nije očekivao - kompanija ju je hitro prepoznala te je potom isto tako hitro na nju odgovorila. Time si je priskrbila neviđeni poslovni uspjeh: gotovo preko noći *Royal Dutch Shell* postao je najveća kompanija u industriji, a potom i najveća u svijetu!

*Transformativno scenarij planiranje* (TSP) - koje smo radi šireg područja primjene i snažnijeg utjecaja na „zaglavljene“ problematične situacije u ovom broju *qLifea* opisali detaljnije nego ASP - razvilo se na inicijativu Josepha Jaworskog, osnivača *American Leadership Forum*a, osobe koja je na mjestu direktora strateškog planiranja *Shella* zamijenila Van der Heijdena. Odmah po dolasku u *Shell* Jaworski je počeo inovirati i mijenjati ustaljenu paradigmu. Želio je, naime, da kompanija aktivno utječe na stvaranje željene budućnosti, a ne da joj se samo prilagođava. Potom je njegov kolega Adam Kahane novu ideju iskoristio na Mont Fleur radionicama na kojima su dogovoreni temelji moderne post-aparthejd Južnoafričke Republike.

TSP se koristi u situacijama koje ljudi smatraju *neprihvatljivima*, *nestabilnima* ili *neodrživima*. Riječ je o „zaglavljenim“ situacijama popraćenima osjećajima prestrašenosti, uzbuđenosti ili zbunjenosti. TSP također koristimo u situacijama koje pojedinci *ne mogu sami transformirati* - surađujući isključivo sa

svojim kolegama i prijateljima. Ma koliko se trudili i željeli jednostavno nisu u stanju implementirati potrebne promjene. TSP koristimo u situacijama koje ljudi ne mogu *izravno transformirati* jer su akteri koji trebaju surađivati na transformaciji suviše polarizirani. Naime, akteri se obično ne mogu složiti oko suštine problema, a kamoli oko rješenja. U najboljem slučaju se slažu oko toga da su suočeni sa situacijom koju smatraju „problematičnom“, s time da se i dalje ne slažu oko uzroka ili intenziteta te problematičnosti. Shodno tome, svaki pokušaj izravnog i jednostranog nametanja „rješenja“ dodatno povećava otpor i rigidnost sustava.

Dakle, *scenarij planiranje* pomaže liderima i menadžerima da se adekvatno pripreme na budućnost te da na nju utječu. No, sagledavanje budućnosti često nije ni jednostavno ni ugodno. Štoviše, obično je emotivno vrlo zahtjevno. Emotivna napetost u liderima i menadžerima potom pobuđuje izviranje obrasca *iluzije sigurnosti* koji lažnim dojmom kako je „sve onako kako treba biti“ umanjuje snažne psihološke tenzije. Upravo je to bitan razlog zašto mnogi ljudi ne propituju odgovor na trenutačnu svjetsku krizu; jer su prema njihovu (jedinom) scenariju „lideri stručni i dobronamjerni“, jer su „eksperti nepogrešivi te u svakom trenutku i u svakoj situaciji znaju što čine“ pa će radi toga na kraju ipak „sve biti u najboljem redu“. No, hoće li doista biti tako? Ili će se možda dogoditi neki drugi, treći ili četvrti scenarij na kojeg zbog *iluzije sigurnosti* nećemo biti spremni?



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

# Reshaping Capitalism

An Agenda for Corporate Leaders,  
Investors and Regulators

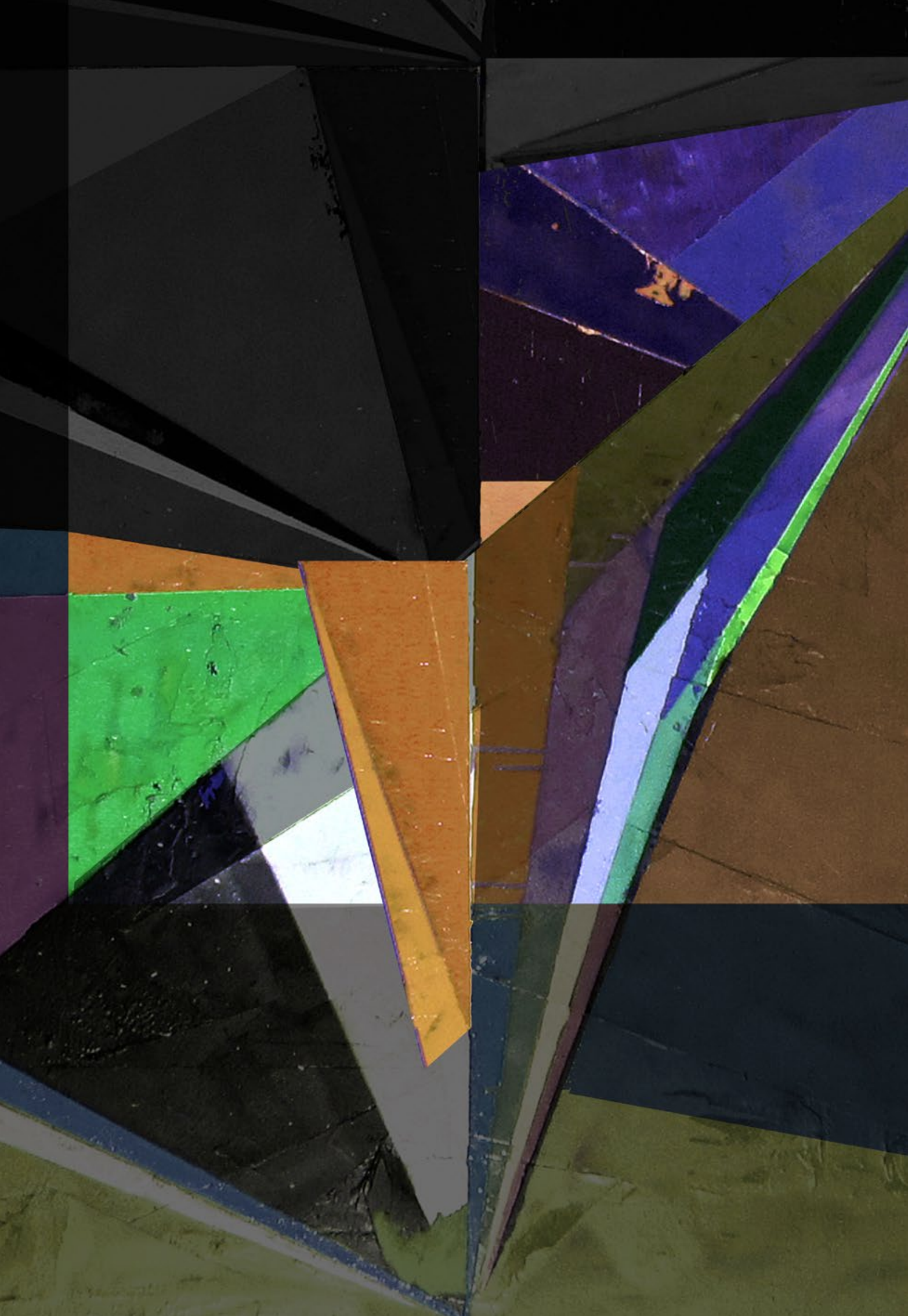
October 15, 2021

The Forum is a global gathering of business and thought leaders and marks the 35th anniversary of the IEDC, featuring a stellar group of keynote speakers and discussion panelists sharing their views and expertise on how the capitalism has been the greatest power of social transformation and what it takes to build innovative, inclusive and sustainable solutions that humanity needs today.

The Forum provides excellent networking opportunities to connect with thought leaders, speakers and attendees.

**Join us in IEDC Bled or  
via virtual platform**

[www.iedc.si](http://www.iedc.si)



# Scenarij planiranje: vodič u nepoznato

Peter Schwartz

Priča o „scenarij planiranju“ zapravo je priča o slobodi. Zapadnjačkim društvom, u kojem su ljudi naizgled slobodni, nerijetko prevladava osjećaj sputanosti prouzročen nemogućnošću predviđanja događaja. Razlozi koji uvjetuju takvo stanje kolektivne svijesti iskustvene su prirode: gotovo svake godine - o desetljećima da i ne govorimo - čovječanstvo biva iznenađeno značajnim društvenim ili tehnološkim disrupcijama koje se neočekivano, gotovo niotkuda, pojave i temeljito promijene naše živote. U takvim uvjetima ne možemo drugo nego zapitati se:

- mogu li pojedinci, kompanije i institucije uopće planirati svoju budućnost?
- ima li proces „planiranja“ ikakvoga smisla kada sasvim očito ne znamo niti možemo znati što nam sutra donosi?

Promišljajući na opisani način dolazimo do suštine metode *scenarij planiranja* pomoću koje izgrađujemo duboko i realno samopouzdanje na temelju uvida u moguće ishode naših izbora. U tom nepredvidivom



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

dogoditi čudo, primjerice, trebalo je pronaći nova naftna polja koja će barem djelomično nadomjestiti OPEC-ovu ponudu.

Drugi scenarij bavio se realističnijom manifestacijom budućnosti: naftnom krizom koju je izazvao OPEC i velikim porastom cijena. Na prezentaciji uprava *Royal Dutch Shell* na čelu s predsjednikom pažljivo je slušala što im planeri imaju za reći. Brzo su shvatili implikacije; jasno im je bilo da moraju dramatično promijeniti poslovni model.

Pierre je strpljivo čekao promjenu. Nažalost, ništa značajno nije se događalo. Shvatio je da i on mora drastično promijeniti pristup: shvatio je da scenariji, kako je to kasnije rekao, moraju „promijeniti percepciju stvarnosti lidera i menadžera“.

U novom pristupu scenariji više nisu nalikovali jednostavnim pričicama. Pierre je zauzeo sasvim drugačiji stav detaljno opisujući sve posljedice eventualnog naftnog šoka. Maksimalno se potrudio da lideri i menadžeri doslovce osjete što se prema svakom pojedinom scenariju sprema. „Pripremite se“, rekao im je, „vaš biznis drastično će se promijeniti. Uskoro ćete raditi u industriji malih profita“. Inženjerima koji su tragali za naftom kazao je da se pripreme na to da će OPEC uskoro preuzeti njihova naftna polja. Najvažnije od svega, ukazao im je na sile promjene koje se javljaju u svijetu te načine na koje će sile utjecati na poslovanje *Royal Dutch Shell*. Potom je radio s liderima i menadžerima i pomagao im da se užive u eventualne buduće situacije te da osmisle konkretne odgovore na eventualne nadolazeće izazove.

I tada je lavina krenula. U listopadu 1973., nakon Jomkipuskog rata na Bliskom istoku, svjetska tržišta poharala je dotad neviđena energetska kriza pogonjena ogromnim

Drugi scenarij bavio se realističnijom manifestacijom budućnosti: naftnom krizom koju je izazvao OPEC i velikim porastom cijena.

povećanjem cijene nafte. U tom zahtjevnom trenutku, među svim svjetskim naftnim kompanijama jedino se *Royal Dutch Shell* emocionalno pripremio za promjenu. Lideri i menadžeri tvrtke hitro su reagirali ne dvoumeći se oko ključnih odluka koje su unaprijed promislili i proživjeli. Tijekom narednih godina *Shell* se radi toga prometnuo u drugu najveću naftnu kompaniju na svijetu (nakon *Exxon*) te istovremeno najprofitabilniju u industriji (godine 2012. *Shell* je postao najveća svjetska kompanija prema ostvarenim prihodima, op.ur.)

Kao što se vidi, Pierre se nije zamario prognozama već primarno *mentalnim modelima lidera i menadžera tvrtke*. Njegov članak o scenarij planiranju - objavljen 1985. godine u časopisu *Harvard Business Review* - nije slučajno nazvan "Nježna umjetnost re-percepcije" (engl. *The Gentle Art of Re-perceiving*), a ne recimo "Kako predvidjeti budućnost?" Pierre je time želio ukazati na činjenicu da učinkovito funkcioniranje u nesigurnom i neizvjesnom svijetu zahtijeva od ljudi *sposobnost re-percepcije* - kontinuiranog preispitivanja vlastitih pretpostavki o načinu funkcioniranja svijeta - kako bi jasnije sagledali realnost. Osnovna svrha scenarija u tom kontekstu ogleda se u utjecaju na promjenu

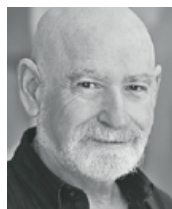
Naravno, ne mislim vam sugerirati da svoje budno vrijeme provodite promišljajući o raznim čudnovatim mogućnostima koje se javljaju na obzoru. Trik se sastoji u nečem drugom: u pronalaženju specifičnih mogućnosti koji bi doista mogle značajno utjecati na vaš život. O tome je mnogo pisao Paul Valery u brojnim esejima:

*Nepredvidivost stvarnosti trebala bi nagnati ljude da ozbiljno promišljaju o njoj... ne samo u organizacijama već i u svakodnevnom životu pojedinca. Ogromna neizvjesnost s kojom se danas susrećemo rezultat je nevjerojatne snage znanosti koje je zavládala svijetom. Takva invazija aktivnim znanjem u svojoj suštini nastoji transformirati čovjekovu okolinu i samog čovjeka. No, oblike, snagu i rizike te transformacije - koji čine odstupanja od osnovnih uvjeta postojanja - jednostavno ne možemo predvidjeti. Ukratko, život je postao jedan veliki eksperiment o kojem se može reći samo jedno: da nas sve više udaljava od onog što smo bili ili*

*onoga što mislimo da jesmo te da nas neizbježno vodi u posve nepoznate stvarnosti koje ni na koji način ne možemo zamisliti.*

Sve dok ne naučimo primjećivati i razlikovati značajne aspekte budućnosti naš svakodnevni život - kao i sama naša ljudskost - bit će ugroženi. Metoda scenarij planiranja funkcionira upravo u tom kontekstu. Utemeljena je na našim specifičnim osobnim potrebama (ili na specifičnim potrebama pojedine institucije) s time da te specifične potrebe koristi kao filtere kroz koje „propušta“ različite aspekte budućnosti. Za razliku od Paula Valeryja, osobno iskustvo koje sam stekao na brojnim projektima implementacije scenarij metode govori mi da je moguće izučavati i zamišljati u kojem se smjeru krećemo. Zamišljanjem smjera kojim se krećemo uspijevamo reducirati kompleksnost i neizvjesnost koja - kao što Valery kaže - zadiru u naše svakodnevne živote.

Translated and reprinted by permission of *Doubleday*. This article was originally published in *The Art of Long View* book. Copyright ©2021. by *Doubleday*, a division of *Bantam Doubleday Dell Publishing Group*, all rights reserved.



**Peter Schwartz**, američki publicist, futurist i inovator, osnivač *Global Business Networka* (GBN), organizacije specijalizirane za strategiju i scenarij planiranje. Autor je kapitalnog djela na području strategije *The Art of Long View*.





**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



# Umjetnost strateške konverzacije

**Kees van der Heijden,  
Peter Schwartz**

*U nastavku teksta prenosimo dijalog Petera Schwartz, vjerojatno najpoznatijeg živećeg svjetskog stručnjaka za scenarij planiranje, osnivača i predsjednika organizacije Global Business Network, i Keesa van der Heijdena, bivšeg direktora strateškog planiranja Royal Dutch Shella, autora brojnih knjiga i članaka o scenarijima, scenarij planiranju i umijeću strateške konverzacije.*

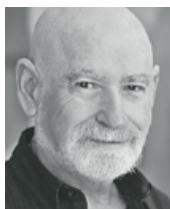
Upravo zbog toga o strategiji treba promišljati kao o disciplini utemeljenoj na racionalnosti. Međutim, brojni lideri i menadžeri sve više shvaćaju da je u nesigurnom svijetu *kvalitetan proces* barem jednako važan te da u procesu strategiranja važno mjesto zauzima *intuicija*. Nakon što su posvetili potrebnu

pozornost racionalnosti i procesu iznova shvaćaju kako sve to nalikuje sretnom ishodu kada bacate kocku igrajući „čovječe ne ljuti se“. Unatoč ogromnom ulogu, koji se ogleda u pukom preživljavanju tvrtke, nitko ne može garantirati potrebnu kvalitetu strategije.

Translated and reprinted by permission of *John Wiley & Sons*. This article was originally published in *Scenarios: The Art of Strategic Conversation* book. Copyright ©2021. by *John Wiley & Sons*, all rights reserved.



**Kees van der Heijden**, nizozemski ekonomist, bivši direktor strateškog planiranja *Royall Dutch Shella*, a danas direktor *Centre for Scenario Planning and Future Studies* na Sveučilištu Strathclyde u Ujedinjenom Kraljevstvu. Autor je brojnih knjiga od kojih je najpoznatija *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*.



**Peter Schwartz**, američki publicist, futurist i inovator, osnivač *Global Business Networka* (GBN), organizacije specijalizirane za strategiju i scenarij planiranje. Autor je kapitalnog djela na području strategije *The Art of Long View*.



# TRENING ZA TRENERE

ŽELITE DA NAUČITE VIŠE O  
KREIRANJU I DRŽANJU TRENINGA?

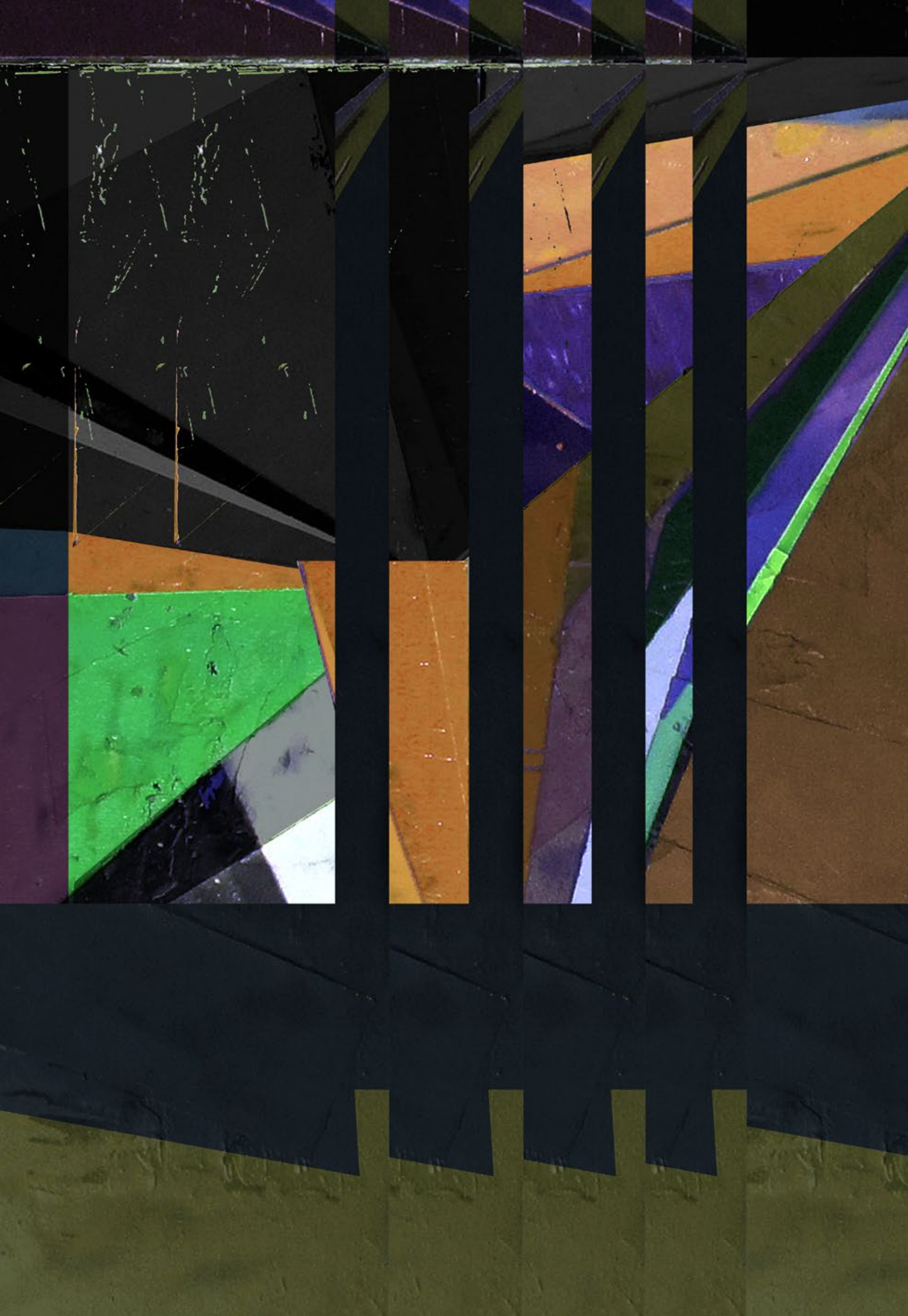
PROLASKOM KROZ OVAJ TRENING:

#### UČESNICI ĆE OVLADATI...

- Trenerskom ulogom i odgovornostima koje iz nje proizilaze
- Veštinama i alatima za kreiranje, vođenje treninga i podržavanje efekata treninga
- Veštinama držanja treninga uživo i treninga online

#### KOMPANIJA ĆE DOBITI...

- Mogućnost neograničenog broja treninga
- Lako dostupne trenere, koji su iz istog okruženja kao i sami učesnici
- Veći broj razvijenih zaposlenih
- Osnažen interni trenerski tim, kulturu održavanja i razmene znanja



# Uvod u transformativno scenarij planiranje

**Adam Kahane**

Jednog lijepog rujanskog poslijepodneva 1991. godine - čini mi se da je bio petak - zakoračio sam u konferencijsku dvoranu *Mont Fleur centra* smještenog u planinama iznad Cape Towna. Nemiran i uzbuđen znatiželjno sam razmišljao hoće li se išta bitno tamo dogoditi. Nisam tada znao da ulazim u vikend koji će mi život preokrenuti naglavačke.

## Metoda scenarij planiranja u južnoafričkom kontekstu

Godinu dana ranije, u veljači 1990., južnoafrički predsjednik F. W. de Klerk neočekivano je najavio oslobađanje Nelsona Mandele nakon 27 godina zatvora, legalizaciju Mandelina *Afričkog Nacionalnog Kongresa* (ANC - *African National Congress*) i ostalih oporbenih stranaka te početak dijaloga o političkoj tranziciji zemlje. Davne 1948. godine vlada bjelačke manjine uvela je tzv. „apartheid“ - sustav rasne segregacije i ugnjetavanja crnačke većine - koji je pucao pod žestokim nasrtajima oponenata 1970-ih i 1980-ih godina. Sustav apartheida, kojeg je UN nazvao "velikim zločinom protiv čovječnosti", svjetska javnost svo vrijeme je osuđivala, a protiv tog sustava često se prosvjedovalo u JAR-u i širom svijeta. Zbog apartheida JAR-u su više puta izrečene gospodarske sankcije.

De Klerkova neočekivana najava pokrenula je dotad neviđeni te istovremeno posve nepredvidivi proces nacionalne transformacije. Kao na pokretnoj traci svaki mjesec redovito su se izmjenjivali dramatični

usponi i padovi. Brojne izjave, deklaracije i zahtjevi političara, aktivista, crkvenih lidera i poslovnih ljudi tražile su svoj put do svijesti građana. To je bilo vrijeme masovnih demonstracija popularnih narodnih pokreta koje su pomno pratili policija i vojska. Osim toga, na sceni se dogodila proliferacija pregovaračkih sastanaka: velikih i malih, formalnih i neformalnih, javnih i tajnih.

U to vrijeme Južnoafrikanci su istovremeno bili uzbuđeni, zabrinuti i veoma zbunjeni. Unatoč tome što su dobro znali kako se situacija mora promijeniti, nisu se mogli složiti oko toga kako bi to trebalo učiniti te kako bi budućnost trebala izgledati. A ta neslaganja ponekad su bila žestoka, a ponekad veoma nasilna. Sve u svemu, u takvoj situaciji nitko nije znao kako bi transformacija trebala izgledati te može li se uopće sprovesti mirnim putem.

Profesori Pieter le Roux i Vincent Maphai s ANC-ovog *Sveučilišta Western Cape* smatrali su da bi na jednome mjestu trebalo okupiti raznoliku skupinu novih nacionalnih lidera kako bi razgovarali o alternativnim transformacijskim modelima. Vjerovali su da im u tome može pomoći metoda *scenarij planiranja* kojom se uspješno koristila multinacionalna naftna kompanija *Royal Dutch Shell*. Smatrali su da će u procesu sustavne izrade seta priča o mogućoj budućnosti dobiti odgovore koje su tražili. Upravo u to vrijeme radio sam u *Shellovom* odjelu za planiranje, u sjedištu tvrtke u Londonu. Le Roux me zamolio da moderiram sastanke njegove grupe, a ja sam oduševljeno prihvatio. Tako sam se jednog prelijepog rujanskog poslijepodneva našao na *Mont Fleuru*.

Neslaganja su ponekad bila žestoka, a ponekad veoma nasilna. U takvoj situaciji nitko nije znao kako bi transformacija trebala izgledati te može li se uopće sprovesti mirnim putem.



U *Shellu* sam obavljao dužnost vođe tima za izradu scenarija o mogućoj budućnosti radi boljeg razumijevanja globalnog političkog, ekonomskog, socijalnog i ekološkog konteksta tvrtke. Uprava *Shella* koristila je naše scenarije, zajedno s onima koji su se bavili promjenama na tržištu energenata, kako bi bolje razumjela što se događa u nepredvidivom poslovnom okruženju te kako bi na temelju tih spoznaja razvila primjerene korporativne strategije i planove. Metodu *adaptivnog scenarij planiranja* kompanija je koristila od davne 1972. godine kada je briljantni francuski planer Pierre Wack konstruirao niz priča o mogućim disrupcijama na globalnom naftnom tržištu.

Kad se 1973. godine naftna kriza doista dogodila - unatoč tome što su je rijetki očekivali - kompanija ju je hitro prepoznala te je potom isto tako hitro na nju odgovorila, čime je polučila neviđeni poslovni uspjeh: najslabija od "sedam sestara" (engl. *Seven Sisters*, sedam multinacionalnih kompanija koje su dominirale naftnom industrijom od 1940-ih do kraja stoljeća, op.ur.) globalne naftne industrije gotovo preko noći postala je najjača! Za taj neviđeni uspjeh u povijesti biznisa nesumnjivo je najzaslužniji upravo Pierre Wack.

*Shellov* odjel planiranja u narednim godinama nastavio je razvijati scenarije čime su pomogli tvrtki predvidjeti i prilagoditi se drugoj naftnoj krizi 1979. godine, kolapsu naftnog tržišta 1986. godine, padu Sovjetskog Saveza, porastu islamskog radikalizma i snažnijem pritisku javnosti koja je počela zahtijevati veću društvenu i ekološku odgovornost svih aktera na tržištu.

S obzirom na to da sam želio više saznati o sofisticiranoj metodi koja se bavila budućnošću, objeručke sam prihvatio ponudu da se 1988. godine pridružim *Shellu*. Moj osnovni zadatak na novom radnom mjestu

Kad se 1973. godine naftna kriza doista dogodila - unatoč tome što su je rijetki očekivali - kompanija ju je hitro prepoznala te je potom isto tako hitro na nju odgovorila čime je polučila neviđeni poslovni uspjeh.

naizgled je bio jednostavan: trebao sam razumjeti što se doista događa u svijetu! A da bih to razumio trebao sam putovati svijetom i razgovarati sa svakom osobom za koju smo pretpostavljali da nam može nešto novo reći. *Shellovu* scenarij metodologiju učio sam od dvojice najvećih majstora zanata: Geda Davisa, engleskog inženjera rudarstva, i Keesa van der Heijdena, nizozemskog ekonomista zaslužnog za sustavno kodificiranje Wackova pristupa. Godine 1990. na mjestu direktora odjela Van der Heijdena zamijenio je Joseph Jaworski, teksaški odvjetnik poznat po osnivanju *American Leadership Forum*a - programa razvoja lidera u zajednici. Odmah po dolasku Jaworski je počeo inovirati. Smatrao je, naime, da *Shell* ne bi trebao koristiti scenarije isključivo za proučavanje i prilagodbu budućnosti već i za implementaciju vlastitog liderstva kako bi kompanija aktivno sudjelovala u stvaranju željene budućnosti. Njegov pristup propitivao je fundamentalnu pretpostavku prema kojoj su naši scenariji trebali biti objektivni i neutralni čime je Jaworski pokrenuo brojne rasprave unutar odjela.

Pierre Wack povukao se 1980. godine iz *Shella* da bi kao savjetnik surađivao s Cleom Sunterom, direktorom strateškog

planiranja *Anglo Americana*, najveće rudarske tvrtke u Južnoj Africi. U svrhu generiranja inputa za strateške procese tvrtke Sunterov tim kreirao je dva scenarija moguće budućnosti JAR-a:

1. "High Road" - koji pomoću kvalitetnih pregovora dovodi do političke nagodbe,
2. "Low Road" - koji zbog nekvalitetnih pregovora dovodi do snažnih konfrontacija, sukoba, građanskog rata i sveopćeg uništenja.

Godine 1986. kompanija *Anglo American* javno je objavila spomenute scenarije, a Sunter ih je potom osobno predstavio brojnim dionicima: De Klerku, njegovu kabinetu, Mandeli (koji je u to vrijeme još uvijek bio u zatvoru) i drugima. Analitičari koji su tada pažljivo pratili događaje u JAR-u redom tvrde kako su Sunterovi scenariji odigrali presudnu ulogu u otvaranju uma bjelačkog stanovništva koje do tada nije

previše razmišljalo o neodgodivoj potrebi promjene.

Potom je De Klerk, djelomično pod Sunterovim utjecajem, početkom 1990. godine izašao u javnost s neočekivanom najavom. U veljači 1991. (prije negoli je Le Roux kontaktirao *Shell*), prvi put u životu otputovao sam u Južnu Afriku na neke sastanke u organizaciji *Shella*. Na tom putovanju ispričali su mi vic koji je fantastično opisivao situaciju s naizgled nepremostivim izazovima s kojima su se tada suočili Južnoafrikanci. "Suočeni s ogromnim problemima u zemlji", kaže se u šaljivoj priči, „u JAR-u imamo samo dvije mogućnosti: *realnu* i *čudesnu*. Realna opcija podrazumijeva da svi zajedno kleknemo na koljena i zamolimo anđele nebeske da riješe problem umjesto nas. Čudesna opcija podrazumijeva *dijalog* i *suradnju* kako bismo zajedničkim snagama pronašli izlaz iz nezavidne situacije."

## Mont Fleur radionice

Tijekom povijesti često smo svjedočili istom obrascu: *velike invencije redovito nastaju iz velike potrebe!*

Tijekom povijesti često smo svjedočili istom obrascu: *velike invencije redovito nastaju iz velike potrebe!* Upravo je tako bilo u Južnoj Africi 1991. godine kada je nastajao projekt transformativne preobrazbe pomoću metode *scenarij planiranja*. Le Roux i Maphai inicijalno su namjeravali razviti niz scenarija radi formiranja kvalitetnog oporbenog odgovora Wackovim i Sunterovim scenarijima - izrađenima u *Anglo Americanu* i *Old Mutualu* (najveća banka u JAR-u) - koje je koristio establišment. Zbog toga je Mont Fleur projekt nosio prvotni radni naziv "Alternativna scenarij vježba ljevice."

Kada sam s Le Rouxom počeo razgovarati o profilu ljudi koje bismo trebali uključiti u tim predložio sam mu da nikako ne zaboravi „čudne biljke”: ljude koji će kontinuirano poticati grupu da južnoafričku situaciju sagledava iz niza izazovnih alternativnih perspektiva. Le Roux i njegovi sveučilišni suradnici djelomično su me poslušali, a djelomično nisu. Oni su, naime, radni tim sastavili na posve drugačiji način negoli smo to činili mi u *Sbellu* - te su u *Mont Fleur* grupu uključili sve lidere čijim se prisustvom stvarala mikro-cjelina koja je odlično opisivala socijalno-političko-ekonomsku stvarnost sustava u nastajanju.

Ključni inovativni uvid organizatora ogleđao se u njihovu inzistiranju na velikoj raznolikosti i prominentnosti tima kako bi grupa odmah u startu razumjela veliku kompleksnost južnoafričke situacije te kako bi se zaključci rada grupe vjerodostojno predstavili cijeloj zemlji. Tom metodom organizatori su regrutirali 22 pronicljivih i utjecajnih ljudi iz redova političara, biznismena, sindikalista; akademika i aktivista; crnaca i bijelaca; ljevičara i desničara; oporbenjaka i predstavnika establišmenta. Riječju, stvorili su izvanrednu grupu velikog potencijala. Neki od njih - u dugotrajnim bitkama za budućnost zemlje - do tada su podnijeli velike žrtve aparthejda te su bili neopravdano zatvarani, proganjani i neformalno osuđivani na život u skrivanju. Mnogi članovi grupe nisu se međusobno poznavali, mnogi se nisu slagali, a mnogi su iskazivali otvoreno neprijateljstvo prema nekim drugim članovima. Pa ipak, prema nekim karakteristikama bili su svi isti: *pronicljivosti uma i snazi volje*. Na imanje *Mont Fleur* stigao sam istovremeno radostan i sumnjičav; radovao sam se susretu s odabranim iznimnim pojedincima, a sumnjičav sam bio jer nisam previše vjerovao da tako raznolika grupa može doći do ikakvog konsenzusa.

Kada sam s Le Rouxom počeo razgovarati o profilu ljudi koje bismo trebali uključiti u tim predložio sam mu da nikako ne zaboravi „čudne biljke”.

Odmah po dolasku zaprepastile su me zatečene vibracije: već nakon prvih trenutaka druženja jasno je bilo da je ekipa sretna što je zajedno te da zrači posebnom energijom. Prvi dojmovi potvrdili su se sljedećih dana. Afrička riječ „aparthejd“ doslovce prevedena znači "odvajanje" - većina članova nikada ranije nije imala priliku participirati u raso miješanoj grupi, pogotovo na tako poticajnom i opuštenom skupu. Međutim, to im nimalo nije smetalo da urone u duboke i vrlo kreativne dijaloge, u manjim grupama, za stolovima konferencijske dvorane, u šetnjama planinom, na klupama u vrtu ili uz jelo i domaće vino. Žestoko su propitivali jedni druge, objašnjavali, zagovarali, branili, dokazivali, svađali se i zbijali šale. Posve neočekivano, slagali su se oko brojnih pitanja što me podjednako zateklo i oduševilo.

Prema metodi *scenarij planiranja* sudionici ne iznose vlastita predviđanja o tome što će se dogoditi ili što bi se trebalo dogoditi već razgovaraju isključivo o tome što bi se *moglo* dogoditi u budućnosti. Opisani suptilni pomak orijentacije promišljanja na *Mont Fleuru* otvorio je prostor za posve nove i drugačije razgovore. Na početku radionice tim je stvorio 30 različitih priča

Sudionici su sudjelovali u stvaranju priča u suprotnosti sa službenim narativima njihovih organizacija.

(scenarija) o mogućoj budućnosti JAR-a. Posebno je interesantno to što su sudionici sudjelovali u stvaranju priča u suprotnosti sa službenim narativima njihovih organizacija, te također priča koja su bile usklađene s prevladavajućim mainstream uvjerenjima. Za neke scenarije smatrali su da su vjerojatni, a za druge da su realno teško ostvarivi.

Trevor Manuel, šef ANC-ova *Odjela za ekonomsku politiku*, osmislio je scenarij čileanskog tipa "Rast kroz represiju" kao izazov ANC-ovom sloganu "Rast preraspodjelom". Mosebyane Malatsi, „ministar gospodarstva u sjeni“ radikalnog *Panafričkog kongresa (PAC)* - poznatog po sloganu "Jedan bijelac, jedan metak" - osmislio je scenarij u kojem Kineska narodnooslobodilačka vojska dolazi pomoći oporbenim oružanim snagama nakon čega zajedno pobjeđuju južnoafričku vladu. Međutim, čim je predao nacrt takvog scenarija shvatio je kako je vjerojatnost da se upravo to dogodi minimalna, što ga je naknadno nagnalo da odustane od početne ideje.

Howard Gabriels, zaposlenik zaklade *Friedrich Ebert* (njemačke socijaldemokratske zaklade koja je bila najveći sponzor

projekta) i bivši dužnosnik socijalističke *Nacionalne unije rudara*, kasnije se osvrnuo na kvalitetu otvorenosti u prvom krugu radionica:

*Zastrašujuće mi je bilo pogledati u budućnost bez „fige u džepu“. U to vrijeme vladala je sveopća euforija oko budućnosti zemlje. Pa ipak, strah da bi se moglo dogoditi nešto loše, primjerice, da ujutro otvorite novine i pročitate da je Nelson Mandela ubijen, bio je velik. Zastrašujuće je bilo tako razmišljati o budućnosti. Odjednom se nadete izvan zone komfora. Gledate u budućnost i počinjete raspravljati o kapitalizmu, slobodnom tržištu, socijaldemokraciji i komunizmu. Sve što znate, što ste godinama učili, zapravo ništa ne vrijedi. Ljudi koje sam smatrao konzervativnima artikulirali su vrlo radikalnu budućnost i obrnuto. No, nitko nije imao ništa napisмено... nešto na što bismo se svi zajedno mogli osloniti. Sve paradigme nestale su u trenutku.*

Johann Liebenberg bijelac je koji je u to vrijeme obnašao dužnost izvršnog direktora *Komore rudara*. Rudarstvo je bilo najvažnija industrijska grana Južnoafričke Republike, samo srce njezina bjelačkog kapitalizma, u cijelosti zasnovana na sustavu aparthejda. Prema tome, u timu *Mont Fleuru* kojim je dominirala oporba, Liebenberg je bio predstavnik elitnog establišmenta. Bio je veliki Gabrielsonov suparnik u brojnim nasilnim pregovorima i štrajkovima rudarske industrije. Gabriels se kasnije prisjetio upoznavanja s Liebenbergom:

*Godine 1987. pokrenuli smo štrajk na kojem je sudjelovalo 340.000 radnika. Njih 15 je ubijeno, a više od 300 teško ozlijeđeno. Prema tome, Liebenberg mi je bio istinski neprijatelj. Susreli smo se na Mont Fleuru dok su rane još uvijek bile svježije. Zahvalan sam na tome što su mi radionice omogućile da sagledam stvarnost iz njegove perspektive, te da on sagleda stvarnost iz moje perspektive.*

Tijekom jedne radionice u *Mont Fleuru* Liebenberg je pisao po flipchartu dok je Mosebyane Malatsi, lider crnačkog *Panafričkog kongresa* - stranke službenog slogana "Jedan bijelac jedan metak" - govorio na pozornici. Liebenberg je mirno sumirao sve što je Malatsi kazao: "Potvrdite mi jesam li dobro razumio: 'Nelegitimni, rasistički režim u Pretoriji kriv je...' Iako se čini nestvarno, riječ je o istinitoj priči. Liebenberg je pomno slušao, zapisivao riječi i artikulirao misli najvećeg protivnika!

Jednog poslijepodneva Liebenberg je krenuo šetati u društvu Tita Mbowenija, Manuelova zamjenika u ANC-u. O tome je kasnije rekao:

*Hodajući prekrasnim planinskim stazama nismo prestajali razgovarati. Iako s ove distance sada sve to izgleda normalno, prije samo godinu dana jednostavno se nije moglo dogoditi - Tito je bio posljednja osoba koju bih pitao za mišljenje. Nažalost. Jer radi se o vrlo inteligentnoj, dubokoj, artikuliranoj i prosvjetljenoj osobi. Razgovarati s njime za mene je bilo sasvim novo iskustvo. Posebno me se dojmio njegov otvoreni um. Nikada nije rekao: "Slušaj Jobann, kada preuzmemo vlast bit će tako i tako." Upravo suprotno. Tito me cijelo vrijeme propitivao: "Što ti misliš da bi trebalo napraviti? Što ti misliš da će se dogoditi?" Njegovo poimanje budućnosti razlikovalo se od moga. Pa ipak, u tome smo pronalazili priliku i mogućnost za učenje.*

Nikada ranije nisam vidio - pa čak ni čuo - za tako dobroćudan, topao i konstruktivan razgovor o tako važnim stvarima među tako velikim suparnicima. Da nisam osobno prisustvovao svemu tome mislio bih da je takvo nešto neostvarivo. No, vlastitim očima i ušima svjedočio sam tom pomalo nadrealnom događaju.

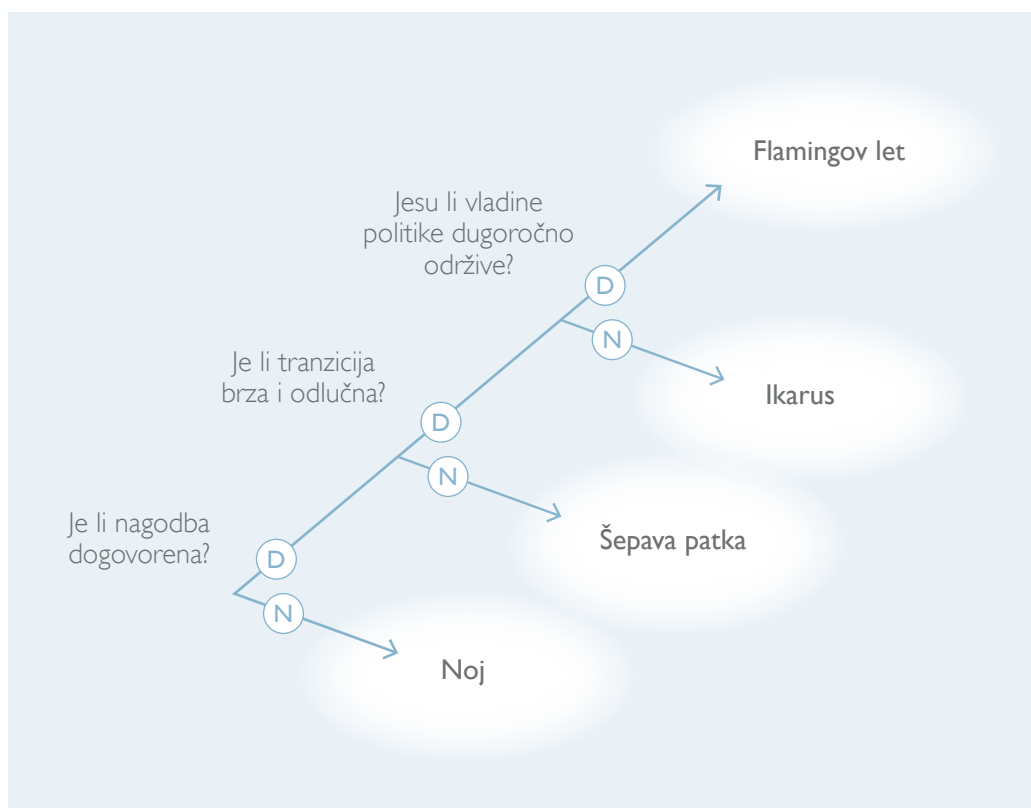
U narednih šest mjeseci na *Mont Fleuru* održali smo još dvije vikend radionice. Na

kraju smo se dogovorili da ćemo nastaviti razvijati četiri osnovna scenarija/priče o tome što bi se u zemlji moglo dogoditi u bližoj i daljnjoj budućnosti:

1. Scenarij *Noj* - u kojem nereprezentativna bjelačka vlada poput noja zabija glavu u pijesak pokušavajući izbjeći nagodbu s crnačkom većinom.
2. Scenarij *Šepava patka* - u kojoj se tranzicija produljuje unedogled zbog konstitucijski slabe vlade koja nastoji zadovoljiti sve dionike pa na koncu, i upravo zbog toga, ne uspijeva zadovoljiti nikoga.
3. Scenarij *Ikarus* - u kojem na valu narodne potpore prožete plemenitim namjerama novoizabrana crnačka vlada ulazi u golem i neodrživ program javne potrošnje te na koncu urušava gospodarstvo.
4. Scenarij *Flamingov let* odnosio se na svijetlu budućnost Južnoafričke Republike: tranzicija je uspješno provedena jer su svi gradivi blokovi postavljeni na pravo mjesto, a društvo se razvija polako i usuglašeno, na temelju zajedničkih nastojanja svih građana.

Kako bi slikovito prezentirao međusobnu povezanost scenarija jedan član tima nacrtao je jednostavni dijagram:

Nikada ranije nisam vidio - pa čak ni čuo - za tako dobroćudan, topao i konstruktivan razgovor o tako važnim stvarima među tako velikim suparnicima.



Tri dijela vilice na slici odnose se na tri ključne odluke koje su južnoafrički politički lideri (na koje će utjecati mudri pojedinci poput, primjerice, članova tima *Mont Fleur*) morali donijeti u narednim mjesecima. U tom kontekstu prva tri scenarija predstavljala su proročansko upozorenje o tome što bi se moglo dogoditi u JAR-u ako se pogrešno odluči. Četvrti scenarij predstavljao je viziju bolje budućnosti zemlje do koje se dolazilo izbjegavanjem svih triju pogrešaka.

Kada su započeli suradnju članovi ovog politički heterogenog tima nisu se dogovarali oko zajedničke vizije pa su se stoga čudili što je na koncu ispalo kao da jesu. Pa ipak, sam sadržaj "Flamingova leta" i činjenica da se radni tim složio oko njegova sadržaja poslužio je kao inspirativna poruka

naciji uhvaćenoj u nesigurnost i podijeljenost oko budućnosti zemlje.

Članovi tima *Mont Fleur* potom su na 16 stranica saželi sva četiri scenarija i ostale zaključke s radionice kako bi se prilog o projektu *transformativnog scenarij planiranja* - tzv. TSP projektu - objavio u najčitanijim dnevnim i tjednim južnoafričkim novinama. Lindy Wilson, cijenjena filmska producentica, snimila je 30-minutni video o *Mont Fleuru* (ona je zaslužna za to što scenariji nose imena ptica), u koji je uključila crteže Jonathana Shapira, najpoznatijeg južnoafričkog karikaturista.

Članovi tima potom su vlastite uvide, spoznaje i zaključke - s ostalim materijalima - predstavili stotinama lidera političkih, poslovnih i nevladinih organizacija širom zemlje.

**VIŠE SLOBODNOG  
VREMENA.**



**Husqvarna®**

## Utjecaj Mont Fleura

Projekt *Mont Fleur* iznenađujuće je utjecao na mene. Mogu slobodno reći da sam se do ušiju zaljubio u ovu suradničko-kreativnu metodu rada s budućnošću za koju nikada ranije ne bih pomislio da bi mogla funkcionirati u praksi. Također mogu kazati kako sam zahvalan što mi je sudbina omogućila aktivno sudjelovati u tako uzbudljivom i inspirativnom trenutku južnoafričke i svjetske povijesti. Kad je 1993. godine projekt završio napustio sam *Royal Dutch Shell* kako bih se u potpunosti posvetio metodi *transformativnog scenarij planiranja* - tzv. TSP metodi. Preselio sam iz Londona u Cape Town i oženio Dorothy, novu ljubav koju sam upoznao na *Mont Fleuru*. Od tada pa nadalje moja budućnost ispreplela se s južnoafričkom.

Projekt je također iznenađujuće utjecao na Južnu Afriku. U godinama nakon preseljenja na raznim projektima surađivao sam s brojnim južnoafričkim liderima pomno motreći što se događa u zemlji. U tom periodu shvatio sam kako je doprinos *Mont Fleura* budućnosti JAR-a jasan i važan. Iskustva članova tima - u vidu intenzivnih intelektualnih i društvenih kontakata s drugim

Iskustva članova tima - u vidu intenzivnih intelektualnih i društvenih kontakata s drugim članovima različitih svjetonazora - značajno su utjecala na promjenu njihovih mentalnih modela.

članovima različitih svjetonazora - značajno su utjecala na promjenu njihovih mentalnih modela o tome što se *treba* napraviti te što se *može* napraviti u zemlji. Posljedično tome, međusobna empatija i povjerenje unutar tima vremenom je također jačala što je blagotvorno utjecalo na njihove rezultantne aktivnosti i transformaciju zemlje.

Od četiri konačna scenarija najveći utjecaj na javnost nesumnjivo je imao "Ikarus". Naziv scenarija odnosio se na osobu iz grčke mitologije koja se toliko oduševila vlastitom sposobnošću letenja pomoću krila od voska i perja da se suviše približila suncu. A kad se tako opremljen suviše približiš suncu jasno je što slijedi: vosak se otopio, krila su se raspala, a Ikar je pao u more i utopio se. U svojoj knjizi o *Mont Fleuru* i dvjema prethodnim projektima scenarij planiranja koje su sponzorirale južnoafričke korporacije, ekonomist Nick Segal odlično je sažeo upozorenje "Ikarusa" o opasnostima makroekonomskog populizma:

*Novoizabrana vlada okreće se povećanju društvene potrošnje te uz to koristi instrumente kontrole tržišnih cijena, kontrole tečaja i druge mjere kojima će, navodno, osigurati blagostanje nacije. U prvo vrijeme strategija donosi očekivane rezultate, ali takva situacija ne traje dugo. Ubrzo se počinju javljati problemi u platnoj bilanci popraćeni velikom inflacijom i deprecijacijom nacionalne valute koji protekom vremena eskaliraju. Posljedično tome, dolazi do velike krize koja rezultira povratkom autokracije - vjerojatno u još gorem obliku nego u vrijeme aparthejda.*

Scenarij „Ikarus“ izravno je osporio ortodoksnu ekonomsku doktrinu ANC-a koji se početkom 1990-ih našao pod snažnim pritiskom birača da - jednom kada preuzmu vlast - krenu posuđivati i trošiti novac kako



bi se ispravile nepravde aparthejda. Kada su članovi tima *Mont Fleur*, podržani Mbowenijem i Manuelom, predstavili scenarij *Nacionalnom izvršnom odboru* stranke u kojem su sjedili Nelson Mandela (predsjednik ANC-a) i Joe Slovo (predsjednik *Južnoafričke komunističke partije*), upravo se Slovo - imajući u vidu neuspjeh socijalističkih programa u sovjetskom savezu i drugdje - posebno založio da se „Ikarus“ vrlo ozbiljno shvati.

Kad su Le Roux i Malatsi predstavili "Ikarusa" *Nacionalnom izvršnom odboru* Panafričkog kongresa (PAC) - koji je do toga trenutka odbijao napustiti oružani otpor i sudjelovati u predstojećim izborima - Malatsi je iskreno i otvoreno progovorio o opasnostima koje proizlaze iz krutih stavova njegove stranke: "Pred vama je scenarij velike nesreće koja će zadesiti južnoafrički narod ako na vlast dođu naši ljuti protivnici iz ANC-a. Ako se slučajno dogodi nešto drugo, ako ANC nekim slučajem odustane od opisane gospodarske politike - onda ćemo ih mi natjerati da na koncu ipak pogriješe." Ovom jasnom, oštrom i samokritičnom izjavom Malatsi je zapravo zaključio da bi implementacijom službene gospodarske politike njegova stranka naštetila zemlji i narodu.

Jedan od članova *Nacionalnog izvršnog odbora* PAC-a upitao je potom Malatsija: „Ne razumijem zašto *Mont Fleur* nije stvorio scenarij vrlo uspješne revolucije?“, na što mu je ovaj odgovorio: „Nije točno. Istinski smo se trudili u tom smjeru. No, imajući na umu situaciju u svijetu i JAR-u, uvjerljivi scenarij uspješne revolucije nismo smislili. Ako netko od vas ima ideju kako bi on izgledao, rado ćemo ga uvrstiti kao petog u *Mont Fleur* set priča." Le Roux je kasnije često znao reći kako članovi izvršnog odbora nisu odgovorili na njegov poziv: "Mislim da je neuspjeh u osmišljavanju 'uvjerljive strategije uspješnog okončanja revolucije'

Malatsi je zapravo zaključio da bi implementacijom službene gospodarske politike njegova stranka naštetila zemlji i narodu.

presudno utjecao na promjenu njihovih mentalnih modela o optimalnom ponašanju PAC-a. Na ljude ne utječu samo prihvaćeni scenariji već i oni odbijeni jer nas također nečemu nauče."

Na dnevnom redu izvršnog odbora PAC-a konverzaciju o scenarijima naslijedila je cjelodnevna strateška rasprava koja je rezultirala velikom promjenom pristupa PAC-a:

- odustali su od oružanog otpora,
- pokrenuli su legitimnu izbornu kampanju,
- stubokom su promijenili gospodarsku politiku.

Malatsi je o tome kazao: „Ako pomnije promotrite opću politiku PAC-a prije rujanske konferencije 1993. godine, lako ćete uvidjeti kako nije bilo prostora za ikakve promjene. Međutim, ako pomnije promotrite našu politiku nakon rujanske konferencije, shvatit ćete da su brojne politike temeljito revidirane. Riječju, bili smo pod izravnim i neizravnim utjecajem *Mont Fleura*.“

Ova i mnoge druge rasprave - od kojih su neke izravno potekle iz *Mont Fleura* - promijenile su politički konsenzus oporbe i cijele nacije. Primjerice, jednom prilikom predsjednik De Klerk javno je branio

vlastitu politiku riječima: „Ne, ja nisam *noj* da zabijam glavu u pijesak“, jasno aludirajući na prvi scenarij *Mont Fleura*. Kada je vlada ANC-a 1994. godine preuzela vlast u zemlji najviše je iznenadila dosljednom primjenom stroge fiskalne discipline. Allister Sparks, poznati južnoafrički pisac, novinar i politički komentator, temeljnu promjenu ANC-ove gospodarske politika nazvao je „velikim zaokretom“.

Godine 1999. Mboweni je postao prvi crnački guverner narodne banke (na toj funkciji ostao je sljedećih deset godina). Na brojnim skupovima međunarodnih i lokalnih investitora često bi koristio „scenarij rječnik“ za smirivanje i uvjeravanje okupljenih: „Ne morate se plašiti... mi nismo Ikarus... nećemo previsoko letjeti... nećemo se previše približiti suncu.“

Otprilike u isto vrijeme Manuel je postao prvi crnački ministar financija JAR-a te se na toj dužnosti zadržao narednih 13 godina. O metodi scenarij planiranja rekao je: "Ako mislite da smo od *Mont Fleura* do naših trenutnih politika stigli pravocrtnim kretanjem prema naprijed tada grdno griješite. Mnogo je tu bilo vijuganja... ovakvih i onakvih zavoja. Pa ipak, istina je da su osnove stvorene

na *Mont Fleuru*. Mogao bih sada zatvoriti oči i prisjetiti se svakog detalja nastajanja scenarija. Mogu reći da sam ih internalizirao u svoje biće. A kada nešto internalizirate, tada to najčešće nosite u sebi cijeli život.“

Čvrstina i ekonomska disciplina nove vlade potaknula je rast BDP-a u JAR-u s jedan posto u razdoblju od 1984. do 1994. godine na tri posto u razdoblju od 1994. do 2004. godine. U namjeri da naglasi uspješnu političku tranziciju JAR-a iz aparthejda u demokratsko društvo - protkanu gospodarskim rastom u doba globalne recesije - godine 2010. Clem Sunter napisao je: „Primite naš duboki naklon... svi vi s *Mont Fleura*. Nesumnjivo ste promijenili našu povijest u kritičnom trenutku.“

Tim *Mont Fleur* u javnost je slao jednostavne i uvjerljive poruke o budućnosti zemlje. Pa ipak, nisu se svi slagali s njima. Pojedini analitičari njihove su zaključke smatrali ishitrenima i površnim, posebice ljevičari koji su se grozili fiskalnog konzervatizma. Unatoč tome, tim *Mont Fleur* uspio je temeljnu hipotezu i prijedloge o gospodarskoj strategiji zemlji nakon aparthejda uvrstiti u nacionalnu agendu. Potom su njihovi prijedlozi pobijedili u oštrim raspravama širom zemlje i to djelomice radi toga što se činilo da su usklađeni s prevladavajućim globalnim konsenzusom te djelomično radi utjecajnosti Manuela i Mbowenija u krugovima ekonomista i gospodarstvenika. Prema tome, slobodno se može zaključiti da su članovi tima doista presudno utjecali na događaje u zemlji u postaparthejd razdoblju.

Radionice *Mont Fleur* značajno su pridonijele nacionalnoj preobrazbi Južnoafrikanaca. Osim toga, na vlastitom su primjeru pokazale kako željena transformacija izgleda. Suština procesa *Mont Fleur* - okupljanje lidera raznih dijelova sustava koji uranjaju

Tim *Mont Fleur* u javnost je slao jednostavne i uvjerljive poruke o budućnosti zemlje. Pa ipak, nisu se svi slagali s njima.

u dijalog i razgovaraju o svemu što se događa, što bi se moglo dogoditi te što bi se trebalo dogoditi u njihovom sustavu, te nakon toga djeluju na osnovu naučenog - implementirana je na stotinama pregovaračkih foruma (većinom se koristila metoda *multi-dioničkog dijaloga*, a manje metodologija *scenarij planiranja*) na svakom spornom pitanju; od reforme obrazovanja do urbanog planiranja i brojnih ustavnih pitanja. Upravo je iz takvog načina rada nastala šala koju sam ranije ispričao - šala o „praktičnoj“ i „čudesnoj“ južnoafričkoj opciji. Narod JAR-a na koncu je zajedničkim snagama pronašao put u bolju budućnost. Riječju, uspjeli su implementirati "čudesnu opciju".

Pa ipak, projekt *Mont Fleur* i južnoafričku tranziciju ne može se nazvati „savršenim“ ili „potpunim“. Brojna pitanja i akteri izostavljeni su iz razmatranja, mnoge ideje i aktivnosti ogorčeno su osporene, a mnoge nove dinamike i poteškoće kasnije su se javile. Transformiranje kompleksnog

Suština procesa *Mont Fleur* implementirana je na stotinama pregovaračkih foruma.

društvenog sustava JAR-a nikada nije bilo lagano, sigurno ili trajno. No, *Mont Fleur* nesumnjivo je stvorio potrebnu mirnoću za kretanje prema naprijed društva zaglavljelog u nasilju. Rob Davies, član MF tima koji je kasnije postao ministar trgovine i industrije, o tome je rekao: „Proces Mont Fleur zacrtao je put svima onima koji su za tim putem predano tragali.“

## Kada koristiti TSP - transformativno scenarij planiranje

Po završetku projekta *Mont Fleur* 1992. godine dvojako sam se osjećao: nadahnuto i nesigurno. Naime, bilo mi je posve jasno da je korištena metodologija pridonijela promjenama u Južnoafričkoj Republici i to me činilo sretnim, radosnim i pomalo ushićenim. S druge strane nisam razumio može li se uopće, a ako može - na koji način - *transformativno scenarij planiranje* koristiti i u nekom drugom kontekstu? U nekoj drugoj situaciji? Ako bismo metodologiju

nazvali „uspješnom“, postavlja se pitanje koje outpute bi trebala generirati te koje inpute bismo joj trebali osigurati? Također se nameće bitno pitanje: koji su koraci/faze najvažniji za generiranje željenih outputa?

Navedena pitanja potaknula su me da pokrenem istraživanja kojima se sada bavim već otprilike dvadesetak godina. Nakon preseljenja u JAR 1993. godine počeo sam surađivati s ljudima koji su nastojali riješiti *kompleksne*

Južnoafrički kontekst koji je iznjedrio seriju *Mont Fleur* scenarij radionica na kraju se pokazao kao specifičan primjer općenite situacije.

*probleme.* U tome sam imao sreće pa sam vrlo brzo pronašao kolege s kojima sam surađivao na brojnim projektima, bavio se različitim izazovima, različitog opsega, u različitim zemljama, s različitim akterima, koristeći se različitom metodologijom. Spomenuta iskustva pružila su mi mnogo prilika za razne pokušaje, mnogo prilika za pogreške i isto toliko prilika za učenje. Vremenom sam pronalazio odgovore na moje nedoumice.

Južnoafrički kontekst koji je iznjedrio seriju *Mont Fleur* scenarij radionica na kraju se pokazao kao specifičan primjer općenite situacije. Shodno tome, zaključujem da transformativno scenarij planiranje koristi u situacijama koje imaju sljedeća tri obilježja:

*Prvo*, situacije koje ljudi smatraju *neprihvatljivima*, *nestabilnima* ili *neodrživima*. Riječ je o situacijama koje su takve već neko vrijeme, sada postaju takve ili će vjerojatno postati takve u bližoj ili daljoj budućnosti, a popraćene su osjećajima *prestrašenosti*, *uzbuđenosti* ili *zbuđenosti*. Redovito se radi o situacijama s kojima se ljudi više ne mogu ili ne žele nositi, kojima se ne žele prilagoditi ili od kojih žele pobjeći. U takvim situacijama ljudima najčešće ne preostaje ništa drugo nego da pokušaju preobrazbu. Sudionici projekta

*Mont Fleur*, primjerice, aparthejd su smatrali neprihvatljivim, nestabilnim i neodrživim, a otvorene političke pregovore prilikom da doprinesu promjeni. Drugi hipotetički primjer mogu biti ljudi u zajednici koja situaciju u školstvu smatra neprihvatljivom te je stoga želi promijeniti.

*Drugo*, riječ je o situacijama koje pojedinci ne mogu sami transformirati - surađujući isključivo sa svojim kolegama i prijateljima. Ma koliko se trudili i željeli jednostavno nisu u stanju nametnuti promjene. Što je veći društveno-političko-ekonomski sustav (sektor, zajednica ili država) u kojem se situacija odvija to je teže uvoditi promjene zbog ogromne kompleksnosti - ogromnog broja aktera, brojnih međuovisnosti, nesigurnosti i nepredvidivih momenata - koja pothvat čini neizvedivim jer je niti jedna osoba ili organizacija ne može kvalitetno pojmiti i interpretirati. Prema tome, jedini pravi pristup takvim situacijama je u *multidioničkoj suradnji* predstavnika svih dijelova sustava pomoću koje se osvještava cjelokupna složenost radi pronalaska tzv. „intervencijskih poluga“.

Južnoafrikanci su se desetljećima borili protiv aparthejda pokušavajući silom transformirati sustav masovnim prosvjedima, međunarodnim sankcijama i oružanim otporom. Nažalost, od svega toga ništa nije urodilo plodom. *Mont Fleur* i druge multidioničke radionice održane 1990-ih opskrbile su ih društvenom tehnologijom koja ih je počela smisljeno povezivati s drugim akterima iz cjeline sustava. Na prethodnom konkretnom primjeru školstva to bi značilo da se u proces promjena uvjeta obrazovanja u školama uključe *svi* akteri - učitelji, roditelji, studenti i drugi - a ne samo zabrinuti građani i školska administracija.

*Treće*, riječ je o situacijama koje ljudi ne mogu izravno transformirati jer su akteri

koji trebaju surađivati na implementaciji transformacije međusobno suviše polarizirani. Akteri se, naime, obično ne mogu složiti oko suštine problema, a kamoli oko rješenja. U najboljem slučaju slažu se oko toga da su suočeni sa situacijom koju smatraju problematičnom, s time da se i dalje ne slažu oko razloga ili intenziteta te problematičnosti. Shodno tome, svaki pokušaj izravne implementacije „rješenja“ najčešće dodatno povećava otpor i rigidnost sustava što nas navodi da zaključimo kako se svaka transformacija mora neizravno implementirati te da proces mora započeti stvaranjem zajedničkog razumijevanja, kvalitetnih odnosa i jasnih namjera.

Sudionici radionica *Mont Fleur* redom su se slagali oko toga da je aparthejd problematičan i da ga treba ukinuti. Međutim, u proces su ušli značajno različitih dijagnoza o tome što je u aparthejdu problematično te u propisivanje načina na koji će se isti preobraziti. Metoda *scenarij planiranja* osigurala im je svojevrsno „zajedničko tlo“. Na

primjeru problema školstva to bi značilo da je moguće da administratori, učitelji, roditelji i studenti imaju povijest neproduktivnih nesuglasica koja ih priječi da jednostavno sjednu za stol i započnu razgovarati kako bi osmislili zajedničke akcije.

Prema tome, može se kazati da je *TSP* metoda *transformativnog scenarij planiranja* zapravo metoda koja pomaže ljudima nositi se s kompleksnim problematičnim situacijama koje žele, ali ne mogu unilateralno ili izravno preobraziti. *TSP* metoda može se koristiti na svim razinama: lokalnoj, sektorskoj, regionalnoj, nacionalnoj ili globalnoj. *TSP* metoda ne koristi se u svrhu prilagođavanja aktera situaciji ili nametanja preobrazbe ili implementacije nekog prethodno formuliranog prijedloga/rješenja ili odabira između nekolicine prethodno formuliranih prijedloga/rješenja. Riječ je o pristupu kojim se akterima osigurava platforma za kooperativni i kreativni dijalog kako bi se „odglavili“ iz zaglavljenih situacija i krenuli naprijed.

## TSP: Način funkcioniranja metode

U procesu *TSP*-a članovi tima problematične situacije transformiraju prvenstveno transformirajući sebe - i to na četirima osnovnim načinima.

*Prvo*, transformiraju vlastito *razumijevanje*. Scenariji artikuliraju kolektivnu sintezu trenutne situacije i moguće buduće situacije u sustavu kojeg i oni sačinjavaju. Sudionici sagledavaju vlastitu situaciju te, posebno važno, *vlastitu ulogu* u toj situaciji - iz svježe perspektive. U polariziranim, konfuznim i

zaglavljenim situacijama upravo novo, jasno, zajedničko razumijevanje može omogućiti pozitivni pomak.

*Drugo*, akteri transformiraju svoje *odnose*. Suradnjom u scenarij timu osnažuju empatiju i jačaju povjerenje prema ostalim članovima tima i sustavu u cjelini kao i vlastite kapacitete za suradnju radi pronalazjenja najsnažnijih „intervencijskih poluga“. Jačanje i poboljšanje odnosa unutar sustava često bude najvažniji i najdugotrajniji ishod *TSP* projekata.

# POVRATAK JUNAKA

*retreat*

## PRIJELAZI PRAGOVA SMRTI I ŽIVOTA

Martina Stažnik i Danijel Ritz  
Brijuni, 14. – 18. 09. 2021.

Divljina nespješnog. Mudrost smrti. Novi život.

Prijelazom praga nepovratno ulazimo u liminalni prostor i vrijeme. Moć tame podzemlja i divljina nespješnog govori nam o našem životu. Prepuštamo se prihvaćajući gubitak poznatoga, kako bismo se rodili u nepoznatom. Mudrost smrti postaje naš vodič u novi život.

Heroine i junaci slijede poziv. Povlače se. Napuštaju izvanjski svijet. Odlaze na unutarnje putovanje u potragu za vlastitom moći. Za novi život.

informacije i prijave

<https://povratakjunaka.wixsite.com/retreat>

[povratakjunaka@gmail.com](mailto:povratakjunaka@gmail.com)

Natalija Gojković, +385 91 910 9366



*Treće*, akteri transformiraju svoje *namjere*. Preobrazbom *razumijevanja* i *odnosa* mijenja se njihova perspektiva te, shodno tome, i način sagledavanja onog što mogu učiniti i onog što bi trebali učiniti - kako bi se uspješno nosili s događanjima u njihovu sustavu. Akteri transformiraju svoje intencije.

*Četvrto*, transformacija *razumijevanja*, *odnosa* i *namjera* omogućuju akterima transformaciju vlastitih *aktivnosti* pomoću kojih na koncu transformiraju vlastitu situaciju.

Priča o projektu *Mont Fleur* odlično oslikava prethodnu *četverodijelnu logiku*. Sudionici su, naime, na radionicama stvorili novo razumijevanje političkih, ekonomskih i društvenih izazova s kojima se JAR suočavao te su potom osmislili četiri scenarija u kojima su opisali kako bi se Južnoafrikanci mogli s njima nositi. Lideri sukobljenih stranaka, sektora i rasa stvorili su nove odnose i saveze koji su im pomogli kreativno napredovati. Također su stvorili nove namjere glede aktivnosti koje svaki od njih mora učiniti u vlastitoj sferi utjecaja kako bi se spriječili scenariji "Noj", "Šepava patka" i "Ikarus" te kako bi se realizirao "Flamingov let". U godinama koje su uslijedile novo razumijevanje, novi odnosi i nove namjere omogućilo je sudionicima i drugim ljudima s kojima su kasnije surađivali da poduzmu niz usklađenih aktivnosti (najjače „intervencijske poluge“, op.ur.) koje su značajno pridonijele realizaciji novih namjera.

Na primjeru zajednice zabrinute kvalitetom obrazovanja, novoformljeni tim građana, školskih administratora, učitelja, roditelja i učenika mogao bi zajednički osmisliti skup scenarija (poželjnih i nepoželjnih) o eventualnim budućim događajima i situacijama u njihovim školama te zajednici kao cjelini. Upravo bi im ta bliska suradnja mogla omogućiti da se međusobno bolje razumiju, da

Transformacija razumijevanja, odnosa i namjera omogućuju akterima transformaciju vlastitih *aktivnosti* pomoću kojih na koncu transformiraju vlastitu situaciju.

jedni drugima više vjeruju te da zajednički razjasne što trebaju činiti kako bi poboljšali sustav. Potom će vjerojatno poduzeti neke mjere ili aktivnosti - zajednički ili odvojeno - kako bi ostvarili željene promjene.

Od TSP metode možemo očekivati transformativne rezultate samo ako uključimo tri ključne komponente. U svojoj suštini, TSP je složena društvena tehnologija koja na inovativni način koristi tri postojeće tehnologije radi generiranja boljih rezultata. Ako bilo koja od tri ključne komponente nedostaje, TSP u praksi neće funkcionirati.

*Prvu komponentu* čini tim pronicljivih, utjecajnih i zainteresiranih aktera koji odlično prezentiraju  *cjelinu sustava*. Radi se, naime, o tome da akteri trebaju sačinjavati strateški mikrokozmos cjeline sustava, a ne samo jednog njegovog dijela, tabora ili frakcije. Također mora postojati jasna i nedvosmislena želja da se određena problematična situacija riješi te svjesnost da to nitko ne može sam postići. Akteri su dobrovoljno odlučili pridružiti se timu jer smatraju da će im zajedništvo pomoći da riješe problem.

*Druga komponenta* nesumnjivo je „snažni spremnik“ (engl. *strong container*) unutar kojeg

akteri transformiraju vlastito razumijevanje, odnose i namjere. Granice spremnika unaprijed se čvrsto određuju kako bi članovi TSP tima istovremeno osjećali primjerenu zaštitu i sigurnost te primjereni pritisak i frikciju radi učinkovitog odrađivanja posla. Izgradnja „spremnika“ zahtijeva posvećivanje posebne pozornosti različitim dimenzijama prostora unutar kojeg tim funkcionira:

- političkom ozračju, kako bi akteri mogli upoznavati kolege iz drugih dijelova sustava, a da ih se pritom se smatra „izdajnicima“ koji su izdali „osnovno pleme“;
- psihosocijalnim preduvjetima suradnje, kako bi akteri mogli osvještavati, propitivati i osporavati vlastite mentalne modele i aktivnosti;
- fizičkom mjestu na kojem se radionice održavaju, kako bi se akteri opustili i posve preusmjerili pozornost na zadatke iz domene TSP-a.

*Treća komponenta je rigorozni proces.* Suština TSP procesa ogleda se u osmišljavanju niza relevantnih, izazovnih, vjerojatnih i jasnih priča (scenarija) o tome što bi se *moglo* dogoditi - dakle, ne o tome što će se dogoditi (prognoziranje) ili o tome što bi se trebalo dogoditi (vizionarstvo, želja) - nakon čega tim djeluje na osnovu naučenog u procesu.

Proces TSP-a - organska inovacija nastala na *Mont Fleuru* - temelji se na procesu adaptivnog scenarij planiranja nastalom u *Shellu* otprilike dva desetljeća ranije.

Jedinstvenost TSP procesa pronalazimo u njegovoj pragmatičnosti i inspirativnosti, racionalnosti i intuitivnosti, povezanosti i propitivanju dominantne paradigme, urođenosti i odvojenosti od kompleksnosti i sukoba trenutačne situacije. U tom kontekstu također treba kazati kako je budućnost neutralni prostor o kojem akteri podjednako malo znaju.

Proces TSP-a - organska inovacija nastala na *Mont Fleuru* - temelji se na procesu adaptivnog scenarij planiranja nastalom u *Shellu* otprilike dva desetljeća ranije. Iako se oslanja na adaptivno scenarij planiranje, TSP u mnogočemu je drugačiji. Primjerice, u procesu ASP-a lideri organizacije konstruiraju i koriste priče o situacijama koje bi se eventualno mogle dogoditi u okruženju organizacije kako bi na osnovi tih priča/scenarija formulirali strategije i kontingencijske planove odgovora. Dakle, ASP se koristi primarno radi anticipacije eventualnih budućih događaja i prilagodbe događajima koje lideri smatraju „nepredvidivima“ te na koje ne mogu ili ne žele utjecati.

Međutim, ASP je koristan samo u određenoj mjeri. Ponekad se ljudi nađu u situacijama koje su suviše neprihvatljive, nestabilne ili neodržive da bi im se prilagodili. U takvim situacijama potreban je pristup koji ne omogućava samo anticipiranje i prilagođavanje budućnosti već i njezino transformiranje. Primjerice, prilagodba životu u zajednici prožetoj kriminalom podrazumijevala bi montiranje čvrstih brava na vrata, instaliranje modernog alarmnog sustava ili zapošljavanje čuvara dok bi transformativni pristup podrazumijevao ulaganje napora da se kriminal smanji ili nestane. U svrhu adaptivnog odgovora na klimatske promjene ljudi bi mogli izgraditi novi nasip koji bi ih štutio od eventualnog rasta razine mora, dok bi se u svrhu transformativnog



odgovora ljudi mogli povezati kako bi suradnjom utjecali na smanjenje emisije stakleničkih plinova. Iako su oba pristupa racionalna i legitimna, suštinski se značajno razlikuju te zahtijevaju različite vrste alijansi i aktivnosti za realizaciju.

Ključna razlika između adaptivnog i transformativnog scenarij planiranja ogleda se, dakle, u *svrsi*. ASP koristi priče o mogućoj budućnosti kako bi izučavao što bi se moglo dogoditi, dok TSP odmah u startu pretpostavlja da je izučavanje budućnosti nedovoljno korisno ako se ne nastoji utjecati na tu budućnost. Kako bi realizirale svaka svoju svrhu dvije metode koriste različite pristupe: ASP je fokusiran na stvaranje novog razumijevanja sustava, dok TSP istovremeno pretpostavlja da je novo razumijevanje sustava nedovoljno te se stoga fokusira na stvaranje novih odnosa i novih intencija radi transformacije sustava. Također je bitno reći kako dva pristupa koriste različitu metodologiju za realizaciju konačnih rezultata. Primjerice, ASP zahtijeva rigoroznu

Ključna razlika između adaptivnog i transformativnog scenarij planiranja ogleda se u *svrsi*.

posvećenost procesu, dok TSP pretpostavlja da je sâm proces nedovoljan te da mu dodatno treba tim stvoren od aktera iz svih dijelova sustava i snažni spremnik.

TSP pristup pomaže ljudima transformirati problematične situacije potičući snažno povezivanje aktera koji odlično razumiju situaciju, odlično se međusobno razumiju te odlično razumiju što im je činiti.

## Pet koraka TSP-a

Metodologiju TSP-a naučio sam kroz brojne pokušaje i pogreške tijekom 20 godina profesionalne karijere. Godinama sam promatrao TSP projekte koji se uz najbolju volju nisu ni pokrenuli te one druge, koji su izuzetno uspješno lansirani. Godinama sam promatrao kako zapinju te kako glatko teku poput planinske rijeke, kako se iznenada potpuno uruše te kako nastave - unatoč brojnim preprekama - napredovati prema konačnom cilju. Tijekom dvadesetak godina

- u suradnji s mojim kolegama Jaworskim, O'Brienom i Scharmerom - uspio sam shvatiti što funkcionira, a što ne funkcionira u kontekstu metode. Na koncu smo svi zajedno osmislili jednostavnu metodologiju koja se implementira u pet koraka:

1. okupljanje radnog tima i uključivanje predstavnika svih elemenata sustava;
2. zajedničko pomno promatranja situacije;
3. konstruiranje priča/scenarija o tome što bi se u budućnosti moglo dogoditi;

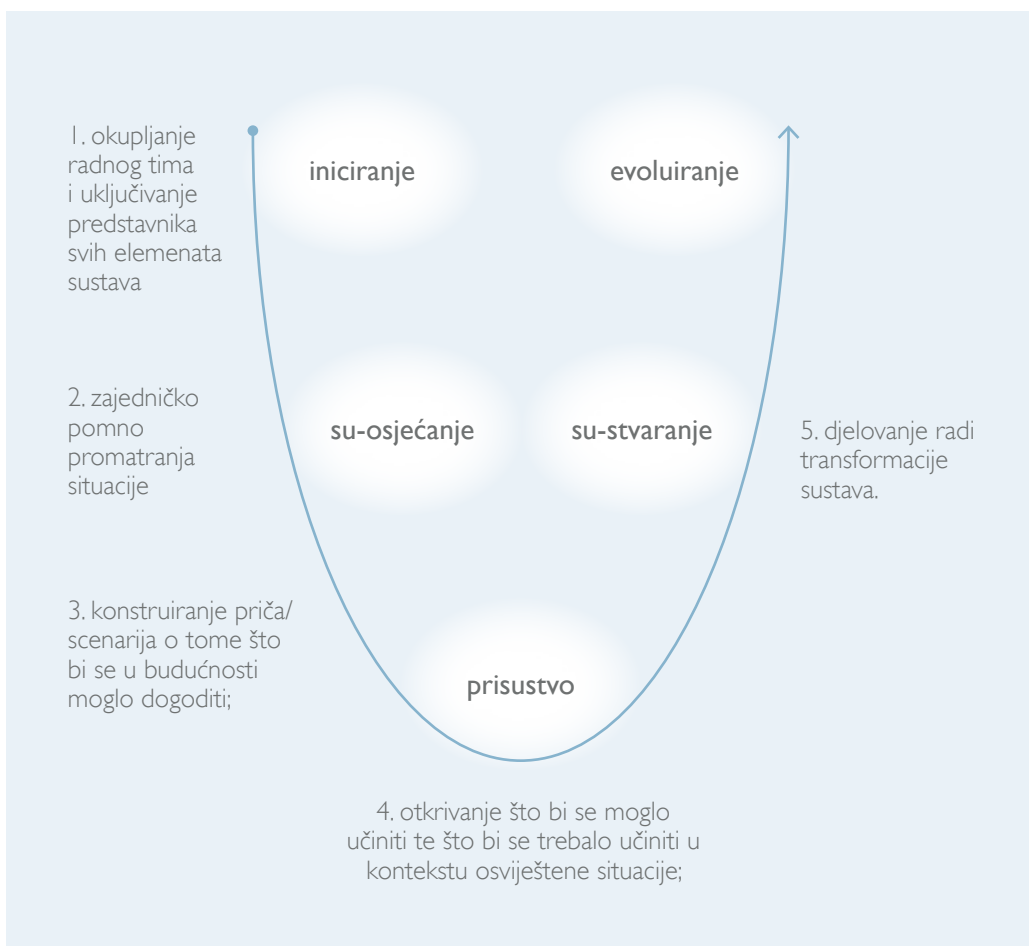
4. otkrivanje što bi se moglo učiniti te što bi se trebalo učiniti u kontekstu osviještene situacije;
5. djelovanje radi transformacije sustava.

Navedeni proces nalikuje kretanju ostarjele krave: iako se ne radi o jedinom putu napredovanja riječ je o putu koji se, nakon brojnih iskušanih alternativa, dokazano kreće pouzdanom rutom.

Nabrojanih pet koraka može se interpretirati kao primjena *U-procesa* na transformaciju kompleksnih problematičnih situacija. U-Proces je model transformacije koji se implementira u pet osnovnih faza:

- *iniciranje* (u TSP procesu odnosi se na okupljanje radnog tima),
- *su-osjećanje* (u TSP-u zajedničko pomno promatranje situacije),
- *prisustvo* (u TSP-u konstruiranje priča/scenarija),
- *su-stvaranje* (u TSP-u pronalaženje „intervencijskih poluga“ radi transformacije sustava),
- *evoluiranje* (u TSP-u djelovanje radi transformacije sustava).

U svojoj suštini U-proces predstavlja svojevrsnu „zaobilaznicu“ koja nam pomaže „odglaviti“ zaglavljene situacije kako bismo se pomakli prema naprijed i preobrazili



problematične situacije svojevrsnim *zau-  
stavljanjem i odmicanjem* od nje. Riječ je o kre-  
ativnom procesu koji postupno vodi do  
novih otkrića i uvida. Također je riječ o  
*fraktalnom procesu* u smislu da svaki korak  
pomaka na U-krivulji sadrži u sebi manju  
U-krivulju što nadalje podrazumijeva da  
sudionici više puta u procesu prolaze svih  
5 faza U-procesa.

Problematičnim situacijama TSP pristupa  
polagano te iznutra prema van. Postupno  
prolazeći kroz pet koraka metode, akteri  
polagano transformiraju vlastito razumi-  
jevanje, odnose i namjere, a time i vlastite  
aktivnosti. U tom procesu transformacija  
se s lidera prenosi na cijeli radni tim, orga-  
nizaciju i sektor pod njihovim vodstvom te  
na širi društveni sustav.

TSP projekt može biti uzak ili širok, ma-  
len ili opsežan, dugotrajan ili kratkotra-  
jan. Višegodišnje iskustvo mi govori kako  
uspješne transformacije kompleksnih pro-  
blematičnih situacija obično koriste stano-  
vite parametre. Naravno, proces može biti  
uspješan i onda kada se idealni parametri  
ne koriste. Međutim, u tom slučaju obično  
se radi o mnogo težem putu.

U prvom koraku inicijalni tim (*sazivači*) od  
5 do 10 ljudi počinje *izgrađivati TSP radni  
tim* od 25 do 35 ključnih aktera koji prezen-  
tiraju cjelinu sustava. Manji inicijalni i TSP  
timovi obično nemaju potrebitu raznolikost  
neophodnu za  *cjelosustavne uvide i utjecaj*. Veći  
inicijalni i TSP timovi imaju problema s ge-  
neriranjem intimnosti i posvećenosti koju  
proces nudi. Postoje, naravno, neke druge  
metode za rad s većim timovima, ali one  
nisu kompatibilne strukturiranoj kombina-  
ciji racionalnih i intuitivnih procesa TSP-a.

Izabrani TSP tim potom ulazi u drugi, tre-  
ći i četvrti korak - na tri ili četiri radionice

Problematičnim situacijama  
TSP pristupa polagano te  
iznutra prema van.

- koje traju od tri do četiri dana, a orga-  
niziraju se u razdoblju od četiri do osam  
mjeseci. U razdobljima između radionica  
odvijaju se različite aktivnosti potpore pro-  
cesu. TSP proces koji se organizira u manje  
radionice ili u kraćim radionicama najčešće  
timu ne osigurava dovoljno vremena i pro-  
stora da dovoljno duboko uroni (kako bi se  
dovoljno pogubio) u problematičnu situa-  
ciju radi transformacije vlastita razumijeva-  
nja, odnosa i namjera.

Moj partner Bill O'Brien o potrebnom vre-  
menu za transformaciju jednom je prilikom  
rekao: „Za rođenje djeteta potrebno je de-  
vet mjeseci... bez obzira na to koliko ljudi  
uključite u „posao“ i koliko se ti ljudi trude  
da ga čim prije završe.” TSP proces organi-  
ziran u radionice koje duže traju teško odr-  
žava neophodnu energiju i momentum.

Na kraju procesa tim TSP - u suradnji s  
odabranim liderima - implementira peti ko-  
rak tijekom dodatnih četiri do osam mjese-  
ci ili duže. Kraći proces najvjerojatnije neće  
osigurati dovoljno vremena za provedbu  
aktivnosti tima TSP radi transformacije  
problematične situacije. Pa ipak, aktivnosti  
TSP tima obično djeluju godinama nakon  
implementacije šireći se glasno i potihlo

cijelim sustavom. Dakle, TSP projektom započinjemo proces transformacije sustava kojemu ponekad trebaju desetljeća do konačnog završetka.

Iako je u suštini jednostavan, TSP proces lako zastrani pa zbog toga nitko ne može

jamčiti konačne rezultate. Za njega se također može reći da je *emergentan* odnosno da *kontinuirano izvire* - gotovo nikad ne odvija se prema planu te uvijek zahtijeva redizajn primarnog konteksta. Dakle, vježbanje u različitim situacijama jedini je način ovladavanja TSP procesom.

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



**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*.

# SPACE<sub>2</sub>C<sup>®</sup>

TRENDOVI IZ STRUKE I POSLOVANJA.



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

“

Znati, misliti, sanjati.  
To je sve.

Victor Hugo

“

## ŠTO I KAKO?

**Za ispunjeniji radni tjedan osmislili smo za Vas alat Kava petkom kojim u malo vremena možete dobiti aktualne informacije o važnim temama iz područja marketinga, prodaje, upravljanja organizacijom i osobnog razvoja.**

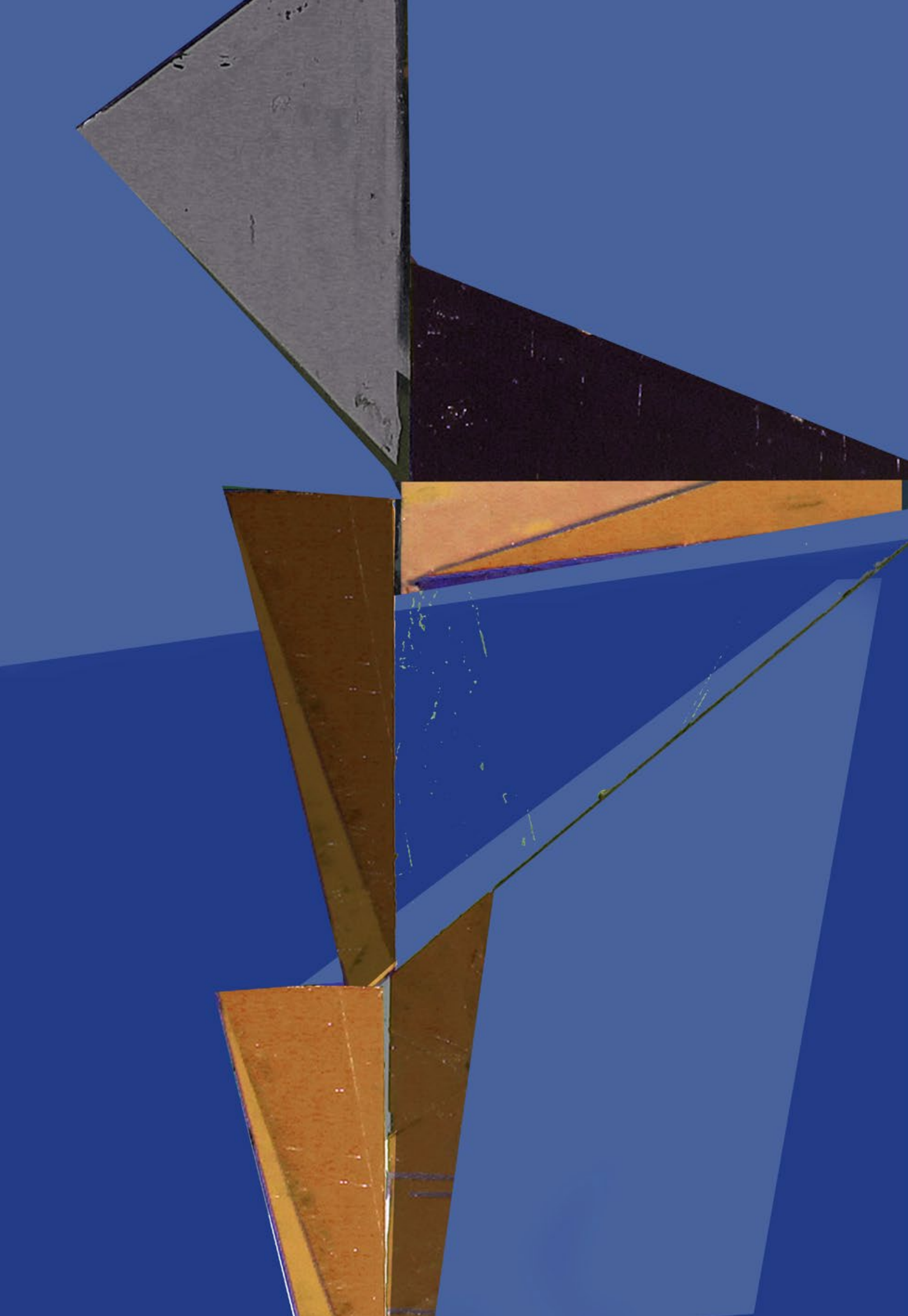
Kroz zanimljive članke, video sadržaje i događanja na jednostavan, zanimljiv i opušten način saznate više i budete u trendu suvremenog poslovanja.



[www.space2c.hr](http://www.space2c.hr)



SPACE<sub>2</sub>C<sup>®</sup>



# BOOM: Novi model upravljanja

Zadovoljni djelatnici uvećavaju profit

**K**ontrola, koncentracija moći i predvidivost. Ako pogledate vodeće teorije u kontekstu organizacijskog razvoja, možete pronaći dvije osnovne teorije koje se nalaze na suprotnim polovima. Jedna teorija, prema kojoj danas funkcionira većina organizacija, potiče sustav u kojem glavnu riječ imaju *kontrola, koncentracija moći (na vrhu), predvidivost i kompetitivnost*. Primjerice, Jack Welch bio je jedan od gurua menadžmenta današnjice. To je osoba koja je izgradila General Electric u ono što je on danas, o Jacku su napisane knjige, citira ga se na mnogim konferencijama i proučava se njegov rad. Jack, to je poznato, nije trpio prosječnost i tražio je potpunu poslušnost i predanost. Živio je za dvije stvari koje je obožavao: posao i golf. Tome je posvetio najviše vremena, a obitelj je bila daleko iza tih dviju strasti. Tu vrstu predanosti tražio je i od svojih ljudi. Stvorio je ozračje u kojem opstaju samo najbolji.

U Hrvatskoj imamo primjer velikog poduzetnika koji je zapošljavao puno ljudi u svojim poduzećima. Poznato je da je taj poduzetnik tražio potpunu predanost, poslušnost i odanost. Koncern čiji je on vlasnik

je postizao iznimno dobre rezultate i uspio je neuspješne kompanije, koje je kupio, pretvoriti u iznimno uspješne. Temelj tog uspjeha su čvrsta kontrola, kompetitivnost, individualizacija, apsolutno poštovanje



hijerarhije, sistematizacija i uvođenje standarda. Ta su poduzeća primjer kako uvođenje strukture, kontrole, pravila i procesa od neuspješnih organizacija stvore uspješne. S pravilima, procesima, organiziranim marketingom i prodajom u rekordnom su roku potpuno preobrazili poduzeća koja su kupovali. Međutim, koncern je propao. Nije propao jer je uveo strukturu i pravila u tvrtke kćeri, nego zato što to nije učinio u središnjici, u samom koncernu. U središnjici nisu postojala stvarna struktura ni dosljedno poštovanje pravila. Ljudi su se držali i slijepo slijedili ono što je vlasnik govorio, činio i mislio. Ako je to bilo pogrešno, nitko se nije usudio to i izgovoriti. Svi su čuvali svoje položaje i ono što su dobivali time što sjede blizu „caru“. Kad je carstvo počelo pucati, svi ti ljudi počeli su spašavati vlastitu sudbinu puštajući cara da se spasi kako zna i umije. Da se vlasnik ponašao kao Jack Welch, ne bi propao. Jack nije poznao riječ nepotizam, nije trpio nerad, politikantstvo te pokazivanje rezultata koji ne postoje. Sreća za Jack Welcha bila je da je imao iznad sebe vlasnika pa je pravila koja je drugima nametao i sam morao primjenjivati. Međutim, na osnovi problema koje je General Electric doživio poslije Jack Welcha, vidimo da je takav

sustav opsesivne usredotočenosti na rezultat i internu kompeticiju kratkoročan. Na zaista duge staze, organizacija mora napraviti sljedeći pomak u svojem razvoju.

### **Samoorganizacija, autonomija i mreže.**

Ova teorija na potpuno je drugom dijelu spektra teorija menadžmenta i govori o upravljanju bez upravljanja, o hijerarhiji bez hijerarhije i o organizaciji koja postoji na sasvim novim organizacijskim temeljima od svega što smo dosad spoznali. Ključne su razlike:

- autonomija umjesto kontrole
- sinkronicitet umjesto planiranja
- fraktalna organizacija umjesto piramidalne
- integratori umjesto menadžera
- samovođenje umjesto menadžera
- potpuna transparentnost umjesto kontrolirane informiranosti.

Informacije o tome novom pokretu možete pročitati u knjizi *Reinventing organizations*, autora Fraderica Lalouxa. O toj je knjizi profesor s fakulteta Harvarda Robert Kegan rekao: „Ljudi me već dugo pitaju kako će izgledati organizacija ‚pete razine‘ ili drugim riječima organizacije ‚više razine‘. Frederic Laloux je svojom snažnom istraživačkom knjigom dosad najbliže od ikoga odgovorio na to pitanje.“

Međutim, velik dio današnjega poslovnog i konzultantskog svijeta vjeruje da je organizacijski model „komanda i kontrola“ jedina naša stvarnost. Aristotel, veliki grčki filozof i znanstvenik, zaključio je i zapisao 350. godine prije Kista da žene imaju manje zuba od muškaraca. Danas znamo da je to besmislica. Ali gotovo 2000 godina to je u zapadnom svijetu bila prihvaćena činjenica. Sve dok se netko jednog dana nije sjetio revolucionarne ideje: „Idemo ih izbrojiti!“ Tako se još uvijek u poslovnom



svijetu misli da je to što imamo sada, u organizacijskom i operativnom smislu, jedino moguće. Iako velik dio tih organizacija proizvodi patološke odnose, stvara bolesti, ne proizvodi rezultat, gomila birokraciju, uništava prirodu, truje potrošače, vara državu, uništava mala poduzeća, ali i dalje misle da je to dovoljno ispravno i dovoljno dobro. U takvim kompanijama ljudi na posao odlaze s grčem u želucu i misle da je to najveći doseg i da dalje, bolje i drukčije ne postoji. E, postoji.

**BOOM.** BOOM je srednji put između dva gore spomenuta ekstrema operativnog modela funkcioniranja organizacija. To jasan sistem igre koji stvara autonomiju, odgovornost, fleksibilnost i disciplinu. Kao u svakom momčadskom sportu, pobjednička momčad je ona koja ima vrhunske igrače i vrhunski sistem igre. BOOM je vrhunski sistem igre za malu i srednju kompaniju. To dokazuju i podaci: tvrtke koje su implementirale BOOM (17) u zadnjih 5 godina imale su prosječan rast prihoda 30%, a EBITDA 56%. Uz to su ostvarile značajan napredak u zadovoljstvu i angažiranosti zaposlenika.

Da bi poduzeće uspješno poslovalo, treba imati četiri osnovna dijela posložena i integrirana:

- jasnu strategiju
- učinkovitu organizaciju
- kvalitetnu komunikaciju
- dobar oblik nagrađivanja.

BOOM uspješno gradi i povezuje te četiri komponente. Gdje god da se poduzeće nalazi u svojem razvoju, metodologija BOOM-a omogućuje da poduzeće odredi gdje je u tom razvoju i što treba učiniti da krene dalje.

Ključan dio BOOM-a je ko-kreacija. To nije računalni program ni certifikat kvalitete. To

je sustav prema kojem će ljudi svaki dan funkcionirati. Razmislite o svojoj obitelji. Sigurno ste imali ili imate određena pravila prema kojima je vaša obitelj funkcionirala ili funkcionira. Neka su jasno dogovorena, a neka jednostavno postoje a da ne možete utvrditi tko ih je i kako postavio. Neka vam se sviđaju, a neka ne. Svaka obitelj ima neki svoj ritam funkcioniranja. Primjerice, postoji li zajednički nedjeljni ručak ili ne, jede li se doručak, kako je organizirano čišćenje, tko kuha i kada, kako se obitelj odnosi prema edukaciji, kako se procjenjuje uspjeh... Poduzeće je također oblik obitelji, posebno malo poduzeće. BOOM je sustav koji će omogućiti zdravo funkcioniranje poduzeća. Da bi taj proces uspio, zaposlenici i menadžment moraju sudjelovati u prilagodbi BOOM sustava samome sebi. To mora biti proces ko-kreacije inače primjena neće uspjeti. Ljudi to neće „kupiti” i nastaviti ćete po starom.

**Primjer poduzeća koje je uvelo BOOM.** Branka i Domagoj, suvlasnici i članovi Uprave poduzeća BD savjetovanje došli su do mene jer su me znali od prije. Bili su dio mojih edukacijskih programa za menadžere i svidio im se način i pristup u radu. S obzirom na to da s procesom BOOM-a





*coach* ulazi u krvotok poduzeća, povjerenje ima veliku ulogu. Zato sam uspio dobiti posao kod njih i zato BD savjetovanje danas funkcionira prema sustavu BOOM-a. Na to su se odlučili zato što su osjećali da je poduzeće spremno za novu razinu strukture, organiziranosti, brzine i profesionalnosti. Vidjeli su da mogu rasti, ali da se moraju drukčije organizirati kako bi ostvarili taj rast. Poduzeće je imalo 20 zaposlenih (danas, nakon dvije godine ima 30 zaposlenih), a bavi se računovodstvenim uslugama, poreznim savjetovanjem i revizijom.

Dogovorili smo cijeli proces koji će trajati intenzivnih šest mjeseci i bit će primijenjeni svi BOOM-ovi alati i procesi. Prvi dio procesa je dijagnostička faza. U tom sam dijelu razgovarao najviše s Brankom i Domagojem

o tome što zapravo njima treba. Tu mnogo pomaže BOOM-ov upitnik koji osvještava što sve poduzeće ima ili nema u svojem modelu poslovanja. Tu su otkrili da, primjerice, nemaju postavljenu ni napisanu strategiju, da ne postoje određene vrijednosti, da im je sva komunikacija reaktivna (to znači kad se nešto dogodi, onda se nađu da „ugaše požar“), ljudi im ne znaju kakvi su financijski rezultati, ne postoji jasan organigram ni struktura odgovornosti, nema praćenja učinkovitosti ni postavljanja ciljeva.

Evo što su nakon uvođenja BOOM-a komentirali Branka i Domagoj:

Branka: „U jednom trenutku je postalo previše nositi to sve na svojim leđima. Trebalo nam je nešto što će nas rasteretiti, nešto što će donijeti strukturu. BOOM je donio da ljudi počinju imati psihološki osjećaj vlasništva i odgovornosti. Prvo su ljudi bili prestrašeni, ali kako je proces napredovao, tako su ljudi sve više prihvaćali promjenu i sudjelovali u njoj“

Domagoj: „BOOM nam je donio zajedničku sliku budućnosti i da znamo kuda i kako ćemo se kretati. To mi je također omogućilo da još bolje upoznam ljude, čujem njihova očekivanja i podijelim svoja. Nadam se da će i drugi prepoznati važnost BOOM procesa i da će postojati interes za daljnjim razvojem našeg društva u cjelini.“

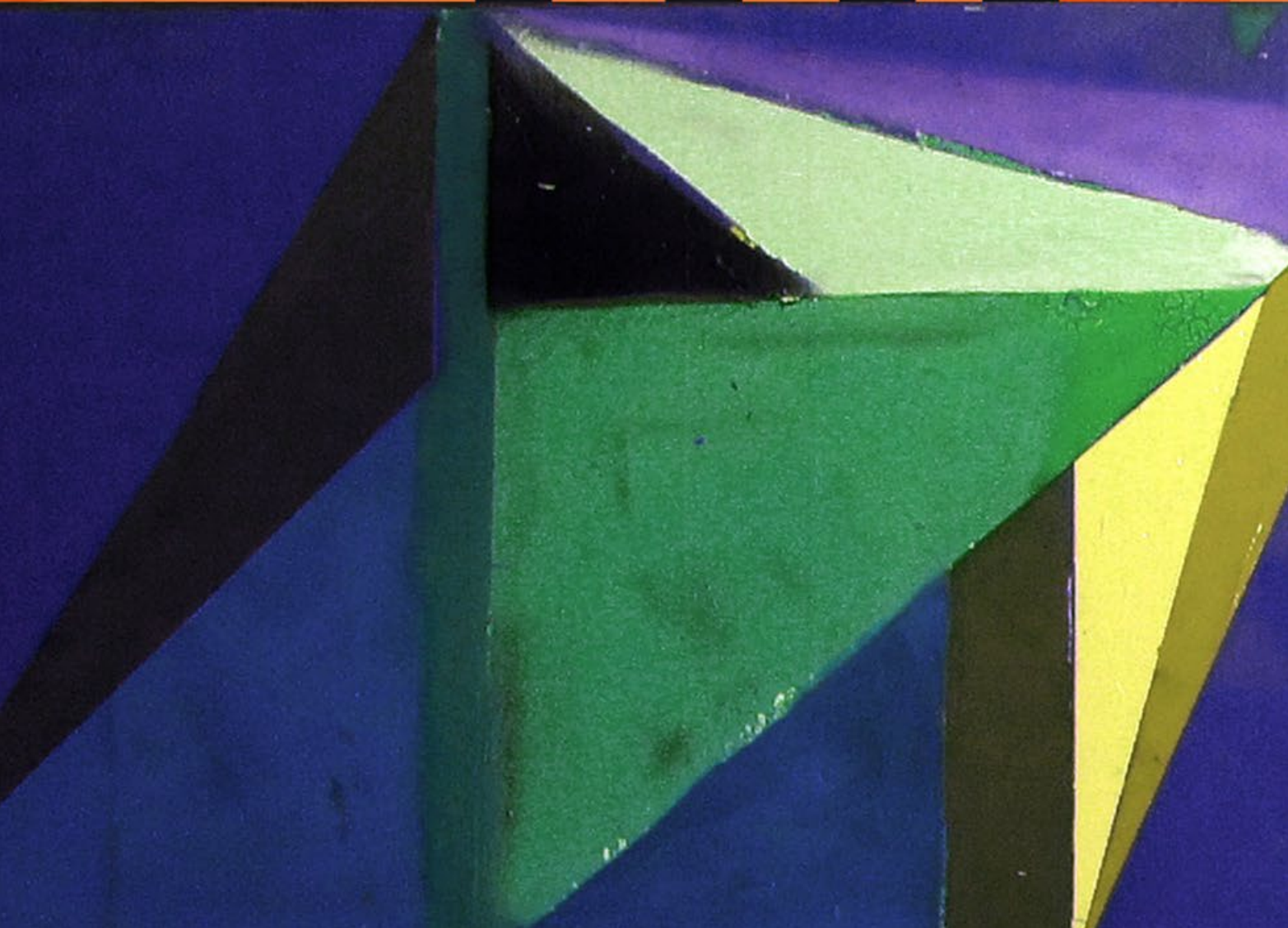
Kompanije koje su uvele **BOOM** u prosjeku su godišnje ostvarile rast od 35% **prihoda** i 56% **EBITDA**

Za BOOM implementaciju posjetite nas na:  
[boomyourcompany.com](http://boomyourcompany.com)



Naručite knjigu  
danas





# Koraci TSP procesa

**Bil O'Brien, Joseph Jaworski,  
Otto Scharmer**

## I. Prvi korak: sazivanje TSP tima

Prvi korak TSP projekta odnosi se na okupljanje ljudi - predstavnika cjeline sustava - koji žele i mogu utjecati na budućnost tog sustava. Kada govorimo o „sustavu“ zapravo mislimo o nekoj zajednici, organizaciji,

industrijskom sektoru ili naciji: o bilo kojoj društveno-političko-gospodarskoj cjelini koja je suviše kompleksna da bi je predstavnik bilo kojeg dijela samostalno razumio ili promijenio.

**INA**



# OSJETI ČISTU SNAGU

INA Class Plus goriva

[ina.hr](http://ina.hr)

da sagledaju situaciju iz perspektive drugih aktera, smještenih na drugim pozicijama u sustavu, te da s njima osvijeste  *cjelinu sustava* - što je više moguće. Od njih se traži  *otvorenost, propitivanje i učenje*.

### **Kako pomoći ljudima da sagledaju cjelinu?**

Od 1960. do 1996. godine u Gvatemali je bjesnio genocidni građanski rat koji je društvenu strukturu zemlje rastrgao na komadiće. Od ukupno sedam milijuna stanovnika koji su živjeli u toj zemlji otprilike 200.000 ljudi vodi se kao "nestali" (zapravo su ubijeni), a više od milijun ljudi prisilno je raseljeno. Gvatemalska vlada nesumnjivo je odgovorna za četiri desetljeća nasilja koje je gotovo u potpunosti usmjereno na gvatemalsko autohtono stanovništvo.

Godine 1996. vlada je s pobunjenicima potpisala mirovni sporazum. Godine 1998. raznolika skupina nacionalnih lidera - rektor sveučilišta, lider zajednice autohtonog stanovništva, aktivist za ljudska prava, nacionalni ambasador u UN-u, ministar u vladi i dvojica biznismena - pokrenula je TSP projekt  *Visión Guatemala* kako bi pokrenuli obnovu zemlje nakon strašnih razaranja te kako bi utjecali na zaliječenje teško ranjenog društvenog tkiva nacije. Projekt je organiziran u suradnji s vladom, financiran je novcem UN-a, a vodilo ga je  *Udruženje gvatemalskih menadžera*. Za direktoricu projekta inicijatori su odabrali Elenu Díez Pinto, radi njezinih profesionalnih kompetencija i osobnih kvaliteta, a posebice radi toga što se radilo o nestranačkoj osobi koja je zbog toga svim sudionicima zračila vjerodostojnošću. TSP tim u svojim je redovima okupio brojne vrhunske lidere iz različitih industrija, političare, svećenike, novinare, sindikaliste, lidere autohtonog

Godine 1998. raznolika skupina nacionalnih lidera pokrenula je TSP projekt  *Visión Guatemala*.

stanovništva, aktiviste nevladinih organizacija, bivši gerilce i vojne časnike. Na okupljanju prije prve radionice Elena Díez veoma se zabrinula jer je primijetila da se sudionici ne miješaju nego da su jasno podijeljeni prema „plemenu“ pripadanja:

*Stigavši u hotel na ručak - netom prije početka inicijalne radionice - primijetila sam kako autohtoni 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 pristojnosti; toliko smo pristojni da često kažemo "da" unatoč tome što mislimo "ne". Zabrinula sam se da će poslovična gvatemalska pristojnost priječiti izviranje pravih problema kojima bismo se trebali baviti.*

Kako bi produktivno razgovarao o budućnosti TSP tim morao je prethodno stvoriti zajednički jezik kojim će pričati o prošlosti i sadašnjosti. Prve dvije radionice proveli su u razmjeni ideja, mišljenja i perspektiva pokušavajući im dati neki smisao na temelju divergentnih iskustava i razumijevanja. U tako podijeljenom heterogenom timu čak i najjednostavnije slaganje predstavljalo je čudesno, iznenađujuće i informativno

Osviještene *izvjesnosti* po definiciji će se uvesti u svaki scenarij, dok će se razlike među scenarijima temeljiti upravo na osviještenim *neizvjesnostima*.

logički slijedi iz prvoga: na razini strukture te na razini pokretačkih sila, što je *neizvjesno* u kontekstu budućnosti sustava? Također se treba upitati o rasponu navedenih *neizvjesnosti*. Osviještene *izvjesnosti* po definiciji će se uvesti u svaki scenarij, dok će se razlike među scenarijima temeljiti upravo na osviještenim *neizvjesnostima*.

U prethodnom primjeru *izvjesnost* bi se možda mogla manifestirati u vidu „osvještavanja svjetske javnosti o rastućim ekološkim izazovima“. S druge strane, *nesigurnost* bi mogla biti „subjektivni politički odabir između gospodarstva i ekologije“, a suprotni polovi ove *nesigurnosti* mogli bi biti snažnije prioritiziranje ekoloških izazova u odnosu na gospodarske i obrnuto.

Na isti način na koji ne možete stvoriti cjeloviti model trenutačne stvarnosti cjeline sustava ne možete točno izračunati *izvjesnosti* i *neizvjesnosti* povezane s budućnošću. U tom smislu sve što možete učiniti je postići konsenzus unutar TSP tima o jačini *izvjesnosti* i *neizvjesnosti* i to:

- discipliniranim i otvorenim pomnim promatranjem trenutačne stvarnosti,
- strpljivim istraživanjem i propitivanjem temeljnih sistemskih struktura.

Tijekom drugog koraka „pomnog motrenja“, a zatim tijekom trećeg koraka „konstruiranja“, obavezno se morate usredotočiti na sve ono što bi se *moglo* dogoditi, a ne na ono što *želite* da se dogodi.

Jedna od osnovnih zamki transformativnog (za razliku od adaptabilnog) scenarij planiranja jest u tome što u proces ulazite veoma motivirani - jer strastveno želite pridonijeti stvaranju bolje budućnosti - dok metoda od vas istovremeno zahtijeva da posve nepristrano propitujete niz mogućih budućnosti u rasponu od najbolje do najgore. Sa zamkom se nosite razdvajanjem i alternacijom pasioniranih i nepasioniranih stavova - s time da se tijekom drugog i trećeg koraka čim više morate držati nepasioniranih. Time odgađate, ili se u najmanju ruku uzdržavate, razgovarati o tome što se događa ili što bi se moglo događati, a da vi to želite ili ne želite, volite ili ne volite, mislite o tome dobro ili loše. Takve prosudbe, naime, definitivno zamagljuje korake „pomnog motrenja“ i „konstruiranja“. Tek u četvrtom koraku TSP procesa moći ćete se vratiti strastvenom normativnom procjenjivanju.

Prema tome, na kraju drugog koraka „pomno motrenje“ u potpunosti biste trebali izgradili transformativne outpute. Trebali biste stvoriti kvalitetno i bogato zajedničko razumijevanje, a svaki pojedinac u ovoj fazi trebao bi mnogo dublje sagledavati sustav.

Nakon proživljenog iskustva zajedničkog promišljenog istraživanja kompleksne situacije, te nakon osvjetljavanja i razjašnjavanja područja u kojima se slažete i ne slažete, međusobni odnosi članova tima podižu se na novu, višu razinu kvalitete. U ovom trenutku počinjete razvijati zajedničku intenciju o tome što se događa u sustavu, a zahtijeva vašu pažnju i energiju.



**Vaše rješenje  
za sigurno  
poslovanje!**



**info** **BIZ**

- ◀ najveća i najažurnija baza poslovnih informacija
- ◀ podaci iz više od 30 izvora za više od 808.000 poslovnih subjekata
- ◀ prikaz podataka u stvarnom vremenu
- ◀ alati za analize, usporedbe, rangiranje te predefinirane makroekonomske analize iz Eurostata
- ◀ tražilica s najvećim brojem filtera za pretraživanje i mogućnošću kombiniranja

Prvi saznajte što se događa s vašim poslovnim partnerima i konkurencijom.  
Pratite iz dana u dan stanje na tržištu.

Isprobajte nove funkcionalnosti i pronađite najbolje poslovne prilike.



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA

Prema ovim scenarijima TSP tim zaključio je sljedeće: „Naš svijet brzo se i fundamentalno mijenja. Brzina i učinkovitost prilagodbe našeg društva i gospodarstva promjenama nemjerljivo će više utjecati na našu budućnost negoli evolutivna ili neka druga promjena upravljačkog sustava.“ Spomenuti zaključak bio je plah i neizozvan. Ubrzo nakon toga projekt je ostao bez energije i resursa. Scenariji su predstavljeni na jednoj nacionalnoj konferenciji. Nakon toga - barem koliko je nama poznato - nikada više nisu korišteni.

Na početku prve radionice organizator je javno iznio vlastite strahove povezane s projektom: „Plašimo se... da se nećemo odmaknuti od uobičajene konverzacije, da ćemo reciklirati iste priče koje godinama ponavljamo među sobom, te da ćemo se čvrsto držati uobičajenih uloga.“ Nažalost, njihovi strahovi ostvarili su se u praksi.

### **Kako otkriti što se može te što se mora učiniti?**

U fazi ste kada ste stvorili više scenarija o tome što bi se moglo dogoditi unutar i uokolo promatranog sustava. Primarni cilj koji ste imali na umu prilikom pokretanja TSP projekta nisu bili scenariji sami po sebi nego transformacija sustava. Dakle, sada je pravo vrijeme da se odmaknete i uvidite koji smisao i koje zaključke možete izvući iz stvorenih priča/scenarija o tome što se može te što se mora učiniti radi transformacije. Riječ je o osvještavanju *moćnosti* koje vam stoje na raspolaganju, *aktivnosti* koje namjeravate poduzeti, *ciljeva* koje želite ostvariti i *saveznika* koji će vam u svemu tome pomoći.

Gledano iz perspektive TSP procesa „povlačenje“ korespondira fazi „suprisustva“

(engl. *copresencing*) na dnu u-krivulje. Do sada ste više puta *zastali* i *zaustavili se*, umirili i reflektirali o svemu što se tada događalo u vama, vašem timu i vašem sustavu. *Zaustavljanje* tijekom rada predstavlja vrlo jednostavno i korisno pauziranje usred brojnih pritisaka intelektualno, emocionalno i politički zahtjevnog procesa koje članovima tima pomaže da:

- osvijeste/primijete što se doista događa u njima i okolo njih,
- proniknu u dublji smisao osviještenih/primijećenih događaja,
- shvate što trebaju dalje činiti po tom pitanju.

Zaustavljanje u grupi provodi se na više načina: kratko zaustavljanje na nekoliko sekundi radi poticanja samosvijesti, duže zaustavljanje na nekoliko minuta radi tihog reflektiranja i još duže zaustavljanje radi zapisivanja dubokih misli i osjećaja povezanih s radom grupe (engl. *therapeutic journaling*).

Zastati se može još i duže: na nekoliko sati u tihoj šetnji prirodom (bez knjiga, novina, mobilnih telefona i drugih ometala), na nekoj posebno organiziranoj radionici ili na višednevnom retreatu. Pokušate li nešto od

Gledano iz perspektive TSP procesa „povlačenje“ korespondira fazi „suprisustva“ (engl. *copresencing*) na dnu u-krivulje.

učite i održavate uzajamnu pomoć među ljudima koji su nastavili raditi na TSP projektu - u fazi implementacije aktivnosti.

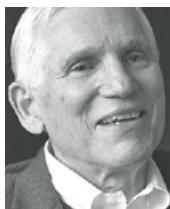
Na kraju ove faze manifestirali ste očekivane rezultate vašeg TSP projekta. Osnažili ste razumijevanje sustava, međusustavske odnose i osvijestili namjere. Akterima koji

sudjeluju u projektu - dovoljno moćnima da transformiraju sustav - omogućili ste da mudrije djeluje. Ono što je najvažnije, akterima ste predstavili novu metodu koja im pomaže da „odglave“ zaglavljene situacije i krenu naprijed: kolaborativno i kreativno, s novom željom i energijom, koristeći se stvorenim momentumom projekta.

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



**Bill O'Brien**, umirovljeni predsjednik uprave *Hanover Insurance Companies*, partner emeritus u *Generon Consultingu*.



**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*.

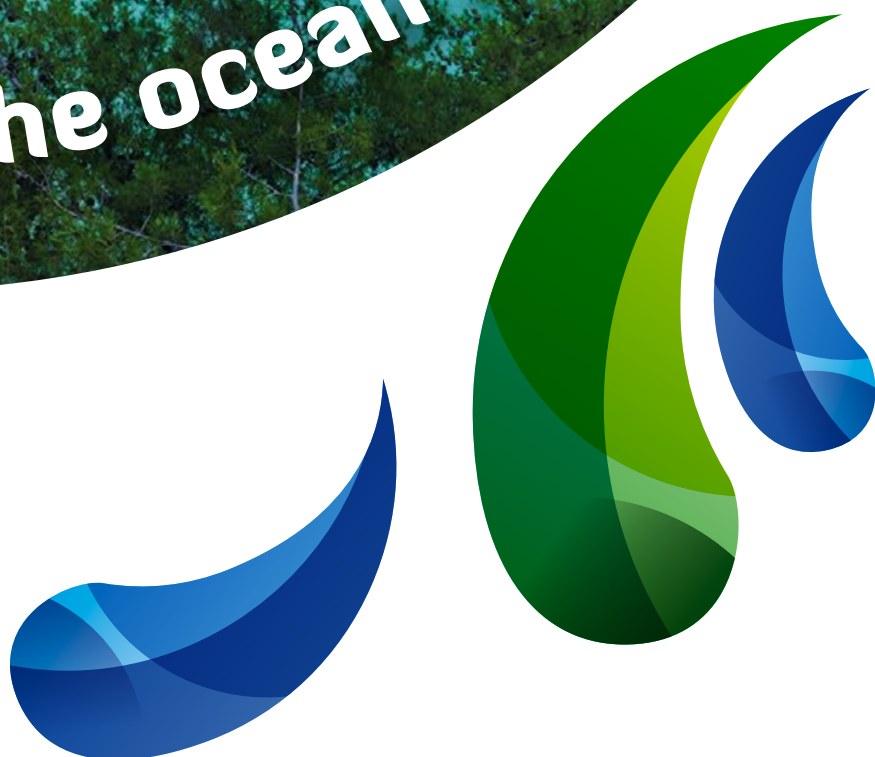


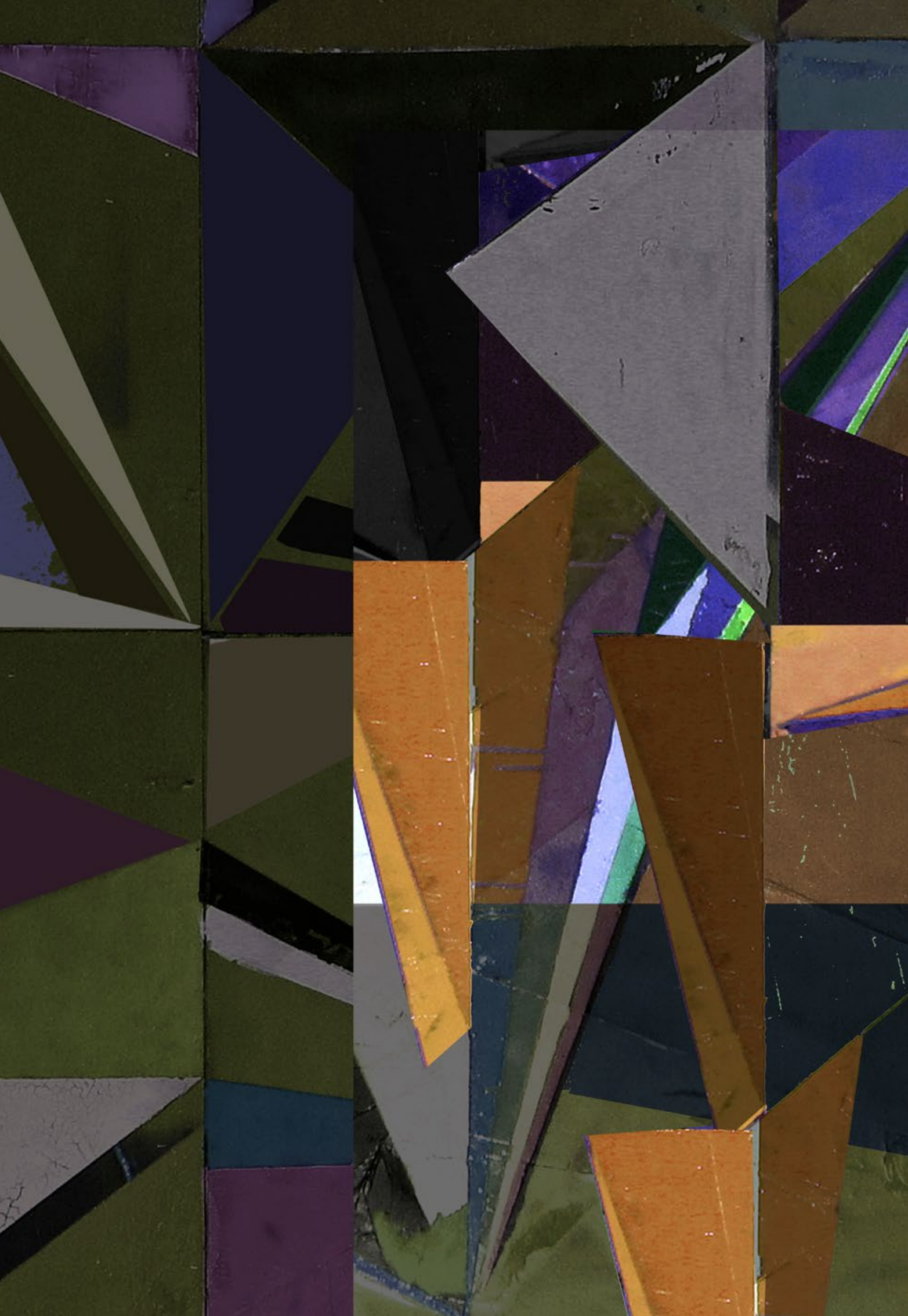
**Otto Scharmer**, redoviti profesor na MIT *Sloan School of Management* i izvanredni profesor pri *Center for Innovation and Knowledge Reserch* u Helsinkiju. Suosnivač je SoL-a i ELIAS-a, programa za razvoj liderstva pri UN Global Compact. Autor je kapitalnog djela *Theory-U: Leading from the Emerging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



You are not the drop in the ocean,  
but the ocean in the drop.

Ponekad je  
dovoljna samo  
kap odgovornosti,  
kap brige,  
kap dobrote,  
kap poštenja i  
kap povjerenja,  
da počnemo  
mijenjati svijet  
oko sebe.





# Nakon TSP-a: Nove priče za novu realnost

**Adam Kahane**

Jednostavni, pravocrtni ili sigurni način transformacije kompleksnog društvenog sustava jednostavno ne postoji. Posljednjih dvadesetak godina, koliko se aktivno bavim TSP projektima, svjedočio sam brojnim uspjesima, ali i neuspjesima metode. No, još bi bolje bilo kazati da u mnogim slučajevima nisam ni znao je li projekt uspješan ili neuspješan.

TSP proces transformira sustav tako što transformira ključne aktere i njihove aktivnosti. Danas mogu kazati da metoda nije toliko izravna i neposredna koliko sam mislio da jest nakon Mont Fleura. Pjesnik Gil Scott-Heron jednom je prilikom rekao:

„Prava revolucija događa se kada ljudi promijene perspektivu iz koje sagledavaju stvari. No, o takvoj revoluciji - ma kako ona duboka i značajna bila - neće se raspravljati na televiziji.“ TSP proces generira opipljive i vidljive promjene u stvarnom svijetu

- rekao je kako on ima brojna neposredna iskustva sukoba s gerilcima, da im nimalo ne vjeruje te da smatra kako se do mira u zemlji može doći isključivo vojnom pobjedom nad gerilcima. U kontekstu njegove izjave odmah treba naglasiti da je tom čovjeku trebalo iznimno mnogo snage i hrabrosti da otvoreno iznese vlastite stavove jer je njima izravno izazivao gerilce, ali i ostatak TSP ekipe koji je vjerovao u mirno rješenje do kojeg se dolazi pregovorima. Čovjek se otvorio i konfrontacijski postavio prema ostatku grupe. Srećom, do njegova istupa međuljudski odnosi članova tima i „spremnik projekta“ dovoljno su očvrtnuli pa su sudionici njegove riječi mogli saslušati, a da nitko ne pukne. Nadalje, kada je nedvosmisleno rekao što misli i osjeća, maglovitost konceptualne i emocionalne zbrke u dvorani za sastanke iznenada je iščezla te smo potom svi zajedno pratili izviranje dinamike važne za tim i za zemlju.

Na kraju treće radionice tim se usuglasio oko četiriju scenarija:

1. "Razmislit ćemo kad sunce svane", upozorenje je na kaos koji bi nastao kad se Kolumbijci ne bi suočili s izazovima te kada bi dopustili da se situacija sama od sebe prirodno razvija;

2. "Vrjednija je ptica u ruci nego dvije na grani", priča je o kompromisu između vlade i gerile.
3. "Marširanje" je priča o vladi koju podržava stanovništvo frustrirano kontinuiranim nasiljem. Stanovništvo je vođeno premisom "teški problemi zahtijevaju teška rješenja", prema kojoj vlada provodi politiku vojnog slamanja gerile radi smirivanja situacije u zemlji (upravo je o ovom govorio zemljoposjednik u svojoj izjavi).
4. "Snaga jedinstva" priča je o transformaciji koja se događa u smjeru „odozdo prema gore“ radi promjene uobičajenog mentaliteta Kolumbijaca kako bi se međusobno više poštovali i bolje surađivali.

Nakon izrade, TSP tim okrenuo se masovnoj diseminaciji scenarija. Objavili su sažetak rada te su ga potom distribuirali kao insertaciju u svim nacionalnim novinama. Osim toga snimili su i video koji je više puta prikazan na nacionalnoj televiziji, a u svim glavnim gradovima regija organizirali su velike skupove na kojima su zainteresiranim ljudima objašnjavali detalje scenarija. Iako su zaključci projekta *Destino Columbia* postali temelj brojnih strateških rasprava u vladi, poslovnom i civilnom sektoru, nisam primijetio ikakve znakove da posijano sjeme pušta korijenje i klija. Na temelju toga zaključio sam da se unatoč osobnoj transformaciji članova i transformaciji njihovih međusobnih odnosa nije dogodila transformacija sustava tj. da je utjecaj TSP tima na cjelokupni sustav preslab. U izvještaju objavljenom 2006. godine politologinja Angelika Rettberg slično je zaključila: „Projekt je najviše utjecao na sudionike, mijenjajući njihovu percepciju, stavove i stereotipe, generirajući značajno humaniji pristup dostizanju mira. Međutim, ako sagledamo realne rezultate sudionika u njihovom profesionalnom životu čini se da

Iako su zaključci projekta *Destino Columbia* postali temelj brojnih strateških rasprava u vladi, poslovnom i civilnom sektoru, nisam primijetio ikakve znakove da posijano sjeme pušta korijenje i klija.





# TRENINZI UŽIVO I VIRTUELNI



## METODOLOGIJA

SVI NAŠI TRENINZI MOGU BITI DEO ŠIREG RAZVOJNOG PROJEKTA

- Kreirani prema potrebama klijenta
- Uključuju pripremne i domaće zadatke
- Podeljeni u više modula
- 30% teorijskih inputa i koncepata
- 70% vežbi (timskih i individualnih)
- Veoma visok nivo interakcije i u online opciji
- Sadrže elemente koučinga
- Kombinuju različite multimedije
- Prorađuju se realne poslovne situacije
- Radi se debrief na kraju vežbanja
- Šalju se dodatni materijali za vežbanje
- Šalje se pisani izveštaj za klijenta
- Svaka tema može biti isporučena uživo ili online
- Praktikuju se follow up sesije

Primjerice, Winston Churchill jednom je prilikom rekao da je suradnja s Rusijom nalikovala rješavanju „...zagonetke, umotane u misterij unutar velike enigme.” Uspješnost duhovne transformacije u okviru TSP procesa zahtijeva suočavanje s misterijem umotanim u dvojbu velikog paradoksa.

Prema definiciji *paradoks* predstavlja misaono-jezičnu konstrukciju koja je sama sebi kontradiktorna. (Pojam „paradoks“ proizlazi iz grčke riječi *paradoksos* koja znači „nevjerojatan“, „suprotan normalnom mišljenju“. Odnosi se na misao i figuru koja u sebi sadrži proturječnost nekoj općeprihvaćenoj tvrdnji ili nekom ispravnom zaključku. Paradoks se ne mora odnositi na nešto općeprihvaćeno: dovoljno je da pretpostavka implicira vlastitu negaciju i obratno da ju nazivamo paradoksom, op.ur.) Osnovni paradoks TSP procesa ogleda se u kontinuiranom kretanju sudionika prema naprijed pomoću *zastajanja i vraćanja unazad*. Kada se sustav „zaglavi“ u nekom mjestu, „odglavlivanje“ je mnogo češće rezultat zaustavljanja i odmicanja negoli još žešćeg guranja. Sa situacijama koje naizgled traže hitno djelovanje nosimo se polaganom i promišljenom komunikacijom. Sudanski lider Pagan Amum organizirao je TSP radionicu kako bi *kreirao stanku* usred ogromne žurbe da se uđe u rat. TSP proces transformira budućnost neizravno joj prilazeći preko kreativnog, otvorenog i nesigurnog zaobilaznog puta. Književnik André Gide o tome je rekao: "Ne možete istraživati i otkrivati nove zemlje i prostore, a da pritom niste spremni dugo vremena boraviti na moru, daleko od obale."

Sposobnost *suspenzije* temeljni je kapacitet za suočavanje s prethodno opisanim paradoksom. Suspendiranje podrazumijeva „vađenje“ misli, osjećaja i stavova o predmetnoj situaciji iz našeg uma, srca i tijela

kako bismo ih „izvjesili“ ispred nas - kao da nam vise pred očima obješene na nekakvoj uzici. Time sebi i drugima omogućujemo primjećivanje, istraživanje i propitivanje naših misli, stavova, uvjerenja i pretpostavki kako bismo ih u slučaju potrebe zamijenili boljima (ispravnijima). Suspendiranje je ključna kvaliteta kreativnog "u" procesa. Neuspjelo suspendiranje zaključava nas u beskonačnom ciklusu ponovnog downloadiranja/rekonstruiranja stare potrošene stvarnosti i zaobilaženja nove. Upravo se o tome radilo u slučaju kanadskog TSP projekta kada su se organizatori pribijavali downloadiranja starih konverzacija i uloga, što se na koncu obistinilo.

Suspendiranje *pretpostavlja i priznaje* da ne postoji samo jedna perspektiva sagledavanja situacije koja se događa ili bi se trebala dogoditi. Usred ekstremne, zaglavljene polarizacije frakcija u Zimbabveu - kada svaka strana ispravnom drži samo svoju opciju - scenarij tim je shvatio da će jedino *suspendiranjem pretpostavki* sukobljene strane uspjeti sagledati situaciju onkraj vlastitih mentalnih zidina kojima su opasali vlastite umove. Shodno tome, okrenuli su se toj suptilnoj praksi učinivši od nje primarni alat „odglavlivanja“. U trenucima suspenzije, sami sebi dopuštamo

Osnovni paradoks TSP procesa ogleda se u kontinuiranom kretanju sudionika prema naprijed pomoću *zastajanja i vraćanja unazad*.

i pripremati se na nju s time da uvijek imamo na umu kako ne možemo predvidjeti ishode naših napora.

Pa ipak, navedene nejasnoće i izazovi ne trebaju nas priječiti u djelovanju. Ako nas prihvaćanje ili prilagodba trenutačnim

dogadajima ne usrećuju, tada nemamo previše izbora na raspolaganju: jednostavno moramo skočiti! Ako to možemo učiniti u zajedništvu s drugim ljudima - predani i otvoreni prema onome što nam doista treba - bolja budućnost stoji nam na dohvata ruke.

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



**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*.

# GMP -

## General Management Program

Build your platform of managerial expertise

**IEDC**  
Bled School of  
Management

*A School with a View*

**35**  
YEARS



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:** October 18 – 23, 2021

**Week 2:** November 15 – 19, 2021

**Week 3:** April 2022

**Week 4:** June 2022

Hybrid mode: online & IEDC, Bled  
[www.iedc.si](http://www.iedc.si)

POWERED BY

