



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

ZNAČAJKE IZVRŠNIH PODUZEĆA

PITANJE: *Neka su poduzeća prosječna i nikada ne postanu značajna u širem okruženju. Moja je želja poduzeće učiniti izvrsnim, ali ne samo prema financijskom rezultatu, nego i prema značajkama, tako da će ljudi reći da mi imamo „ono nešto“. Kako početi izgrađivati takvo poduzeće?*

J.Ž., Poreč

ODGOVOR: Ono što opisujete zapravo predstavlja suštinu organizacije ili poduzeća koje uči. No, ovdje nije riječ samo o ulaganju u edukaciju i izgradnju dobrog sustava upravljanja znanjem. Nije riječ niti o dizajniranju savršenog proizvoda. Sve su to posljedice određenog načina rada ili bolje rečeno načina razmišljanja i pristupa radu.

Ono na čemu je najprije korisno poraditi jest težnja. Težnja se odnosi na temeljnu pokretačku silu, odnosno sposobnost pojedinaca, timova i u konačnici velikih organizacija da se usmjere prema onome do čega im je istinski stalo i da se mijenjaju ne samo zato što se trebaju mijenjati, nego zato što to istinski žele. Težnja je manifestacija kolektivne kreativne tenzije kao sume pojedinačnih kreativnih tenzija. Kreativna tenzija odnosi se na jaz između onoga što jest i onoga što može biti, odnosno onoga što želimo da bude.

U suvremenom okruženju ciljeve ne možemo uvijek postići sami. Potrebna je suradnja većeg broja ljudi, ujedinjenih oko zajedničke težnje koja predstavlja ispunjenje dubokih osobnih aspiracija. Aspiracije su složena kategorija i sastoje se od težnje za postignućem i samo-aktualizacijom, ali i ispunjenja drugih potreba poput težnje za pripadanjem. Istinsko ostvarivanje ciljeva moguće je kada ljudi pojedinačno i kolektivno istražuju i produbljuju svijest o osobnoj viziji te na toj osnovi oblikuju viziju svog zajedničkog rada. Ako ove ideje zvuče utopistički, sjetite se kako je Steve Jobs počeo kada je osnivao NeXT, poduzeće koje je nastalo nakon što je otišao iz Applea. Iz aspiracija ljudi koji teže sličnoj vrijednosti, materijaliziranoj u konačnom proizvodu, razvija se izvrsno poduzeće. Pokrenuti takav proces znači postaviti temelje izvrsnosti kao načina ponašanja čak i kada osnivač više nije prisutan, kao što nam to pokazuje današnji razvoj Applea.

Ovakav proces treba sredstvo kojim ga se može ostvariti, a to je dijalog. Razvijanje sposobnosti za stvarni dijalog nije nimalo lako. U suvremenom društvu se često smatra da je razgovor svojevrsni ping-pong, a ne istinsko razgovaranje i zajedničko razmišljanje. Tako svaki sugovornik „izbacuje“ svoje mišljenje onom drugom, bez prevelikog promišljanja. Onaj drugi odgovara, odnosno reagira na rečeno, opet bez previše promišljanja, već često na način da osjeća potrebu da brani neki svoj



stav ili svoje djelo. Ljudi tako vrlo često pripremaju odgovor i prije nego što su uopće čuli gledište druge osobe. Radi se dakle o „vraćanju lopte“ prije nego što smo je uopće primili. Takav razgovor završava još većom distancom između osoba u odnosu na trenutak započinjanja razgovora. Razgovor tako često od suradnika radi neprijatelje, a obavljanje zadataka pretvara u prisilu. Takav ishod frustrirajući je na osobnoj razini, a razarajući na organizacijskoj.

Istinski dijalog koji može zbliziti, rezultirati nekim pozitivnim ishodom i učenjem od sudionika zahtijeva da budu sposobni promišljati o svojim uvjerenjima i uzorcima ponašanja, odnosno svojim mentalnim modelima. Od osoba se traži da razumiju zašto nastupaju na određeni način, odnosno što ih tjera na neku reakciju. Od ljudi se stoga traži da upoznaju sebe kako bi istinski mogli upoznati druge. Istinski dijalog (grčki: dia-logos) podrazumijeva slobodni tijek mišljenja kroz grupu ljudi, čime se otkrivaju spoznaje do kojih se individualno ne bi došlo. Međutim, ono što je još važnije, u atmosferi prihvaćanja različitosti, moguće je identificirati obrasce interakcija koji potkopavaju suradnju, razvoj i učenje. Na taj način moguće je rješavati konflikte i suzbijati obrambene rutine. Cilj nije stvoriti skup neovisnih stručnjaka koji zajedno rade, već jačati kulturu dijaloga, osobnog rasta i organizacijskog razvoja kroz razvoj individualne svijesti i spoznaja. Na taj način moguće je razvijati moduse suočavanja s kompleksnošću te se fokusirati na temeljna strukturalna pitanja.

Kada ljudi upoznaju sami sebe i razloge svojih reakcija i stavova, svijet počinju gledati drugim očima. Povećava se njihova sposobnost da vide sustav u cjelini, odnosno da spoznaju prirodu silnica koje imaju utjecaj na ponašanje sustava, a onda i njih samih. Ono što iz perspektive jednog čovjeka izgleda na određeni način, promatrano s gledišta drugog može biti sasvim različito. Sposobnost stvaranja sinergije u timu utječe i na mogućnosti konceptualizacije, odnosno dosljednog opisa cjeline i uloge pojedinih elemenata u cjelini. Kada usavrše vještinu dijaloga, ljudi razvijaju i sposobnost konceptualizacije, kao značajke izvrsnih sustava. Ovakve vještine ne uče se niti vježbaju u tradicionalnim organizacijama. One se ne odnose na pojedine specijalističke vještine kao što su to, primjerice, financije i marketing. One ih podrazumijevaju, ali idu dalje od toga. Teži se stoga poznavanju sebe, svog načina razmišljanja te sposobnosti usklađivanja sa stavovima drugih ljudi. Iz takve interakcije nastaju nove ideje kako razvijati zajednički rad, kojim ciljevima težiti te kako ih ostvarivati.