

KAROLINA
VOLF

Zajedničko razmišljanje

Prevela s nemačkog
Dušica Milojković

■ Laguna ■

Naslov originala

Carolin Wolf

GEMEINSAM DENKEN: Die VUKA-Welt braucht mehrere
Köpfe

Copyright © BusinessVillage GMBH 2019.

This translation published by arrangement with the
Publisher Businessvillage GmbH, www.businessvillage.de

Translation copyright © za srpsko izdanje 2022, LAGUNA

Zajedničko razmišljanje

Sadržaj

Predgovor	11
1. Našem današnjem svetu potrebne su mnoge glave	17
1.1 Naš današnji svet – VUCA svet.	21
1.2 Zajedničko razmišljanje	24
2. Zajednički smisao – odgovor na VUCA svet, i to odgovor koji živimo	31
2.1 Primer uvoda u projekat reorganizacije u jednom srednjem preduzeću.	38
2.2 Izlet: zajedničko razmišljanje u evolutivnim organizacijama	40
3. Otvaramo vrata za zajedničko razmišljanje	47
3.1 Učestvovanje u uobličavanju odluka.	49
3.2 Mi smo oni koji uče	55
3.3 Za zajedničko razmišljanje potrebno je vreme	58
3.4 Bez tela moja glava ne može da prođe kroz vrata	61
3.5 Za zajedničko razmišljanje potreban je ceo mozak	65

4. Povoljan unutrašnji stav i usmerenje pojedinca . . .	69
4.1 Balansirajte ambivalentnostima, koristite mnogoznačnost	72
4.2 Fokus na narednom ostvarljivom koraku	83
4.3 Otvoren stav prema neizvesnosti – princip efektuacije umesto kulture obezbeđivanja	86
5. Povoljan stav i usmerenje grupe	95
5.1. Sinhronizovanje u komunikaciji treba pozdraviti – oprostimo se od klasičnih modela pošiljalac–primalac	98
5.2 Reči stvaraju realnost	104
5.3 Istraživači umesto propovednika	107
5.4 Saradnja umesto sukoba.	114
6. Jedan alat za sve – ne, hvala.	125
6.1 Kvalifikovana rasprava i sistemski dijalog.	130
6.2 Satelitska intervizija	134
7. Pozorište – sastanak ili sastanak – pozorište?	139
7.1 Detoks sastanaka kao prvi izbor!	144
7.2 Odgovarajući prostorni okvir.	148
7.3 Podeljena odgovornost	153
7.4 Predlozi rešenja ako je prisutno osećanje da na sastanku ne možete dovoljno da dođete do izražaja	155
8. Negovanje zajedništva.	159
8.1 Od svih prihvaćena pravila lepog ponašanja na sastanku	161

8.2 Dogovori i rituali koji podržavaju zajedničko razmišljanje na sastanku	166
9. Znanstvene sposobnosti koje podržavaju zajedničko razmišljanje na sastancima	173
9.1 Vizualizacija	175
9.2 Uspesna brejnstorming kao početak zajedničkog razmišljanja	184
9.3 Zajedničko razmišljanje u grupama za izradu projekata	185
9.4 Veština vođenja i usmeravanja – poverenje u samoorganizaciju	195
10. Održive odluke.	201
10.1 Ambivalentnost i kompetentnost za preuzimanje rizika	204
10.2 Odluke u grupama	207
10.3 Sistemsko konsenziranje (SK)	210
10.4 Varijante: kombinovanje sistemskog konsenziranja i odlučivanja za i protiv	215
10.5 Saveti za praksu: kako da donosite fokusirane odluke kao grupa.	217
11. Zajedničko razmišljanje na celodnevnom događajima	221
11.1 Poziv na novo	224
11.2 World kafe	230
11.3 Oupen spejs	236
11.4 Tok trodnevne metalog konferencije o inovacijama	239

12. Spisak sastojaka za zajedničko razmišljanje	245
Spisak literature	251
O autorki	255

Predgovor



„U budućnost samo zajedno“, glasio je naslov poziva koji je *GLS banka* uputila na svojoj godišnjoj skupštini 2019. Zajedničko kreiranje i multilateralni ugovori deluju nam neophodnije nego ikad ako imamo u vidu naše izazove, sve veću složenost i brzinu promena. Nalazimo se u vremenu koje bi moglo da se opiše i kao „kopno od butera“. Pojam „kopno od butera“, * koji prvobitno potiče iz pomorskog rečnika, označava kopno na vidiku za koje se kasnije ispostavlja da zapravo i nije kopno, već možda samo gusta magla i odraz svetlosti, fatamorgana, a opisuje se i kao VUCA svet, koji karakterišu kolebljivost, nesigurnost, složenost i ambivalentnost, a na nas često deluje nejasno, difuzno i u svakom slučaju kao nešto čime se ne može ovladati uz pomoć uobičajenog repertoara.

U tom kontekstu ova knjiga nas poziva da isprobamo „zajedničko razmišljanje“ kao metod i stav, kako bismo u

* Izložba MA fotografskog studija Stručne visoke škole iz Dortmunda u Folksvagenovom muzeju u Esenu rasvetljava pojam Butterland [nem.: „kopno od butera“ – prim. prev.] u njegovom značenju koje se odnosi na fundamentalne promene našeg doba. Vidi <https://www.butterland.eu>.

jednom sve složenijem i difuznijem svetu donosili održive odluke i na njima zasnivali svoje postupke. Ova knjiga hoće da osnaži potrebu za zajedničkim mišljenjem i da ojača želju za njim. U njoj se opisuju okvirni uslovi, neophodni stavovi i načini ponašanja koji su od pomoći, kako za pojedinca tako i za saradnju u grupama, i formati komunikacije koji to podržavaju. Podnaslov je mogao da bude i „Delotvorne radionice“, ali reč radionice već bi donela prevelika ograničenja, a mi korist imamo upravo od raznovrsnih formata komunikacije. Radujem se što ću na stranama koje slede međusobno preplesti i protkati ono što smatram važnim pratiocima na svome putu, kako iz stručnog sveta, tako i iz prakse. Želela bih da svoje dugogodišnje iskustvo stavim na raspolaganje i drugima, u svojevrsnom „izboru najboljeg“, jer sam čvrsto ubeđena da je korisno za prevladavanje naših sadašnjih i budućih izazova.

Šta konkretno možete očekivati da nađete na stranama koje slede: najpre poglavlje 1 počinje uvidom u VUCA svet i u neophodnost *zajedničkog* razmišljanja. Zatim pogled skrećemo ka osnovama zajedničkog razmišljanja: zajedničkom osećaju smisla. Poglavlje 2. dalje predstavlja organizacije koje to posebno neguju, takozvane evolutivne organizacije. U poglavlju 3. pažnja je usredsređena na suštinske stvari koje otvaraju vrata zajedničkom razmišljanju: okvire za učestvovanje u uobličavanju ideja, okruženje koje pogoduje učenju, raspolaganje s dovoljno vremena i, što takođe ne treba zaboraviti, odgovarajuće stanje tela i mozga. Stavovi i usmerenja pojedinca koji su od pomoći nalaze se u poglavlju 4. Tu spadaju i dobronamerno postupanje s ambivalentnim situacijama, kao i stavljanje fokusa na naredni ostvarljiv korak i otvoren stav prema neizvesnom. Poglavlje 5. proširuje naš pogled na međuljudske odnose:

usklađivanje u komunikaciji, uticaj koji ima izbor reči, saradnju umesto sukoba.

Šesto poglavlje nosi naslov: *Jedan alat za sve – ne hvala*. Po mom mišljenju, promenljivo korišćenje kvalifikovane rasprave, kao i sistemski dijalog, važne su – i u svakodnevici mnogih preduzeća potpuno zanemarene – poluge za podešavanje. Da i ne govorimo o pozitivnom dejstvu komunikacionog formata intervizije. Poglavlja od 7. do 9. razmatraju mogućnost uspešnog zajedničkog razmišljanja u kvalifikovanoj raspravi na sastancima. Ovde vas pozivam da dobro proverite koji sastanci, u kom sastavu i s kakvim kvalitetima, kada je reč o sprovođenju zaključaka, imaju smisla u praksi. To uključuje i pravila lepog ponašanja na sastancima, rituale koji mogu biti od pomoći i vešto upotrebljene zanatske sposobnosti iz domena vizualizacije. Izlet u svet rada na projektima i težište na udruživanju vođenja i samoorganizacije slede nakon toga. Deseto poglavlje posvećeno je kompetenciji za odlučivanje u grupama. Tu se (ponovo) srećete s odnosom prema ambivalentnostima, osvajanjem sposobnosti za rizik i postupkom donošenja odluka putem sistemskog konsenzusa. U Poglavlju 11. težište premeštamo na formate događaja. Odgovarajući okvir nudi U-proces Ota Šarmera, a smernica za promene je da učenje i delanje ne treba izvoditi iz prošlosti, već iz budućnosti koja je u procesu nastanka. U ovom poglavlju naći ćete formate za koje mi je iskustvo pokazalo da dobro podržavaju razmišljanje u grupama, kao što su open spejs, world kafe, metalog konferencija. Poglavlje 11. završava se skicom trodnevne metalog konferencije na temu inovacija.

Zajednički smisao, kao i jasan okvir za učešće u uobličavanju rešenja svojevrstne su crvene niti. Svi metodički impulsi koji su u ovoj knjizi predstavljeni ulaznicu za svakodnevnu

primenu dobijaju tek zahvaljujući jasno prepoznatljivom smislu u konkretnom kontekstu. Taj aspekt naći ćete u poglavlju 12, sa spiskom sastojaka za zajedničko razmišljanje.

Na kraju, još jedna primedba koja se tiče rodne ravnopravnosti. Pokušala sam da tekst bude što pitkiji za čitaoca. Pošto je zbog čitljivosti bilo moguće da se ograniči samo na jedan pol, opredelila sam se za ženski pol, a sve ostale molim da u tim slučajevima unesu ono što njima odgovara.

„U budućnost samo zajedno“ bio je i moto prilikom pisanja ove knjige: njen nastanak nikada ne bi bio moguć bez brojnih susreta i iskustava na kojima sam učila tokom savetovanja, vođenja radionica i koučinga. Stoga se ovde zahvaljujem svim učesnicima. Posebno se zahvaljujem Rajneru Oberketeru na dugogodišnjem zajedničkom radu, učenju i životu. Još jednom hvala i svima koji su mi pomogli u radu na rukopisu, a naročito Hristosu Brousesu, Nikoli Ajhberg, Anji Heringhaus Libers, Katarini Keršen, Dagmar Regorsek, Mari Riteru, Arminu Vendelu i Silviji Volf. Da ne zaboravim, tu su i crteži Brite Dering.

Želim vam da uživate u ulaženju u trag *zajedničkom razmišljanju i delovanju* koje je osnova kokreacije. Nadam se da će vam nalaženje novih podsticaja, osvežavanje znanja i iskustva i isprobavanje novih stvari doneti mnogo radosti!

Slobodu mišljenja imamo. Potrebno nam je samo još mišljenje.

Karl Kraus (1874–1936), austrijski književnik

1. Našem današnjem svetu potrebne su mnoge glave



„O tome smo zrelo razmislili...“

Dobra rečenica. Pre svega, u njoj je naglašeno *mi*, a ne *ja*.

Dobro je što se zajednički razmišljalo, možda su se čak i na ravnoj nozi zajednički iznosila i razmenjivala različita gledišta, uzajamno se slušalo. Dobro je što smo sebi dopustili da ostavimo odluke da lebde, što je data dozvola da se nemaju odmah spremna rešenja.

Idealističko sanjarenje? Ne odgovara aktuelnoj stvarnosti u preduzećima? U mnogim preduzećima to je trenutno možda daleko od stvarnosti koju zaposleni u njima doživljavaju. Uprkos tome, skoro sve što se u ovom trenutku objavljuje na temu ličnog razvoja i razvoja organizacija ukazuje na masovne promene kojima smo zahvaćeni. Te masovne i radikalne promene, koje za sobom provlače promenu rukovođenja preduzećima sada i ubuduće, često imaju veću težinu od procesa promena kakvi su opisani na početku industrijske revolucije. Ne bez razloga, slika „kopna od butera“ koju smo odabrali već u predgovoru – kao

sinonim za samo naizgled siguran teren – ovde s pravom može da se upotrebi.

Naše društvo se nalazi u suštinskoj fazi tranzicije – u prelasku s industrijskog društva u društvo znanja, s posebnom nijansom digitalizacije. U njemu su od sve većeg značaja ideje, kreativnost i inovacije. Traže se samostalno učestvovanje u razmišljanju i samoorganizacija, a čovek – sa svojom sposobnošću da razmišlja i da na tome zasniva svoje postupke – predstavlja resurs i vrednost. Neki govore i o tome da se nalazimo u prelomnom periodu, pri čemu implicitno misle da je to vreme u kome treba ponovo izmisliti sebe.

Odlučivanje u današnjem svetu

U doba u kome se radi o tome da treba ponovo izmisliti sebe, pitanja koja se postavljaju po pravilu su suviše složena da bi samo jedna osoba mogla sama da donosi odluke. Odluke u tišini svog sobička izašle su iz mode jer razmišljanje samo jednog mozga nije doraslo složenosti trenutka. Ne treba zanemariti ni to da se odluke ne samo donose već moraju i da se sprovedu. Već osamdesetih godina aktivno učešće zaposlenih – participacija u odlučivanju – postalo je jedan od ključeva za održivost donesenih odluka.

Možda je to razlog što se već neko vreme opaža da raste interesovanje za nove oblike rukovođenja preduzećima i rukovođenja uopšte. Ako naš svet postaje sve složeniji i raznovrsniji, kako uspešno integrisati različite slojeve interesa i namera u jednu – u najboljem slučaju – za sve obavezujuću i održivu zajedničku odluku?

U jednom svetu polarizacije i sve većeg broja opcija, iz čega proizilaze i sve veći zahtevi s kojima se suočava rukovodstvo preduzeća, čini se da je sposobnost da se različiti

stavovi integrišu, ili čak da se pronađe konsenzus, sve veći izazov, a istovremeno i sve neodložnija nužnost.

1.1. Naš današnji svet – VUCA svet

Skraćenica VUCA, koja je američkog porekla, pomaže nam da bolje razumemo obeležja našeg današnjeg sveta. Pojam je nastao devedesetih godina u američkoj vojsci i odražava četiri svojstva:

V	Volatility (nepostojanost)
U	Uncertainty (nesigurnost)
C	Complexity (složenost)
A	Ambiguity (višeznačnost)

Pojam VUCA je pokušaj da se opiše jedan svet u kome odsad pa nadalje mnogo toga može da bude drugačije. Jedan svet u kome jučerašnja pravila danas više ne važe i u kome se ne može sagledati kada će nastupiti naredna mala ili čak velika promena. Jedan svet u kome je naš pratilac sve brža promena. Svakodnevni primer za ovu nepostojanost su izdiferencirane cene na benzinskim pumpama, što je još pre nekoliko godina bilo nezamislivo. Pre izvesnog vremena jednako nezamisliv bio je i Bregzit. A aplikacije koje se neprestano apdejtuju, koje danas prate našu svakodnevnicu kao nešto što se apsolutno podrazumeva – pri čemu dobro znamo da vreme pre smartfona uopšte nije bilo tako davno – takođe nam pokazuju nepostojanost i dinamičnost našeg sveta.

Ako se predvidljivost i proračunljivost našeg sveta brzo smanjuju, time se povećava neizvesnost, pa i nesigurnost, koju često opažamo. U našem globalizovanom i digitalizovanom svetu posledice sve manje mogu da se predvide i izračunaju. A pri kasnijoj analizi sve teže je i da se jasno definišu uzroci. Sistem koji posmatramo suviše je mnogostruk. Nalazimo se u spletu reakcija i suprotnih reakcija, izuzetno dinamičnom i interaktivnom – ukratko složenom.

U tom složenom svetu nema jednoznačnosti, već su informacije višeznačne i čini se da su višeznačnost i ambivalentnost njegove stalne saputnice. Time i donošenje odluka postaje sve veći izazov.

Pojam VUCA, onakav kakav smo gore objasnili, skicira zahteve kojima smo izloženi, a ne rešenja. Postoji, međutim, i opis koji nam, umesto toga, pogled usmerava na sposobnosti, mogućnosti i prilike.

Hajde najpre da napravimo jedan mali izlet u jezik Zulu, afričke etničke grupe iz naroda Bantu. Tu se, pod rečju „VUCA“ podrazumeva odrastanje u smislu učenja, sticanja znanja, širenja svesti i kreativnog prilagođavanja.

Sociolog Bob Johansen (2012) ukazao je na to da VUCA, pored opisa opažene situacije, u sebi sadrži i mogućnosti i važne dimenzije za preživljavanje upravo u tom svetu:

V	Vision (vizija)
U	Understanding (razumevanje)
C	Clarity (jasnoća)
A	Agility (agilnost)

Vizija daje orijentaciju u vremenima kada preovladava osećaj da se sve menja. Zahvaljujući viziji, i u VUCA vremenima možemo imati orijentaciju i osećaj smisla.

Razumevanje podrazumeva da, pored pristupa informacijama i deljenja znanja među svim učesnicima, postoji i razumevanje za to da se nalazimo u VUCA svetu i da će se naš današnji i sutrašnji svet promeniti. Tu spada i osnovni stav da su informacije višeznačne i da složenost ne dopušta ishitreno donošenje naglih zaključaka od danas do sutra. Traži se zajedničko razmišljanje i pažljivo analiziranje višeslojnih i raznovrsnih perspektiva u dijalogu, umesto posezanja za ishitrenim rešenjima. U kontekstu preduzeća, moguć odgovor na VUCA svet jeste samoorganizacija, koja u sebi sadrži preispitivanje mnogih osnovnih praksi rukovođenja.

Jasnoća u ovom kontekstu može da se opiše i kao takozvana metajasnoća. „Totalno mi je jasno pred očima da se nalazim u nepostojanom, višeznačnom svetu koji se skokovito menja.“ Ova metajasnoća, opet, omogućava mi stav angažovane opuštenosti, s kojim mogu da izdržim nesigurnost i da ponovo dođem do kompetentnog delanja. Još jedan aspekt je jasnoća da su izazovi suviše složeni da bi pojedina osoba mogla da ih reši. Posledica je da težište stavljam na saradnju i da jačam svoj alat za povezivanje i negovanje saradnje.

Agilnost je izraz za prihvatanje promenljivosti okruženja, kao i za toleranciju mnogoznačnosti, i uvek je znak fleksibilnosti. Ako raspoložem agilnošću, veoma brzo mogu da se prilagodim promenjenim okvirnim uslovima. Agilno postupanje je iterativno (ponavlja se) i inkrementalno (izgrađuje se postepeno, korak po korak) pri čemu svaki korak počiva na prethodnom i predstavlja napredak u odnosu na njega; drugim rečima, idemo korak po korak. Težište leži na kratkoročnim rezultatima, da bi se tu, u redovnim krugovima procene, uobličio naredni smislaoni korak. Agilno

postupanje živi od transparentnosti i od kulture otvorenog i konstruktivnog gledanja na greške.

Ako rezimiramo, na ovom mestu možemo da kažemo da je naš današnji, a pre svega naš sutrašnji svet jedan VUCA svet, sa svim svojim posebnim izazovima. Ne postoje, međutim, samo izazovi, već i skup strategija. Nadređena centralna strategija za odnos s VUCA svetom je, već i u samom naslovu ove knjige sadržano, zajedničko razmišljanje. Šta ono sve podrazumeva, dublje ćemo i detaljnije pogledati u narednim poglavljima.

Sprijeteljite se s pomišlju da je:

- ono što je izvesno to da je neizvesno
- vreme donošenja odluka u samoći prošlo.

1.2. Zajedničko razmišljanje

Kao što smo već opisali, nalazimo se u vremenu veće složenosti, u kome pouzdane rutine u smislu: „To sam oduvek tako radio i pošto je juče imalo smisla, imaće smisla i sutra“, više nisu na mestu. Tomas Jorberg, predstavnik za štampu marketinške agencije *GLS Gema*, u svom je novogodišnjem govoru 2019. vrlo slikovito opisao da su nam za rešavanje društvenih i ekoloških izazova s kojima se trenutno suočavamo naročito potrebni multilateralni sporazumi. Radi se, dakle, o zajedničkom delovanju, a preduslov za njega je zajedničko razmišljanje.

Ako zajedničko razmišljanje predstavlja glavni ključ rešenja za VUCA svet, u skladu s motom „samo zajedno u budućnost“, ima smisla da proverimo šta se pod tim razmišljanjem podrazumeva. Ovde ću dodati još jednu primedbu, važnu za poglavlja koja slede. Ako u smislu naslova knjige govorimo o „zajedničkom razmišljanju“, pod time podrazumevam način življenja u kome se oslanjamo jedni na druge i sami na sebe. U to je uključen ceo čovek, sa svim svojim resursima, a to obuhvata kogniciju i intuiciju, pri čemu je ova potonja u svakom slučaju uvek jača i brža.

Razmišljanje se u Doršovom psihološkom rečniku (1994) opisuje kao obrada informacija uz njihovo tumačenje i uređivanje. Gilford (citiran kod Dorša 1994) kao glavno obeležje razmišljanja opisuje stvaranje hipoteza i proveravanje tih hipoteza u smislu njihove primenljivosti pri traženoj promeni stanja koje jeste u stanje koje treba postići.

A sada, ruku na srce: koliko često koristimo reč hipoteza? Koliko često govorimo o slutnjama? Bilo u direktnom dijalogu s drugima ili u svom unutrašnjem dijalogu? Klopka svakodnevice je brza potraga za modelima objašnjenja, a čim smo neki takav model za sebe otkrili, on važi slično kao i kod svemirskog broda *Enterprajz*,* koji na svom štitu ima sve energije, odnosno konkretno, koristimo ga u odbrani svih ideja.

Koliko često, nasuprot tome, u svakodnevnom životu sebi dopuštamo da o nečemu razmislimo? Ako pažljivije pogledamo, verovatno ćemo doći do dosta oskudnog rezultata: samo u izuzetnim stanjima i situacijama. Korišćenje hipoteza zahteva da svaku hipotezu podvrgnemo kritičkom preispitivanju, i to sa svih strana, a ne samo s ciljem da je potvrdimo.

* *Enterprajz* – svemirski brod iz TV serije *Zvezdane staze*. (Prim. Prev.)



Preispitajte ovo sada sasvim konkretno: u razgovoru koji sledi, kao na slici koju vidite, napravite spisak s tri kategorije.

Možda ćete ustanoviti da više volite da formulišete iskaze nego da postavljate pitanja. I ovde ponovo možemo da kažemo: „Oduvek smo tako radili i do sada nam je dobro išlo.“ Ali ako iskaz o sve većoj složenosti shvatamo ozbiljno, moglo bi i te kako imati smisla da svoj rutinski način razmišljanja promenimo tako što ćemo se izvežbati u agilnosti. Time mislim, kao što sam gore i napisala, da razmišljanja najpre treba ostaviti da lebde i da im treba pristupati u etapama, korak po korak. Tu spada i to da smo uvek spremni da svoje dosadašnje pretpostavke i svoje dosadašnje korake dovedemo u pitanje, kako kada je reč o našem konkretnom delanju, tako i kada je reč o našem razmišljanju.

Obuka za razmišljanje, koje je naš najvažniji alat

- Vežbajte da pravite hipoteze.
- Da li već više volite pitanja umesto iskaza?

- Budite sumnjičavi prema objašnjenjima – pa i prema onima koja su data u ovoj knjizi.

Ali kako izgleda ako više mozgova zajednički razmišlja?

Još jednom vas pozivam da napravimo mali eksperiment sa spiskom. Bilo koje nedelje napravite spisak za ma koju situaciju u kojoj ste razmišljali zajedno s drugima. A pritom ostanite u okviru goreopisane definicije.



Moja lična hipoteza na ovom mestu jeste sledeća: procena vašeg spiska s rečkama pokazuje da se u pretežnom broju slučajeva radi o tome da se sledi svakodnevna rutina. To je, naravno, takođe važno i potrebno. Šteta je samo ako interakcije u kojima se razgovara isključivo o svakodnevnoj rutini, kao recimo: „Ko će preuzeti koji zadatak?“, pobrkamo sa zajedničkim razmišljanjem.

Neki od vas sada će sigurno reći da bi bilo lepo kada bi se svaki sastanak završio jasnim dogovorom. Umesto toga,

pred svojim unutrašnjim okom u glavi imate slike sastanaka s više ljudi u nekoj prostoriji, jedna osoba govori, sedam drugih nešto petlja po svojim tehničkim uređajima (smartfon, laptop i slično), a svako u prostoriji izriče neku tvrdnju koja se tiče ključnih pojmova koji njoj, ili njemu, odgovaraju. Neka vam bude jasno: to je daleko od definicije razmišljanja kakvu smo naveli gore i takvi sastanci često ne postižu čak ni obavezujući dogovor ko će preuzeti koje zadatke. Izazovima jednog VUCA sveta taj tip sastanaka nije dorastao.

Možda s vremena na vreme doživljavate i sledeću varijantu: šest osoba okupilo se u nekoj prostoriji, jedna radi nešto na laptopu, a svi ostali prate primenu PC kompetencije svoje koleginice na XXL fletskrinu. Na prvi pogled deluje napredno, digitalni svet je uključen. Upitajte se: koliko često se na takvim sastancima radi o onome o čemu bi zapravo trebalo da se radi: o sadržaju, o preplitanju iskaza, da bi se tako došlo do novih saznanja? Umesto toga, tokom viščasovnih sastanaka ove vrste, kako otkriva naša lista s reckama, često se dešava da pažnja svih bude usmerena na formatiranje i detalje primene PC-a, a ne na postavljanje pitanja koja se tiču sadržaja.



Dosad još nismo govorili o situacijama u kojima mnogi od prisutnih, doduše, sedeći na skupu kojem treba da prisustvuju pasivno stavljaju na raspolaganje svoja tela, ali ne i svoje glave za zajedničko razmišljanje. Kako do toga dolazi?

Zajedničko razmišljanje guši se u začetku ako je prisutno osnovno osećanje da naše ideje, to jest naši rezultati, neće biti uvaženi. Ono uspeva u okvirnim uslovima u kojima svi uzimaju udela u onome što se radi i učestvuju u uobličavanju rešenja. Za to je, pored smisla koji svi osećaju, potreban i odgovarajući manevarski prostor za delovanje i odlučivanje svih učesnika.

Zajedničko razmišljanje

- Prepoznajte situaciju u kojoj se, doduše, nalazi više ljudi u jednoj prostoriji, ali se zajedničko razmišljanje ne događa.
- Prepoznajte i uvažite situacije u kojima sebi kažete: tu smo zajednički razmišljali kao grupa.
- Povećajte broj situacija u kojima zajedničko razmišljanje uspeva i upitajte se da li u onim drugim situacijama morate da budete prisutni.

Kako grupi može da uspe da za sebe stvori okvirne uslove u kojima se zajednički razmišlja, videćete u sedmom poglavlju, posvećenom konkretnoj primeni na sastancima.