



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

KAKO UNAPRIJEDITI KREATIVNOST I SINERGIJU U PODUZEĆU?

PITANJE: *Manager sam poduzeća koje se bavi softverom i dobro posluje. No, unatoč činjenici da su zaposlenici dobro plaćeni nalazimo se u nekom kreativnom vakuumu. Pokušali smo primijeniti neke kreativne tehnike, ali bez značajnijeg rezultata. U početku dobijemo neki kreativni zamah koji se brzo izgubi. Treba li mijenjati ljude?*

V. G., Osijek

ODGOVOR: Veliki je broj savjeta koje bi se moglo dati u takvoj situaciji, ali većina ih, kao što ste i primijetili, daje kratkoročne učinke. Vrijeme je stoga za sagledavanje problema na drugoj, dubljoj razini. Najprije je korisno utvrditi kakve su težnje pojedinaца, a onda i skupine ljudi zajedno. **Težnja** se odnosi na te-

meljnu pokretačku silu, odnosno sposobnost pojedinaca, timova i u konačnici velikih organizacija da se usmjere prema onome do čega im je istinski stalo i da se mijenjaju ne samo zato što se trebaju mijenjati, nego zato što to istinski žele. Težnja je manifestacija kolektivne kreativne tenzije kao sume pojedinačnih kreativnih tenzija. **Kreativna tenzija** odnosi se na jaz između onoga što jest i onoga što može biti, odnosno onoga što želimo da bude. U suvremenom okruženju ciljeve ne možemo uvijek postići sami. Potrebna je suradnja većega broja ljudi, ujedinjenih oko zajedničke težnje koja predstavlja ispunjenje dubokih osobnih aspiracija. Aspiracije su složena kategorija i sastoje se od težnje za postignućem i samoaktualizacijom, ali i ispunjenja drugih potreba poput težnje za pripadanjem. Istinsko ostvarivanje ciljeva moguće je kada ljudi pojedinačno i kolektivno istražuju i produbljuju svijest o osobnoj viziji te na toj osnovi oblikuju viziju svoga zajedničkog rada.

Utvrđivanje individualne i kolektivne težnje moguće je razgovorom koji podrazumijeva razmišljanje, odnosno refleksiju o svim aspektima razgovora. Refleksija i razgovor odnose se na spo-

UKOLIKO IMATE PITANJE ZA NAŠE
STRUČNJAKE POŠALJITE SVOJ UPIT NA
info@poslovni-savjetnik.com

sobnost promišljanja o dubokim uvjerenjima i uzorcima ponašanja, kako individualno, tako i kolektivno. Razvijanje sposobnosti za stvarni razgovor nije nimalo lako. U suvremenom društvu se često smatra da je razgovor svojevrsni ping-pong, a ne istinsko razgovaranje i zajedničko promišljanje. Tako svaki sugovornik „baca“ svoje mišljenje onom drugom, često bez prevelikog razmišljanja. Onaj drugi odgovara, odnosno reagira na rečeno, opet bez previše promišljanja, već često na način da osjeća potrebu da brani neki svoj stav ili svoje djelo. Ljudi tako vrlo često imaju pripremljeni odgovor i prije nego što su uopće čuli mišljenje druge osobe. Radi se stoga o „uzvraćanju lopte“ prije nego što smo je uopće i primili. Takav razgovor završava još većom distancom između osoba u odnosu na trenutak započinjanja razgovora. Razgovor tako često od suradnika radi neprijatelje, a obavljanje zadataka pretvara u prisilu. Takav ishod frustrirajući je na osobnoj razini, a razarajući na organizacijskoj.

Istinski razgovor i dijalog koji može zbliziti, rezultirati nekim pozitivnim ishodom i učenjem, od sudionika zahtijeva da budu sposobni reflektirati o svom vlastitom načinu razmišljanja, o svojim vlastitim pretpostavkama, odnosno mentalnim modelima. Od osoba se traži da razumiju zašto nastupaju na određeni način, odnosno što ih tjera na neku reakciju. Od ljudi se stoga traži da upoznaju sebe, kako bi istinski mogli upoznati druge. **Istinski dijalog** podrazumijeva slobodni tijek mišljenja kroz grupu ljudi, čime se otkrivaju spoznaje do kojih se individualno ne bi došlo. Međutim,

ono što je još važnije, ako se njeguje atmosfera prihvaćanja različitosti, moguće je identificirati **obrasce interakcija** koji potkopavaju suradnju, razvoj i učenje. Na taj način moguće je rješavati konflikte i suzbijati obrambene rutine. Cilj stoga nije stvoriti skup neovisnih stručnjaka koji zajedno rade, već jačati kulturu dijaloga, osobnog rasta i organizacijskog razvoja kroz razvoj individualne svijesti i spoznaja. Na taj način moguće je kvalitetnije zajednički razvijati moduse suočavanja s kompleksnošću te se fokusirati na temeljna strukturalna pitanja.

Kada ljudi upoznaju sami sebe i razloge svojih reakcija, svijet počinju gledati drugim očima. Povećava se njihova sposobnost da vide sustav u svojoj cjelini, odnosno da spoznaju prirodu silnica koje imaju utjecaja na ponašanje sustava, a onda i njih samih. **Sposobnost stvaranja sinergije** u timu nadalje utječe na mogućnosti konceptualizacije, odnosno dosljednoga opisa cjeline i uloge pojedinih elemenata u cjelini. Na toj osnovi moguće je kvalitetnije i objektivnije sagledati mogućnosti daljnjega osobnog i organizacijskog razvoja.

Ovakve vještine ne uče se niti vježbaju u tradicionalnim organizacijama. Iako teško izrecive u smislu davanja preciznih recepata „kako“, one traže **razumijevanje i kontinuirano „vježbanje“** na osobnoj razini. Na taj način pridonose razvoju svijesti te uzrokuju duboke pomake u prirodni razmišljanja i međusobnog djelovanja ljudi. Iz takve interakcije nastaju nove ideje kako razvijati zajednički rad, kojim ciljevima težiti te kako ih ostvariti, a organizacija postaje kontinuirano učećom.