



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 živi sustav - 2. dio

Razgovor s Arie de Geusom

Claus Otto Scharmer

V. Živuća organizacija: metafora ili stvarnost?

COS: Čini se da za Vas "živuća organizacija" nije metafora, već da govorite o stvarnosti?

Arie de Geus: U početku sam zaista o tome razmišljao na metaforički način. No, danas više nisam spreman prihvatiti "organizaciju kao živo biće" isključivo kao metaforu. Mislim da se tu radi o mnogo, mnogo dubljim stvarima od obične metafore.

COS: Možemo li malo porazgovarati na tu temu? Jer upravo to je središnja tema razgovora koje smo Joseph, Peter, ja i još nekolicina drugih kolega vodili posljednjih godina.

Pretpostavljam da bi pitanja koja vode izravno u to područje mogla biti:

1. Koja je prava priroda te stvarnosti?
2. Na temelju kojeg iskustva ste prosudili da se tu radi o stvarnosti, a ne o metafori?
3. Na koji način se ta stvarnost iskazuje?
4. Gdje vidite ili osjećate tu stvarnost?

Arie de Geus: Ranije sam govorio o rastućoj populaciji institucionalnih *Persona*. U slučaju postojanja bilo kakve populacije, na nju se mogu primijeniti demografska istraživanja kako bi se napravila statistika te populacije. Za komercijalni dio svjetske institucionalne populacije razvijene su vrlo kvalitetne statističke metode koje danas na isti način možemo primijeniti na istraživanja ljudske populacije. Na taj način možemo doći do iznimno preciznih izračuna prosječnog životnog vijeka ili pak najdužeg životnog vijeka. Možemo tada uočiti u kojem dijelu života se pojavljuje visoka smrtnost. U tom procesu uočavamo mnoge analogije s ljudskom demografijom da bi na kraju zaključili da je institucionalna populacija na vrlo niskoj razini razvoja u usporedbi s ljudima - pojedincima. U njoj vlada vrlo visoka stopa smrtnosti u dječjoj dobi, te ogroman jaz između prosječnog i najdužeg životnog vijeka. Prihvatimo li navedenu analogiju, **počinjemo shvaćati da institucionalna populacija predstavlja novost na Zemlji. Kao što smo ranije rekli, prije 150 godina gotovo da nije ni postojala. Stoga je ta populacija na vrlo niskom stupnju razvoja.**

Slijedeće pitanje je što uopće smatram niskim stupnjem razvoja? Mislim da je prihvatljivo reći da je razvoj povezan s razinom znanja koje pojedina vrsta ima o kvalitetnoj upotrebi glavnog biološkog

oružja s kojim raspolaže, a koje se u slučaju institucija, čak i više nego kod ljudskih bića, odnosi na upotrebu uma. U slučaju ljudskih bića, "glavno biološko oružje" sigurno nisu pandže, vilica ili zubi, već ljudski um te način na koji ga koristimo. Tu opet vidim analogiju s institucionalnom populacijom koja je u tom smislu, grubo govoreći, na razini neandertalaca. To me je dalje navelo da produbim promišljanje o stvarnoj ulozi inteligencije u okvirima institucionalnog života.

Vrlo smo blizu nekom početnom razumijevanju uloge inteligencije u institucionalnim procesima, posebice u procesu donošenja odluka. Vraćam se na pitanja koja smo ranije spominjali kada smo govorili o procesu donošenja odluka:

1. Na koji način brinemo o budućnosti?
2. Kako nastaju pojedine odluke?
3. Ako donošenje odluka jest učenje, na koji je način onda najbolje učiti?
4. Koja je razlika između korištenja inteligencije pojedinca u usporedbi s korištenjem inteligencije institucija tj. unutar grupe živih bića angažiranih u procesu stvaranja znanja utemeljenog u govoru.

Jezik, odnosno govor, je prijenosnik procesa donošenja odluka. Točnije, prijenosnik institucionalnog članstva je žargon koji nastaje u tom procesu. Postoje neke razlike, no analogija je vrlo snažna. Pitali ste me o događajima koji su me naveli da o organizacijama razmišljam kao o živim bićima... **S vremenom počinjem uvidati sve veći i veći broj povratnih veza koje osnažuju ideju da postoje živi sustavi na hijerarhijski višoj razini od ljudskih bića. Nazivam ih *A Living Company* ("živuće tvrtke") jer u principu govorim o komercijalnom dijelu svjetske institucionalne populacije. Ima li sve ovo što govorim nekakvog smisla?**

COS: Naravno da ima! No, osjećam svojevrstu rastrganost. S jedne strane, naravno, vidim analogiju o kojoj govorite, mislim da je ona svima jasna. S druge strane me zbunjuje kada kažete da se tu ne radi samo o metafori, već o konkretnoj stvarnosti. Ako je to istina, posljedice će biti radikalne.

VI. Stanične strukture

COS: Moje se pitanje stoga odnosi na prirodu tog bića o kojem govorite, po kojim zakonima ono živi? Na koji način se mi, pojedinci, možemo povezati s tim višim entitetom?

Arie de Geus: Varella mi je pomogao da postupno odbacim ideju o metafori. Rekao mi je da postoje čvrsti znanstveni dokazi iz područja biologije koji dokazuju da se život izgrađuje na isti način kojeg je Stern opisao prije 50 godina. **Život se pokreće na osnovi dva, odnosno tri temeljna načela - prvo je suradnja, a drugo konkurencija. Treće načelo govori o tome da se uspješan život nekada organizirao u malene grupacije koje su zatim stvorile staničnu strukturu.** Ljudsko biće se danas nalazi na vrhu piramide sagrađene od malih pojedinačnih dijelova - bakterija koje su se udružile i organizirale u staničnu strukturu. Zatim su se te stanične strukture organizirale u mišiće i živčani sustav, itd., da bi se na kraju stvorila konstrukcija koju nazivamo ljudsko biće. Do "eksplozije" svjetske populacije je došlo zbog stalnog natjecanja i suradnje unutar staničnih struktura putem kojih stalno unapređujemo preduvjete biološkog uspjeha. Bilo da se radi o religiji, o sindikatu ili sveučilištu, uvijek se natječemo i surađujemo unutar staničnih struktura, tj., na svim razinama. Opisani proces čini npr. sveučilište, i u tom je smislu sveučilište živo jednako kao i Vi.

U prilog razmišljanju o organizacijama kao o živućim sustavima govori i činjenica da institucionalna populacija predstavlja tek novu stepenicu u nizu. Globalne organizacije su korak "izvan ljudskog bića". Počeli smo ih izgrađivati veoma davno, u staroj Grčkoj koja je imala prvu vojsku. Ta se populacija naglo razvila sredinom devetnaestog stoljeća. Prije njene pojave, postojala je samo obitelj, vlada ili država. Ljudska bića postaju sve uspješnija jer su se uspjela organizirati u velike, specijalizirane i nikad sposobnije grupe nad-ljudskih institucija. Za mene se tu radi o očiglednoj sili čije postojanje ne treba akademski potvrđivati. Hipoteza o kojoj raspravljamo mi se čini veoma korisnom u razumijevanju te nove stvarnosti.

VII. Svaka institucija je živući sustav

COS: Možete li dakle reći da je svaka organizacija, institucija ili kompanija živo biće?

Arie de Geus: Mislim da jest! Ono s čime se svakodnevno suočavamo jesu unutrašnje prijetnje sudionika u institucionalnim živućim sustavima koje negativno utječu na njegove životne uvjete. Sudionici obično nemaju pojma što njihove institucije rade, što oni sami tamo rade niti kako stvoriti povoljnije uvjete za preživljavanje sustava kojeg su dio. Naprotiv, angažirani su na raznim aktivnostima koje skraćuju životni vijek te iste institucije i čine je mehanicističkom. Mehanicističko ponašanje unutar institucije obično se odnosi na kontrolu u smislu ograničavanja i sužavanja unutarnjeg prostora, što zatim negativno utječe na sposobnost učenja, jer se uništava prostor za eksperimentiranje i drugačije djelovanje. Onog trena kada organizaciji oduzmete sposobnost učenja, oduzeli ste joj i sposobnost preživljavanja. Kako je to još Piaget naglasio, učenje je najmoćniji alat za razvoj života iz jedne u drugu fazu.

COS: Kako se njeguju organizacije "živući organizmi"?

Arie de Geus: Što činite s Vašom kćerkom? Da li pazite na nju?

COS: Pa da... hranim je mlijekom, ljubavlju - pazim na okruženje.

Arie de Geus: To što vi radite ustvari je stvaranje prostora, pronalaženje ravnoteže. Može li se to nazvati njegovanjem? Ako je odgovor pozitivan tada ga možemo primijeniti na menadžerske situacije. Njegovanje je vrlo važno. Vidite, ne radi se o situacijama ili/ili, niti čak o stvaranju prostora ili kontroli. Ne, radi se ustvari o stalnom...

COS: Igranju igre.

Arie de Geus: Radi se o ravnoteži koja ovisi o okruženju. Izvedete li kćer na prometnu ulicu, tada ju čvrsto držite, kontrolirate i ne dozvoljavate joj da se slobodno kreće. Suprotno tome, u učećem okruženju

igrališta gdje se druži s drugom djecom, postajete fleksibilniji i dajete joj više slobodnog prostora. Ponovo dolazimo do dokazane korisnosti Piagetovog razmišljanja.

Učenje je odnos s promjenjivom okolinom. Učenje o kojem smo govorili se može definirati kao **učenje prilagođavanjem**. Unutarnje strukturalne promjene nam omogućavaju da živimo u skladu s okolinom, znajući pritom da će se ta okolina nakon nekog vremena iz temelja opet promijeniti. Kada dijete napusti kolijevku i počne puzati po podu, iznenada se cijeli svijet za njega promijeni i postane deset puta veći. Zatim nauči hodati i svijet opet postane veći. Zatim krene u školu i sve se opet mijenja. Proveli dane u društvu potpunih neznanaca koji se igraju na potpuno drugačiji način. Tako dijete samo čini unutarnje strukturalne promjene koje mu dopuštaju da uvijek iznova živi.

Mislim da se sve navedeno vrlo dobro može primijeniti na institucionalnu populaciju, gdje svaka pojedina institucija prolazi kroz različite životne faze, i to samo u slučaju kada se nauči prilagođavati. Ukoliko to ne nauči, ili ako ju vode menadžeri kojima nije jasno da je učenje glavni mehanizam razvoja, tada ih čeka sigurna "smrt" kao što se nerijetko i događa. Danas znamo da je stopa "smrtnosti" tvrtki nevjerojatna: 50% svih mladih komercijalnih društava na sjevernoj polutki "umire" prije nego što napuni desetu godinu života. Podatke smo provjerili na prostoru od Sjeverne Amerike do Japana. Nismo došli do podataka za južnu polutku pa ne znam kakva je situacija tamo. No, na sjevernoj polutki 50% svih novorođenih trgovačkih društava umire prije navršene desete godine života. Prosječni životni vijek trgovačkih društava u Europi koja su nastala u posljednjih 15 godina je 14 godina. Demografske studije pokazuju da je od ranih 70-ih, ranih 80-ih i sredine 90-ih, prosječni životni vijek novorođenih trgovačkih društava pao sa dvadeset na 12 do 14 godina.

Sve što trebam napraviti je otvoriti novine poput *The Economist* ili *The Wall Street Journal* kako bih vidio da se o organizacijama govori isključivo kao o strojevima za proizvodnju novca. To je gledište antiteza promišljanju o organizaciji kao živom biću.

Ako lideri svoju organizaciju vide kao "stroj za proizvodnju novca", tada će njihovo djelovanje zasigurno značajno smanjiti sposobnost učenja te organizacije. Znam to iz vlastitog iskustva koje sam stekao na visokim menadžerskim pozicijama. Na predavanjima često zadirkujem menadžere u publici riječima: "Znajte da ubijate svoje organizacije. U redu, ako je to ono što želite činiti. No, osjećate li odgovornost prema slijedećim generacijama, želite li im pružiti mogućnost da se uključe i postanu dijelom evolucijskog razvoja organizacije - tada razmislite o mojim riječima. **Darwinova teorija o razvoju živih bića nije jedina.** Postoji i drugačije razmišljanje koje tvrdi da se ne radi samo o preživljavanju najjačih, nego i nečemu drugome.

COS: Što moramo napraviti kako bi napustili svijet "strojeva za proizvodnju novca" i stvorili svijet živućih organizacija?

Arie de Geus: Mislim da bi prije svega ljudi morali naučiti gledati na profit kao na rezultat uspješnog života institucije, a ne kao na osnovnu svrhu ili konačni cilj. Ogromna je razlika u ovim različitim gledištima. Drugim riječima, da citiram Russa Ackoffa, navedeno bi značilo da počinjemo shvaćati da profit za komercijalne organizacije znači isto što i kisik za čovjeka, za Vas i za mene. Bez kisika ne možemo živjeti, no sa sigurnošću možemo reći da udisanje kisika ne predstavlja svrhu i smisao našeg života.

Promijeniti tradicionalno menadžersko i poslovno promišljanje težak je zadatak. Promatrate li organizaciju kao živo biće, kao dio hijerarhije koja sama sebe izgrađuje, tada kao lider, menadžer i mentor u tim institucijama morate biti veoma pažljivi. Na jednak način kao što brinete o svojem živčanom, mišićnom i probavnom sustavu, morate brinuti i o pojedinim živućim dijelovima institucionalnog organizma. Morate paziti da on ispravno funkcionira, te ukloniti probleme ako se eventualno negdje pojave.

Životni vijek pojedine institucije ovisi o uspješnosti razvoja institucionalne inteligencije. Zato uvijek iznova naglašavam važnost procesa donošenja odluka koji je vrlo sličan procesu učenja. Ugledni psiholozi definiraju proces učenja gotovo na isti način na koji ja definiram proces donošenja odluka. Moje je mišljenje

da se u tom procesu krije suština organizacijskog učenja, te ono za mene nije stvar izbora. Organizacijsko učenje je instrument koji se krije u osnovama svakog životnog događaja, u evoluciji i evolucijskom razvoju čiji cilj ne poznajem.

VIII. Osnivanje nove organizacije isto je što i rađanje novog bića

COS: Znači osnivanje nove organizacije možemo poistovjetiti s rođenjem novog bića?

Arie de Geus: Mislim da možemo. Neka od tih "novih bića" se razvijaju veoma brzo. Jedna od vrlo uspješnih komercijalnih institucija je *Hewlett-Packard*, koja je navršila 40 godina života. *Hewlett-Packard* je organizacija koja se razvijala veoma brzo, ne samo zbog razvijenih tehnika učenja, već i zbog specifičnih uvjeta, stalne izmjene ravnoteže između kontrole i stvaranja slobodnog prostora, kvalitete gena i stanica, kvalitetne "hrane" koju biće koristi...

COS: A to je?

Arie de Geus: ...to su prije svega "probavljive" akvizicije u koje sigurno ne spadaju spajanja poput onog između *Mercedes-Benz* i *Chryslera*.

COS: O čemu se tu zapravo radi?

IX. Apsorpcijska razina imunološkog sustava

Arie de Geus: Sklon sam promišljanju po kojem institucije, obzirom da su živa bića, posjeduju sustav sličan imunološkom. Francisco Varela Vam može ispričati izuzetno zanimljive priče o načinu funkcioniranja imunološkog sustava koji, kako sam ga barem ja razumio, stalno stvara ravnotežu između vanjskih napadača i unutrašnje populacije živog bića. Imunološki sustav stoga ne možemo usporediti s vojnicima koji napadaju sve što dolazi izvana.

Naprotiv, prostor, tj. stvaranje prostora se ne odnosi isključivo na unutrašnji prostor, već i na vanjski prostor koji je dio procesa učenja i koji omogućava uvide u nove elemente. No, količina i brzina tih procesa kao i razina umnožavanja napadača u tijelu, pod kontrolom su imunološkog sustava. U trenutku ulaska, nikada nije poznato da li je "posjetitelj" parazit, da li namjerava živjeti u simbiozi ili pak namjerava nakon posjete napustiti organizam i nestati u nepoznatom pravcu. Paraziti mogu nanijeti veliku štetu organizmu... no, problem je u tome što njihovu pravu prirodu možemo otkriti tek u trenutku izlaska, nikako ranije. **Imunološki sustav ustvari održava ravnotežu, a Varella me je naučio da se ljudski imunološki sustav može boriti s populacijom napadača koja je približno jednaka četvrtini ukupne populacije domicilnog organizma.**

COS: Zaista?

Arie de Geus: Da, zaista... radi se o prilično velikom broju, zar ne?

COS: Što se događa kada broj napadača dostigne razinu od 50% ukupne domicilne populacije?

Arie de Geus: Takva razina napada nadilazi sposobnost obrane bilo kojeg imunološkog sustava. U takvoj situaciji, kada invazija prevlada kapacitete imunološkog sustava, on se postavlja u "borbeni modus". Povećava tjelesnu temperaturu te počinje sa stvaranjem nove vrste stanica, tzv. "stanica-ubojica".

Kada navedeno stavimo u kontekst akvizicija i spajanja tvrtki, čini mi se da se radi o gotovo istoj stvari. "Probavljivo" kupovanje druge organizacije razumna je odluka ako ulazi u okvire apsorpcijske sposobnosti imunološkog sustava kupca. Ako je proces odrađen na pravi način, tada ga možemo poistovjetiti s pribavljanjem novih gena, lijekova ili minerala koji su nam potrebni. Navedeno se značajno razlikuje od današnjeg prevladavajućeg stila upravljanja, koji se gotovo u potpunosti svodi na globalizaciju poslovnih procesa. Globalizacija u suštini znači "postati veći", a najbrži način rasta su spajanja i akvizicije. Siguran sam da se nešto značajno krije iza ove usporedbe s imunološkim sustavom. Kao što

znate, postoji mnoštvo objektivnih dokaza koji govore da je stopa neuspješnih spajanja i akvizicija...

COS: Porazna.

Arie de Geus: Podaci s kojima raspolazem govore o 60% do 70% neuspješnih akvizicija i spajanja u proteklom desetogodišnjem periodu. Stoga mora postojati neka povezanost s onim što sam ranije rekao. Pitali ste me o posljedicama promišljanja po kojem je svaka organizacija ustvari živeće biće. One su slijedeće:

1. O akvizicijama i spajanjima bi se razmišljalo na posve drugačiji način,
2. Na posve drugačiji način bi se razmišljalo o prirodi profita,
3. Na posve drugačiji način bi se razmišljalo o svrsi... da li je maksimalizacija kvartalnog ili godišnjeg profita zaista prava i jedina svrha organizacije u kojoj radimo? Ili je to možda produljenje životnog vijeka, stvaranje ozračja u kojem će ljudi biti zadovoljni i sretni, stvaranje proizvoda koji će usrećiti krajnjeg kupca?

Ova se ključna pitanja ne uklapaju u teme o kojima čitate u *The Financial Timesu* ili *The Wall Street Journalu*.

COS: Dozvolite mi da Vam postavim i posljednje pitanje.

Arie de Geus: Slobodno...

X: Pitanja za buduća istraživanja

COS: Koja su, prema Vašem mišljenju, tri najznačajnija područja za buduće istraživanje?

Arie de Geus: Mislim da je potrebno nastaviti s radom kojeg su započeli Peter Senge, Vi i ostali ljudi okupljeni na MIT-u. Mislim da je potrebno povećati broj multi-kulturalnih istraživačkih centara koji bi se bavili istraživanjem prirode procesa odlučivanja i prirode javnih institucija, obzirom da znamo da je institucionalno učenje povezano s procesom

donošenja odluka. Mislim da je ta veza izuzetno važna. Već dugo napominjem da će evolucija institucionalnih vrsta biti uspješna u mjeri u kojoj uspijemo unaprijediti kvalitetu institucionalnih koristi.

Drugo važno pitanje kojim bi se trebali dodatno pozabaviti odnosi se na opseg demografskih istraživanja o institucionalnoj populaciji. Da li je eksplozivni rast o kojem sam govorio stvaran ili nije? Volio bih da se provede veći broj istraživanja na tu temu u svijetu. Zanimljivo bi bilo znati postoje li demografske razlike unutar različitih vrsta institucionalne populacije. Npr., sveučilišta vidim kao posebnu vrstu unutar te populacije, s drugačijom demografskom strukturom od komercijalnih društava. Nadalje, čini se da vjerske institucije također imaju drugačiju demografiju od primjerice sindikata...

Kada bismo uspjeli otkriti demografske razlike među različitim institucionalnim vrstama, tada bismo više znali o uzročnicima njihove smrti ili evolucije.

Mislim da je demografija institucionalne populacije veoma bitna. **Također me posebno intrigira uloga i mjesto govora u institucijama.** Nisam siguran da jezik predstavlja dio procesa učenja unutar organizacija. Ima li jezik uopće neku posebnu ulogu? Postoji li jezik koji povećava ili umanjuje izgleda za preživljavanje? Bilo bi vrlo zanimljivo saznati više o tim pitanjima. Eto... u prva dva područja sam siguran, u treće baš i nisam. Govor i jezik su vrlo intrigantno područje jer je jasno da su veoma važni pojedincima u institucijama i institucijama kao živim bićima.

COS: Najljepše se zahvaljujem.

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

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

