



Dr. Ian Sutherland vodi delavnico s pevskim zborom.

PET KILOGRAMOV VIZIJE, PROSIM!

Medtem ko bodoči MBA-jevci upravičeno pričakujejo predmete, kot so finančni management, marketing ali računovodstvo, pa nekoliko višje dvignejo obrvi, če se na urniku znajde umetnost. Čeravno gre za nekonvencionalni pristop v poslovnem izobraževanju, pa ga vse pogosteje zasledimo na programih mednarodnih poslovnih šol.

Ustvarjalne krize so nekaj tako normalnega, kot so normalni ustvarjalni podvigi, pri čemer so prve izvir obupa, drugi pa vir sreče. Pot, ki vodi iz ene skrajnosti v drugo, se zdi dolga in trnova. Popotniki, torej inovatorji, revolucionarji, glasniki novega, dajejo vtis samotnih jezdecev, katerih prelomne zamisli so posledica individualnega razsvetljenja. In vendar ni čisto tako.

Obstajajo načini, ki nam pri tem učinkovito in dokazano pomagajo. Eden izmed njih je umetnost. Dr. Ian Sutherland, prodekan za raziskovalno dejavnost na IEDC – Poslovni šoli Bled, profesor, sociolog in glasbenik, ki zase pravi, da sploh ni bistveno, da je vse troje v eni osebi, saj je predvsem »oseba, ki vidi povezave med dejavnostmi, ki so v tradicionalnem pogledu ločene«. »Velikokrat sem videl poslovneža, ki je nervozno vzel v roke čopič, ga pomočil v barvo in previdno povlekel po papirju. Videl sem iskro v očeh, iskro, ki ga je popeljala v čas brezmejnega otroške kreativnosti,« pravi dr. Sutherland, ter nadaljuje: »Zato je ukvarjanje z umetnostjo odlična možnost, da ovržemo mit, da nismo ali ne znamo biti ustvarjalni oziroma, da je ustvarjalnost blagoslov izbranih.« Umetnost nam namreč pomaga, da vidimo svet skozi prizmo neskončnih možnosti in ne »grobih verjetnosti«. Vsakič, ko želimo ustvariti boljšo prihodnost, je treba nehati razmišljati, kaj je verjetno, in se raje potruditi razmišljati v smeri, kaj vse je mogoče.

Skozi celotno zgodovino so ravno na mestih »opustošene« vizije vzniknili veliki voditelji, vizionarji in heroji. Morda se Evropa ravno sedaj nahaja na takšnem razpotju. Njihova dolgosežnost, smelost in ustvarjalna moč se kaže v sposobnosti misliti in ustvariti novo prihodnost, ki bo boljša od sedanjosti. Pri vprašanju, kakšna bo gospodarska slika prihodnosti, pa imajo pomembno vlogo tudi poslovne šole, ki razvijajo bodoče voditelje. Poleg prenosa vrhunskega znanja in dobrih praks, bi morale vse vzgajati tudi duha.

Zakaj je odgovorno ravnanje trenutno največji izziv?

Trenutni največji izziv za prihodnje generacije poslovnih voditeljev bo odgovorno ravnanje. »Čeprav pogosto govorimo o kompleksnosti, o hitrosti sprememb in o globalizaciji, pa so največji izzivi povezani z etiko, moralno, trajnostno naravnostjo in človekovimi pravicami,« je prepričana prof. dr. Danica Purg, direktorica in dekanja IEDC – Poslovne šole Bled. Vse naštetu od poslovnih voditeljev zahteva, da ne razmišljajo samo o kompleksnosti informacij, na podlagi katerih odločajo, temveč zlasti o večplastnih posledicah svojih odločitev in dejanj. Zato tisto, kar v resnici potrebujejo voditelji, precej presega intelektualno razumevanje. Preizprašati se morajo, kaj je smisel tega, kar počno, razviti morajo kritični um. Problemi, s katerimi se srečujejo, so tako preveč zapleteni, da bi se z njimi spopadali znotraj konvencionalnih okvirov. Razvijati morajo nove načine razmišljanja ter dati možnost ustvarjalnosti. Tu nastopi umetnost. Kot pravi svetovno znani profesor Edgar Schein: »Umetnost nam pomaga, da vidimo več, slišimo več in čutimo več. Umetnost šokira, provocira, inspirira.«

Managerji, dobrodošli pri pouku umetnosti!

Kako je torej videti umetnost kot del predmetnika poslovnih šol in kaj prinaša? Poslovna šola Warwick iz Velike Britanije, denimo, uporablja umetnost pri modulu Voditeljstvo in umetnost presoje. Profesor Jonathan Neelands poudarja, da je pri tem še posebej učinkovita gledališka umetnost. Povezali so se s svetovno znanim gledališčem Royal Shakespeare Company. Udeleženci z uporabo dramsko-pedagoških metod, s skupinskimi vajami in z menjavo vlog, podoživljajo in interpretirajo izbrane prizore gledaliških del. Zlasti drame, kot je denimo Kralj Lear, razpirajo široko polje za razmislek o obvladovanju zapletenih situacij, reševanju konfliktov, o sprejemanju odločitev,

TONJA BLATNIK,
vodja korporativnega
komuniciranja na IEDC
– Poslovni šoli Bled in
raziskovalka
managementa in
voditeljstva

o moči ter o sposobnosti širšega dojetanja, pri čemer, dodaja prof. Neelands, »se udeleženci soočijo s svojimi strahovi v varnem okolju.« Ta holistični pristop raziskuje tudi prof. Nancy Adler z Univerze McGill, Kanada. »Umetnost nudi poslovnemu svetu način, da preseže omejeni, »dehidrirani«, poslovni jezik. Raziskave namreč kažejo, da je refleksija, in to na dnevni ravni, ena izmed osrednjih kompetenc, ki odlikujejo velike voditelje.«

Dodano vrednost povezovanja umetnosti in voditeljstva priznavajo tudi mednarodna profesionalna združenja. Dober primer je asociacija AMBA (The Association of MBAs), najvplivnejša institucija za akreditiranje študijskih programov MBA. Vsako leto podeljuje prestižno priznanje, tako imenovani »The MBA Innovation Award« tistim poslovnim šolam, katerih MBA program je drugačen, inovativen in ustvarjalen. Glavni namen tega priznanja je osvetliti nove in originalne prijeme v poslovnem izobraževanju. »Nagrajene šole so fantastični prikaz širokega razpona inovacij v ponudbi akreditiranih programov AMBA po vsem svetu, saj so ustvarile programe MBA, ki so vsebinsko zelo kakovostni in inovativni – in pri tem pokazale tudi precejšno mero poguma, saj so si upale tvegati pri vpeljavi svežih, nepreizkušenih idej in konceptov,« meni Sir Paul Judge, predsednik združenja AMB. Leta 2012 je bila med dobitniki (poleg INSEAD (Francija) (dobitnik prve nagrade); Fakultete za ekonomijo in management Univerze v Wuhanu (Kitajska) ter Poslovne šole Arthur Lok Jack, Trinidad in Tobago (Latinska Amerika)) tudi IEDC – Poslovna šola Bled, pri kateri je predmet »Umetnost in voditeljstvo« redni, obvezni del predmetnika študija MBA.

»Pogosto se spomnim anekdote znanega evropskega umetnostnega kritika: »Na večerji so za eno mizo sedeli umetniki in kustosi, za drugo pa bankirji. Prvi so se pogovarjali o denarju, drugi pa o umetnosti.« Aktiven razmislek o umetnosti in vključitev managerja v proces, ki spodbuja ustvarjalnost in inovacije, dodaja vrednost tako (bančni) industriji kot umetnosti sami. V procesu ustvarjanja lahko manager začuti vzrode ter posledice svojih dejanj, akcij in reakcij vodenja. Kar je prej razumel zgolj teoretično, konceptualno, lahko preko ustvarjalnega procesa ponotrani in prepozna vplive nanj, na druge ljudi in na poslovne rezultate. Prav zato je učenje managementa z vključevanjem elementov ustvarjalnega procesa, ki se uporablja v umetnosti, lahko tako učinkovito,« pa meni o vključevanju umetnosti v management Janko Medja, predsednik uprave NLB.

Učenje poteka na več ravneh

Na IEDC – Poslovni šoli Bled se pri predmetih iz voditeljstva uporablja predvsem glasbo, likovno umetnost, film in poezijo, pri čemer učenje poteka na več ravneh. Vsa spoznanja pridobljena z opazovanjem drugih poklicev in strokovnjakov, poma-

gajo voditeljem, da se lažje spopadajo s sodobnimi izzivi. Vendar pa je to le prvi korak, saj zgolj z opazovanjem ne moremo razviti celostnega in družbeno odgovornega pogleda na svet. »Umetnost je več kakor metafora, saj nam pomaga postati boljši poslušalec in opazovalec ter nas spodbuja, da pri svojem delovanju upoštevamo domišljijo in intuicijo,« pravi prof. dr. Danica Purg. Gre za učinkovito orodje, ki pomaga managerjem, da se lažje spopadajo z izzivi našega časa, saj ne gre zgolj za izpopolnjevanje veščin, ampak tudi za razvoj drugačnega načina razmišljanja, ki temelji na vrednotah estetike. Skupne točke umetnosti in voditeljstva so namreč vizija, koncept, večine in izviren slog.

Da bi si lažje in čim bolj slikovito predstavljali, kakšno transformacijsko moč ima umetnost, pa se je najbolje »preseliti kar v predavalnico«. S kakšnim namenom denimo Miha Pogačnik, slovenski violinist vrhunskega kova, izvede de-kompozicijo Bacha? Managerji se pri tej vaji, ko razstavijo in ponovno skladajo Bachovo sonato, spopadajo z disonanco in harmonijo, s strategijami in z inovativno vsebino skladanja. To jim pomaga razviti subtilnejšo tehniko poslušanja in doživljanja glasbe; bolj kot je naše občutenje in razumevanje prefinjeno in sofisticirano, bolj smo odprti za refleksivno akcijo (v nasprotju z rutinskim ravnanjem). Še dodaten impulz za skrbni premislek o lastnem delovanju in voditeljskem stilu, je diskusija med udeleženci. Glasbeno doživetje tako dobi povsem nov nabo in drugačen smisel.

Dr. Ian Sutherland popelje managerje v samo srčiko vodenja – torej v to, kako lahko skupaj ustvarimo nekaj novega. Tako, da v razred povabi članice pevskega zbora Carmen Manet iz Kranja, udeležencem pa omogoči, da se izkusijo v novi vlogi – postanejo dirigenti. Glasbenice se odzovejo na njihove kretnje, njihovo energijo, njihov nastop. Odziv, rezultat vodenja je takojšen. Je pesem zvenela prav, dobro ali čudno? Sledijo tudi povratne informacije s strani zbora; torej, ali je bil njihov »novi dirigent« suveren ali boječ, jih je pogledal v oči, so mu zaupale, se je med njimi ustvarila vez, jim je prisluhnil ali je »le« mahal z rokami in bil »glavni«? Vsi ti odgovori udeležencem nudijo uvid v lastno vlogo voditelja z drugačne perspektive. Iz prve roke izkusijo, da voditeljstvo ni naziv niti niso samo besede, temveč da se voditeljstvo izkazuje z dejanji, s tistim, kar pokažeš, kar čutiš in izkušiš skupaj s skupino, ki jo vodiš, da gre za strast in predanost in predvsem za timsko delo. Delavnice s pevskim zborom pomagajo voditeljem postati boljši poslušalci in opazovalci. Kadar poskušamo dirigirati zboru, lažje prepoznamo pomen čustvenega odnosa in jasnega sporazumevanja.

Sarajevski režiser Haris Pašović se naloge loteva s prikazom izbranih sekvenc znanih filmov, kot sta Pogumno srce (1995, Mel Gibson) in 1492: Osvojitev

raja (1992, Ridley Scott). Odlomki filmov služijo kot izhodišče razprave o morali in etiki, o najbolj osnovnih človeških vidikih organizacij in ekonomskih sistemov, del katerih s(m)o. S pomočjo te delavnice udeleženci predvsem izprašujejo samega sebe. Kako vodijo v kritičnih situacijah? Izzvane so njihove profesionalne vrednote in najgloblja prepričanja o življenju in o odnosih. Pašović s pomočjo filmske umetnosti poslovne voditelje »povabi« k ozaveščanju različnih načinov vodenja in k definiranju razvoja svojega lastnega sloga.

K prepoznavanju vloge umetnosti pri razvoju voditeljev prispevata tudi arhitekturna zasnova šole IEDC, delo prof. Vojteha Ravnikarja, ter zbirka več kot 250 umetniških del kot nekakšna materializacija duha šole po besedah Lilijane Štepančič. Slike na stenah, skulpture in kipi niso namenjeni zgolj uživanju »lepega«. Kot poziv k razmisleku in k refleksiji jih v svojih predavanjih uporablja na primer nizozemski profesor in direktor Predsedniškega MBA na IEDC – Poslovni šoli Bled prof. Arnold Walravens. S tem, ko udeležence pozove k skrbnemu opazovanju vizualne umetnosti, dokaže, kako lahko razmislek o tem, kaj smo videli, služi kot učinkovit način spoznavanja samega sebe. Prof. Walravens zgodovinska obdobja v umetnosti in različne umetniške sloge uporablja kot metafore za družbeno-ekonomske pogoje, organizacije in pristope k upravljanju in voditeljstvu. Pred krizo so se številni poslovni voditelji identificirali z »romantiko«, češ da zelo cenijo domišljijo, da pa sta jih organizacija in delo spremenila v »realiste«, kar ostajajo še danes. To sporočilo je lahko tudi poziv izobraževalnemu sistemu, da se spremeni, saj nam, kot pravi tudi Purgova, »samo z realisti prav gotovo ne bo uspelo z inovacijami doseči gospodarske rasti«. Z vizualno umetnostjo tako postajamo boljši opazovalci, spodbuja nas, da pri svojem vsakodnevnem delovanju upoštevamo domišljijo in intuicijo.

Primer umetnosti in vodenja v obliki ustvarjalne delavnice je metoda prof. dr. Nenada Filipovića, akademskega direktorja IEDC – Poslovne šole Bled. Namesto klasične PowerPoint predstavitve je bila na koncu seminarja uprizorjena gledališka igra. Učinek, ki ga je dosegla med vodilnimi v podjetju, je bil neprimerljivo večji in dolgoročnejši, kot bi bil zgolj s suhoparnim poročilom. Denimo: opozorilo, da je komunikacija med vodstvom in zaposlenimi še posebej občutljiva, sploh kadar gre za odpuščanje. Vodstvo se je te občutljive zadeve lotilo neosebno. Namesto pogovora je to novico zaposlenim sporočalo pisno. Ko to zapišemo, se zdi »lekcija« jasna. A v nas ne sproži prav nobene vibracije. Povsem drugače pa je, če enako sporočilo uprizorimo.

... Zamislite si oder in na njem: dve osebi, njuna obraza sta zakopana v dlani, prestrašeni sta in brez besed sedita na stopnišču.

Pristopi nekdo tretji. Izroči jima kuverti.

Sledi dolga minuta tišine in oklevanja: ali naj odpre kuverti ali ne.

Razžirajoče slutnje slabe novice. Strah in nemoč zaposlenega na eni strani in varna distanca vodstva na drugi ...

Si predstavljate občinstvo – vodstvo tega dotičnega podjetja? Umetnost je sporočilo, ki bi na papirju verjetno zvedenelo, vdahnila moč. »Vsaka odločitev je lahko sprejeta in izvedena v praksi na grd ali lep način. Tudi najtežje odločitve, kot so

Prof. Walravens zgodovinska obdobja v umetnosti in različne umetniške sloge uporablja kot metafore za družbeno-ekonomske pogoje, organizacije in pristope k upravljanju in voditeljstvu. Pred krizo so se številni poslovni voditelji identificirali z »romantiko«, češ da zelo cenijo domišljijo, da pa sta jih organizacija in delo spremenila v »realiste«, kar ostajajo še danes.

odpuščanje zaposlenih, so lahko grobe in brezčutne, ali pa narejene s spoštovanjem zaposlenih in s pomočjo, da najdejo drugo delo ali se upokojijo pod primernimi pogoji. V takem primeru postane etika in estetika eno,« razlaga prof. Purgova. Težko si je namreč zamisliti »lepoto«, ne da bi z njo povezovali tudi etične vrednote in norme.

Pri raziskovanju vloge, ki jo umetnost lahko odigra v managerskem izobraževanju, pa nikakor ne gre prezreti dognanja največjega misleca managementa – prof. Petra Druckerja. Eno izmed bistvenih sporočil, ki ga je zapustil zanamcem, je: »Ne moremo voditi organizacije, ne da bi sprva uspešno vodili sami sebe.« Prof. Drucker, sicer tudi sam ljubitelj umetnosti, predvsem japonske, slednje razloži preko interpretacije slike bonsaja – bunjin, za katero meni, da je več kot lepota – je simbol izobraženega posameznika. »Dlje kot nekdo živi s sliko bunjina, več se uči o sebi.«

In vloga umetnosti pri tej misiji, torej spoznati samega sebe, je nedvomno velika.

**Naslov članka opozarja, da se ustvarjalnosti ne da kupiti, saj ne gre za »instant« znanje ali navdih – lahko pa se jo pomaga razvijati. Eden izmed načinov je izkustveno učenje, ki vključuje umetnost.*

Literatura in viri

- Purg, D. & Walravens, A. (2015): *Journal of Leadership Studies*, str. 43
 Purg, D. (2014): *Čarobna pot ustvarjalnosti; Delo*, str. 5
 Purg, D. (2015): *Ustvarjalnost in inovativnost; Delo*, str. 7
 Sutherland I. & Blatnik, T. (2014): *Business as Unusual: Arts-Based Learning and Practice*, str. 7–8
 Thorne, R. (2013): *Just let your creative juices flow; The Independent*, str. 7