



Edgar H. Schein, profesor emeritus, MIT Sloan School of Management, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka za organizacijsku kulturu i liderstvo. Predavač na IEDC - Poslovnoj školi Bled. Na proslavi 25. godišnjice osnutka škole nagrađen je počasnom titulom Doctor Honoris Causa.



A School with a View

Powered by:

IEDC – Bled School of Management

O dijalogu, kulturi i organizacijskom učenju

Edgar H. Schein

Razmotrite bilo koje kompleksno, potencijalno eksplozivno pitanje - odnose među Arapima, probleme između Srba, Hrvata i Bošnjaka, donošenje odluka u korporacijama, uspostavljanje kontrole nad američkim deficitom ili troškovima zdravstvenog sustava, odnose između radnika i menadžmenta, itd. U korijenu svakog problema često nailazimo na pogreške u komunikaciji i kulturalna nerazumijevanja koja sprečavaju uključene strane da zajednički formuliraju problem, što nadalje dovodi do nemogućnosti konstruktivnog rješavanja istog.

Stoga je jasno kako moramo otkriti metode pomoću kojih možemo osigurati unapređenje procesa razmišljanja, posebice u grupama u kojima rješavanje problema ovisi u najmanju ruku o zajedničkoj formulaciji problema članova grupe. Zbog toga vlade, zajednice i organizacije sve više pažnje posvećuju teoriji i praksi dijaloga. Zagovornici dijaloga tvrde kako metoda pomaže timovima u dostizanju viših razina svijesti što dovodi do unapređenja kreativnosti i djelotvornosti. Neupućeni pak dijalog smatraju još jednim u nizu razvikanih komunikacijskih tehnologija, odnosno ničim značajnijim od nove metode treninga osjetljivosti.

Ovim tekstom želim iznijeti osobno viđenje dijaloga temeljeno na vlastitom neposrednom iskustvu. Nadam se da ću uspjeti pojasniti kako dijalog nije samo drugačiji od ostalih tehnika i metoda, već da je moćno sredstvo za stvaranje filozofije i tehnologije formuliranja i rješavanja problema. Također želim ukazati na činjenicu da je dijalog nužan kao sredstvo za razumijevanje kultura i supkultura, te da organizacijsko učenje uvelike ovisi o spomenutom kulturalnom razumijevanju. *Tako dijalog postaje ključnom komponentom svake organizacijske transformacije.*



Što je to Problem i zašto je dijalog važan?

Da bismo odgovorili na ovo pitanje, dijalog, kulturu i organizacijsko učenje moramo sagledati u kontekstu promjena koje se događaju u organizacijskom svijetu. One se mogu predstaviti sljedećim pretpostavkama:

- Zbog povećane brzine promjena u okruženju organizacije se suočavaju sa sve većom potrebom za ubrzanim učenjem.
- Zbog porasta tehnološke kompleksnosti u svim poslovnim funkcijama, organizacijske strukture i dizajn sve se više okreću oblicima utemeljenim na disperziranim informacijama i znanju.
- Posljedično tome, organizacije svih veličina pokazuju sklonost prema razgrađivanju u podjedinice različitih vrsta temeljenim na tehnologiji, proizvodima, tržištu, zajednicama pripadnika iste profesije i drugim, zasad nepoznatim, čimbenicima.
- Podjedinice organizacija sklone su razvijanju vlastitih supkultura (dakle različitog jezika, različitih pretpostavki o stvarnosti, tj. različitih mentalnih modela), zbog njihove zajedničke bazične tehnologije i različitih iskustava učenja.
- Organizacijska djelotvornost stoga uvelike ovisi o kvaliteti komunikacije unutar i između supkulturnih granica. Povezivanje različitih supkultura, kao temeljni koordinacijski problem, uvelike ovisi o sposobnosti razvoja zajedničkog i povezujućeg jezika i mentalnog modela.
- Uslijed toga, svaki oblik organizacijskog učenja zahtijeva evoluciju zajedničkih mentalnih modela različitih supkultura organizacije.
- Evolucija novih zajedničkih mentalnih modela sputana je trenutnim prevladavajućim kulturalnim pravilima o interakcijama i komunikaciji, zbog čega je dijalog nužan prvi korak prema učenju novog.

Osnovni razlog za izučavanje teorije i prakse dijaloga jest taj što dijalog pospješuje i stvara nove mogućnosti za valjanu komunikaciju. Kada ne bismo morali komunicirati u grupi, tada ne bismo morali raditi na dijalogu. No, kako je rješavanje problema i sukoba unutar grupe u našem složenom svijetu postalo iznimno važno, tako je vođenje kvalitetnog dijaloga postalo jednom od najvažnijih ljudskih vještina.

Zašto imamo toliko problema u međusobnom razumijevanju? Odgovor leži u činjenici da smo u osnovi svi mi kulturalno podučavani ne samo da razmišljamo u kontekstu određenih suglasno potvrđenih kategorija, već i da zadržavamo informacije koje na bilo koji način prijete uspostavljenom "društvenom poretku". Od najranije dobi nas uče da društveni odnosi ovise o zajedničkom održavanju "obrazā". Pritom "obrazā" možemo tumačiti kao društvenu vrijednost koju si ljudi pripisuju kod sudjelovanja u interpersonalnim situacijama. Sociolog Erving Goffman rječito je pojasnio kako se ljudi uvijek predstavljaju kao nešto - imenom, titulom, određenim načinom ponašanja ili pak određenom intonacijom govora. Dok to činimo tražimo određenu količinu vrijednosti ili statusa u odnosu na ostale sudionike u situaciji.

Ostali sudionici pritom odabiru da li će pristati na naše zahtjeve, uskratiti nam odobravanje ili će nas pak izazvati. Razmotrimo jednostavan primjer uskraćivanja odobravanja. Kako bih privukao nečiju pažnju, kažem: "Oprostite...", a druga osoba mi na to odgovara: "Zar ne vidiš da imam posla?". U tom trenutku osjećat ću se odbijenim ili nedovoljno priznatim, a ako se situacija ne popravi, oboje ćemo izgubiti "obraz". Druga osoba me nije prepoznala kao čovjeka koji postavlja opravdano pitanje, a pritom je sebe prikazala izuzetno "grubom".

Ustvari, za većinu ljudskih bića nedostatak priznanja obično je poguban. Od ranog djetinjstva su nas podučavali ne samo da obraćamo pažnju na ljude i priznajemo ih, nego i više, da im dajemo ono što traže, osim ako nam to davanje ne stvara osjećaj neugode. Stoga se uvijek smijemo kad netko ispriča vic, čak i kada nam uopće nije smiješan. Ako nas netko upita: "Izgledam li dobro u ovom odijelu?" izrazit ćemo mu kompliment, čak i kada nam se odijelo uopće ne sviđa. Takvih je primjera neizmerno mnogo. Ono što nazivamo *taktičnošću*, *dobrim*

ponašanjem, društvenošću i sigurnim nastupom, često se odnosi na sposobnost osobe da reagira na način da ojača tuđu vrijednost, radije nego da je omalovaži.

Tako nam uzajamno spašavanje "obraza" osigurava normalne društvene odnose. No događa se da smo u tom procesu vođeni kulturalnim pravilima koja potkopavaju valjanu komunikaciju te stvaraju ono što Chris Argyris naziva "obrambenim rutinama". Da bismo bili uljudni i zaštitili tuđi "obraz", te posebice vlastiti, nastojimo reći ono što mislimo na prikladan i najmanje štetan način. Stoga je opće prihvaćeno kulturološko pravilo: "Misliš li nešto reći - reći nešto lijepo. Ako ništa lijepo ne misliš reći - onda bolje šuti". Sve svjetske kulture drže se navedenog pravila, a azijske kulture vjerojatno i više od zapadnjačkih. Iako se opaske koje izazivaju konfrontaciju mišljenja u američkoj kulturi mogu činiti bezobraznima i uvredljivima, druge kulture te iste opaske mogu smatrati ozbiljnim izvorom sukoba i teškim uvredama, što nadalje vodi do raskida odnosa.

Pritisak rokova u grupi koja se bavi rješavanjem problema može dovesti do pojave značajne dileme. Naime, izražavanje istine može dovesti do bržeg i kvalitetnijeg rješavanja problema, no istovremeno može ugroziti izgradnju odnosa. U procesu rasprave ili debate, suprotstavljene strane činjenično neslaganje mogu doživjeti kao osobni napad ili pak kao poziv na sukob. To nadalje uzrokuje obrambeni odgovor koji utječe na kvalitetu komunikacije i usporava dovršenje zadataka. Kako bi se izbjegli navedeni obrasci, debate se često formaliziraju npr. uz pomoć Robertovih "Pravila za stvaranje reda" koja žrtvuju kvalitetu komunikacije i razumijevanje radi očuvanja "obraza". Opisani je scenarij toliko čest u grupama koje se bave odlučivanjem da se o tome može iznijeti sljedeći poučak:

Sve grupe koje se bave rješavanjem problema trebale bi svoj rad započeti dijalogom kako bi stvorile

zajedničke temelje i međusobno povjerenje te kako bi svatko mogao reći ono što mu je na umu.

Gledano iz ovog kuta, dijalog je ključni preduvjet za učinkovito grupno djelovanje. Jedino uz njegovu pomoć možemo odrediti odvija li se unutar grupe valjana komunikacija. Ako to nije slučaj, u smislu da različiti članovi koriste riječi i termine na različit način te ne shvaćaju da se koriste različitim mentalnim modelima, mogućnosti za rješavanje problema i donošenje učinkovitih odluka značajno se smanjuju. Zato je dijalog osnova za djelotvorno grupno djelovanje.

U slučaju supkulture koordinacije, razvoj zajedničkih mentalnih modela će zahtijevati dulja i opsežnija razdoblja dijaloga. Budući da organizacije u svojem okviru podržavaju različite programe, projekte, funkcionalne grupe, geografske jedinice, hijerarhijske razine i jedinice temeljene na istim kompetencijama (ono što John Seely Brown i drugi nazivaju "*zajednicama prakse*"), otkrivamo kako svaka od tih jedinica neizbježno stvara zajedničke referentne okvire, zajednički jezik, zajedničke pretpostavke, dakle istinske supkulture, koje treba ispravno integrirati u cjelinu želimo li da organizacija bude djelotvorna. Jednom kada shvatimo da je problem koordinacije i integracije u organizaciji u konačnici problem isprepletanja supkultura, tada ćemo znati da naši uobičajeni mehanizmi kojima se koristimo nisu dorasli tom zadatku. Iz tog su nam razloga potrebne drugačije tehnologije i mehanizmi koji će omogućiti ljudima da shvate kako koriste jezik na različite načine, da djeluju na temelju različitih mentalnih modela, te da su kategorije kojima se koriste zapravo naučene društvene konstrukcije realnosti, proizvoljne i podložne promjeni. Dijalog je upravo takva tehnologija.

Dijalog u usporedbi s treningom osjetljivosti

Kako bih vam pojasnio ovu tvrdnju, dozvolite mi da vam prepričam osobnu priču o načinu analiziranja vlastitog iskustva uz pomoć dijaloga kako bih skinuo veo tajanstvenosti s te tehnologije. Poneki zagovornici su učinili suprotno, uspoređujući dijalog s ezoteričnim iskustvom. Želimo li da nam dijalog pomogne u unapređenju organizacijskih procesa, tada on u



jednakoj mjeri mora biti svima dostupan. Nažalost, apstraktan opis ne pomaže u osiguravanju te dostupnosti. Kao što nam je svima poznato, "vrag se nalazi u detaljima".

Posebno me zanimalo na koji način se dijalog razlikuje od kvalitetne komunikacije licem-u-lice, koju izučavamo na radionicama grupne dinamike i ljudskih odnosa. Razlika je nejasna sve dok se dijalog osobno ne iskusiti. Tek tada uočavamo očitu razliku koja se može jasno opisati.

Radionice koje se bave unapređenjem komunikacije i međuljudskih odnosa uglavnom naglašavaju *aktivno slušanje*, dakle usmjeravanje pozornosti na sve komunikacijske kanale - izrečene riječi, govor tijela, intonaciju glasa i emocionalni sadržaj. Na početku morate naučiti usredotočiti se na sadržaj govora druge osobe, a ne na vlastiti namjeravani odgovor. Suprotno tome, dijalog je usmjeren na povezivanje sa skrivenim pretpostavkama, (posebice vlastitim pretpostavkama), koje automatski određuju kada ćemo govoriti i što ćemo reći. Dijalog je više usredotočen na proces razmišljanja, odnosno na to kako su naša percepcija i spoznaja uvjetovane iskustvima prošlosti. Pretpostavka jest da *osvješćivanjem osobnog procesa razmišljanja unapređujemo kolektivno razmišljanje i komunikaciju*. Stoga je važan cilj dijaloga omogućiti *grupi* dostizanje više razine svijesti i kreativnosti putem postepenog nastajanja zajedničkog smisla i "zajedničkog" procesa razmišljanja.

Iako u procesu dijaloga aktivno slušanje igra važnu ulogu, ipak nije u središtu pozornosti. Ustvari, otkrio sam kako mnogo više vremena provodim analizirajući samoga sebe, u pokušaju da otkrijem vlastite pretpostavke, nego što sam bio usredotočen na aktivno slušanje drugih. Osjećaji, kao i sve ostale dimenzije komunikacije, vrlo su važni. Za sudionike u dijalogu na kraju možemo reći da "aktivno slušaju" jedni druge, no put do te razine je poprilično drugačiji.

U tipičnoj radionici treninga osjetljivosti odnose istražujemo kroz "otvaranje" i dijeljenje, putem davanja i primanja povratnih informacija, te preispitivanjem *emocionalnih* problema komunikacije. U dijalogu, međutim, istražujemo svu kompleksnost *razmišljanja i govora*. Otkrivamo proizvoljnost naših temeljnih misaonih kategorija i percepcije, te postajemo svjesni nesavršenosti ili pristranosti koja se pojavljuje u procesu spoznaje.

Fred Kofman, kolega s MIT-a, primjer opisane pristranosti pronalazi u priči o australskom kljunašu. U trenutku kada je ova životinja prvi put otkrivena, znanstvenici su se našli u paradoksalnoj situaciji jer nisu mogli odrediti radi li se o sisavcu, ptici ili gmazu. Automatska pretpostavka je bila da su sisavci, ptice i gmazovi realnost u koju ga mogu smjestiti – a ne samo kategorije za predstavljanje realnosti. No, Fred nas je podučio da je australski kljunaš jednostavno australski kljunaš. Stoga nije neophodno nasilno smještati australskog kljunaša u bilo koju kategoriju, osim zbog praktičnosti, jer kada to radimo, umanjujemo mogućnost učenja o realnosti koja je prisutna svuda oko nas.

Dok se treninzi osjetljivosti koriste u grupnim procesima kako bi razvili interpersonalne vještine pojedinaca, dotle je cilj dijaloga izgradnja grupe koja će biti sposobna misliti plodonosno, kreativno i, što je najvažnije, *zajednički*. Kada dijalog funkcionira, grupa može nadići kreativne sposobnosti pojedinaca i dostići razinu kreativnog promišljanja koju u početku nitko nije mogao ni zamisliti. Dijalog je stoga sredstvo za kreativno identificiranje i rješavanje problema.

Kod treninga osjetljivosti, naglasak je prvenstveno na učenju o tome kako davati i primati informacije, o procesu koji je protukulturalan jer se oslanja na ljudsku potrebu da sačuvamo "obraz". Stoga takva vrsta treninga često izaziva visoku razinu emocija i tjeskobe. Sam postupak nam obećava nove uvide, otkrivanje "slijepih prostora", te mogućnost da se vidimo onakvima kakvima nas vide drugi. Za mnoge je to ne samo novo, nego i potencijalno zastrašujuće iskustvo, iako ponekad uistinu nužno za osobni rast. Primanje povratnih informacija zahtijeva od primatelja da otvoreno izloži iluziju o sebi. Davanje povratnih informacije podrazumijeva rizik uvrede i stvaranja neprijateljskog raspoloženja kod primatelja.

Za razliku od toga, dijalog naglašava prirodni tijek razgovora, i (premda, prema mom iskustvu, prešutno) destimulira povratne informacije i direktna međusobna sukobljavanja. U dijalogu cijela grupa uči, a članovi zajednički dijele uzbuđenje otkrivanja novih ideja koje njima, kao pojedincima, vjerojatno nikada ne bi pale na pamet. Iako se povratne informacije mogu pojaviti u procesu, posebice u slučaju kada neki pojedinac potkopava prirodni tijek razgovora, one nisu cilj grupnog procesa dijaloga.

Jedna od najvažnijih razlika između dijaloga i drugih komunikacijskih tehnologija odnosi se na veličinu grupe koja u dijalogu nije proizvoljno ograničena. Dok je trening osjetljivosti najučinkovitiji u skupinama od 10 do 15 pojedinaca, osobno sam učestvovao u grupnim dijalozima 60-ak članova. Kolege su mi rekle kako su u posebnim prilikama uspješno koristili dijalog u skupini od stotinu i više ljudi. Ideja da tako velike grupe mogu ista kvalitetno postići suprotstavlja se logičkom zaključivanju. Međutim, moramo znati da se velike grupe obično sastoje od pojedinaca koji su dijalog prakticirali u manjim skupinama. U većim grupama te osobe ulaze u dijalog s manjim početnim očekivanjima i pretpostavkama o potrebi da se svaki pojedinac "uključuje u eter".

Kod treninga osjetljivosti, od svih se učesnika očekuje učenje odnosno sudjelovanje u procesu učenja. Kod dijaloga, doprinos pojedinca pomalo je zamagljen zbog primarnog cilja dostizanja više razine komunikacije unutar grupe. Individualni se rad uglavnom svodi na unutarnje propitivanje vlastitih pretpostavki što na neki način umanjuje suparništvo, u smislu pritiska na "dobivanje vremena za sebe u eteru". U kontekstu duljine i učestalosti sastanaka, dijalog se čini fleksibilnijim, varijabilnijim te manje napornim.

Kako dijalog započinje?

Kod grupa s kojima sam osobno radio, ili koje sam promatrao u radu s Williamom Isaacsom i Peterom Sengeom, moderator bi započeo s pripremanjem ambijenta (vidi: C. Otto Scharmer, "Razgovor s Krugom Sedmice", www.quantum21.net, prosinac, 2007.) i opisivanjem koncepcije. U svakom slučaju, grupa bi odmah na početku razumjela suštinu neophodnu za započinjanje razgovora. Ključ tog početnog razumijevanja je u povezivanju dijaloga s drugim iskustvima istinske komunikacije koje smo imali u prošlosti.

Početna *uloga moderatora* može se opisati sljedećim aktivnostima:

- Organizira fizički prostor kako bi sudionici, koliko je to moguće, sjedili u krugu. Nije važno sjede li ljudi za jednim stolom ili za više njih, važan je osjećaj jednakosti koji proizlazi iz sjedenja u krugu.
- Predstavlja opći koncept, te zatim traži od sudionika da razmisle o nekom prošlom iskustvu kvalitetne komunikacije.
- Traži od sudionika da to iskustvo podijele s osobom u svojoj blizini te razmisle o obilježjima tog iskustva (navedeno funkcionira jer ljudi iznose konkretna iskustva, a ne apstraktne koncepcije).
- Traži od članova grupe da iz tog iskustva izdvoje one elemente zbog kojih je, po njihovom mišljenju, komunikacija bila kvalitetna, te da ih zatim zapišu na ploču.
- Zahtijeva od grupe da razmisli o tim obilježjima, a zatim da svaka osoba naizmjenice iznese svoje reakcije.
- Dozvoljava da razgovor teče prirodnim tijekom, što traži otprilike sat ili dva, a ponekad i više.
- Uključuje se kada je potrebno nešto pobliže pojasniti ili protumačiti, koristeći koncepcije i podatke koji ukazuju na probleme u komunikaciji (neki od njih su izneseni u nastavku teksta).
- Zatvara radionicu tako što traži od sudionika komentare u bilo kojem obliku kojeg sami izaberu.

Teorija u pozadini navedenog pristupa u skladu je s onim što znamo o dinamici grupe, te uključuje neke važne pretpostavke o novoosnovanim grupama:



1. Sudionici bi se trebali osjećati ravnopravnima u najvećoj mogućoj mjeri. (Svi bi trebali sjediti u krugu, čak i u slučaju kada postoje razlike u statusu i položaju.)
2. Svako bi trebao imati osjećaj zajamčenog "vremena korištenja etera" kako bi svatko mogao uspostaviti svoj identitet u grupi. (Stoga, traženje od svakog da komentira jamči da će svi doći na red). U većim grupama možda neće baš svi doći na red, no pravilo je da svi dobiju šansu ukoliko žele govoriti. Grupa im za to mora osigurati dovoljnu količinu vremena.)
3. Grupa bi se primarno trebala baviti istraživanjem samog procesa dijaloga, te stjecanjem njegova razumijevanja radije nego li donošenjem odluka ili rješavanjem nekih eksternih problema.
4. Na samom početku, članovi grupe će se najviše baviti sobom i svojim osjećajima. Stoga je iznošenje osobnih iskustava i prihvaćanje njihove legitimnosti dobar put da se započne dijalog.

Duljina trajanja i učestalost sastanaka ovisi o veličini grupe, razlogu okupljanja i pritiscima pod kojima članovi djeluju. Dijaloški sastanci na MIT-u trajali su obično sat i pol do dva, svaka dva do tri tjedna. Nakon promatranja različitih grupa na njihovom prvom sastanku, često bih razmišljao o tome što će se događati na drugom. Otkrio sam da je najbolja metoda zatražiti od *svih* sudionika da iznesu mišljenje o tome "gdje se nalaze" u tom trenutku te obilaziti krug očekujući da će svatko od njih nešto reći (riječ je o proceduri "uključivanja" – op. ur.). Važno je osigurati "vrijeme u eteru" za svakog pojedinca te prešutno zatražiti pojedinačni doprinos sudionika, kakav god on bio, kako bi sastanak započeo. Očito je da će se proces razlikovati sukladno veličini grupe. No, važno je uvijek održavati osnovno načelo prema kojemu smo "svi u ovome zajedno i jednaki".

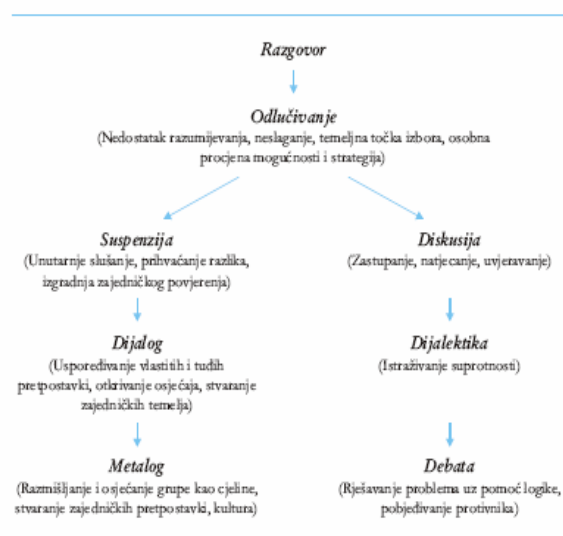
Moderator sam odlučuje o tome želi li sudionike upoznati s teorijskim postavkama, bilo na početku ili za trajanja procesa. Ako su koncepcije grupi zaista potrebne, tada ih moderator mora osigurati. Ukoliko je prezentacija pogrešno tempirana, uvelike može poremetiti cjelokupni proces.

Koncepcije koje pomažu u procesu dijaloga

Kako bih znao koje koncepcije uvesti i kada to trebam učiniti, koristim se grafikonom koji se pak temelji na osnovnom Isaacovom modelu (Slika 1.). Mapiranjem različitih formi razgovora u dva osnovna smjera, model naglašava ono što smatram ključnom koncepcijom u pozadini dijaloga - otkrivanje vlastitog unutarnjeg procesa izbora koji se odnosi na to "kada treba govoriti" i "što treba reći".

Suspenzija

S razvojem razgovora, neizbježno dolazimo do točke kada osjećamo određenu dozu neslaganja. Pretpostavljamo kako naše gledište nije prihvaćeno, izražavamo neslaganje, osjećamo se izazvanima ili napadnutima. Često u tom trenutku reagiramo kroz tjeskobu ili ljutnju, iako smo rijetko toga svjesni. Tada se pred nas postavlja izbor - trebamo li dozvoliti osjećajima da izađu na površinu i trebamo li vjerovati tim istim osjećajima?



Slika 1.

Navedeno ne percipiramo istinskim izborom sve dok ne postanemo svjesni vlastitih misli i osjećaja. No ipak, ostaje nam izbor hoćemo li određene misli i osjećaje uopće izraziti te na koji način ćemo to učiniti.

S porastom svijesti o postojanju navedenog izbora, također postajemo svjesni mogućnosti da su osjećaji koje imamo produkt naše *percepcije* o tome što ostali članovi grupe čine, te da postoji mogućnost da je ta *percepcija sama po sebi pogrešna*. Prije nego se prepustimo tjeskobi i/ili ljutnji, moramo točno odrediti jesu li informacije kojima raspolažemo ispravno interpretirane. Jesmo li mi uopće napadnuti ili izazvani, ili je u pitanju nešto treće?

Tako dolazimo do kritičnog trenutka. Kako postajemo sve više skloni reflektiranju, počinjemo shvaćati koliko su naše početne postavke obojane očekivanjima utemeljenim u kulturi i našim prethodnim iskustvima. Naime, stvarnost koju percipiramo nije uvijek "ispravna". Štoviše, sadržaj percepcije se uglavnom temelji na našim potrebama, očekivanjima, projekcijama, a ponajviše na kulturalno uvjetovanim pretpostavkama i misaonim kategorijama. Proces reflektiranja nam omogućava da shvatimo kako se ključni problem prilikom "slušanja drugih" odnosi na prepoznavanje deformacija i pristranosti kroz koje se naša spoznaja filtrira. *Prije nego što uopće možemo razumjeti druge, moramo naučiti slušati sami sebe*. Naravno, takvo unutarnje slušanje izuzetno je zahtjevno ako se osoba nalazi usred aktivne rasprave oko određenog zadatka. Nadalje, u našoj kulturi možda uopće ne postoje čimbenici koji bi mogli podržati takvu vrstu introspekcije.

U trenutku kada shvatimo kako postoji mogućnost da je naša percepcija u osnovi pogrešna, suočavamo se s drugim temeljnim izborom - moramo naime odlučiti da li ćemo aktivno provjeriti percepciju, pitati sugovornika što je stvarno mislio, dodatno pojasniti vlastite stavove, ili se na neki drugi način usredotočiti na osobu koja je uzrokovala nelagodu. Znanje o grupnim

procesima nam govori da će u slučaju neposrednog suočavanja sa situacijom (primjerice, ako osobu odmah zamolimo da nam pojasni što je mislila s konkretnom primjedbom) obično doći do brze polarizacije razgovora oko manjeg broja ljudi i manjeg broja problema.

"Suspenzija" nam osigurava alternativni izbor. Isaacs pod tim pojmom podrazumijeva "otpuštanje sadržaja" - tj. naše percepcije, osjećaja, stavova, prosudbi i impulsa - da neko vrijeme borave u stanju suspenzije kako bismo vidjeli što još može nastati iz nas samih i ostalih sudionika. Kako sve to djeluje na određenu grupu? Naime, svi mi smo mnogo puta u životu doživjeli situaciju kada su nas tuđe riječi uzrujale. Tada možemo reagirati na dva načina:

1. glasno iznijeti ono što mislimo (hitro reagirati),
2. odgovoriti odgovor (dakle, suspendirati reakciju).

Suspenzija je posebno teška ako smatram da sugovornici nisu dobro razumijeli moju misao ili su je pogrešno protumačili. Međutim, otkrio sam kako se mnogo puta dogodi da, ako suspendiram svoju reakciju, daljnji tijek razgovora sam po sebi pojasni problem, te da se moja osobna interpretacija stvarnosti potvrdi ili promijeni, bez mog uplitanja.

Isključivo u situaciji kada dio članova grupe otkrije određenu vrijednost u suspendiranju vlastitih reakcija, grupa može poći smjerom koji je prikazan na Slici 1. Suprotno tome, kada članovi grupe odaberu trenutno reagiranje kao način ponašanja, kada se ta reakcija očituje u neslaganju, raspravi, propitivanju, ili se na neki drugi način usredotoče na ono što ih je izazvalo, tada se grupa kreće u smjeru diskusije te na kraju završava u neproduktivnoj debati. Suspenzija omogućava reflektiranje, što je vrlo blisko naglašavanju na promatranje "*ovdje i sada*", koje se potiče na treninzima grupne dinamike. Međutim, Isaacs ispravno primjećuje kako je reflektiranje usmjereno na prošlost te nam savjetuje da umjesto toga koristimo "*propriocepciju*" - sposobnost samopercepcije i življenja u sadašnjem trenutku. Konačno, dijalog pokušava postići stanje u kojem smo sposobni spoznati svoje misli kakve jesu u datom trenutku. Upitno je da li je samopercepcija u tom smislu psihološki moguća, ali osnovna ideja jest da se krug povratne informacije što više skрати. Rezultat toga je da možemo doći u dodir s onim što se zbiva ovdje i sada, i postati svjesni u kojoj mjeri su naše

misli i percepcija odraz našeg prošlog učenja i neposrednih događaja koji ih pokreću. Takvo učenje je u najmanju ruku teško, ali ono leži u samom srcu naše sposobnosti da uđemo u dijalog.

Usporedba dijaloga i diskusija

Kako možemo znati kada su debata i/ili diskusija više ili manje poželjni od dijaloga? Da li bismo baš uvijek trebali odabrati put dijaloga? Osobno smatram da su diskusija i debata dobar proces za rješavanje problema i donošenje odluka, no samo ako se članovi grupe međusobno dovoljno dobro razumiju te "govore istim jezikom". Paradoksalno, ovakvo stanje dijeljenja zajedničkih kategorija ne može se dostići ako grupa u prošlosti nije prošla kroz proces dijaloga. Alternativno tome, opasnost od prerane diskusije proizlazi iz postizanja "lažnog konsenzusa" - članovi pretpostavljaju da pod istim terminima misle na iste stvari. Tek kasnije otkriju da suptilne razlike u značenju značajno utječu na kasnije djelovanje i implementaciju.

Dijalog je, s druge strane, temeljni proces za stvaranje zajedničkog razumijevanja. On, naime, omogućava otkrivanje skrivenog značenja riječi tako što ga prvo otkrivamo u vlastitoj komunikaciji. Ostavljajući "neslaganje otvorenim" (tj. postići slaganje oko toga da se ne slažemo – op. ur.), značenje postaje jasnije a grupa postepeno stvara *zajedničko značenje* koje nadalje osigurava višu razinu zajedničkog uzajamnog razumijevanja i kreativnog razmišljanja. Dok slušamo sebe i druge u razgovoru, počinjemo uočavati predrasude i suptilne razlike u razmišljanju i izražavanju svakog od članova grupe. U opisanom procesu ne uvjeravamo jedni druge, već gradimo zajedničku iskustvenu bazu koja će nam omogućiti zajedničko učenje. Razina dostignutog zajedničkog razumijevanja unutar grupe direktno utječe na kvalitetu kasnije donesenih odluka te na njihovu implementaciju.

Dinamika grupe

Paralelno s procesom dijaloga događa se "stvaranje grupe". Pitanja identiteta, uloga, utjecaja, ciljeva grupe, autoriteta, te normi otvorenosti i bliskosti, moraju se postaviti, a odgovori se obično pojavljuju na implicitnoj, a ne eksplicitnoj razini. Naime, grupa će se baviti svim klasičnim problemima koji se odnose na autoritet moderatora:

1. Hoće li nam moderator reći što trebamo činiti?
2. Hoćemo li činiti što nam on kaže?
3. Pozna je li moderator odgovore te ih namjerno zadržava ili istražuje zajedno s nama?
4. Kada možemo početi raditi bez moderatora? I tako dalje.

Utječu li problemi rasta i razvoja grupe na proces dijaloga, tada se njima svakako treba pozabaviti. Moderator bi stoga trebao biti osposobljen u razvrstavanju sadržaja koji izviru u grupi kako bi ih mogao ispravno podijeliti u dvije kategorije:

1. na probleme vezane uz razvoj dijaloga,
2. na probleme razvoja grupe kao takve.

Osobno iskustvo mi govori kako proces dijaloga ubrzava razvoj grupe, stoga bi se na svakom sastanku trebalo primarno usmjeriti na njegov razvoj. Glavni uzrok spomenutog "ubrzanja" proizlazi iz činjenice da dijalog stvara psihološku sigurnost koja pospješuje individualne i grupne promjene, u situaciji kada postoji određena doza motivacije za promjenom. Dijalog ne može stvoriti potrebu za promjenom, ali svakako može proces promjene uvelike olakšati.

Za uključivanje u dijalog mora postojati motivacija. Budući da se proces na početku čini "neefikasnim", grupa se neće dobrovoljno uključiti u dijalog osim ako nije nečim potaknuta, primjerice, ako se članovi grupe osjećaju povrijeđenima ili pak osjećaju krivnju i tjeskobu, odnosno potrebu da prevladaju navedene osjećaje kako bi nastavili s izvršenjem zadatka. Središnji problem odnosno *ključni zadatak* je trajni razlog zbog kojeg se grupa uopće sastaje.

Na početku rada, grupa može dijalog doživjeti kao metodu koja zapravo usporava rješavanje problema. No, stvarna se promjena događa tek onda kada ljudi osjete psihološku sigurnost, a tu sigurnost im pružaju



upravo implicitne i eksplicitne norme artikulirane u dijalogu, stvaranjem osjećaja usmjerenosti te osjećaja obuzdavanja opasnih aspekata interakcija. Ako je grupa sposobna koristiti se dijalogom prilikom rješavanja određenog zadatka ili problema, tada će zasigurno mnogo brže doseći zadovoljavajuću razinu komunikacije.

Okruženje

Isaacs nam govori o potrebi stvaranja *spremnika* za potrebe dijaloga, odnosno sigurnog okruženja u kojem će implicitne i eksplicitne norme omogućiti ljudima da se bave "vrućim pitanjima", a da se ne opeku. Primjerice, radnici čeličane koji su nedavno sudjelovali u dijalogu radnika i menadžmenta usporedili su dijalog sa strojem koji rastaljeni metal pretače iz spremnika u kalupe, dok oni proces promatraju sa sigurne udaljenosti. Primjer je to zajedničkog stvaranja *spremnika* što nadalje osigurava prostor za više razine emotivnosti i napetosti, a sve to bez opasnosti da itko izgori.

Doprinos moderatora proizlazi iz njegove vještine oblikovanja ponašanja tako da nikoga ne osuđuje, te iz sposobnosti suspendiranja vlastitih kategorija i prosudbi. Ova je vještina osobito važna u situacijama u kojima sukob unutar grupe dolazi do točke usijanja, prijeteci da se "*izlije iz spremnika*". Tada moderator može prihvatiti legitimitet situacije priznajući da sukob postoji, te da ga svi članovi grupe zajedno trebaju iznova razmotriti bez međusobnog osuđivanja i optuživanja, te ponekad čak i bez osjećaja da je potrebno išta učiniti po tom pitanju.

Zadatak vs. proces

Jednom kada grupa proživi dijalog, proces se počinje napajati samim sobom. Znalo se dogoditi da sam bio u grupama čiji su članovi izabrali ostati u krugu kako bi nastavili s dijalogom, čak i onda kada su bili zaokupljeni drugim poslovima - konkretnim zadacima s

određenim vremenskim rokovima. U skladu s time, mogao bih iznijeti sljedeću hipotezu - *svakoj grupi je potrebna šira svrha za održanje osim ako nije formirana zato da bi učila o sebi*. Nastavljanje sastajanja u dijaloškom formatu vjerojatno neće funkcionirati nakon što članovi svladaju osnovne vještine.

Dijalog treba shvatiti kao grupni proces koji proizlazi iz vještina i stavova sudionika. Prema definiciji, dijalog je proces koji ima značenje isključivo unutar grupe. Kako bi do dijaloga uopće došlo, više ljudi mora međusobno surađivati. Nadalje, ta se suradnja temelji na individualnom izboru, na težnji da se iz konverzacije izvuče maksimum koristi te na vještinama reflektiranja i suspendiranja. Jednom kada grupa zajednički usvoji ovakve stavove i vještine, moguće je čak i vremenski osjetljive - rješenju usmjerene - sastanke održavati u formatu dijaloga.

Također sam uočio da većina ljudi posjeduje općeniti osjećaj za dijalog te da su u prijašnjim odnosima doživjeli njegove različite oblike. Stoga moderator može predložiti da grupa eksperimentira s dijalogom čak i na sastancima usmjerenim konkretnom rješavanju problema. Iskustvo mi govori da je *iznimno korisno na početku dijaloškog sastanka sudionicima prezentirati ideju o tome kako se u pozadini opaski, komentara i percepcije uvijek skrivaju određene pretpostavke, te da će se proces rješavanja problema značajno unaprijediti ako ih uočimo kod sebe i drugih*. Posljedično tome, ako se razgovor pretvori u diskusiju ili debatu, legitimno je zapitati se da li je to neslaganje utemeljeno na različitim pretpostavkama, kako bi zatim te pretpostavke eksplicitno istražili. Gledano iz ovog kuta, središnja uloga moderatora odnosi se na kontinuirano ukazivanje na kognitivne kategorije i pretpostavke u pozadini razgovora.

Jedan od konačnih testova važnosti dijaloga jest otkriti mogu li se teški problemi, opterećeni sukobima bolje riješiti u grupama koje su naučile djelovati u dijaloškoj formi, i koje su se složile da tragaju za ishodom koji je koristan za sve sudionike. Međutim, proces dijaloga zahtijeva početnu motivaciju za zajednički rad. U samom procesu dijaloga nema ničeg posebnog čime se može prevladati želja pojedinih članova grupe da pobijede druge, ako im je to početna namjera.

O kulturi i supkulturama

Dijalog je od posebnog značaja za kulturu. Kada djelujemo i kada se ponašamo kao svojevrsni "nosači kulture" i kada smo svjesni našeg kulturalnog članstva, emocionalno smo povezani s naučenim kulturalnim kategorijama mišljenja te ih vrednujemo i štitimo kao aspekt grupnog identiteta. Jedan od načina na koji grupe, zajednice, organizacije ili druge jedinice koje razvijaju supkulture definiraju same sebe i postavljaju psihološke granice jest putem razvoja posebnog jezika. Kod strukovnih zajednica taj jezik nazivamo žargonom. Korištenjem takvog jezika stvara se osjećaj pripadanja i članstva u zajednici, što za uzvrat osigurava određeni status i identitet.

Drugim riječima, opisana je situacija u kojoj se razvijaju veoma moćne motivacijske sile koje nas usmjeravaju prema našem jeziku i procesima razmišljanja, čak i onda kada znamo da su pristrani te da blokiraju komunikaciju. Često mislimo kako su naše pristranosti ispravne što nas zatvara za druga gledišta. Cijenimo li svoju grupu, smatramo da bi drugi ljudi trebali naučiti jezik grupe, kao što je to slučaj s informatičarima profesionalcima koji zahtijevaju od korisnika da nauče njihovu terminologiju.

Nadalje, poznate misaone kategorije osiguravaju značenje, udobnost i predvidljivost - sve ono što svi tražimo. S obzirom na to, ne treba nas iznenaditi kada grupe čiji članovi pripadaju različitim kulturama ili supkulturama nailaze na probleme u međusobnoj komunikaciji, iako govore istim jezikom te se nastoje međusobno razumjeti. Ustvari, korištenjem zajedničkog jezika, primjerice engleskog, povećava se rizik zanemarivanja stvarnih razlike u misaonim kategorijama koje se odnose na funkcionalne supkulture, kao što su prodaja, proizvodnja ili financije. Tek u trenutku pogrešne implementacije odluke shvaćamo da su ljudi na temelju članstva u različitim supkulturama "odluku" različito protumačili.

Problem supkulture može se predočiti u kontekstu sljedećih pretpostavki:

1. Supkulture se obično formiraju u okvirima stabilnih društvenih jedinica gdje je stabilnost funkcija:
 - relativne stabilnosti članstva,
 - perioda vremena u kojem su osnivači bili lideri grupe,
 - živosti i snage liderstva,
 - broju i intenzitetu zajedničkih iskustava vezano na svladavanje poteškoća,
 - vremenskom razdoblju postojanja grupe,
 - "veličini" grupe - u smislu osiguravanja visoke razine međusobnog poznavanja i povjerenja.
2. Funkcionalne i geografske supkulture izrazito su vidljive i lako uočljive. Teže je uočiti hijerarhijske supkulture, iako su one vrlo aktivne jer se većina ranije spomenutih uvjeta za oblikovanje supkultura primjenjuje u hijerarhijskom sustavu - supkultura uprave, supkultura menadžmenta i ostale supkulture koje slijede u upravljačkom hijerarhijskom nizu.
3. Organizacijsku integraciju, koordinaciju i učenje uglavnom ometaju varijacije unutar *hijerarhijskih supkultura* zbog mita da "u menadžmentu svi govore istim jezikom".

Ova posljednja točka zahtijeva najveću pažnju budući da su hijerarhijske supkulture teško raspoznatljive te da snažno utječu na cijelu organizaciju. Primjerice, kada pozovete predsjednika uprave na seminar, on uvijek želi znati tko su ostali sudionici. Ukoliko ostali sudionici seminara nisu ljudi sličnog položaja, možete očekivati da će odustati. Opisano ponašanje se u velikoj mjeri događa zbog zaštite statusa. No, na dubljoj razini ono odražava njihovu pretpostavku po kojoj predsjednici uprava žive u nekom posebnom svijetu koji jedino osobe slične njima mogu razumjeti, te stoga jedino osobe sličnog statusa njima mogu biti koristan izvor novog znanja.

Kada se na seminaru susretnu djelatnici različitog ranga, odmah je vidljivo kako menadžeri različitih hijerarhijskih razina govore različitim jezikom. Primjerice, riječi poput *opunomoćenje* (eng. *empowerment*) ili *delegiranje* imaju drugačije značenje ovisno o tome gledamo li na njih iz perspektive predsjednika uprave

s "apsolutnom" moći ili pak potpredsjednika koji zbog različitih ograničenja ima "vezane ruke". Drugim riječima, značenje pojmova određeno je veličinom moći i autonomije koju pojedinac ima u organizaciji.

Drugi dokaz postojanja različitih supkultura na različitim hijerarhijskim razinama učestale su pritužbe predsjednika uprava koji se susreću s velikim poteškoćama prilikom implementacije programa i projekata koje su osmislili, iako raspoložu velikom moći i autoritetom. Žale se da nisu ispravno shvaćeni, čini im se kako se ciljevi stalno mijenjaju dok se spuštaju niz organizacijsku hijerarhiju, te kako su njihovi podređeni "zabrljali" jer ne razumiju što se od njih traži. To ih navodi da se koriste metodama masovne komunikacije, poput videozapisa - poruke koja se dostavlja svim djelatnicima, ili organiziranja velikih skupova na kojima nastoje s ljudima podijeliti viziju. Unatoč tome, i dalje uviđamo kako različite hijerarhijske razine različito percipiraju stvari.

Povežemo li sve do sada rečeno, zaključujemo sljedeće: *Utjecaju supkulture na jezik i mentalne modele mora se ozbiljno pristupiti, jednako kao i supkulturnim različitostima između hijerarhijskih razina, a posebice onoj između razine uprave i ostalih dijelova organizacije.*

Potreba za dijalogom, prevladavanjem preko supkulturnih granica, pogotovo hijerarhijskih granica, stoga se promiče u najznačajniju organizacijsku potrebu. Ono što nazivamo *birokracija*, u negativnom smislu te riječi, uglavnom potječe od nerazumijevanja različitih supkultura.

Organizacijsko učenje

Koje su implikacije dijaloga i kulturalne dinamike na organizacijsko učenje? Organizacijsko učenje nije ostvarivo ukoliko se barem neko učenje prvo ne dogodi na razini supkulture uprave. Ako supkultura uprave ne prepozna sebe kao supkulturu koju je potrebno proanalizirati, tada osobno ne

vidim načina za učenje na bilo kojoj organizacijskoj razini. Takva samoanaliza neizbježno uključuje proces dijaloga, prvenstveno kako bi se pomoglo članovima grupe da osvijeste svoju kognitivnu pristranost, a kasnije kako bi razumijeli probleme u komuniciranju tih novih uvida u ostatku organizacije. Nažalost, članovi uprave obično se nevoljko uključuju u ovakvu, samoreflektivnu vrstu analize. Otkriti vlastite nesigurnosti drugima, ali i sebi samima, priznati nerazumijevanje svih pretpostavki na temelju kojih donose odluke, priznati pogreške u promišljanju, liderima je ponekad potpuno neprihvatljivo.

Dijalog na razini uprave sam po sebi nije dovoljan da bi došlo do organizacijskog učenja. Budući da različite hijerarhijske razine obično djeluju na temelju različitih pretpostavki, potrebno je dijalog proširiti kroz te razine. Ukoliko se početno učenje dogodi unutar grupe na razini ispod uprave, što je u praksi čest slučaj, problem uspostavljanja dijaloga između hijerarhijskih razina postaje još značajnijim, jer više razine veoma lako mogu uništiti učenje na nižim razinama.

Na kraju još možemo reći kako se učenje preko kulturalnih granica ne može uspostaviti ili održati bez početnog i periodičnog dijaloga. Dijalog je stoga nužan i integralni dio svakog organizacijskog učenja kojim se nastoji prevladati kulturalni *status quo*. Organizacije uče unutar niza pretpostavki koje obilježavaju sadašnju kulturu i supkulture. Javi li se potreba za organizacijskom promjenom, dakle potreba za promjenom kulturoloških pretpostavki ili za učenjem kroz supkulturalne granice, dijalog se mora tretirati ključnim elementom toga procesa.



Copyright © 2001 SoL - Society for Organizational Learning, All rights reserved. Translated and used by permission of SoL, Boston, Massachusetts, USA.