



Ana Milin, partnerica u tvrtki G2R gdje radi kao poslovna savjetnica i voditelj projekata na postizanju strateških ciljeva klijenata te poboljšanja njihovih procesa i poslovanja. U svom radu koristi prakse participativnog vođenja i Art of Hosting principe i metodologije, još od 2002. godine. Učila je od mnogih uglednih lidera i trenera među kojima je i Toke Palludan Moller. Svoje slobodno i volontersko vrijeme posvećuje temama obrazovanja, s ciljem osnaživanja djece i motiviranja liderstva.



Sanja Georgina Stropnik, voditeljica Službe poslovne organizacije u Erste&Steiermaerksche banci. Više godina bavi se vođenjem projekata, upravljanjem promjenama i unapređenjem poslovnih procesa. Potraga za najboljim metodama i praksama u području upravljanja promjenama i procesima dovela ju je i do Art of Hosting zajednice. Rezultati radionica koje je provodila kroz posljednjih godinu dana pokazali su da primjena Art of Hosting metoda osigurava slobodu i kreativnost „hostu“ da u suradnji s grupom na isti takav način dođe do najboljih rezultata za unapređenje poslovanja tvrtke.

Snaga rezultata ili kako imati dobru „žetvu“

Ana Milin, Sanja Georgina Stropnik

Vjerujem da je svatko od nas barem jednom doživio snažno iskustvo ostvarivanja dobrog rezultata. Bilo da se radilo o uspješno zaključenom poslu, programu koji genijalno rješava postojeće probleme i zahtjeve korisnika, napisanom romanu ili članku koji je izazvao značajne reakcije publike, intuitivnom vođenju radionice ili osobnog savjetovanja koje je pogodilo u bit i donijelo rješenje s kojim je klijent bio vrlo zadovoljan, ili da se radilo o podršci prijateljici u kupnji čizama koja je rezultirala da ona u tim čizmama izgleda svjetski i sva blista od sreće.

Snaga tog doživljaja uspjeha sigurno nas još neko vrijeme ispunjava zadovoljstvom. Ili ...

Na ovom mjestu vas potičem da zastanete i prisjetite se svog najdubljeg iskustva ostvarivanja dobrog rezultata.

Priča o uspjehu

Kada u nekim prilikama trebamo pričati o sebi, svakako želimo da to bude priča o uspjehu. Kada biramo učitelja, želimo čuti da je bio uspješan u onom što od njega želimo naučiti. Kada krenemo nešto raditi, očekujemo da nas to dovede do priče o uspjehu. Kada podređenog, suradnika ili vanjskog partnera ovlastimo da za nas odradi neki posao, očekujemo izvješće o rezultatima koje smatramo uspjehom.

Kada se nalazimo u ulozi osobe koja od šefa, suradnika ili klijenta dobije neku zadaću koju treba odraditi, neki cilj do kojeg trebamo doći, *uspjeh* je riječ kojom želimo da se opiše naš krajnji rezultat.

Za potrebe ovog teksta usmjeriti ćemo se na ciljeve i zadaće koje je potrebno realizirati s većim brojem ljudi – na način da s njima prođemo kroz neki proces – učenja, pronalaženja zajedničkog rješenja, usuglašavanja stavova ili bilo koje druge vrste zajedničkog rada koji vodi rezultatu na zadovoljstvo svih uključenih strana. U današnjem okruženju većina

poslova i ciljeva zahtijeva, *podrazumijeva*, uključenost većeg broja ljudi i zainteresiranih strana.

Očekivanja

Na kraju posla kojeg smo prihvatili i u kojeg smo uložili mnogo vremena, truda, znanja i posvećenosti, susretnemo se s onima koji predstavljaju "zainteresiranu stranu" – naručiteljima (šef, klijent), sudionicima (kolege, članovi neke tvrtke ili organizacije koja je naručila posao) ili drugim ljudima uključenim na bilo koji način. Vrlo vjerojatno nitko od njih nije sudjelovao u cjelokupnom procesu rada već samo u dijelovima – na radionicama i sastancima – te većinom nisu imali uvid u našu pripremu i naš stručni dio posla. Često se desi da su na kraju tek ovlaš bacili oko na rezultate i to samo na dio koji ih interesira, na dio koji razumiju.

Koliko se samo puta dogodi da svoj pogled na rezultate ne izjednače s pričom o uspjehu? Možda su očekivali nešto drugo, pa tek sada kada vide rezultate i sami više znaju što im u stvarnosti doista i treba. Možda jednostavno ne razumiju zakonitosti našeg posla pa očekuju crtić? Ta oni su nešto tako sjajno zamislili da ih naprosto čudi kako ih nismo mogli dovesti do rezultata? Naposljetku, mi smo stručnjaci! Zašto nas oni uopće plaćaju? Zastanite i prisjetite se. Koliko ste se samo puta susreli sa sličnim razočaravajućim iskustvima zbog drugih ljudi koji nisu bili u stanju adekvatno percipirati i vrednovati rezultate vašeg rada dok se vama u procesu činilo kako sjajno napredujete?

Učenja

U nastavku teksta pokušat ćemo prenijeti neka naša iskustva i učenja koja mogu pomoći u prevladavanju opisane situacije i stjecanju sigurnosti u radu s većim grupama ljudi koja, gotovo uvijek, vode do uspjeha. Osim toga, takav rad postaje užitak sam po

sebi, ali i stalni izazov kako to s ljudima uvijek i biva.

Želimo vam prenijeti osnovne principe pristupa pod nazivom *The Art of Hosting*, posebno *The Art of Harvesting*, koji nam pomažu da sudionici ostvare očekivane rezultate, neovisno o tome u koji dio procesa su uključeni, na koji način i s kojim predznanjima. Iskustvo nam kazuje da se često dogodi da sudionici i zainteresirani dobiju i više od očekivanog.

Učenje o žetvi

Sve naučeno iz pristupa *Art of Hosting* učinkovito je zato što je prirodno, usklađeno s istinitom prirodom okruženja u kojem se nalazimo i našom ljudskom prirodom. *Art of Harvesting* ili *Umjetnost žetve* posebni je dio ove metode koji govori o tome kako "uhvatiti" i zabilježiti najznačajnije sadržaje proizašle iz timskog procesa, dakle na koji način dokumentirati rezultate. Već sam naziv osvještava činjenicu da rezultati ljudskih interakcija i poduhvata imaju mnogo toga zajedničkog s prirodnim procesom ubiranja plodova.

Problem većine današnjih organizacija ogleda se u tome što nemaju razumijevanja i strpljenja za prirodne procese te kontinuirano ignoriraju ljudsku prirodu i prirodne tijekove zbog čega ne iskorištavaju na kvalitetan način prilike, resurse i vrijeme.

Put prema rezultatima

Želimo li podržati organizacije i ljudske napore za proizvodnjom i stvaranjem korisnih rezultata, tada mnogo toga možemo naučiti od prirode. *The Art of Harvesting* nas podučava na koji način možemo najbolje ubirati plodove zajedničkih napora koji je uložen u nekom poduhvatu i grupnom procesu.

Već na samom početku, dok planiramo poduhvat ili timski proces kako bi dostigli željene ciljeve moramo razmišljati o tome koje rezultate zapravo od svega očekujemo. Koje rezultate očekuju naručitelji a koje sudionici? Na koji ćemo način mjeriti uspjeh? U tom kontekstu trebamo se prisjetiti poznate uzrečice *beauty is in the eyes of the beholder*. Uspjeh se uvijek mjeri prema percepciji procjenitelja. Stoga je potrebno postaviti

pitanje: Na koji način *Art of Harvesting* pomaže da se naši naponi procjene uspješnima, da se svide drugima?

U terminologiji *Art of Hosting* postoji uloga tzv. "domaćina" (eng. *host*). Za tu nas je ulogu zadužio naručitelj posla. U terminologiji biznisa i projektnog menadžmenta uloga naručitelja posla odgovara ulozi *sponzora*. U terminologiji *Art of Hosting* navedenu ulogu nazivamo *inicijatorom* (eng. *caller*). Domaćinima se povjerava organiziranje ljudi uključenih u proces i osiguravanje postignuća krajnjeg cilj zadanog od strane inicijatora. Domaćin mora osigurati postignuće cilja kroz sve korake procesa, od *poziva* do *dokumentiranja rezultata*.

Radi pojašnjenja razmotrimo sada jedan korak u procesu, u kretanju prema cilju, primjerice jednu radionicu.

Očekivanjima svih uključenih - naručitelja, domaćina i svih drugih važnih suradnika u procesu koji "ubiru plodove" radionice - moguće je upravljati. Ali ne na klasičan način. Postoji nekoliko važnih elemenata koje moramo uzeti u obzir te na tome graditi proces uključivanja sudionika.

Prije nego se pošalje poziv sudionicima, domaćin treba uskladiti razumijevanje s inicijatorom čime se stječe jasnoća koja se zatim prenosi na sudionike putem poziva. Na taj način upravljamo očekivanjem i percepcijom rezultata. Rezultat koji se tada dogodi upravo je onaj koji se i trebao dogoditi. To je pravi uspjeh.

Uloga domaćina sama po sebi vrvi očekivanjima - ako ste ikada bili moderator ili predavač pred grupom ljudi tada vam je zasigurno poznato o kakvom se osjećaju radi! Ono što tada trebamo napraviti jest *prihvatiti proces* i *vjerovati* - kako procesu tako i sudionicima. Ostati u sadašnjem trenutku, ostati prisutan, potpuno osvijestiti ono što se događa ovdje i sada... sve to odgovornost je domaćina.

Razumijevanje i dobra komunikacija između domaćina i njegovih bližih suradnika (članova hosting tima) koji na radionici brinu o "ubiranju plodova" omogućava bilježenje upravo onih dragocjenih, jednostavnih, čistih misli sudionika od ključnog značaja za ukupne rezultate i osjećaj uspjeha. Jasna svrha okupljanja i sudjelovanja na radionici osigurava snagu i poticaj sudionicima da uistinu prigrle promjenu i provedu akcije do kraja.

Umjetnost stvaranja rezultata

Treba naglasiti kako zadatak stvaranja, hvatanja i bilježenja rezultata NIJE nešto o čemu treba razmišljati na kraju završenog procesa, nakon što se dogodila interakcija kroz sastanke ili radionice, razmijenile informacije i donijele odluke. O tome treba dobro promisliti na samom početku, prilikom osmišljavanja samog procesa.

Drugo, to NIJE administrativni posao. Rezultat se očituje na dva načina:

1. U *opipljivom* zapisu – riječima, slikama, tonovima,
2. U *neopipljivoj* naravi – kroz osjećaje, misli, sjećanja i međusobne odnose ljudi na bilo koji način uključenih u cjelokupni proces.

Kako bismo se što bolje pripremili prije radionice i cjelokupnog procesa trebamo postaviti slijedeća pitanja:

1. Zašto to radimo?

Motiv je pokretač akcije. Prihvaćamo nešto učiniti ako postoji motiv koji nas na to navodi. Zbog toga je važno da se upitamo: Zašto? I to na više načina, kroz različite aspekte, s više sugovornika. Posebno s onima koji pokreću poduhvat, odnosno naručuju posao. Odgovor na to pitanje osigurava svrhu i jasnoću o tome što mi zapravo radimo, s kojim ciljem i očekivanim rezultatom. Također nam osigurava usmjerenje. Savjetovanje i razumijevanje s inicijatorom izuzetno je važno za ovaj dio.

2. Za koga to radimo? Tko će koristiti rezultate?

Razmišljanje o tome kome će rezultat donijeti dobrobit važan je aspekt pripreme. U praksi ćemo

često primijetiti da neki rezultat može imati različito značenje za različite sudionike u procesu. Različiti ljudi će različito percipirati što rezultat zapravo jeste što moramo imati na umu kada razmišljamo o tome na koji ćemo način „hvatati“ i bilježiti rezultate te o tome kako ćemo prezentirati zabilježeno – budući da svatko treba doživjeti uspjeh koji očekuje. Za inicijatora će to možda biti argument za provedbu neke ideje ili odluke, za sudionike prihvaćanje dodijeljene mu uloge i odgovornosti ili pak odluka o nekoj novoj promjeni. Za domaćina će to možda biti neki feedback (povratna informacija), slika radionice ili odluka o nekoj promjeni na sebi. Svatko će iz procesa ponijeti svoje „plodove“ od kojih ćemo neke podijeliti s ljudima koji do tada nisu bili uključeni u rad grupe, dakle s širom javnosti unutar organizacije ili izvan nje.

Još važniji aspekt doživljaja grupe zajedničko je sudjelovanje koje rezultira zajedničkim osjećajem podijele rezultata budući da je svaki sudionik utkao dio svojeg bića u njih. Uključenost, osjećaj vlastitog doprinosa, odgovornosti unutar grupe i utjecaja na grupu... sve su to snažni osjećaji. Važno nam je da smo uspješni kao grupa jer je time i uspjeh pojedinca veći.

No, isto tako moramo imati na umu da ne možemo baš svakoga učiniti apsolutno zadovoljnim te da nas takvo nastojanje može odvesti u posve krivom smjeru. Stoga je potrebno pažljivo odmjeriti prioritete i raspoložive resurse te prema tome usmjeriti aktivnosti prikupljanja dojmova, informacija, atmosfere i svih bitnih detalja te bilježenja rezultata. Ključno je pitanje: Koje ciljne grupe i koje koristi trebamo primarno zadovoljiti?

3. Gdje nas ovaj rezultat kasnije treba povesti?

Svaki rezultat završetak je jednog dijela puta i početak novoga. U pripremi sljedećeg koraka, prije negoli je započeo, dobro je zapitati se na koji će način njegovi rezultati služiti sljedećim fazama procesa.

Rezultati radionica na kojima su ljudi uključeni kako bi sudjelovali u potrazi za ključnim pitanjima uvijek se nalaze u službi donošenja važnih odluka, čak i onda kada radionice nisu za to planirane. Nerijetko se događaju promjene u ljudskoj nutrini, u njihovim međusobnim odnosima te u njihovom odnosu prema budućim zadacima i planovima. Naša „žetva“ podloga je za važne, ključne odluke - bilo da se odnose na poslovni ili privatni život.

Sjećate li se možda nekih osobnih iskustava u kojima se dogodilo nešto slično? Ili možda razmišljate o iskustvima kada ste u nekom procesu došli do novih spoznaja i potrebe za promjenom no onda, kada ste htjeli krenuti dalje, „u rukama“ niste imali zabilježene rezultate na koje ste se mogli osloniti na daljnjem putu?

Nakon što odgovorimo na prethodna pitanja počinjemo razmišljati o praktičnim načinima da „uhvatimo“ i zabilježimo rezultate ispunjavajući istovremeno zadane ciljeve na najbolji mogući način. Tako dolazimo do posljednjeg pripremnog pitanja:

4. Kako ćemo najbolje „uhvatiti“ i zabilježiti rezultate?

Naša „žetva“ (eng. *harvesting*) pojavljuje se u različitim oblicima. Možemo koristiti riječi i slike, priče i metafore, mentalne mape ili jednostavne natuknice obogaćene fotografijama s radionice, slikama ili grafikama. Ponekad će se „žetva“ pojaviti samo u nizu slika, poput kakvog stripa. Na nama je zatim da osiguramo da iznesene riječi i misli što kvalitetnije izražavaju izrečeni smisao koji prati svrhu okupljanja i sudjelovanja te ispunjava ciljeve i prioritete razjašnjene u prethodnim pitanjima.

Ponekad je potrebno malo toga zabilježiti a ponekad je možda bitno zabilježiti svaku riječ, misao, komentar, osmijeh ili sklapanje očiju (osjećaj). Čim smo izrekli tako nešto nameće se misao da bi u ovom slučaju video kamera najbolje poslužila za hvatanja ovakvih zapisa.

Na kraju, kada prikupimo sve materijale koje su suradnici zabilježili tijekom radionice, dakle sve sadržaje koje su sudionici proizveli, imajući pri tome na umu zašto smo sve to radili, tko će sve koristiti rezultate i gdje bi nas rezultati trebali dovesti, konačno se možemo umiriti. A kada je um smiren, intuicija nas

vodi prema ispravnim rješenjima i rezultatima koje silno želimo postići. Jer, upravo se tako nešto treba dogoditi kako bi postigli očekivani uspjeh.

Snaga pitanja

Obratimo pažnju na pitanja koja postavljamo - napisana, izgovorena. Pitanja su izvor, sjeme. Različita pitanja vode do različitih rezultata te usmjeravaju „žetvu“ u različitim smjerovima. Kada postavljamo neko pitanje uvijek trebamo misliti o tome kuda će nas ono odvesti. Jer, svatko može dati odgovore ali samo neki pojedinci znaju postaviti prava, promišljena pitanja koja otvaraju nove izvore u nama.

Širiti pozitivni utjecaj

Materijalizirane misli, zaključke, odluke i sve druge sadržaje proizašle iz radioničkog procesa, „žetva“ svega kvalitetnog proizašlog iz bića sudionika, treba se sagledati u što je moguće širem smislu. Na taj način možemo učinkovitije usmjeriti svoju snagu kako bi osmislili izgled, a ne sadržaj, naših *Harvesting* bilješki - rezultata. Jednom je Monica Nissén rekla da okvirno postoje tri razine utjecaja koje trebamo imati na umu kada pripremamo finalni *Harvesting*:

- *Osnovna razina (ground level)* - svaki proces (korak, riječ) je ispravno zabilježen i znači to što znači - doslovce, parafrazirajući, ali nikako dodavajući ili oduzimajući onaj izvorni smisao.

- *Razina zajednice, društva (community level)* - društvo daje kontekst osnovnoj razini, utjecaj za ovu grupu sudionika, ali i za širu zajednicu na koju oni neposredno ili posredno utječu.

- *Meta razina (meta level harvesting)* - kada uzmete mali korak unatrag, tek tada vidite veću sliku (*Big Picture*). To je trenutak nove spoznaje i novog saznanja koje dodatno obogaćuje i poziva na nova pitanja i nove

akcije. Možda i nove pozive. *Harvesting* će imati veći utjecaj nego što na prvi pogled možete predvidjeti.

Naša žetva, onda kada je bogata, koncizna i predstavljena na svima razumljiv način, doslovce predstavlja „hranu“ kojom hranimo sudionike, inicijatora, suradnike, sebe ali i mnogo šire od toga - oni koji u procesu sudjeluju mogu nahraniti i druge ljude.

I na kraju - to je početak

Art of Hosting, koji u sebi sadrži *Art of Harvesting*, skup je pristupačnih metoda koje su nastale iz najboljih praksi svjetskih moderatora. Upravljanje promjenama, ključni upravljački proces, moguće je oplemeniti i učiniti učinkovitim i stvarnim koristeći ove metode koje su iskušane i potvrđene u praksi širom svijeta. Zahvaljujući njima, mnoge su organizacije unaprijedile svoje konačne poslovne rezultate.

Drago nam je što takve navode možemo potvrditi iz vlastitog iskustva, stečenog na hrvatskom tržištu, u domaćim organizacijama s kojima surađujemo. Pristup je doista primjenjiv, vodi do vidljivih i konkretnih rezultata bilo da se radi o velikoj i uspješnoj banci, velikim, srednjim i malim poduzetničkim tvrtkama u sektoru proizvodnje, financija ili hotelijerstva.

U svakodnevnom životu, bez obzira na zanimanje te kojim se poslom bavili, konstantno ulazimo u ulogu „domaćina“, bilo na poslu ili u slobodno vrijeme. Pogledamo li bolje oko sebe, uočiti ćemo da su ljudi oko nas zapravo naši suradnici, sudionici životne radionice i naši inicijatori. Želimo vam da oplemenite svoj život s više zadovoljstva i uspjeha, otvorite vrata cjeloživotnom učenju te da podijelite svoja znanja i iskustva s drugim ljudima: kolegama, partnerom ili djecom.