

ŠEST TAJNI PROMJENE

Michael Fullan:

***The Six Secrets of Change, What the Best Leaders
Do to Help Their Organizations Survive and Thrive,***

Jossey-Bass, SAD, 2008., 153 str.

U današnjem svijetu podrazumijeva se da uspješne organizacije moraju biti sposobne brzo se prilagoditi novim promjenama. No, zašto ipak tako mnogo organizacija u tome ne uspijeva te zašto su škole najsporije? Autor nam otkriva „tajne“ kako u organizacijama napraviti velike i trajne promjene oslanjajući se na svoj rad u nacionalnom školskom sustavu te na istraživanja javnih i privatnih sektora. Ovih šest tajni, ako su provedene u praksu od strane vođa, razvit će organizacije koje će konstantno učiti, razvijati se i mijenjati. Autorov cilj je promijeniti cijeli sustav kako bi omogućio svima uključenima da ulože energiju i strast u postizanje boljih rezultata.

Michael Fullan je profesor emeritus na Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, i specijalni savjetnik za obrazovanje Daltonu McGuintyju, premijeru Ontarija. Trenutno radi kao savjetnik i konzultant na nekoliko velikih obrazovnih reformi diljem svijeta. Napisao je nekoliko best-sellera, prevedenih na mnoge jezike.

U knjizi *The Six Secrets of Change* šest tajni nisu tajne u smislu postojanja zavjere kako bi se one trebale sakriti od očiju javnosti; one su tajne jer je teško prodrijeti u njihovo dublje značenje. Zbog toga je autor ovom knjigom želio učiniti te tajne pristupačnijima. Tajne se mogu primjenjivati i u javnom i u privatnom sektoru, kao što se može vidjeti u nizu primjera koje je autor prikazao, od različitih poslovnih djelatnosti do zdravstvenog i državnoga obrazovnog sustava. U 21. st. ništa nije važnije od učenja kako se nositi s promjenama. Ova knjiga pomaže naučiti upravo to.

Prvo poglavlje je ujedno i Prva tajna – *Volite svoje zaposlenike* (Secret One – Love Your Employees). Ako gradimo svoju organizaciju usmjeravajući se na svoje klijente i potrošače, ostavljajući svoje zaposlenike po strani, ne ćemo dugo biti uspješni. Ne možemo birati hoćemo li voljeti svoje zaposlenike *ili* svoje

potrošače; taj odnos mora biti integriran. Fullan naglašava kako ulaganje na pravi način u svoje zaposlenike može biti izrazito profitabilno te kako je to kamen temeljac uspjeha. Ključno je omogućiti zaposlenicima da konstantno uče te da nađu smisao u svom poslu i u svom odnosu sa suradnicima. Jedan od načina je i stvaranje uvjeta zaposlenicima za njihov uspjeh. To pomaže svim zaposlenicima da razviju vještine i osobno zadovoljstvo u stvaranju doprinosa, što istodobno ispunjava i njihove vlastite ciljeve i ciljeve organizacije. Ako to ispunjenje nije istodobno i za zaposlenike i za potrošače, Prva tajna nije dobro provedena.

Druga tajna – *Povežite suradnike s ciljem* (Secret Two – Connect Peers with Purpose). Jedan od ozbiljnijih problema s kojim se organizacije suočavaju jest kako razviti i postići stupanj kohezije te se fokusirati na inače fragmentiranu okolinu. Svrhovita interakcija suradnika ili, kako autor kaže, *pozitivna* svrhovita interakcija suradnika, djeluje učinkovito kada se veće vrijednosti organizacije i one pojedinaca i grupa isprepleću; kada su informacije i znanje o efektivnim praksama široki i otvoreno se dijele; i kada nadzorni mehanizmi mogu detektirati neučinkovite akcije identificirajući i konsolidirajući učinkovite prakse. Druga tajna govori o tome kako bi organizacija trebala uključiti suradnike u svrhovitu interakciju gdje su kvalitetna iskustva i rezultati ključni za posao. Kada učitelji unutar škole surađuju, oni počinju razmišljati ne samo o „svojoj učionici“, već i o „našoj školi“. Pozitivna interakcija suradnika, dijeljenje ideja u zajedničkom timskom radu pruža potrebno društveno i intelektualno „*ljepilo*“ za razvoj profesionalnih učećih zajednica.

Treća tajna – *Izgradnja kapaciteta prevladava* (Secret Three – Capacity Building Prevails). U ovom poglavlju autor definira izgradnju kapaciteta te nas upućuje kako treba započeti poslovanje selekcijom talentiranih ljudi kojima zatim treba pomoći da se kontinuirano razvijaju u poslu. Izgradnja kapaciteta odnosi se na kompetencije, resurse i motivaciju. Pojedinci i grupe imaju visoki kapacitet ako posjeduju i nastavljaju razvijati znanje i vještine, ako privlače i mudro koriste resurse (vrijeme, ideje, stručnost, novac) i ako su ustrajni ulagati energiju kako bi se važne stvari učinile kolektivno i kontinuirano. Ključno je pomoći ljudima da razviju kapacitet. Autor naglašava da dobri ljudi, radeći s drugim dobrim ljudima, postaju još bolji.

Četvrta tajna – *Učenje je rad* (Secret Four – Learning Is the Work). Bit četvrte tajne je izazov kako ostvariti ravnotežu između konzistencije i inovacije/kreativnosti. Vanjske radionice i tečajevi tu ne će mnogo pomoći. Konzistentnost i inovativnost mogu se postići samo upornim i sadržajnim *učenjem u kontekstu*. Ako ljudi ne uče u specifičnom kontekstu u kojem se obavlja posao, oni neizbježno uče površno. Programi i tečajevi za profesionalan razvoj u najboljem slučaju mogu biti koristan input, ali kombinacijom Šest tajni učenje se ugrađuje u kulturu organizacije. Imati kulturu učenja i kapacitet za efektivno djelovanje mnogo je važnije za uspjeh organizacije, nego imati pravu strategiju. Najvažniji posao svakog menadžera jest učiti radnike da postanu učinkovitiji, a najveći uspjeh svakog menadžera je uspjeh ljudi koje su učili.

Peta tajna – *Transparentnost je pravilo* (Secret Five – Transparency Rules). Transparentnost se odnosi na procjenjivanje, komuniciranje i postupanje u skladu s podacima. Pod transparentnošću autor misli i na otvorenost prema rezultatima. Jedan od razloga zbog kojeg Fullan navodi da je transparentnost pravilo jest da su u svim slučajevima uspješnih promjena kao alat za poboljšanje korišteni transparentni podaci. Također, kredibilitet i dugoročni opstanak organizacije ovisi i o povjerenju javnosti.

Šesta tajna – *Sustavi uče* (Secret Six – Systems Learn). Sustavi mogu učiti na dva načina. Prvi, fokusiraju se na razvijanje više vođa koji će raditi zajedno, umjesto oslanjanja na ključne individualce. Drugi, sustavi su vođeni ljudima koji pristupaju kompleksnosti kombinacijom poniznosti i vjere čija učinkovitost može biti maksimizirana pod nekim okolnostima. Ovi vođe kombiniraju poniznost i povjerenje inkorporirajući duh i kompetencije od Prve do Pete tajne. Šesta tajna je neka vrsta metatajne i dodaje se prethodnim tajnama. Fullan u ovom poglavlju daje i smjernice kojima se može usvojiti Šesta tajna.

Knjiga *The Six Secrets of Change* u mnogočemu nas potiče na razmišljanje. Tako Fullan u svojoj knjizi kaže da je mudrost *spособnost djelovati znanjem sumnjajući u ono što znaš*. Nositi se s promjenama postaje ključno u današnjem suvremenom svijetu. Autor nas ovom knjigom upravo to pomaže naučiti. Ako savladamo Šest tajni, promjenama ćemo pristupati s novostečenim samopouzdanjem. Tajne možemo početi primjenjivati bez daljnjih proučavanja. Dokazi u nizu situacija govore nam kako su ljudi, koji su koristili tajne, ostvarili više zadovoljstva i veću produktivnost.

Ova iznimno zanimljiva i poučna knjiga bit će od velike koristi svima onima koji žele da njihove organizacije prežive i napreduju: raznim poduzećima, zdravstvenim organizacijama i javnom sustavu obrazovanja.

Napominjući kako se i smisao života može pronaći njegovanjem Šest tajni te kako ćemo time značajno pridonijeti dobrobiti drugih, autor zaključuje svoju knjigu rečenicom *Samo naprijed!*

Vladimir Reider