



*Arie de Geus iznimno je ugledna osoba u svijetu biznisa, posebno na području organizacijske strategije. Dugi niz godina radio je u kompaniji Royal Dutch - Shell kao voditelja planiranja grupacije gdje se je počeo zanimati za prirodu velikih organizacija, proces donošenja odluka i proces promjene u njima. Suosnivač je SoL-a, Society for Organizational Learning, autor nagrađivanog bestslera The Living Company i predavač na London Business School.*

*U stručnoj javnosti je poznat kao jedan od pokretača koncepcije Učće organizacije kao i osoba koja je osmisli metodu tzv. Scenario planiranja.*

Svaka institucija je živući sustav - 1. dio

## Razgovor s Arie de Geusom

Claus Otto Scharmer

**COS:** Molim Vas da nam ukažete na ključne probleme i pitanja s kojima se bavite u svom poslu?

### I. Čemu služi planiranje?

**Arie de Geus:** Nakon imenovanja na funkciju koordinatora planiranja u kompaniji *Royal Dutch Shell*, prvo pitanje koje me je istinski zaintrigiralo je bilo: "Čemu, dovruga, proces planiranja pridonosi? Čemu planiranje uopće služi?" U to vrijeme već sam bio iskusni top menadžer koji je donio mnoge značajne odluke u svom životu. Pa ipak, upitao sam se: "Trebalo li mi zaista plan i planiranje?" Odgovor je bio pozitivan, jer plan i planeri govore o budućnosti, a budućnost je veoma važna kategorija u procesu donošenja odluka. Stoga mogu slobodno reći da se ključni problem u mojem radu **odnosi na istraživanje prirode procesa donošenja odluka u velikim organizacijama**. Postavio sam si pitanje: "Na koji način *Shell* donosi važne odluke?" Obzirom da sam u *Shellu* proveo više od trideset godina na poziciji člana uprave, trebao bih znati odgovor na to pitanje. Pritom ne mislim na operativne odluke, već na zaista važne odluke poput slijedećih:

1. U kojem smjeru se razvija naftna industrija?
2. Odakle dolazimo i kuda idemo?

Zadatak top menadžmenta jest planiranje, ali što je to planiranje? Zbog čega planirati?

### II. Odlučivanje kao proces učenja

Drugo pitanje s kojim sam se bavio odnosilo se na prirodu procesa donošenja odluka. Dakle, prvo pitanje se odnosilo na mjesto i ulogu planiranja, a drugo na samu prirodu procesa donošenja odluka u velikim institucijama. Zanimao sam se za procese donošenja značajnih, a ne i operativnih odluka, jer za operativno odlučivanje sa sigurnošću možemo reći da predstavlja primjenu već postojećeg, kodificiranog znanja svake organizacije. Znao sam da je proces donošenja odluka važan, te sam pretpostavljao da se temeljne strukturalne odluke u biti mogu poistovjetiti s procesom učenja. No, to je bila samo hipoteza...

## COS: Sjećate li se trenutka kada ste prvi puta pomislili na tu hipotezu?

**Arie de Geus:** čini mi se da sam o svemu navedenom počeo razmišljati negdje 1982. ili 1983. godine. No, još kojih desetak godina ranije počeo sam proučavati u to vrijeme suvremenu američku literaturu koja se bavila procesom učenja. Dvije knjižice su na mene ostavile poseban dojam... u to vrijeme su moja djeca bila još malena. Naslov prve je *How Children Fail*, druge *How Children Learn*, a obje je napisao John Holt. Objе su u stvari fenomenološke studije o spoznaji koja mi je "zapela za oko" još u vrijeme studiranja. Odnose se na neku vrstu narodnog znanja usađenog u kulturi iz koje vi i ja dolazimo; **znanja koje tvrdi da su igra i učenje na neki način povezani**. Te se knjige u cijelosti bave snagom otkrivanja i učenjem temeljenim na iskustvu, a kroz provođenje eksperimenata. Takvo je učenje drugačije od onog kada osoba na poziciji autoriteta, tj. učitelj, grupi nameće neko znanje. Očito je da sam sve to povezo sa situacijom u poslovnom svijetu gdje se novo znanje mnogo češće nameće "izvana" nego što nastaje timskim radom. Znatiželja me je zatim odvela u različitim smjerovima... nisam imao pojma kuda krenuti. O toj temi u *Shell*-u nisam mogao otvoreno govoriti jer takve ideje u to vrijeme nisu bile popularne.

## COS: O kojoj se točno ideji radi?

**Arie de Geus:** Proces donošenja odluka ustvari trebamo poistovjetiti s procesom učenja, a ne s primjenom nekog konkretnog znanja. Većina visoko pozicioniranih menadžera je uvjeren da su u karijeri napredovali zbog svog znanja i načina na koji predstavljaju sebe i svoje znanje. Ideja koju sam Vam upravo izložio tvrdi suprotno. Tvrdi da bi lideri trebali napredovati na temelju sposobnosti za zajedničko učenje s kolegama, tvrdi da je učenje ono što je važno i da se jedino putem učenja mogu donositi više ili manje kvalitetne odluke. Takvo promišljanje nije baš najbolje prihvaćeno u *Shell*-u. O njemu se u početku nije moglo raspravljati.

## COS: Možete li nam detaljnije opisati reakcije?

**Arie de Geus:** Otvorene razgovore na tu temu mogao sam voditi jedino unutar Odjela planiranja u kojem sam tada radio i u kojem su bili okupljeni najnapredniji umovi *Shell*-a. U to vrijeme sam, više ili manje istovremeno, započeo s djelovanjem u različitim smjerovima. Prvi korak je bio kontakt s *Institutom Tavistock* ovdje u Londonu, gdje sam upoznao **Harolda Bridgesa**, jednog od osnivača instituta. Ljudi koje sam tamo zatekao vodili su jedan od najvećih procesa učenja ovog stoljeća, pripremu milijuna savezničkih vojnika za desant na Francusku. Ti ljudi su shvatili da najkvalitetnije učenje nastaje u situacijama simulacije realnih događaja koje ne nose isti rizik kao i realni događaji. Više puta sam razgovarao s Haroldom, devedeset godišnjakom s kojim se i danas povremeno čujem.

Godine 1980. **Seymour Papert**, voditelj medijskog laboratorija na MIT-u, objavio je knjigu *The Mind Storms* o djeci koja uče matematiku putem igranja na računalu. Papertovo djelo je značajno utjecalo na moj daljnji rad. Prije svega, pomoglo mi je da shvatim da računala također mogu biti igračke. Nadalje, Papert je bio polaznik Piagetove škole te je sedamdesete godine proveo u Ženevi, družeći se s Piagetom, osobom koju osobno smatram najznačajnijim teoretičarom na području istraživanja utjecaja igre i igranja na proces sazrijevanja ljudskog bića. Mnogo je godina prošlo dok su sve te ideje sazrele u meni. Papert i Piaget tvrde da je upravo igra najvažniji alat ljudskog bića u procesu životnog razvoja, odrastanja i sazrijevanja. Od rođenja do prvih koraka, od prvih koraka do odlaska u školu - svaka je faza potpuno novi svijet. S tim se promjenama ljudska bića mogu nositi jedino uz pomoć učenja. Ne uz pomoć igranja, već učenja. Na tim sam temeljima postepeno počeo razmišljati o analogiji između razvoja ljudskog bića i razvoja organizacije. Tako sam kasnije s mnogo više samopouzdanja govorio o organizacijama kao o živućim sustavima.

U to vrijeme sam odlučio malo izaći iz *Shell*-a kako bih izvidio i otkrio eventualne novosti u svijetu. Obzirom na tezu da je proces donošenja odluka ustvari proces učenja, priključio sam se grupi *System Dynamics* gdje sam upoznao Petera Sengea.

Najkvalitetnije učenje nastaje u igri, a igrati se možemo s igračkom ili probnim objektom (*prototipom* - op.ur.). U tom kontekstu računalo može poslužiti kao vrlo učinkoviti probni objekt. Slijedeće što sam trebao učiniti je razmisliti o problemu: "Što nam je potrebno kako bi računalo pretvorilo u 'igračku za odrasle' s kojom možemo bezgranično eksperimentirati?"

U to vrijeme je započelo postupno napuštanje metode linearnog programiranja i organiziranja uz pomoć računala, područja na kojem smo stekli ogromno iskustvo. Pokušavali smo razviti računalni program kojeg će ljudi moći koristiti u raznim prilikama. No, ubrzo smo shvatili da nam linearno programiranje ne može mnogo pomoći jer nismo mogli simulirati čak ni najjednostavnije procese poput rafinerijske proizvodnje ili tankerske transportne rute. Tada mi je netko rekao: "Zašto ne porazgovaraš s **Jayom Forresterom?**", što sam ubrzo i učinio.

**COS: I tako ste prvi puta posjetili Jaya Forreстера?**

### III. Susret s Jayom Forresterom i Peterom Sengeom na MIT-u

**Arie de Geus:** Tako je... Jay je organizirao sastanak jednog poslijepodneva u sjedištu grupe *System Dynamics*, u onoj ružnoj zgradi.

**COS: Sjećate li se kada je to bilo? Koje godine?**

**Arie de Geus:** 1983. ili 1984. Nisam siguran. U posjeti su mi se pridružila dvojica kolega iz *Shell*-a. Na sastanku su nas dočekali Jay, Peter Senge, Barry Richmond te nekolicina drugih ljudi s MIT-a. Jay nas je predstavio kolegama: "Dragi prijatelji, ovo su ljudi iz kompanije *Shell*... nisam baš siguran da razumijem o čemu ćemo danas razgovarati." No, budući da je intuitivno osjećao da bi za nas sastanak mogao biti izuzetno važan, sjeo je s namjerom da nas pažljivo sasluša.

Pripremio sam kratki govor, uglavnom povezan s temom o kojoj smo do sada govorili. U govoru sam naglasio da tražimo način da napravimo računalni program koji će simulirati menadžersku stvarnost u našoj organizaciji, te da su nas neki ljudi uputili na grupu *System Dynamics*. Jay je odmah pokazao interes za suradnju, ali i upozorio da softver kojim raspolažu nije kvalitetan. Nisam se baš razumio u računala, programe i programiranje tako da mu nisam ništa odgovorio. Imali su program *Dynamo* koji je bio spor i nepouzdan, te su mu trebali mjeseci za izvođenje najjednostavnijih operacija.

Rekli su mi da Senge i Richmond već godinama rade na složenim modelima za simulaciju američkog gospodarstva, što nás u *Shell*-u nije toliko zanimalo jer se nismo bavili pojašnjavanjem i predviđanjem budućnosti. Očekivali smo da nam grupa *System Dynamics* pomogne u razumijevanju složenih procesa koji se događaju u živućim sustavima poput naše organizacije. Osjećali smo da je to na neki način povezano s njihovim radom i promišljanjem, s dijagramima uzročno-povratne veze. Peter Senge i Barry Richmond su odmah pristali na suradnju i prihvatili se posla. Tijekom vremena, taj se odnos sve više razvijao da bi se kasnije pokazao kao veoma plodonosan. S vremenom su Peter i Barry počeli stvarati konkretne aplikacije koje su nam omogućavale izvođenje eksperimenata. U to vrijeme smo Peter i ja mnogo razgovarali, a prošao sam i kroz sve njegove radionice na kojima sam istinski učio i uživao. On i njegovi kolege su s druge strane često navraćali u London kako bi na licu mjesta sudjelovali u provođenju eksperimenata. Sjećam se dana kada su razvili prvi inovativni program... dana kada je Barry ušao u sobu i rekao: "Hej, sada imamo program koji je nekoliko stotina puta učinkovitiji od *Dynama!*"

**COS: Gledano s današnje pozicije, možete li reći da su ti programi adekvatno predstavljali složenost poslovne stvarnosti?**

**Arie de Geus:** Tada smo razvijali specifično sredstvo za predstavljanje poslovne stvarnosti, koje ćemo moći koristiti na računalu tako da možemo s njim...

**COS: Simulirati.**

**Arie de Geus:** Tako je. Pretpostavimo li da su igranje i simuliranje slični, tada igranje možemo definirati kao "eksperimentiranje s predodžbom stvarnosti". A to je upravo ono što smo htjeli postići. U tom su se procesu otvorila i neka nova, zbunjujuća pitanja kao npr.: "Koja je uloga budućnosti u procesu donošenja odluka?" Shell se kod odgovora na ovo pitanje koristio jednostavnom scenarij metodom. **Tek sam kasnije shvatio da su scenariji također probni objekti koji predstavljaju buduću stvarnost s kojom timovi eksperimentiraju bez straha od eventualnih posljedica.**

Sve nas je to navelo da još detaljnije preispitamo proces donošenja odluka kojeg smo uspjeli postaviti na akademsko-znanstvene temelje i pridodati mu terminologiju. Raspoloživa literatura koja se bavila tim područjem u tom trenutku je bila previše jednostavna...

**COS:** Moglo bi se reći da se literatura nalazila na granici između previše jednostavne i pogrešne, zar ne?

#### IV. Koji (Entitet) donosi odluke u organizaciji?

**Arie de Geus:** Tako je. Slijedeće pitanje koje je izašlo na površinu možemo ovako formulirati: "Koja je stvarna priroda subjekta ili bića koje donosi značajne odluke? Da li je to inteligencija izvršnog direktora? Da li je to zbroj pojedinačnih inteligencija ljudi u timu koji donosi odluke? Da li se tu možda radi o nečem mnogo većem?"

Psihologijom sam se bavio još na fakultetu. Obzirom da sam Nizozemac, normalno je da sam u velikoj mjeri prihvatio europsku filozofiju i psihologiju pa su zato na mene utjecali uglavnom njemački autori. *Gestalt* teorija je također značajno utjecala na moj razvoj. Osobno sam bio duboko uvjeren da je cjelina nešto mnogo veće od jednostavnog zbroja pojedinačnih dijelova. Stoga sam to uvjerenje prenio i na proces donošenja odluka. **Smatram da je cjelina nešto sasvim različito od izdvojenih dijelova, nešto mnogo više i značajnije.** Tada sam počeo razmišljati

u kontekstu *Personen* filozofije. Za mene osobno, Vi i ja smo *ein Person* (jedna osoba). Shell *ist auch eine Person* (je također jedna osoba). Moguće je da postoji jedna velika *Person* poput Shella koja se sastoji od mnogo malih *Personen* poput Vas i mene, te da je ta cjelina značajnija od pukog zbroja dijelova. Opisano promišljanje se duboko usadilo u moje biće kroz akademsko obrazovanje i radno iskustvo u Shell-u. Stoga sam vrlo brzo došao u situaciju da se zapitam: *Und was ist dann die Persönlichkeit?* (tko je na kraju ta osoba?) Napominjem da riječ osobnost (eng. *personality*) ne nosi isto značenje kao i riječ *Persönlichkeit* u njemačkom jeziku.

**COS:** Čak i riječ *Personen* nema isto značenje kao riječ *Persönlichkeit*?

**Arie de Geus:** Čak ni one nisu iste. Teško mi je pojasniti ispravno značenje riječi *Persönlichkeit* nekom Anglosaksoncu, ona traži da se zapitamo o karakterologiji cjeline, o motivaciji. Što leži u pozadini? U riječi *Persönlichkeit* postoji i element vremena, *Person* ima prošlost, sadašnjost i budućnost.

**COS:** Istina je, uvijek...

**Arie de Geus:** U kasnim 80-im potpuno sam se posvetio toj ideji. Srećom, imao sam priliku družiti se s ljudima kao što su **Francisco Varella** ili pak švedski neurobiolog **David Ingmar**, kojeg sam često citirao u knjizi *The Living Company*. Ingmar uvijek promatra živa bića u kontekstu vremenskog slijeda. Sadašnjost je jedna točka, a prošlost se nalazi između rođenja i sadašnjosti. Budućnost je ono što slijedi nakon sadašnjosti. Postoji i konačna točka koja predstavlja smrt. **Sve je to utjecalo na moje promišljanje o institucijama kao živućim sustavima.** Učenje se odlično uklapa u tu paradigmu jer je učenje najmoćniji instrument inteligentnih živih bića koje im omogućava razvojne pomake iz jedne životne faze u drugu. Varella je s drugim znanstvenicima vodio žučne rasprave na temu imaju li baš sva živa bića s mozgom inteligenciju. Naravno, nije me baš zanimala inteligencija puževa, već onoga što možemo nazvati *nad-ljudskim živućim sustavima*: obitelj, pleme, kompanija, ministarstvo, crkva, sindikat...

Populacija *nad-ljudskih živućih organizacija* jest najbrže rastuća populacija u svijetu. Prije nekih 150 godina takva populacija gotovo da i nije postojala. No, situacija se drastično promijenila - u toj mjeri da u relativnom kontekstu takva vrsta institucija raste većom brzinom od ljudske populacije. Stoga su me pitanja vezana za tu temu počela sve više zanimati:

1. Koja je istinska priroda institucija?
2. Na koji način one žive svoje živote?
3. Kako se rađaju?
4. Kako umiru?
5. Zašto umiru?
6. Koliko traje njihov život?
7. Koji su uzroci njihove smrti?

Navedena pitanja svakoga dana postaju sve važnija. Pojedinačni ljudski život sve je više pod utjecajem "viših slojeva" gdje nailazimo na ljudsku institucionalnu populaciju.

Previše govorim... vjerojatno iz svega navedenog možete shvatiti kako se teorija razvijala. Sve je započelo sa svrhom i ulogom planiranja. Zašto planiramo? Koja je istinska priroda procesa donošenja odluka? Kako unaprijediti kvalitetu odlučivanja? Odgovor je: igrom! Sve nas to logički vodi prema ključnom pitanju: Tko je taj koji donosi odluke i koja je stvarna priroda tog "Tko"?

**COS: Ako sam dobro razumio, Vaše promišljanje se razvijalo poput živog bića kroz tri utjelovljenja, zar ne? Planiranje, donošenje odluka i...**

**Arie de Geus:** Pa dobro, volim o tome razmišljati kao o nekoj vrsti "putovanja". Nan Stone je osoba koja mi je mnogo pomogla na "putovanju" tjerajući me da sljedim svoje misli i da ne odustanem. Nikada nisam razmišljao o tome da napišem knjigu. Postoje ljudi koji imaju jasno definiran problem i žele napisati knjigu o tom problemu... preostaje im da svoje misli pretoče na papir, što nije nimalo jednostavno. No, tako nije bilo u mom slučaju. Lutao sam na tom putu, a svaki novi korak vodio me je u nepoznatom pravcu. Prije desetak godina nisam mogao pisati o temama o kojima danas pišem. Tekst pod nazivom *The Planning of Learning* kojeg sam objavio prije dvanaest godina, nisam mogao napisati 1982. ili 1983. godine kada smo se prvi puta sastali na MIT-u. To je istina.

**COS: Sjećate li se nekog posebnog iskustva koje Vas je navelo da počnete razmišljati o organizaciji kao o živom biću?**

**Arie de Geus:** Vaše me pitanje vraća u daleke studentske dane. Ranije sam spomenuo da sam za vrijeme studija izučavao psihologiju, te sam godinu dana pohađao i jedan program iz filozofije. To je bilo doba nakon rata u Nizozemskoj. Nizozemska ima vrlo razvijenu psihologiju filozofskog porijekla koja se prvi puta pojavila pod njemačkim imenom *Personalismus* i čiji je idejni začetnik Stern, njemački filozof-psiholog. Stern je učitelj Piageta koji je Njemačku napustio 1933. g. kako bi otišao u SAD-e gdje je i preminuo. Nikada nije pisao na engleskom jeziku tako da je gotovo nepoznat u anglosaksonskom svijetu. No u moje vrijeme svaki je Nizozemac čitao i razumio njemački, te je Stern stoga bio vrlo poznat u Nizozemskoj.

Sternovo promišljanje se temeljilo na onome što bismo danas vjerojatno mogli nazvati "*pojednostavljenim zaključivanjem 19. stoljeća*". Njegov je zaključak bio da se svijet sastoji od dviju kategorija:

1. Neživih objekata
2. Živih bića.

Danas znamo da stvari nisu tako jednostavne, da postoje objekti koji nisu niti potpuno živi niti potpuno neživi. Jedna od glavnih značajki organiziranja života na zemlji, tih *Personen*, jest hijerarhija. Stern je često ukazivao na tu hijerarhiju: ljudsko biće, obitelj, zatim zajednica na selu, zatim *das Volk*, itd.

Arie de Geus 50 godina kasnije tvrdi da ne samo da hijerarhije postoje, već ih ima mnogo, mnogo vrsta. Istina je, postoje sindikati, ali postoji i Shell, koji također predstavlja jednu hijerarhiju. Ja sam jedno od tisuća ljudskih bića koje čine Shell. Svi mi smo pojedinačne ćelije Shell-a. Postoji Shell UK, Shell USA, Shell Australia, i oni su također pojedinačne ćelije. čak i unutar Shell USA postoje pojedinačne ćelije. **Kao pojedinačno ljudsko biće ja spadam u Odjel planiranja koji je pak dio nekog drugog dijela Shella. Postoji čitava hijerarhija, a ja sam član te profesionalne hijerarhije. Kao kršćanin, mogao bih biti dijelom religijske hijerarhije. Da sam kojim slučajem radnik, mogao bih biti članom hijerarhije sindikata. Svako ljudsko biće može biti članom velikog broja hijerarhija.**

Dakle, ćelije se udružuju i postaju odjeli, odjeli se udružuju i postaju lokalne kompanije, kompanije se udružuju i čine europsku ili sjevernoameričku regiju. Moj mladi studentski mozak mogao je tada prihvatiti takvo razmišljanje. Zatim sam otvorio vlastiti posao i s godinama pronašao čvrste dokaze da je opisano razmišljanje ispravno.

**Tijekom vremena također sam sve više otkrivao kontradikcije u prevladavajućem promišljanju o prirodi institucija koje je u svojoj biti bilo mehanicističko.** Znao sam to jer sam obavljao razne funkcije i promijenio mnoge položaje. Znao sam kako one funkcioniraju, a također sam znao da njihovo funkcioniranje ni na koji način nije povezano s principima rada stroja. Uočio sam da institucije funkcioniraju po principima koji su veoma bliski Sternovim opisima života i razvoja živih bića. Tada sam iznova pročitao njegove radove do kojih je bilo veoma teško doći, jer su ih u Njemačkoj sve spalili. Jedva sam pronašao jedan primjerak u arhivima Ekonomskog fakulteta u Sussexu. Fotokopirao sam ga cijelog, gotovo tisuću stranica.

Copyright: C. Otto Scharmer  
Material drawn from <http://www.dialogonleadership.org>

Uredio: Marko Lučić  
Lektura: Sanjin Lukarić  
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

