



Jasmina Lukačević, radi kao konzultant i voditelj projekata u području Upravljanja ljudskim potencijalima u HR PRO kompaniji. Od 2003. aktivni je praktičar Art of Hosting mreže gdje zajedno s kolegama, lokalno i internacionalno vodi AOH treninge. Kao facilitator i konzultant u području participativnih grupnih procesa i pripadajućih metoda surađuje sa tvrtkom „Šesti oblik“ d.o.o. na izazovnim inicijativama i procesima. Od 2010. godine je i Flow Game host.

AoH: Umijeće vođenja kroz ključne razgovore

Jasmina Lukačević

“Ako je grupa umjetnička forma, onda je sazivanje grupe umjetnost koju moramo njegovati za potpuno ubiranje plodova budućnosti.”- Jacob Needleman, Centered on the Edge

Potrebe današnjeg svijeta

Jeste li se u posljednje vrijeme sami zapitali: “Kako raditi posao drugačije?” Ili ste to samo čuli negdje u prolazu jednom ili više puta, ali ne znate točno od koga? Jeste li probali započeti razgovor na ovu temu s prijateljima, suradnicima, kolegama iz drugog sektora ili s nadređenima? Jeste li primijetili da je pitanje prilično aktualno i da često dobiva odgovore kao što su: „...stvari nisu iste kao prije, ono što je ranije prolazilo više ne prolazi, stalno se nešto mijenja, restrukturira, reorganizira“. Jesu li vas ovakvi odgovori naveli na razmišljanje o tome što može biti drugačije?

Isto pitanje se često postavlja u privatnom i javnom sektoru, u profitnim i neprofitnim zajednicama, organizacijama, ustanovama. Puno ljudi želi raditi na način koji oslobađa potencijal, omogućava pozitivne rezultate i adresira nove zahtjeve prema onima koji nose odgovornost za poticanje promjena. Potrebne su nam metode koje povezuju ljude oko tema i pitanja koja su im važna, u efektivne timove koji rade brzo i smisleno, na način koji oslobađa energiju grupe i iskustvo zarobljeno u ljudima ili u organizacijskoj strukturi.

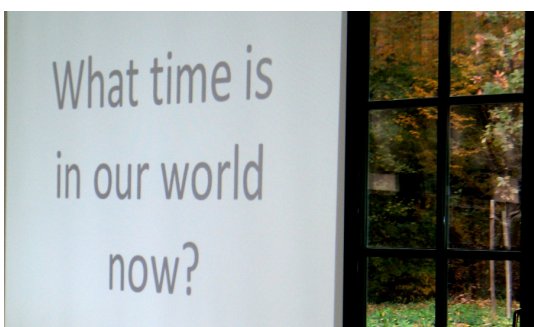
Pitanja koja spadaju u istu domenu, a potaknuta su kompleksnim okruženjem i brzim promjenama:

- Kako pozvati ljude na autentičnu uključenost neophodnu za održivu provedbu dogovora i aktivnosti?
- Kako potaknuti odgovornost za djelovanje ljudi s kojima surađujem?
- Kako razviti kolektivnu inteligenciju u organizaciji ili zajednici?

Danas se u organizacijama, zajednicama i raznovrsnim grupama traži *leadership* koji potiče i poziva na nove načine povezivanja, razumijevanja, suradnje i suočavanja s izazovima promjena (na tržištu, unutar organizacije ili onih koje dolaze iz nas samih). Traži se *leadership* koji ljude može svjesno provesti kroz kaos potreban za učenje i stvaranje te prilikom izlaska iz kaosa, donijeti mudre odluke i provedive akcije.

I sami lideri osjećaju potrebu za drugačijim pristupom iz razloga što se ponekad trebaju fokusirati na sebe, ponekad na tim, ponekad na cijelu organizaciju – a ponekad na sve troje istovremeno. Kad spominjem lidere, pri tome mislim na one koji obavljaju voditeljske funkcije u organizacijama, ustanovama, mrežama ili zajednicama, ali i one koji su preuzeli takvu ulogu samo za neki projekt, inicijativu, radionicu ili neki privatni kontekst.

Bez obzira na koje lidere se fokusiramo, većini su potrebne vještine koje oslobađaju *potencijal, kreativnost i kolektivno znanje*, ohrabrujući ih da otpuste kontrolu kako bi se kroz povezivanje, uključenost i suradnju suočili s izazovima i postigli značajne rezultate za dobrobit cjeline. Ovakva perspektiva ne traži od lidera odgovor na svako pitanje, već radije **hrabrost za postavljanje pravih pitanja** – onih zbog kojih će "zatirati nutrina" prije nego što



budu izrečena. U tom kontekstu, *leadership* poprima obilježja *hostinga* (vještine vođenja i facilitiranja ljudi, timova i grupa koji zajedno

trebaju doći do spoznaja, dubljih uvida, ciljeva, rezultata, akcija), a takav lider poprima ulogu hosta („domaćina“ ili „domaćice“) za poticanje i stvaranje održivih rješenja.

Radi toga kažemo da je poticanje i vođenje ključnih razgovora ("*hosting conversations that matters*") značajna kompetencija lidera koja omogućava promjene na individualnom i kolektivnom nivou. *The Art of Hosting conversations that matters* (AOH) je praksa koja nudi metode, alate i procese za svjesno prakticiranje takvog



leadershipa u poslovnom i privatnom kontekstu, unutar korporacija, zajednica, mreža, obitelji, prijatelja – krugova ljudi koji nas inspiriraju i ispunjavaju.

Što je „Art of Hosting“?

AOH je odgovor na složenost i rascjepkanost (fragmentiranost) okruženja u kojima radimo i svijeta u kojem živimo, gdje rješenja i odgovori ne mogu ležati u jednom pogledu ili jednoj izdvojenoj perspektivi (jednog lidera, voditelja sektora, projekta, poslovnog cilja...), nego široj slici kolektivnog znanja i potencijala svih uključenih.

AOH je naslonjen na uvjerenje da ima smisla uključiti ljude u zajednički razgovor u vrlo ranoj fazi (na samom početku) kad pokrećemo nešto novo, mijenjamo staro, tražimo rješenje za zajedničko dobro, stvaramo novu vrijednost. Generacijama su se ljudi okupljali u krugu oko vatre kada su trebali donijeti važne odluke. Danas okupljanje u krugu prakticiramo povremeno, zaboravljajući važnost povezivanja i smislenih razgovora (budući da raspolažemo vrlo ograničenim vremenom skaćemo na probleme, ciljeve, zadatke – pa bez pravog povezivanja, osobno i sa



svrhom, od jednog problema dobijemo njih više...)



Kad se ljudi osjećaju pozvani raditi na onome što im je važno (preduvjet je da razumiju svrhu i zašto je to važno) ili raditi nešto do čega im je stalo, prirodno se samostalno organiziraju i preuzimaju odgovornost za pretvaranje ideja u nova rješenja i potrebne akcije.

Art of Hosting učenje je o participativnom liderstvu i promjeni perspektive zajedničkog rada i stvaranja novoga.

Art of Hosting praksa objedinjava:

- fokus na ključna pitanja,
- inovativne načine za kreiranje spremnika za zajednički rad,
- skup snažnih metoda koje podržavaju ljude da odluče stupiti u centar djelovanja (“u vatru”), iz njega izaći i preuzeti akcije.

Art of Hosting svjesno povezuje *sadržaj* (što je to na čemu radimo?) i *proces* (kako ćemo to napraviti?) Proces koji odaberemo za obradu sadržaj uvelike utječe na same rezultate.

Za primjer uzmite običan sastanak na neku određenu temu – način na koji pozivamo ljude i uključujemo ih u razgovor utječe na rezultate koje će taj sastanak i pozvana grupa ljudi stvoriti.

- Što je to što mi možemo napraviti, a da bude korisno i vrijedno?
- Kako i gdje možemo napraviti razliku?

Kao ljudska bića, u našoj suštini imamo potrebu biti u odnosima u kojima postoji povjerenje i u kojima kroz slušanje, govorenje i djelovanje stvaramo nešto novo. Sjetite se početnog pitanja: “Kako raditi posao drugačije?” Kako bi bilo da krenemo od suštine i unesemo povjerenje u odnose s ljudima s kojima surađujemo, a nakon toga ih zaista počnemo slušati, s njima razgovarati i tek nakon toga zajedno djelovati – hoćemo li na ovaj način napraviti razliku?

Zamislite da top menadžer neke kompanije pozove sve svoje djelatnike na jednodnevnu *Open Space* radionicu oko pitanja: „Kako možemo raditi drugačije a da zadržimo svrhu i vrijednosti naše kompanije? Što je to što možemo stvoriti zajedno?“ (*Open Space* jedna je od metoda koju *Art of Hosting* koristi a koja omogućava interaktivan rad s velikom grupom ljudi. Jedan od primjera je najveći *Open Space* u svijetu sa 2000 sudionika. Dakle, jedino ako vaša kompanija broji više zaposlenih od navedenog broja tada biste proces morali razdvajati na više pojedinačnih radionica). Hoće li nakon toga porasti razumijevanje, angažiranost i povjerenje ljudi ukoliko im se omogući povezivanje i razgovaranje o pitanjima koja su važna za njih osobno i za cijelu kompaniju? Sve njihove ideje i prijedlozi sigurno neće biti provedivi, ali mudar menadžer koji ima hrabrosti pokrenuti ovakav proces pažljivo će saslušati prijedloge te zatim svima pojasniti što je moguće a što nije moguće ostvariti te što će učiniti s idejama koje za sada nisu provedive.

Art of Hosting praksa može produbiti, ubrzati, povećati i pojačati odnose povjerenja – takvi odnosi u organizacijama podižu kolektivnu jasnoću (što radimo i zašto to radimo), a zajednički rad i djelovanje iz takvog polazišta omogućavaju da nemoguće postane moguće!

Art of Hosting je:

- individualna i kolektivna praksa,
- prirodni model povezivanja,
- način svjesnog djelovanja preko podržanih metoda, alata, procesa,
- leadership vještina koja traži posvećenost, odustajanje od kontrole, unutarnju disciplinu, strpljenje i volju za učenjem.

Zašto hosting i umjetnost?

Pod izrazom „hosting“ podrazumijevamo skup metoda i praksi za pozivanje i facilitiranje ljudi, timova ili grupa svih veličina koje povezuju sljedeći principi:

- porast kolektivne inteligencije i znanja,
- istraživanje različitih perspektiva i mogućnosti,
- aktivno sudjelovanje i posvećenost,
- preobražavanje konflikta u kreativnu i poticajnu suradnju.



Ako za primjer opet uzmemo obične sastanke, mnogi samo „održe sastanak“, neki ih vode a neki moderiraju. Što je potrebno da se na sastanku ljudi aktivno uključe, potaknu značajne teme, isključe u pravo vrijeme i preuzmu akcije individualno i kolektivno? Ovakav pristup zahtjeva drugačiji način rada i siguran „spremnik“ u kojem ljudi rade povezano. Riječ *hosting* ukazuje na drugačiji pristup. Biti dobar „host“ (domaćin ili domaćica) znači osigurati da se ljudi osjećaju pozvani, da osjete sigurnu i poticajnu okolinu i da zajedno mogu osjetiti prostor djelovanja. Ako su sastanci dobro organizirani, ali nedostaje dobar hosting, često će rezultat biti „opet ono isto staro...“.

Baš kao „hosting“ tako i riječ „umjetnost“ u nazivu AOH ima posebnu konotaciju koja ukazuje da ovaj način rada nije neki recept ili običan skup metoda već radije **umjetnička forma u praksi**. Sama grupa, njezino sazivanje i djelovanje uvijek je drugačija na isti način kao i „potez kista na platnu“ pa ako želimo ubrati sve plodove rada grupe u ulozi

lidera ili hosta tada moramo osvijestiti aspekt *posebnosti* u načinu i sadržaju rada. AOH ima posebna rječnik koji naglašava drugačije perspektive djelovanja, suradnje i potrebnog razumijevanja.

Što je to što Art of Hosting može osigurati organizacijama i zajednicama?

Ako se primjenjuje individualno i kolektivno, AOH dovodi organizacije ili zajednice do višeg nivoa djelovanja kroz povezivanje ljudi prema potrebi i uz jasnu svrhu, uključivanje u ključne razgovore oko važnih pitanja i izvršavanje dogovorenih akcija za održiva rješenja. Na takav način, kompleksno okruženje i stalne promjene lakše je savladati jer organizacija ili zajednica posjeduje implementiranu praksu koja će omogućiti ljudima da rade angažirano, svjesno, otvoreno, inovativno – baš onako kako to lideri žele. No, za te dobitke moraju biti hrabri i u stanju odreći se dijela kontrole kako bi krenuli na „putovanje“ učenja i stvaranja u zajedništvu s ljudima kojima su nadređeni što predstavlja zahtjevan zadatak.

Glavna svrha AOH prakse je:

- služiti potrebama,
- uočavati što nastaje u prostoru zajedničkog djelovanja,
- imati hrabrosti isto imenovati.

Ključna pitanja:

- Što želimo postati?
- Što bi mogli stvoriti zajedno kako bi životni ciklus organizacije ili zajednice kojoj služimo bio bolji za sve?

AOH principi djelovanja

Za korištenje AOH metoda i alata potrebna je želja za primjenom prakse kroz četiri perspektive svjesnog djelovanja (*Four fold practise*):

1. *Biti prisutan* - prvo budite host samom sebi – budite voljni sjediti u kaosu – otvorite prostor djelovanja - budite u samoj ”vatri” sadašnjosti,
2. *Sudjelovati* - budite voljni slušati u potpunosti, s poštovanjem, bez osuđivanja i razmišljanja kako unaprijed znate odgovor,

3. *Biti host* - budite hrabri i spremni potaknuti ključne razgovore – pronađite snažno pitanje zajedno sa dionicima (stakeholderima) – i budite sigurni da ste ubrali plodove rada, spoznaja, uvida, učenja i mudrih akcija,

4. *Podržati zajednicu (mrežu) praktičara* – poželite ko-kreirati i prakticirati hosting zajedno s drugima (co-host), spajajući znanje, iskustvo i praksu kroz partnersku suradnju. Ove perspektive jednostavno je razumjeti ali je potrebna praksa kako bi se stekla vještina njihova provođenja.

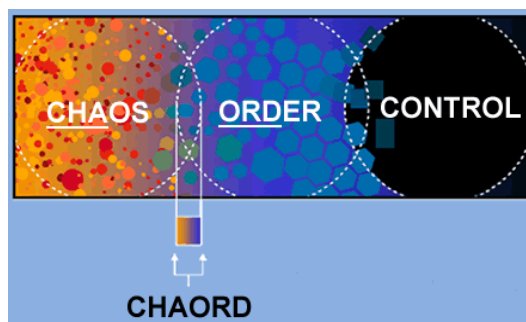


Art of Hosting metode

Metode koje su sadržane u *Art of Hosting* praksi moćne su participativne metode i alati (*Appreciative Inquiry*, *World Café*, *Open Space Technology*, *Circle practice*, *Pro-action Café*, *Chaordic Stepping Stones*, *5 Breaths of Design*, *Harvesting*) svjesno povezane kako bi podržale potreban rad i tenziju između *nastajanja* (stvaranja novoga) i *provođenja* dogovorenih akcija. Svaka od ovih metoda pojedinačno se koristi više od 20 godina kroz internacionalnu mrežu praktičara i bilježi vrijedne rezultate u svakodnevnoj praksi. Korištene zajedno, pretvaraju se u fleksibilan pristup koji pomaže ljudima voditi pojedince,

timove, zajednice, inicijative i transformacijske projekte kao i pomagati istima da iz smislenih razgovora hitro prijeđu u akciju.

Chaordic field



AOH praksa u isto je vrijeme drugačija i komplementarna tradicionalnom načinu rada. Tradicionalan način rada odgovara korištenju postojećih rješenja te produkciji proizvoda i usluga koji i dalje daju dobre rezultate (npr. proizvodnja dijelova za proizvod koji se dobro prodaje, način rada ljudi u pozivnom centru s visokom kvalitetom usluga i zadovoljnim korisnicima). No, kada postoji potreba za novim rješenjem, uslugom, proizvodom ili pak novim načinom rada budući da postojeći više nije djelotvoran, tada je potrebno “složiti spremnik” u kojem se ljudi mogu povezati na drugačiji način, razgovarati otvorenog uma, istraživati, stvarati ideje i povezivati ih kako bi mogli donijeti odluke i provesti potrebne akcije za realizaciju “novoga”.

Chaos—Order—Control jesu različiti prostori djelovanja. Neki ljudi najsigurniji su u prostoru reda a drugi u kontroli. Živjeti bez kontrole zastrašujuće je ako mislite da možete predvidjeti kako ponašanje ljudi tako i rezultate.

Kaos (Chaos) – prostor s mnogo ideja i kreativnosti, niskog stupnja realizacije kada se ideje teško preobražavaju u prava provediva rješenja.

Kontrola (Control) – prostor u kojem se kontrolom želi utjecati na rezultate i rad ljudi na način da se smjernice za rad, odluke i nova rješenja donose na višim instancama i kontrolirano provode prema dolje.

Red (Order) – prostor u kojem su uređeni principi i načini rada te se oni uvijek provode na manje ili više isti način u definiranoj strukturi.

Chaordic - prostor u kojem se presijecaju kaos i red. Stvaranje i nastajanje novih rješenja moguće je uz onoliko reda koliko je potrebno da bi ideje zaživjele i da bi od njih nastala nova održiva rješenja. U chaordic prostoru nastaju veze između djelovanja ljudi prema potrebama i svrsi, a ne prema definiranoj strukturi (rad ljudi vođen svrhom, a ne unaprijed definiranim ciljevima što je bitna razlika u odnosu na prostor reda).

Područja kontrole i reda su predvidljiva i stabilna – u njima se producira “status quo” tj. više istih rješenja koja nastaju danas. U nekim situacijama baš je takvo stanje potrebno.

No, današnji svijet i današnje vrijeme nije ni predvidljivo niti stabilno te traži sve veću fleksibilnost jer više istih rješenja nije dovoljno za sve poslovne izazove. Današnja rješenja postaju stara i neadekvatna u okruženju koje se brzo mijenja. Ako tražimo nova, inovativna rješenja ili pak nove načine rada tada ih trebamo tražiti u prostoru njihovog nastajanja - između kaosa i reda – unutar *chaordic* prostora!

U chaordic prostoru nastaje novo učenje i istinske inovacije. Umjesto kontroliranja svakog detalja unutar organizacije današnji novi lideri sve više uočavaju potrebu za pristupom *kolektivnoj inteligenciji* i znanju svih ljudi, što u određenim fazama može izgledati kao potpuna zbrka, sve dok se ne uoče i ne povežu nove spoznaje i nova rješenja.

Da bi se organizacija mogla voditi na chaordic način potrebno je povjerenje i hrabrost kako bi se u području između kaosa i reda ostalo dovoljno dugo da se podrži *generativno nastajanje* koje omogućava

kristaliziranje nove kolektivne inteligencije i mudrih akcija. U ovom prostoru nastajanja kolektivni uspjesi zajednički se stvaraju pa stoga više nije bitno tko ih je donio ili predložio jer su ionako nastali zajedničkim radom.

Umjetnost vođenja u ovom kontekstu podrazumijeva dakele ostajanje u finom balansu između kaosa i reda!

Na drugoj strani kaosa je “chamos” – destruktivni kaos u kojem se stvari razjedinjavaju i “umiru”. Na drugoj strani reda je potpuna kontrola – prostor u kojem nema pomaka što također podrazumijeva “umiranje” za izazove, rješenja i angažirani rad ljudi.

Chaordic Stepping Stones - Koraci chaordic prostora

Koraci Chaordic prostora su načini unošenja potrebne količine strukture u prostor kaosa da bi se realiziralo kretanje prema naprijed. Ovi koraci omogućavaju napredak budući da projektima, timovima ili organizacijama osiguravaju potrebnu formu. Jednostavni su za razumijevanje ili slijeđenje te dobro dogovaraju na početno pitanje: „Kako raditi posao drugačije?“



Koraci chaordic prostora:

1. Spoznati i uočiti pravu potrebu,
2. Jasno formulirati svrhu,
3. Definirati principe koji će pomoći u usmjeravanju prema cilju (tj. opisati gdje želimo biti i kako želimo stići tamo),
4. Pozvati ljudi na sudjelovanje,
5. Dizajnirati koncept,
6. Proći kroz uvjerenja i predrasude,
7. Definirati strukturu (povezane resurse) za provođenje,
8. Djelovati - pokrenuti akcije, prakticirati (raditi) na temelju rezultata prethodnih koraka,
9. Ubirati plodove (harvesting).

Ovi koraci mogu se koristiti kao alat za planiranje projekta, procesa, radionice, ali i kao alat u stvaranju i otkrivanju nove organizacije, zajednice ili neke veće inicijative.

Chaordic proces u kontinuiranom je pokretu tako što svaki korak integrira i uključuje prethodni. Proces je iterativan i ne-linearan, podržan kontinuiranim "ubiranjem plodova" (sumiranjem rezultata) i feedback procesom. Npr. kada ste definirali principe, provjerite podržavaju li oni doista svrhu, itd. *Chaordic proces* omogućava da kontinuirano gledamo:

- kako radimo (refleksija na način rada),
- što radimo (refleksija na praksu).

Zašto AOH funkcionira u opsežnim promjenama i kompleksnim sustavima?

- zato što je ovo prirodan način na koji se promjene događaju,
- zato što AOH metode zaista funkcioniraju,
- AOH dozvoljava grupi da prođe kroz potreban kaos, strah, zbunjenost na način koji podržava nastajanje novoga za sljedeći nivo povezanosti i reda,
- AOH na zdravi način zadovoljava potrebe demokracije uvažavajući individualan i kolektivni doprinos cjelini.

Neki od konkretnih primjera primjene u kompleksnim projektima navedeni su u tekstu *Doživjeti Art of Hosting* autorice Miljenke Plazonić Bogdan dok na internetskim stranicama www.artofhosting.org možete pronaći brojne sadržaje o AOH praksi i povezanim metodama kao i iskustva osoba koji su sudjelovali na AOH treninzima.

Barijere za snažnije uvođenje AOH u praksu

- osjećaj straha, krivnje, ego,
- osuđivanje sebe i drugih,
- nekvalitetno prisustvo,
- razne predrasude tipa "već smo svašta probali i ništa ne funkcionira..."
- nespремnost da se prionuti na posao, da se „zasuču“ rukavi i „zaprljaju“ ruke u zajedništvu s drugima,
- nedovoljna podrška i uključenost viših nivoa menadžmenta.



AOH globalna mreža

Art of Hosting conversations that matter naziv je prakse i globalne mreže praktičara koji praksu primjenjuju širom svijeta. Svi mi koji spadamo u ovu mrežu uvijek se iznova nađemo inspirirani *nastajanjem* koje se događa kada se ljudi okupe u svrhu učenja i razvoja svojih kompetencija u zajedništvu s drugima. Globalna mreža je vođena principima samo-organiziranja, sudjelovanja, preuzimanja odgovornosti i ne-linearnih rješenja kao

ključa za individualno i kolektivno otkrivanje i razvoj.

Art of Hosting također je i naziv za treninge koji se održavaju širom svijeta, vođeni od strane hosting tima (iskusnih praktičara/trenera) koji prenose znanje i iskustvo, podržavaju potrebe sudionika i šire „zarazu“ AOH praksom. AOH trening najlakši je način ulaska u svijet AOH prakse budući da ljudima omogućava da u samo nekoliko dana upoznaju, nauče i isprobaju vještine za pokretanje značajnih tema i uključivanje ljudi u ključne razgovore te prenošenje ideja nastalih tijekom treninga u vlastiti kontekst djelovanja.

AOH trening osigurava znanja i vještine potrebne za osmišljavanje i vođenje cjelokupnog procesa: od povezivanja tima oko važnih tema, usklađenog i produktivnog rada svih uključenih, stvaranje inovativnih i održivih rješenja do posvećenost dogovorima i rezultatima rada. AOH trening je u Hrvatskoj do sada održan dva puta: 2004. i 2010. godine, a najave za sljedeća događanja nalaze se na kraju ovog članka.

Iskreno se nadam da će ovaj tekst potaknuti u vama razmišljanje o pitanjima koja su vam u ovom trenutku doista važna i vrijedna te da ćete poželjeti osobno doživjeti AOH praksu u vlastitom kontekstu djelovanja. Osobno bi me veoma veselilo da AOH potakne vaše putovanje istraživanja i da se na tom putovanju negdje susretnemo kao hostovi značajnih razgovora, inicijativa, transformacijskih projekata za bolje organizacije, zajednice i svijet u kojem živimo.