



Larry Lewine, doktor znanosti, predavač je na Harvard University i konzultant za područje unapređenja komunikacije vodećim kompanijama u SAD-u.

Slušanje duhom i umjetnost timskog dijaloga

Larry Levine

Ovaj članak se bavi dijelom organizacijskog života kojeg svi uočavamo i u isto vrijeme slabo razumijemo: timovima s "posebnom kemijom" i timovima u kojima nema takve kemije. Svatko je od nas u svom životu imao priliku iskusi "magične trenutke" timskog djelovanja: u sportskom ili umjetničkom timu, u obitelji ili u kritičnim situacijama, na raznim zadacima, u timovima na radnom mjestu. Duboko u sebi dobro nam je poznato što znači i kako izgleda kvalitetan timski rad. Problemi se javljaju kada moramo osvijestiti to iskustvo ili kada ga moramo riječima ili slovima opisati. Vrlo često on jednostavno **jest**: ugodan i plodonosan, dovodi do sjajnih novih ideja, aplauza, ovacija, proizvoda ili akcija.

Direktori, dirigenti, gradonačelnici, generali, treneri, menadžeri, samousmjeravajući timovi ili članovi raznih zajednica - svi oni traže odgovor na isto pitanje: "Na koji način možemo ostvariti i održavati to specijalno stanje, magiju, kemiju... što god to jest? Na koji način ćemo dostići i održavati takvo stanje?"

Ovaj članak govori o pristupu koji ukazuje da su aktivno slušanje i timski dijalog vještine koje se mogu naučiti i koristiti na radnom mjestu - i koje su u korelaciji s visokom razinom kreativnosti i dostizanjem izuzetnih performansi organizacije.

Pristup kojeg sam istraživao i upotrebljavao u interakcijama malih grupa malo je drugačiji od standardnog pristupa u naglašavanju važnosti timskog rada. Istraživanje se temelji na radovima *Petera Sengea* (1990.) i *Davida Bohma* (1990.) u kojima se ističe razlika između dijaloga i diskusije. Dijalog je po navedenim autorima kreativna, otvorena aktivnost grupe koja zajednički razmišlja. Za razliku od dijaloga koji predstavlja "razgovor o mogućnostima" (Flores, 1979), diskusija se odnosi na opcije, izbor opcije i akciju. Diskusija ograničava i fokusira... ona je u stvari "konverzacija radi akcije" (Flores, 1979). Diskusija potiče učesnike na zauzimanje i obranu stava, dok dijalog potiče učesnike na suspenziju stavova i ispitivanje rezoniranja drugih sudionika kako bi se otkrile nove mogućnosti.

Aktivnost timova u učećoj organizaciji primarno se odnosi na mobiliziranje kvalitetnih ideja koje su raspoložive samo u onim timovima u kojima članovi surađuju na način koji osigurava pristup kolektivnom kreativnom promišljanju. Prema Sengeu, pristupanje kolektivnom znanju najveća je korist dijaloga, a ta kolektivna kreativnost u biti je odraz kakvoće zajedničkog duha. Suzdržano, nesebično slušanje koje povezuje slušatelja, govornika i duh, služi kao

osnovno sredstvo za primanje novih uvida i može se opisati kao "zajedničko pražnjenje" ili kao "stvaranje posude" za prihvaćanje i uključivanje duha. Snaga kolektivnog aktivira se upravo stvaranjem te šire, zajedničke posude.

Kolektivno svjesno slušanje najvažnija je komponenta timskoga dijaloga. Podrazumijeva grupu ljudi koji slušaju (pojedinačno) uz nesebičnu otvorenost prema idejama drugih sudionika čime se uzrokuje "pojedinačno pražnjenje" i "stvaranje zajedničke posude" koja zatim prima i podržava zajednički duh grupe.

U ovom se tekstu pojašnjavaju korijeni takvog pristupa koje je potrebno potražiti u drugim znanstvenim disciplinama. Nadalje, pojašnjava se način funkcioniranja pristupa i moja osobna iskustva u njegovoj primjeni, istraživanju i podučavanju. Na kraju, predlažu se smjernice za daljnja istraživanja i primjenu u praksi.

Dijaloški alati

Najpoznatije koncepcije za vođenje i organiziranje u burnim 1990-im godinama jesu:

- neprekidno učenje,
- znanje,
- različitost,
- osnaživanje,
- globalizacija,
- timski rad.

Sve su one usmjerene prema dostizanju važnih, uzvišenih ciljeva kao što su dugoročna konkurentnost ili promjena svjetonazora. Sve one pretpostavljaju efikasnu i kreativnu komunikaciju na pojedinačnoj razini. Pa ipak, te nam koncepcije rijetko kada pružaju sadržajne alate i metode za razvijanje kreativnosti nekog tima. Jedna od najtemeljitijih je svakako Sengeova disciplina "timskog učenja" (koje se temelji na timskom dijalogu) u koncepciji učeće organizacije. Cilj je ovog teksta proširiti i produbiti Sengeov *timski dijalog*.

Dijalog o kojem *Senge* piše ovisan je o karakteristikama pojedinca: njegovoj odvažnosti i sposobnosti da intuitivne uvide i maštanja dijeli s drugima bez neke

posebne potrebe za impresioniranjem slušatelja. Bitni element timskog procesa koji podržava suspenziju sudova je kvaliteta "slušanja duhom" drugih članova tima pojedinačno, ili još važnije, kolektivno.

Iako nam *Sengeov* pristup nudi općeniti uvid i korisne smjernice, manjkav je u osiguranju alata i vještina za dostizanje i podržavanje dijaloga. Metodom koju opisujem u ovom tekstu želim dokazati i pokazati važnost vještine slušanja uz posebni naglasak na vještinu kolektivnog slušanja.

Doprinos drugih disciplina nesebičnom receptivnom slušanju

Pristup o kojem govorim u ovom članku razvijen je iz četiri discipline koje sam koristio posljednjih godina. To su:

1. psihoterapija *Carla Rogersa*,
2. participativno-opservacijska uloga etnografskih radnika,
3. fenomenološka opservacija (Husserl i Heidegger),
4. nadosobna objektivnost u duhovnoj znanosti Rudolpha Steinera.

Psihoterapija Carla Rogersa

Osoba koja želi naučiti vještinu aktivnog slušanja u radovima *Carla Rogersa* pronalazi odlično polazište za daljnja istraživanja. Njegove riječi u djelu *On becoming a Person* (1960.) i prethodno objavljene u knjizi *Barriers and Gateways to Communication* govore o slušanju kao o ključnoj i u isto vrijeme paradoksalnoj vještini:

"...pokušavam li slušati samog sebe i iskustvo koje se nalazi u meni... pokušavam li prenijeti tu sposobnost slušanja na druge ljude... osjećam sve dublje poštovanje prema složenom procesu života."

"...kada bih mogao čuti što mi drugi žele reći, kada bih mogao razumjeti što riječi drugima znače, kada bih mogao osjetiti slatkoću emocija iza tih riječi... u rukama bih imao moćno oružje za transformaciju sugovornika."

"...dolazimo do paradoksalne situacije - u kojoj pojedinac koji nastoji biti autentičan ne mijenja samo sebe - već i sve druge ljude sa kojima dolazi u doticaj."

Navedeno predstavlja psihološki model dvosmjerne komunikacije u kojem Rogers otkriva paradoks po kojem se djelovanje i promjena potiču i oslobađaju aktivnim slušanjem. Također zamjećuje da se transformacija događa kod oba sugovornika.

Participativno-opservacijska uloga etnografskih radnika

Aktivno slušanje svoje centralno mjesto pronalazi i u etnografskim istraživanjima gdje traži preispitivanje uloge učitelja i stručnjaka u kulturi naroda. James Spradley (1979) progovara o beskućnicima s kojima je radio na sljedeći način:

"...slušao sam svaku njihovu riječ i dozvoljavao im da postanu moji učitelji."

Ključna aktivnost ove discipline odnosi se na osiguravanje "slobodnog prostora informatorima" u kojem oni slobodno iznose vlastite priče i u kojem etnograf sudjeluje na način da trenutno suspendira vlastite kulturalne kategorije i kulturalna značenja koje je unesao u situaciju. Snaga promjene u ovom modelu proizlazi iz informatorovog kvalitetnog pristupa implicitnom, skrivenom znanju o kulturalnom značenju njegovog djelovanja, osjećaja i misli.

Ukratko, može se utvrditi da je psihološkim i etnografskim pristupom slušanju ono što je ranije bilo nedostupno i neizrecivo sada postalo dostupno i izgovorljivo.

Fenomenološka opservacija

Fenomenološka opservacija također predlaže paradoksalni zaokret ali u filozofskim terminima, naglašavajući pritom da objektu (ili ideji) ili fenomenu mora biti omogućeno "samorazotkrivanje".

Uobličavanjem, točnim definiranjem i zatim mijenjanjem fenomena otkriva se njegova istinska priroda (Savage, 1973). Heidegger nadograđuje opisano radikalnim spajanjem promatrača i promatranog i

primjenom hermeneutičkog kruga na fenomen znanja. Primijenjeno u praksi znači da fenomen, iako se samorazotkriva, uvijek ostavlja jedan dio skriven od promatrača. Taj skriveni dio može biti otkriven u drugom hermeneutičkom krugu koji će nanovo sadržavati jedan skriveni dio.

Ključna poruka iz prethodnog teksta za potrebe ovog istraživanja odnosi se na obvezatnost otvorenosti u pristupu objektu percepcije bez prethodno postavljenih hipoteza radi testiranja, kategoriziranja ili verifikacije. Na taj način fenomenu je osiguran prostor za *samorazotkrivanje*.

Nadosobna objektivnost u duhovnoj znanosti Rudolpha Steinera

četvrta disciplina koja je utjecala na moje promišljanje o slušanju je duhovna znanost (antropozofija-znanost o ljudskoj mudrosti op.red.) Rudolfa Steinera koju su savjetnici i treneri primjenjivali na grupe, organizacije i ljudski razvoj u razdoblju od 1950.godine do danas. Korištenjem Steinerovog pristupa slušanju i grupnom radu, umjetnost slušanja postaje duhovna disciplina koja povezuje slušatelja, govornika i zajednički duh. U procesu je slušatelj u stavu nesebične otvorenosti, objektivnosti i nevezanosti kojom dozvoljava da mu "duh govori" kroz priču govornika. U isto vrijeme govornik također prakticira istu takvu objektivnost i nevezanost, dozvoljavajući "duhu da govori" kroz njega.

Novi obrasci izviru kretanjem od Rogersovog prema Steinerovom modelu, od psihoterapijskog prema duhovnom modelu:

1. slušanje u svojoj suštini postaje manje konkretna a više metaforička aktivnost. To bi doslovce značilo da ja slušam kroz riječi, osjećaje i misli duše u tebi koja je u isto vrijeme dio mene. U tom smislu slušanje postaje samo približan opis kvalitete moje receptivnosti i kvalitete grupnog angažmana u odnosu na tvoje ideje. Navedeno je lijepo opisao Lievegoed (1972.):

"...tišina u srcu je neophodna da bi mogli razumjeti drugu osobu. Duša nam mora biti mirna ako želimo zamijetiti što se događa u duši sugovornika."

2.ova forma receptivnog slušanja proteže se izvan okvira empatije Rogersovog stajališta, izvan okvira etnografskog cilja za stjecanjem kulturalnog znanja o zajednici i izvan fenomenološkog cilja dozvoljavanja razotkrivanja istinske prirode promatranog fenomena.

Primjena duhovnog pristupa na grupe

Čini se da korištenjem ovog okvira kreativnost grupe izražava zajednički duh u procesu "samorazotkrivanja". Kakvoća nevezane, nesebične otvorenosti sredstvo je za primanje uvida i spajanje s duhom. Opisano je moguće usporediti sa "pojedinačnim pražnjenjem" ili "stvaranjem prostora" za primanje i uključivanje duha koji je uobičajen u mnogim duhovnim disciplinama kao npr.:

- kineska medicina,
- upravljanje nekim religijskim organizacijama,
- zen budizam,
- metode liječenja (*Program za ozdravljenje u 12 koraka*).

Jednostavno rečeno, *mudrost, uvidi, promjene i djelovanje* nisu prouzrokovani razmišljanjem ili testiranjem, već naprotiv, otpuštanjem, primanjem i slušanjem. Nadalje, čin kolektivnog otpuštanja i stvaranja šireg, zajedničkog prostora za primanje ono je što istinski iskorištava snagu zajedništva na način na koji to vjerojatno nijedna druga disciplina nije u stanju.

Steinerova duhovna znanost i Sengeov dijalog - duhovna povezanost

Kako bi povezali slušanje i dijalog moramo odrediti sličnosti između dviju zamisli: dopuštanja "govora duhu" grupe i Sengeovog opisa timskog dijaloga. Senge tvrdi da je svrha dijaloga za timove u "učućoj organizaciji" (posvećenih prvenstveno stvaranju i primjenjivanju inovacija) mobiliziranje kvalitetnih ideja raspoloživih samo u onim timovima u kojima članovi prakticiraju zajednički rad koji pruža pristup kolektivnom kreativnom promišljanju. Ubiranje plodova timskog rada zahtijeva mnogo više od raspolaganja s kvalitetnim osobljem, kvalitetnom vizijom, normama, ulogama i programima... čak i više od izvrsnih međuljudskih odnosa.

To *više* cilj je mojeg istraživanja i rada a bazira se na sličnim koristima dijaloga prema Sengeu i nesebičnog slušanja prema Rudolfu Steineru i njegovoj sljedbenici, Marjorie Spock. Senge opisuje dijalog kao:

"...slobodni protok značenja uz pomoć kojeg grupa otkriva nove uvide koji su inače nedostupni pojedincu."

Nadalje, citira Davida Bohma:

"...dijalog je stvoren na pretpostavci postojanja 'šireg prostora smisla' koji je dostupan jedino grupi."

Kada govori o dostizanju tog šireg protoka smisla i značenja Steiner koristi termine kao što su duša, tišina ili nesebičnost i to na sljedeći način:

"...slušanje kolege se mora odvijati na isti način na koji pojedinac osluškuje duhovni svijet... pretvarajući svoju dušu u plodno tlo za klijanje tuđih ideja... Kada je Sebstvo apsolutno mirno... i kada nesebično slušate tuđe riječi... tada 'čujete' kroz riječi dušu sugovornika." Takvu povezanost mogu ostvariti samo osobe koje *"...se nesebičnim slušanjem, u nutrini i miru, uvježbavaju za prakticiranje receptivnosti."*

Marjorie Spock (1983.) proširuje Steinerov pristup s pojedinca na grupu praveći jasnu razliku između diskusije i konverzacije koju naziva *Geteova konverzacija*. Navedeno je veoma slično Senge/Bohmovom razlikovanju dijaloga i diskusije, uz eksplicitno uključivanje duhovne dimenzije. Spock je tu dimenziju učinila vidljivom upotrebom termina kao što je "prostor", "Sveti gral" ili "zajednička meditacija". Osobno smatram da navedene metafore primjereno opisuju procese koji se događaju kada grupa dosegne "polje šireg znanja i istine" kojeg Bohm opisuje kada govori o dijalogu. Svjesnost o prisutnosti ove duhovne komponente kao i korištenje ovih termina za opisivanje procesa ne utječu na timsku sposobnost dosezanja "polja šireg znanja i istine".

Spock elokventno opisuje zajedničku meditaciju uz pomoć koje grupa stvara "prostor za primanje duhovne istine":

"...nužno je razlikovati diskusiju i dijalog. Diskusija primarno aktivira onu vrstu intelekta koja nastoji izravno doći do zaključka mentalnim prodiranjem u činjenice... i

koja je nesvjesna da su činjenice živa bića koje takav pristup ubija. Suprotno tome, dijalog aktivira intelekt koji razumije svoju ulogu unutar grupnog procesa kojim se privlači istina na isti način kao i ljudsko biće... stvaranjem receptivne atmosfere prema toj istini."

Kolektivno receptivno slušanje sredstvo je kreiranja tog "prostora za primanje istine":

"...ako je aktivno slušanje umjetnost otvaranja prema duhu sugovornika, dijalog je umjetnost kolektivnog oblikovanja života potaknutog slušanjem s ciljem ostvarivanja najviših potencijala novostvorenog života uz pomoć grupnog međudjelovanja."

Okvir za promatranje i intervencije

U praksi sam često koristio opisani okvir i metafore timske kreativnosti kako bih bolje razumio dijalog i kako bih uspješno intervenirao u grupnim procesima. čak i kada se radilo o tradicionalnim intervencijama u dinamiku grupe, navedene ideje nikada nisam smetnuo s uma.

Primjeri u nastavku teksta govore o mojim osobnim spoznajama. Podaci su prikupljeni neformalnim promatranjem/opažanjem i postavljeni za polaznu točku formalnog istraživačkog procesa s ciljem dokazivanja pozitivne korelacije između značajnih unapređenja radnih procesa i kolektivnog duhovnog slušanja.

Istraživački tim za globalnu integraciju

Kao unutarnji savjetnik za organizacijski razvoj surađivao sam s kompanijom *Digital Equipment Corporation* gotovo pet godina. Taj mi je posao omogućio surađivati s timovima različite hijerarhijske razine i funkcionalnih područja unutar iste korporacije. U nastavku teksta pokušat ću vam pokazati kako slušanje i učenje utječu na timsku kreativnost i koheziju.

Tim za globalnu integraciju unutar *Digital Equipment Corporation* sastojao se od osam članova, starijih direktora zaduženih za prodaju i marketing. Sastanci

su se održavali jednom mjesečno a konferencijski razgovori svaka dva dana.

Tim je dobio zadatak odrediti strateškog partnera i razviti partnerstvo te su u skladu s time obavljani intervjui s ljudima iz industrije i djelatnicima *Digitala*. Sastanci su održavani sa svrhom odabiranja i sažimanja prethodno pribavljenih podataka. Također se je podatke nastojalo ispravno objasniti i zatim predstaviti na sastanku šire grupe koja se sastojala od drugih pet timova koji su radili na istom zadatku. Ja sam im bio savjetnik.

U timu se nikada nisu spominjali termini "slušanje" ili "duhovnost". Promatrani tim je i prije mog dolaska bio efikasan u radu. Ono što me se posebno dojmilo na našim prvim susretima bila je njihova otvorenost prema učenju, vrednota koju su smatrali najvažnijom za uspješnost.

Dva mjeseca nakon našeg prvog susreta, nakon što smo završili s analizom prikupljenih podataka, dogovarali smo završni sastanak na kojem smo trebali razviti konačni model strateškog partnerstva. Na tom smo sastanku koristili ploču i flip-chart kako bi stvorili jezgrovitu i pristupačnu sliku koja će najbolje obuhvatiti naučeno o stvaranju i upravljanju strateških partnerstva.

Flip-chart, ploča i lateralna konverzacija pomogli su grupi da dosegne razinu dijaloga koja je po mojem osobnom sudu prava rijetkost. Sudionici dijaloškog sastanka iznosili su različita stajališta koja su se zatim ucrtavala na ploču. Pritom je bitno naglasiti da su im "stajališta bila fleksibilna" kako to Senge običava reći. Nevjerojatna brzina predstavljanja, mijenjanja i integracije ideja siguran je znak prisutnosti "istinskog slušanja" kojim su se tuđe ideje inkorporirale u "veliku sliku". Sudionici su potpuno prirodno i bez agresivnosti pojašnjavali rezoniranje i pretpostavke na kojima su se temeljile njihove osobne sugestije.

Grupa se je neprekidno održavala u stanju istovremenog spajanja ideja bez iskazivanja potrebe dolaženja do konačnog rješenja. Upravo u tom "održavanju" latentnih mogućnosti najbolje se očitovala snaga kolektivnog slušanja. Posebno me je fascinirala njihova sposobnost integracije pet različitih

ideja vodilja u jedan novi model iznimnih karakteristika. Uz kvalitetno vođenje, svaki sudionik tima je osjećao da su njegove ideje pomogle u konstrukciji novog modela koji je bio proizvod kolektivnog procesa.

Navedeno je jasan primjer povezanosti dijaloga i iznimnih otkrića. Također je i primjer postojanja i djelovanja kolektivnog i duhovnog slušanja čak i u trenucima kada ih nismo svjesni.

Suradnja kao ključni čimbenik unapređenja kreativnosti

Drugi primjer korištenja aktivnog slušanja/dijaloga koji želim približiti čitateljima je iskustvo s djevojkom po imenu Rhonda koja je bila dio tima od osam članova. Tim je dobio zadatak redizajnirati informacijski sustav poduzeća. Grupa se sastajala na intenzivnim trodnevnim radionicama na kojima su neuspješno pokušavali pronaći rješenje. Nakon drugog bloka radionica ozbiljno su "zaglavili" dodatno stvorivši nesigurnost što je potaknulo upravu da angažira savjetnike, kolegu i mene.

Kako smo brzo shvatili da je inovativno razmišljanje slaba strana tima, kolega i ja smo odlučili usmjeriti tim prema rješenju kojim bi se postojeći informacijski sustav unaprijedio, radije nego da se krene u cjeloviti redizajn. U jednom trenutku se činilo da je grupa uspjela postići konsenzus vezano za jednu inovaciju... no Rhonda je imala suprotno mišljenje.

Tijekom sljedećih 20-ak minuta pokušavao sam održavati potporu grupe Rhondi i istodobno ju ohrabrivao da ne napušta svoje stajalište unatoč pritisku grupe što je za nju bilo veoma naporno. Grupa je aktivno slušala Rhondine opaske iako je ona stalno ponavljala:

"...stvarno ne znam kako se izraziti...vjerojatno sam previše tvrdoglava... vjerojatno vas ne razumijem."

Grupa je morala uložiti veliki napor u otpuštanje vlastitih sudova i izgradnju povjerenja prema Rhondi koja je očito bila na tragu korisnih informacija, samo što nije uspijevala uspostaviti kontakt s njima.

Opisanim međudjelovanjem stvoren je "prostor" u kojem je:

- Rhonda slobodno istraživala vlastito razmišljanje,
- Rhonda je uspjela ispravno artikulirati osobnu zabrinutost,
- grupa je spoznala što se krije u pozadini Rhondine zabrinutosti,
- spoznaja je unaprijedila inovaciju grupe.

Aktivnim kolektivnim slušanjem grupa je nadvladala 'zaglavljenost' u kojoj su se našli i spoznala da se upravo u 'zaglavljenim' situacijama kriju velike mogućnosti za iznimna unapređenja. Također su naučili nove alate za stvaranje iznimnih unapređenja u trenucima sloma - *praznina i kolektivna mirnoća* nasuprot burnim sugestijama, opaskama, pitanjima i rješenjima.

Ključne pouke ovog slučaja za mene osobno jesu:

- grupa nije mogla ponoviti proces bez vanjske pomoći,
- grupa je spoznala koristi procesa iako Rhonda nije promijenila njihovo prvobitno mišljenje,
- grupa je spoznala da je prihvaćanje "drugачijeg razmišljanja" vrijedan produkt procesa jer omogućava bolje razumijevanje razmišljanja i osjećaja u pozadini različitih stajališta.

Informacije koje je Rhonda učinila dostupnim ugrađene su u konačni dizajn informacijskog sustava.

Testiranje ideje na radionicama i konferencijama

Na raznim radionicama i konferencijama eksperimentirao sam s dijalogom i aktivnim slušanjem uz pomoć vježbe za kolektivno slušanje duhom.

Vježbom se kreira postav koji sadržava četiri različite uloge: govornika i trojicu slušatelja. (Schaefer i Voors, 1986.) Govornik izvještava slušatelje o nekom problemu, a svaki slušatelj "sluša" iz različite perspektive. Rudolf Steiner u svojim razmatranjima ljudske svjesnosti koristi tri različita elementa:

- um odnosno intelekt,
- srce,
- volju.

Svaki od navedenih elemenata zahtijeva drugačiju vrstu odnosno kvalitetu slušanja. Vježba ukazuje na razlikovanje različitih modusa slušanja i pokazuje što se događa s geštaltom tima u procesu slušanja kada članovi tima svjesno segmentiraju vlastite uloge i kada postoji međusobno povjerenje da će se pojedinačni zadaci slušanja uspješno obaviti. Vježba također opisuje što se događa s govornikom dok pripovijeda svoju priču koristeći stvarne pojedinosti a slušatelji je "održavaju" u mirnoći i tišini.

Intenzivirano kazivanje i slušanje često se pojavljuje kao rezultat prakticiranja ove vježbe u kojoj - nakon što slušatelji izvijeste govornika o svojoj percepciji - segmentacija uloga ne uzrokuje odjeljivanje već dovodi do stvaranja "zajedničkog prostora" za kvalitetnije razumijevanje.

Ugodno bih se iznenadio nakon što su me sudionici radionice izvještavali o "povećanoj koheziji i koherenciji" do koje bi dolazilo korištenjem naizgled pogrešnog pristupa - separacije i fokusiranja. Bio sam veoma iznenađen učinkovitošću ove metode koja je uzrokovala ushićenost uključenih posebnim iskustvom "putovanja u neke druge svjetove". (Spock, 1983.)

Opisano stanje intenzivne povezanosti i kreativnosti moguće je dostići na razne načine kojima je zajednička ljudska želja i potreba za doseganjem takvog prostora i osjećaja koji postaju rijetkost u našim modernim životima, posebice u kontekstu svakodnevnog rada.

Grupna okupljanja radi ostvarivanja temeljnog zadatka grupe (iznošenja osobnih promišljanja i stavova kako bi se najbolje od pojedinačnog spojilo u cjelinu) mogu dovesti do pojave otvorenog, receptivnog dijaloga. Kolektivno aktivno slušanje ključno je sredstvo za dostizanje i održavanje kreativnosti tima.

Magija metode "Search conference"

(*Search conference* je metoda Freda Emerya i Erica Trista, proslavljenih pionira organizacijskog razvoja poznatih po razvoju teorije i prakse participativnog menadžmenta. Metoda *Search conference* se pokazala veoma efikasnom u kreiranju strateških planova organizacija. Ukazuje na velike mogućnosti i nudi konkretne tehnike zajedničkog angažmana lidera i ostalih dionika u procesu odlučivanja o viziji i

ciljevima organizacije te o načinima na koji se oni mogu dostići. - op.red.)

Metoda pod nazivom *Search conference* koju je razvio Fred Emery a popularizirao Marvin Weisbord u svojoj knjizi *Discovering Common Ground*, velikim grupama nudi strukturiranu tehniku za kreiranje zajedničke budućnosti putem "...dovođenja cijelog sustava u prostoriju".

Ako se zapitamo što čini ovu elegantnu i jednostavnu metodu uspješnom u:

- otkrivanju zajedničke budućnosti,
- blokiranju starih konflikata kako ne bi ometali sadašnju komunikaciju,
- otvaranju dionika za doživljaj pozitivnih emocija,

odgovor je samo jedan: metoda osigurava prostor za kolektivno slušanje duhom.

Marvin Weisbord u svojim tekstovima izbjegava teoretiziranje o metodi *Search conference* i razlozima koji metodu čine učinkovitom. Rijetko kojeg čitatelja će opisana tehnologija ushititi... Štoviše, čini se toliko jednostavnom da je teško zamisliti trajne iznimne uvide koje Weisbord obećava. Savjetnik David Ritman svrstava je u kategoriju "tehnologija minimalističkog dizajna" koje u svojoj suštini nisu, kako bi se to moglo učiniti, nestrukturirane, neprecizne ili "mekane" već upravo suprotno, robusne i pomno oblikovane.

Weisbord ukazuje na potrebu korištenja tehnologije *Search conference* riječima:

"...radiš li ono što oduvijek radiš,
s ljudima s kojima oduvijek radiš,
rezultat će uvijek biti
rezultat koji je oduvijek i bio."

Imajući njegove riječi na umu, analizirao sam zašto se je tehnologija *Search conference* pokazala toliko efikasnom u mojem radu s *Digital Equipment Corporation* 1992.godine. Tehnologiju sam koristio za intervencije velikog opsega osmišljene radi znatnog unapređenja performansi kompanije. Iako sam sudjelovao u čitavom procesu, doživio razna iskustva i uočio mnoge značajke procesa, još uvijek nisam u mogućnosti sa sigurnošću odgovoriti na pitanje: zašto je tehnologija toliko efikasna?

Moja je osobna teza - testirana na radionicama i konferencijama - da koncentracija na zadatak, postojanje temeljnih načela i prisutnost svih dionika na jednom mjestu osigurava "prostor" i ustroj za aktivno kolektivno slušanje. Tezu podupirem sljedećim argumentima:

1. ostali sudionici radionica i konferencija također su osjetili duhovnu energiju koja struji u grupi samo zato što je "zajednički prostor" bio "ispražnjen" kolektivnim naporom grupe koja je htjela doživjeti osobito iskustvo. Navedeno podrazumijeva prisutnost kategorija kao što su *ljubav* i *povjerenje* i čije spominjanje obično uzrokuje ironične opaske.

2. pomicanjem u prostor receptivnog i kreativnog duhovnog povezivanja, dakle izvan redovnih odnosa psihološke i društvene razmjene (prema opisu Steinera i Spock, prema Sengeovim i Bohmovim sugestijama) ulazimo u "prostor" gdje je koncentracijom na zadatak moguće osloboditi zajednički duh grupe.

Upravo je to duhovno zajedništvo značajno za moje posebno iskustvo:

1. pomaka iz situacije "*ovo vjerojatno nije moguće ostvariti*" prema osjećaju da se "*sve potrebno za kreiranje budućnosti nalazi ovdje i sada*".
2. kontrole pritiska (a u nekim slučajevima i kontrole srama) koju nameću rezultati prošlosti i negativnosti sadašnjosti da bi zatim došlo do trenutka "*oslobađanja*" kada se pokreće snažna i pozitivna posvećenost kreiranju željene budućnosti.

Jednostavno rečeno, metoda *Search conference* na divan način oslobađa volju grupe što u Steinerovom učenju označava razotkrivanje kolektivne namjere, posvećenosti i hrabrosti. Ta je volja okrenuta budućnosti i stvara sliku "*budućnosti koja nas privlači prema sebi*".

Kvalitetno aktivno slušanje u malim i velikim grupama omogućava pristup zajedničkoj volji grupe. Navedeno se ne treba promatrati kao neka posebna vještina, razmjena informacija ili pak razumijevanje konteksta... Aktivno slušanje se treba promatrati kao neka vrsta "*pražnjenja*", *stvaranja* i *poštivanja*. U metodi *Search conference* posebno oduševljava ideja da je ukupna snaga kolektivnog slušanja - odnosno veličina novostvorenog "prostora" - proporcionalna veličini grupe. Iako usklađivanje veće grupe zahtijeva dodatno ulaganje

vremena i energije, koristi od uključivanja većeg broja pojedinaca više su nego jasne: "*antena*" za prihvaćanje i privlačenje duha u stvoreni kolektivni "prostor" mnogo je snažnija. Jednostavno rečeno, cjelokupni proces postaje sredstvo sakupljanja kolektivne energije slušanja tako da spaja *pojedinaca s pojedincem* i *grupu s duhom*.

Opisana osobita i nadasve neobična povezanost često se susreće u grupnom radu. Uočio sam da se ona rijetko kada dovodi u vezu s efikasnošću konačne intervencije. Obično se spominje samo u kontekstu "*lijepog i ugodnog osjećaja*" ili "*dodane koristi*" radionice. Moje je stajalište drugačije. **Smatram da se upravo u takvoj vrsti otvorenosti, povezanosti i receptivnosti krije suština organizacijskih promjena i organizacijskog razvoja jer omogućava dostizanje jedne više razine grupnog funkcioniranja tj. naprednog kolektivnog energetskog polja.** Struktura zadatka i razmjena koja izgrađuje ljudske odnose sredstvo je otkrivanja i pokretanja volje kolektivnog.

Koristi istraživanja za razumijevanje organizacijskih promjena

Izdvoji bih tri osnovne spoznaje do kojih sam došao tijekom istraživanja i daljnje korake za provjeru i primjenu opservacija:

1. *Kolektivna volja (kolektivni duh) istinski je pokretač grupe na temelju koje se donose sve odluke.* Navedeno se može lijepo opisati na primjeru iz života, kada uključimo radio prijemnik i napravimo pokrete na temelju zvuka kojeg čujemo (ples). Iako je vjerojatno moguće stvoriti neku racionalnu teoriju na temelju koje je donesena odluka o plesu, ipak se čini da je neko drugo, nevidljivo "*polje*" imalo presudan utjecaj na tu odluku.

Aktivnost koju nazivam "slušanje duhom" i koja sve više dolazi u žarište interesa poslovnog svijeta (*Journal of Organizational Change Management* 1994. - Emerald group publishing) koriste i drugi istraživači, samo pod drugim imenom. Npr. Frost i Egri (1994.) govore o šamanskom impulsu samoozdravljenja i deblokiranja energije, Batiste (1988.) i Leaver (1993.) koriste mitološki pristup onkraj racionalnog, Boje (1991.) koristi metodu *Story telling* (metoda "Pripovijedanja" op.ur.)... Svima je zajednička ideja po kojoj je spajanje s kolektivnim

duhom zajednice moguće jedinu uz prisutnost **poštovanja, povjerenja i međusobnog razumijevanja sudionika.**

Ova je spoznaja veoma korisna liderima i organizacijskim savjetnicima: **uspješna je svaka intervencija koja organizaciju dovodi u kontakt s njezinom grupnom voljom.**

2. Razlikovanje *dijaloga i diskusije*. Istraživanja ukazuju na jasnu razliku između dijaloga i diskusije... Štoviše, nudi i alate za uspostavljanje i razvoj dijaloga.

3. *Neophodnost korištenja specifičnih alata, metoda i tehnika za upravljanje procesom promjene*. Za kvalitetno sudjelovanje u procesu promjene potrebno je poznavati i koristiti posebne alate, metode i tehnike.

Upute za daljnje istraživanje

Empirijsko eksperimentiranje i prikupljanje konvencionalnih podataka teško da bi potvrdilo moje tvrdnje i teze iznesene u ovom tekstu. Pa ipak, dva su osnovna razloga zbog kojih ustrajno nastavljam dalje:

1. vjerujem u vlastito iskustvo i osjećaje... Također sam siguran da su i drugi ljudi doživjeli slično iskustvo i osjećaje te dobro znaju o čemu zapravo govorim.

2. kada raspravljam s drugim ljudima o osobnom iskustvu, osjećajima i utjecaju "slušanja duhom" na stvaranje intenzivnih trenutaka iznimne kreativnosti i produktivnosti, njihova se lica uvijek ozare.

Intervencije na razini grupne volje uspješnije su u onim organizacijama koje stavljaju naglasak na protok energije, radije negoli na stvaranje rigidne strukture. U tom kontekstu se organizacijske promjene postižu kao rezultat podržavanja procesa prirodnog protoka a ne kao rezultat uklanjanja blokada ili popravke dijelova.

Iako su ovakva istraživanja još uvijek relativno nova, entuzijazam pionira je očit. Razlog tome vidim u činjenici da je svaka grupa svjesna - duboko u svojem "nevidljivom srcu" i bez potrebe posebnog racionaliziranja - trenutka dostizanja tog posebnog osjećaja iznimne kreativnosti. Timovi koji nisu sposobni uspješno proći kroz opisani proces teško da mogu biti uspješni.

Članak: *Slušanje duhom i umjetnost timskog dijaloga*
Larry Levine
Copyright: Emerald Group Publishing

Prijevod i lektura: Sanjin Lukarić
Uredio: Marko Lučić