

Sintegracija®

Što je točno Sintegracija® ?

Sažetak

Sintegraciju koristimo u velikom broju različitih primjena, na primjer da bi razvili cjelovitu strategiju sa klijentima, da bi upravljali sa procesima reorientacije, učinkovito planirali velike projekte, ovladali spajanjima i akvizicijama, permanentno smanjivali troškove i rješavali konflikte. Sintegracije traje od jednog do četiri dana i može se primjeniti u organizacijama neovisno o njihovoj veličini i vrsti. Uspjeli smo iznova demonstrirati enormnu učinkovitost Sintegracije u velikom i uzastopnom broju implementacija.

Korištenje postojećeg, ali disperziranog znanja

Znanje se jedino generira u mozgu ljudi, nigdje drugdje. To znači da učinkovito upravljanje znanjem integrira ljude, a ne kompjutere. Živimo u vrijeme povećane kompleksnosti unutar organizacija i njihove okoline. Zato razmjena znanja i proces donošenja odluka koji uključuje sve relevantne ljude postaje vitalna potreba da bi mogli postići prava rješenja za probleme i izazove koji nas najviše opterećuju.

S obzirom da su ključni ljudi organizacije skupi i potencijalno pretrpani poslom, proces donošenja odluka treba se odvijati u najkraćem mogućem vremenskom periodu. Ne samo da je vrijeme kritičan faktor, nego i korištenje punog raspoloživog potencijala i energije koje treba većim dijelom biti samokoordinirano i orijentirano rezultatu. Posjedujemo najbolju moguću metodologiju za integraciju znanja ljudi unutar velike grupe: Sintegraciju, revolucionarnu metodu iz područja primjenjene kibernetike.

Posao od tri mjeseca u tri dana

Sintegracija kombinira snagu i dinamiku malih timova sa efikasnošću, znanjem i inteligencijom velikih grupa. Trodimenzionalna komunikacijska struktura dozvoljava optimalnu i najbrže moguću distribuciju znanja među ključnim ljudima organizacije i tako pronalazi najbolje moguće rješenje za kompleksan problem. Intenzivnim zajedničkim radom u Sintegraciji sudionici razvijaju zajedničko razumijevanje ključnih pitanja vezanih za razmatranu problematiku. Nadalje, razvija se robustan konsenzus, timski duh i jako posvećivanje implementaciji akcija zajednički razvijenih od strane grupe. Sintegracija radi kao stroj koji "sabija" vrijeme: maksimum komunikacije u najmanjem mogućem vremenu. Garantirano.

Primjer rasporeda za 3.5-dnevnu Sintegraciju®

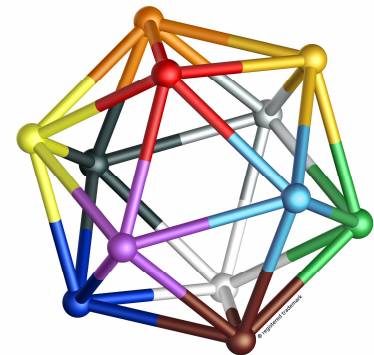
	1. Iteracija	2. Iteracija	3. Iteracija
8:00 - 9:15			
9:30 - 10:45			
11:00 - 12:15			
Ručak			
14:00 - 15:15			
15:30 - 16:45			
17:00 - 18:15			
20:00 - 21:00	Plenarna prezentacija rezultata		Finalna prezentacija

Filter-vажности

12 Tema

Pravila igre:

- ❑ Vremenska točnost je vrlo važna za sve koji sudjeluju!
- ❑ Svaki sudionik se mora pridržavati specifičnih pravila koje ima (član tima, kritičar, promatrač) kroz cijelu Sintegraciju.
- ❑ Mobbiteli moraju biti ugašeni ili deponirani u logističkoj sobi.
- ❑ Pretinci se trebaju regularno provjeravati.

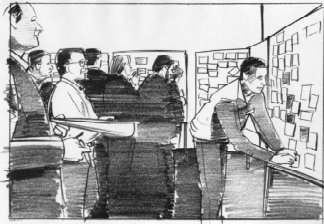


Ikosaedar, trodimenzionalna radna struktura i platforma za Sintegraciju:

Svaka od dvanaest tema se dodjeljuje jednom od vrhova ikosaedra, gdje je svaki sudionik dodjeljen jednom od specifičnih dvobojnih bridova za cijelu Sintegraciju. Ako je uključeno više od 30 ljudi, neki bridovi predstavljaju dvoje ili više ljudi, a u slučaju manje od 30 sudionika neki bridovi ostaju prazni.

Kako funkcionira Sintegracija?

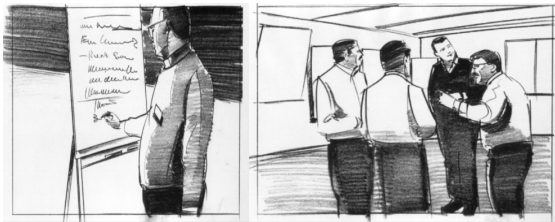
Sintegracija[®] se sastoji od dvije različite faze. U prvoj fazi sudionici odlučuju u procesu filtriranja u više koraka dok se ne dođe do dvanaest tema, koje se onda diskutiraju u različitim grupama u slijedećoj fazi.



U prvoj fazi, sudionici generiraju važne teme i dokumentiraju ih na karticama. Zatim ih stavljaju na panele, tako da su vidljive svima. Ova faza sadrži i prvu

razmjenu ideja svih sudionika.

U slijedećem koraku, tzv. *tržištu*, relevantne teme se identificiraju. Svaki sudionik može "prodavati" moguće teme izložene na ploči za pisanje i također može "kupovati" teme izložene od ostalih "proda-



vača" svojim potpisom. Potpis znači: Smatram da je tema relevantna za početno pitanje. Jednom kad tema skupi pet potpisa kvalificira se za slijedeći korak.

Sad kad su sudionici reducirali sugerirane teme na 12, svaka tema se alocira na jedan od vrhova modela ikoseadra. Svaki vrh predstavlja temu. Na



bazi pitanja "Kojim temama mogu pridonijeti više nego drugim?" sudionici dobivaju formular da bi glasanjem poredali po važnosti svih dvanaest tema. Selekcija sudionika se obavlja optimiziranim algoritmom, računajući najbolju raspodjelu ljudi i tema u strukturi ikoseadra iz otprilike 10^{40} mogućih kombinacija. Svaki sudionik se zatim dodjeljuje jednom od pojedinačnih bridova za slijedeću fazu Sintegracije.

U drugoj fazi, koja obično počinje slijedeći dan, dvanaest tema se intenzivno diskutiraju kroz različite timske sastanke. Dvije od ovih grupa se sastaju istovremeno u različitim sobama za sastanke, radeći svaka na po jednoj temi. Nakon sastanka i kratkog predaha sastaju se slijedeće dvije grupe. To se nastavlja kroz drugi dan, sve dok se svaka od dvanaest grupa nije jednom sastala.

Svaki sudionik je pridodijeljen jednoj od tri različite uloge: član tima u dvije grupe, kritičar u dvije druge grupe i promatrač u do četiri grupe.



Zadatak članova tima je da diskutiraju temu, "istraže" ju i definiraju jasne akcije u svezi s temom. Da bi to postigli, sastaju se u istom sastavu tri

puta tijekom Sintegracije. Na kraju svakog sastanka, tim formulira *izjavu* koja se distribuira svim ostalim sudionicima. Svaka grupa ima podršku facilitatora koji je član tima za isporuku koji organizira Sintegraciju.

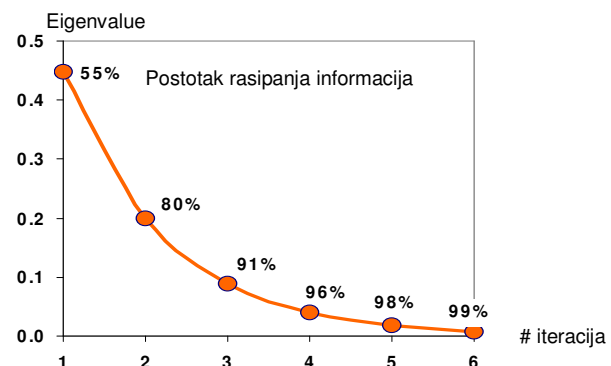
Kritičari podržavaju grupu ukazujući na dobre strane ili slabosti diskusije i predlažući dodatna poboljšanja. Kritično je da to mogu raditi samo u okviru dodijeljenog vremenskog okvira: dva petominutna perioda tijekom sastanka. Kritičari mogu komentirati sadržaj i procesa diskusije.

Na kraju, *promatrači* preuzimaju ulogu „informativne mreže“. Sudjelujući u ostalim sastancima, dobivaju dodatne informacije, koje se mogu koristiti kao inputi za sastanke vlastitih timova. Promatrači slušaju i mogu bilježiti komentare, ali im nije dozvoljeno da govore i aktivno sudjeluju u tijeku sastanka. Komentari se mogu distribuirati nakon sastanka.

Čak i ako sudionici nisu niti članovi tima, niti kritičari u zadanoj temi, mogu uticati na diskusiju i pridonijeti svojim znanjem na različite načine: razgovarajući sa članovima tima tijekom objeda i ostalih pauza, ostavljajući pisane komentare u pretince članova tima ili dodavajući komentare na pisane izjave članova svake grupe koji su izloženi na panelima u sobi za odmor.

Na plenarnim sastancima rezultati svake grupe se prezentiraju tijekom i na kraju Sintegracije. Rezultati Sintegracije predstavljaju integriran katalog konkretnih akcija, u potpunosti dokumentiranih i na raspolaganju svakom sudioniku.

Na kraju Sintegracije, oko 90% od ukupno raspoloživog znanja u grupi se disperzira na sve sudionike. Ovo se naziva tzv. „Eigenvalue“ ukupnog sistema i može se egzaktno izračunati. Rezultira iz samokoordiniranog protoka znanja i informacija koji su na raspolaganju zbog strukture modela ikoseadra.



Q&A – pitanja i odgovori

Koje su glavne karakteristike Silntegracije®?

Optimalna kombinacija strukture i samoorganizacije; nabolje iskorištenje individualnih jakosti svakog sudionika; ravnopravnost svih sudionika u njihovoj kooperaciji, optimiran tijek informacija, i na kraju zajedničko razumijevanje i podrška prema implementaciji akcija definiranih od strane sudionika.

Zašto je Stafford Beer odabrao ikoseadar kao strukturalni model za Sintegraciju®?

Stafford Beer je koristio znanja iz prirodnih znanosti, bionike i arhitekture. Došao je do zaključka da se princip *rektagonalne triangulacije*, koji izjednačava međudjelovanje postojećih sila, može primjeniti na interakciju među ljudima. Prema Beer-u, oko trideset ljudi ima dovoljno kombiniranog znanja da bi radili na kompleksnom problemu i došli do konkretnog rješenja. Dvanaest tema s druge strane dozvoljava razdvajanje početnog pitanja u individualne teme, koje niti su premale niti prevelike tako da svaki sudionik može pratiti sve teme u njihovom razvoju kroz Sintegraciju i direktno utjecati na svaku od njih. Ikoseadar ima dvanaest vrhova i trideset bridova – savršen strukturalni model za ovaj proces.

Da li ću u svakoj varijanti biti član tima u onim temama koje najviše preferiram?

Ne. Algoritam primjenjen za dodjelu tema na sudionike će odabrati između velikog broja opcija onu koja na najbolji mogući način raspoređuje sudionike unutar strukture ikoseadra. Ako više od pet ljudi preferira istu temu, moguće je netko bude pridodijeljen temi koju je označio kao treću, četvrtu ili čak petu preferiranu. Ovako se zaista postiže interdisciplinarna kompozicija pojedinih grupa.

Da li bi specijalisti za neku temu trebali biti sudionici u toj grupi?

Ne. Postoji veća vjerojatnost za nastanak novih ideja ako su u grupi ljudi koji se uobičajeno ne bave problemima o kojima govori tema. Nekoj temi se može pristupiti iz različitih perspektiva. Kao što je Stafford Beer zabilježio, nastojao je izričito izbjeći da samo specijalisti u organizaciji rade na "svojim" temama. A s obzirom da postoji mnoštvo mogućnost da sudionici utiču na svih dvanaest tema, specijalističko znanje se automatski integrira u diskusiju i rezultate.

Da li postoji rizik da odluke sudionika o akcijama ne budu podržane od strane managementa?

Ne. Sintegracije je proces oslobođen hijerarhije, ali u isto vrijeme ne i "demokratski" proces. Bez razmatranja uobičajene hijerarhijske strukture organizacije sudionici mogu dijeliti njihovo znanje, izraziti svoje poglede, interesovanja i strahove.

Takve različite perspektive su integrirane u konsolidirani akcijski plan kojeg sudionici razvijaju sve do kraja Sintegracije. Akcijske su uobičajeno formulirane kao sugestije managementu. Ljudi odgovorni u organizaciji će tada odlučiti o implementaciji tih akcija. Iskustvo nam govori da se približno 80% predloženih akcija implementira nakon Sintegracije.

Što se dešava ako su neki sudionici izrazito dominantni?

Dominantni ljudi mogu uticati na odabir tema, tijekom diskusije i rezultate Sintegracije na isti način i sa istim pravima i prilikama kao i svi ostali. O tome se brine protokol Sintegracije: teme se razmatraju samo ako se svi sudionici slažu o njima i ako su relevantne u odnosu na početno pitanje. Ako su izjave, komentari i informacije generirane kroz Sintegraciju relevantne, onda takve izjave ostaju "živjeti" kroz cijeli proces, neovisno o dominantnim individualcima. Uz to, svaki sudionik ima različite uloge kao član tima, kritičar i promatrač, tako da je utjecaj pojedinca limitiran i samim metodološkim okvirom.

Što se dešava sa "lobijima"?

Moguće je da lobiji pokušaju koordinirati svoje akcije i izjave i tako imaju veću utjecaj na diskusiju nego pojedinačni sudionik. Ali je zato protokol Sintegracije izrazito striktan i ne ostavlja puno prostora za potencijalno lobiranje, tako da postoji mali rizik za lobiranje u Sintegraciji. Svaki sudionik ima ista prava i mogućnosti. Uz to, sudionici su raspoređeni kroz algoritam koji značajno smanjuje rizik lobiranja i udruživanja unutar dvanaest grupa.

Da li kritičari mogu promijeniti svoju grupu?

Ne, moraju ostati unutar "svoje" grupe i pratiti diskusije kroz Sintegraciju, tako da mogu konstruktivno davati povratne informacije članovima tima kroz sve tri iteracije.

Da li postoji potencijalni rizik da se informacije krivo protumače i tako krivo prenesu na ostale grupe?

Ne. Informacije se uobičajeno transferiraju iz jedne u drugu grupu kroz više od jedne osobe, tako da uvijek postoji netko raspoloživ da razjasni potencijalna nerazumijevanja.

Da li timovu uvijek imaju dovoljno substance za diskusiju?

Da. Između iteracija, u grupama se generira velika količina informacija koje automatski imaju tijekom prema drugim grupama. Uz to svaki sastanak uobičajeno ima različite fokuse diskusije kroz svaku iteraciju. Na taj način tim može definirati svoje teme za diskusiju na prvom sastanku, razviti idealnu situaciju na drugom i definirati konkretan plan akcija na posljednjem sastanku.

Koja je svrha „vizualnog pljeska“?

Vizualni pljesak predstavlja povratnu informaciju cijelog infoseta (svih sudionika Sintegracije) individualnim grupama radi potvrde da se grupa kreće u pravom smjeru.

Zašto su prezentacije i tržište (*Marketplace*) tijekom Sintegracije, a ne nakon Sintegracije?

Radi stvaranja još bolje disperzije znanja i kritične refleksije rezultata iteracija.

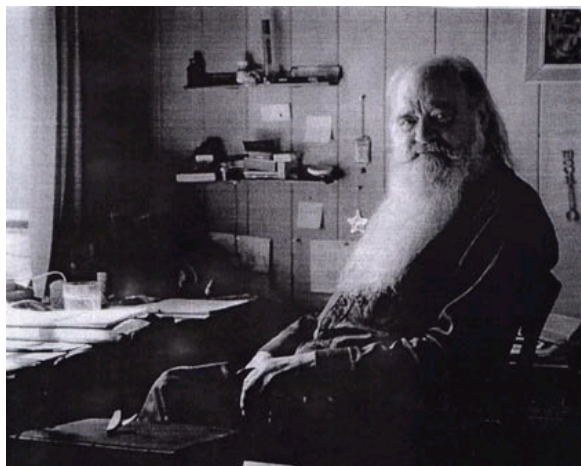
Tko je bio Stafford Beer?

Prof. Dr. Dr. hc. mult. Stafford Beer (1926 - 2002), koji se smatra osnivačem znanstvene discipline kibernetike managementa, bio je jedan od najvećih univerzalnih mislioca 20. stoljeća. Kroz njegove izvanredne radove, Beer je kreirao presudne modele, metodologije i alate za rješavanje gorućeg problema – konstantno uvećavane kompleksnosti današnjeg svijeta i njegovih organizacija. Nikad prije nije postojala veća potreba za njegovim rješenjima nego danas, tako da se ne može podcijeniti važnost kibernetike managementa.

Beer je studirao filozofiju, psihologiju i matematiku. Nakon sudjelovanja u drugom svjetskom ratu, gdje je među ostalim komandirao regimentom Gurka u Indiji, prvi industrijski zadatak koji je rješavao bio je vezan za upravljanje proizvodnjom vodećeg proizvođača čelika u Velikoj Britaniji u to vrijeme, *United Steel*. Tamo je bio odgovoran za ranu primjenu operacijskih istraživanja korištenih u upravljanju proizvodnjom čelika. U tim danima vodio je najveći odjel operacijskih istraživanja u svijetu sa više od 70 specijalista iz različitih znanstvenih područja.

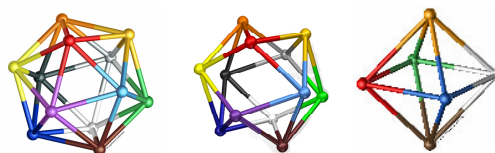
Njegov rad je konzistentan i sadržajan odgovor na pitanje što je to management: «... ako je kibernetika znanost o kontroli, management je zanimanje koje se bavi kontrolom – u određenoj vrsti sistema.» Osnivač kibernetike managementa je bio usko povezan sa ostalim kibernetičarima kao što su Norbert Wiener, Warren Mc Culloch, W. Ross Ashby, Heinz von Foerster i ostali osnivači moderne informacijske tehnologije.

Prof. Dr. Dr. hc. mult. Stafford Beer autor je deset knjiga, od kojih su mnoge objavljene na različitim jezicima. Osim toga objavio je znatan broj članaka i eseja. Njegova zadnja knjiga objavljena je 1994: Iznad svađe – Izum timske Sintegracije (*Beyond Dispute – The Invention of Team Syntegrity*) (Wiley).



Različite forme Sintegracije

Sintegracija se može održavati u različitim grupama od 10 to 42 sudionika i može trajati (ovisno o broju uključenih ljudi) između jednog i četiri dana. Razmatrajući različite vrste koje koristimo, govorimo o Sintegraciji (24-42 sudionika, 3,5 dana), a Sintegraciji Kratke Forme (19-23 sudionika, 2,5 dana) ili Sintegraciji Male Forme (10-18 sudionika, 2 dana). "Syntegritaste" je specijalan format za integraciju oko 30 ljudi unutar jednog dana, koristeći neke principe pune Sintegracije. Usprkos različitim formama, matematičke i logičke osnove ostaju iste.



Riječnik pojmova Sintegracije

Infozet – Sudionici Sintegracije, u broju između 10 i 42 ljudi.

Tim za isporuku – Svi koji daju podršku u izvođenju Sintegracije: Voditelj projekta (organizator), četiri facilitatora i dva logističara. Ukupno šest ljudi d obzirom da je organizator najčešće ujedno i facilitator ili logističar.

Iteracija – Skup od 6x2 sastanka. Tijekom Sintegracije ukupno se provode tri iteracije.

Polarno-suprotni – Dva sudionika koji su točno nasuprot jedan drugom u modelu ikoseadra. Polarno-suprotni sudionik pokriva one teme u kojima drugi sudionik (polarno-suprotni) ne može direktno sudjelovati.

Ortogonalni Skup – Grupa od šest sudionika, gdje svaki zastupa dvije različite teme kao član tima. na taj način ortogonalni skup uključuje članove timova za svaku od dvanaest tema.

Jeka (Reverbaton) – Sa ovim pojmom Stafford Beer opisuje efekt koji se dešava tijekom Sintegracije, kad započinje tijek znanja i informacija između sudionika, počinje "jeka" unutar strukture ikoseadra.

Vizualni Pljesak – Nakon svake prezentacije rezultata svaki od sudionika dobija dvanaest crvenih točaka, koje može dodijeliti izjavama prezentiranim na panelima sobi za odmor. S ovim točkama mogu izraziti svoje odobravanje "pljeskom" predloženim rezultatima koje je producirala određena grupa.