

qlife

ZNANOST | UMJETNOST | LIDERSTVA

ONS
H
OND.

Promjena svjetonazora

No. 3 / Vol. 1 / Ljeto 2009.

SEE 'THE MEN OF WAR' WEDNESDAY NOVEMBER 10, ON PBS TV


qLife

No. 3 / Vol. 1 / Ljeto 2009.
ISSN 1846-9590

Izdavači: Cotrugli BS, Quantum2I.net

Za izdavača: Marko Lučić / **Upravni odbor:** Ana Jergović (Cotrugli BS), Marko Kučić (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum2I.net), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska) / **Uređivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Marc Luyckx Ghisi (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum2I.net), Mike George (Cotrugli BS), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Peter Brew (Cotrugli BS), Verna Alee (Cotrugli BS) / **Ilustracije:** Tomislav Čurković / **Grafički dizajn:** Krepelnik Graftwerk / **Prijevod:** Inceatus / **Lektura:** Sanjin Lukarić / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** qLife@cotrugli.eu +385.1.3667.244 +385.99.209.2002

Partneri:

 Emerald ManagementFirst

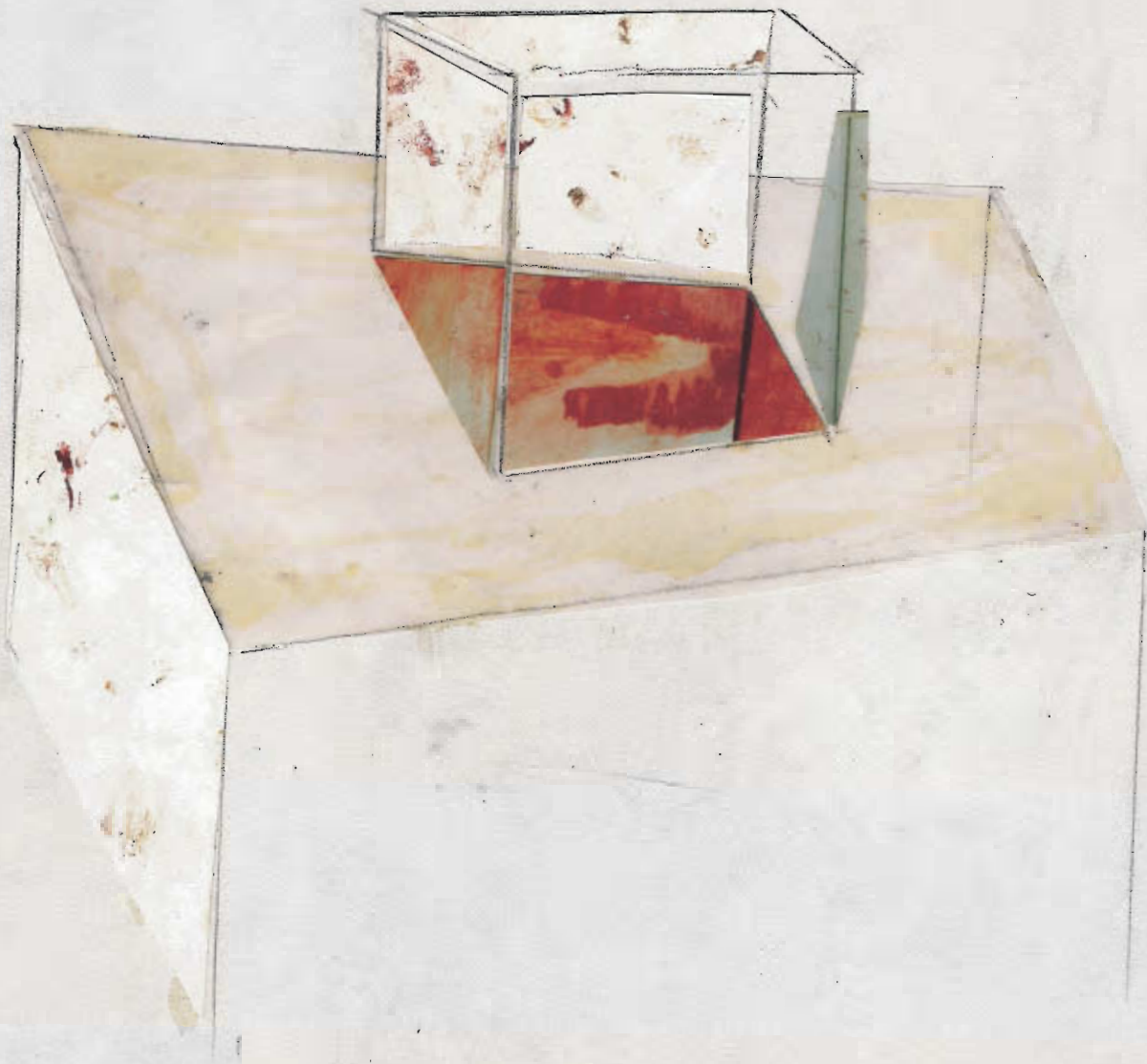
 **JOSSEY-BASS™**
An Imprint of  WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS 

 **SoL**
society for
organizational learning

 **WORLD BUSINESS ACADEMY**
Taking responsibility for the whole

Rijeka, Srpanj 2009.



- 69 -

T. 06

5

Tema broja: Promjena svjetonazora

Marko Lučić

9

Modeliranje novog poslovnog svjetonazora

Rinaldo S. Brutoco

Tijekom proteklih pedeset godina, hijerarhijski model poslovnog poduzeća, utemeljen u praksi i poslovnim školama toga vremena, veoma je uspješno podržavao eksplozivni rast materijalnog bogatstva u industrijaliziranom svijetu. No, stvarao je i mnoge neželjene posljedice koje danas dovode u opasnost cjelokupan život na planeti.

15

Što predstavlja novi svjetonazor u poslovanju?

Michael Ray

Osjećate li da se u poslovnom svijetu događa duboka promjena, a niste sasvim sigurni što se zapravo dešava; vjerujete li duboko da biste trebali naučiti nove metode liderstva, izražavanja i održavanja vrednota, kako biti kreativan i njegovati zajedništvo, tada svakako pročitajte tekst autora Michaela Raya.

37

Slom starog svjetonazora

W. Harman

Autor teksta, "otac" novog svjetonazora u biznisu, opsežno i pronicljivo izlaže obilježja stare zapadnjačke paradigme.

51

Intervju: Mike George

Dragan Salarić

U opuštenom razgovoru Mike George, predavač liderstva i osobnog razvoja na COTRUGLI Business School, iznosi svoja promišljanja o obilježjima trenutne krize, podsvesnim mehanizmima koji ju potiču te uloji lidera u stvaranju novog svijeta.

63

Izgradnja zajednice: ključna disciplina liderstva

Kazimierz Gozdz

Ako su novi svjetonazor i njemu pripadajuća poslovna praksa toliko prikladni za izazove današnjice, zašto se lideri susreću s tolikim poteškoćama u njihovoj provedbi? Autor u tekstu, na temelju višegodišnjeg iskustva, nudi neke odgovore na ova pitanja.

79

Organizacija koja uči: Umjetnost i praksa

Peter M. Senge

Što je to "organizacija koja uči"? Prema autoru, riječ je o kontinuiranom stvaranju i usavršavanju sposobnosti, o zajednici ljudskih bića koji aktivno i kreativno surađuju, imajući pri tome uvijek na umu "pet disciplina" koje im omogućavaju prevladavanje klasičnih "nesposobnosti učenja".

101

Sustavni uvid u novi svjetonazor

Fritjof Capra

U tekstu nam autor, međunarodno priznati fizičar, kibernetičar i publicist, prenosi svoju viziju starog svjetonazora, obilježenog pogrešnim znanstvenim uvjerenjima, manipulativnom "racionalnošću" i materijalističkom pohlepom, i svoju viziju novog, "holističkog" svjetonazora utemeljenog na dubokoj ekološkoj svijesti.



REXELLE

London

Uvodnik

Promjena svjetonazora

Marko Lučić

Poštovani čitatelji, pred Vama je treći broj stručnog časopisa *qLife*, koji se ovom prilikom bavi "promjenom svjetonazora". U posljednje vrijeme na stručnim skupovima i u javnim medijima često nailazimo na taj pojam, pa nas se tako upozorava na "nužnost promjene svjetonazora u društvu i gospodarstvu, ako želimo da se išta promijeni". Još je davne 2002. godine Vlada Republike Hrvatske izradila strategiju razvitka pod nazivom *Hrvatska u 21. stoljeću* koja je trebala pružiti viziju razvitka hrvatskog društva i gospodarstva na početku novog milenija. U tom doista značajnom dokumentu ugledni stručnjaci naglašavaju kako, citiram: "...ipak, *promjena svjetonazora* je najvažnija od svega, jer sve naše strategije i svi naši projekti neće imati učinka ukoliko se on ne promijeni... Promjena *mind-seta*, koja u najširem kontekstu čini socio-kulturni kapital ove zemlje, problem je kojeg nije moguće preglasati." (dr. sc. Željko Lovrinčević, Ekonomski Institut u Zagrebu, koordinator projekta).

Svjetonazor je, najšire shvaćeno, pogled na svijet, mentalni model, skup predodžbi koji određuje na koji način pojedinac interpretira svijet oko sebe; na koji način odgovara na ključna filozofska, religijska i etička pitanja; određuje što je važno, a što nije važno u našim životima. Metaforički ga možemo usporediti s "kompjuterskim programom" naše podsvijesti koji određuje da mislimo to što mislimo pa zatim činimo to što činimo. Odnosi se na skrivene fundamentalne pretpostavke o načinu funkcioniranja svijeta koje uglavnom ne preispitujemo, koje su nam "normalne", iako u nekom drugom povijesnom razdoblju one uopće nisu bile "normalne", već potpuno sulude.

Novi svjetonazor se prvo pojavljuje u znanosti, obično fizici, da bi se zatim polako proširio na sva područja ljudskog života, pa tako i na gospodarstvo. Lideri i menadžeri u

organizacijama svoje odluke ne donose u nekom imaginarnom vakuumu, već na temeljima *operativnog svjetonazora*, često posve nesvjesno, što navedenoj kategoriji, kako je i potvrđeno u *Strategiji razvoja Hrvatske*, daje ogromni značaj. Ako se percepcija stvarnosti, filozofija u pozadini svih naših aktivnosti ne promijeni, tada ćemo uvijek, baš uvijek, proizvoditi iste, neželjene rezultate.

Dakle, ako lideri i menadžeri, prije svega u politici i gospodarstvu, nastave funkcionirati "po starom", prevladavajućem mehanicističkom svjetonazoru stvorenom u Europi 17. stoljeća, nezasićena težnja za profitom i rastom i dalje će uzrokovati neizrecivu štetu planeti i ljudima koji na njoj žive. Iako nam je takvo stanje svijesti omogućilo gotovo nevjerovatan materijalistički napredak, uslijed suženog fokusa interesa sa sobom je donijelo i brojne nenamjeravane ali zato veoma negativne učinke kao što su npr. enorman jaz između bogatih i siromašnih, glad, ratovi, terorizam, zagađivanje prirodnog okoliša i posvemašnja prijetnja opstanku svekolikog života na Zemlji.

S druge strane novi, *organsko-holistički svjetonazor* nastao na temeljima suvremene kvantne fizike, na svijet gleda kao na čistu energiju, cjelinu s beskonačnim brojem prisno povezanih i stalno promjenjivih entiteta, u kojem unutarnje iskustvo pojedinca, koje uključuje intuiciju, emocije, kreativnost i duh, ima mnogo veći značaj od informacija prikupljenih fizičkim osjetilima.

U kontekstu svakodnevnog biznisa to znači da naglasak prelazi na kategorije kao što su *povezanost, cjelovitost, kreativnost, suosjećanje i intuicija*. Lideri nove paradigme stoga radije uvažavaju unutrašnju mudrost i autentičnost ljudi nego vanjske impersonalne snage, a odluke donose iz dubine unutarnje svijesti, povezane sa sviješću drugih ljudi i prirode, budući da znaju kako je *sve Jedno* i kako je sav živući svijet povezan. Upravo zbog toga, prihvaćanjem poduzetničkog duha, izvornih poriva i vjere da se, usprkos "objektivnim činjenicama", ipak kreće u nekom smjeru, stvaraju nove temelje napretka.

Lideri nove paradigme osjećaju da su ljubav, znanost, sreća, umjetnost, zadovoljstvo, filozofija, sport, kvalitetni odnosi, sloboda, obitelj, kultura, duhovni rast i prijatelji mnogo važniji nego "konkurentnost poduzeća". A onda, u kopernikanskom obratu, kada naposljetku prihvate ovu istinu, "konkurentnost poduzeća" pod njihovim se vodstvom uzdiže na posve nove razine.

Ugodno čitanje!



Marko Lučić, Quantum21.net
urednik i član uprave

Simpa
članovi
bez ugovora

Poslovna klapa

Flex Team s dodatnim Simpa članovima

Postanite korisnik Flex Team tarifnih paketa te, ukoliko vaše poslovanje zahtijeva povećanje tima, jednostavno ga proširite dodatnim Simpa članovima bez ikakvih ugovornih obveza.

Više o ponudi na www.t-mobile.hr

Živjeti zajedno

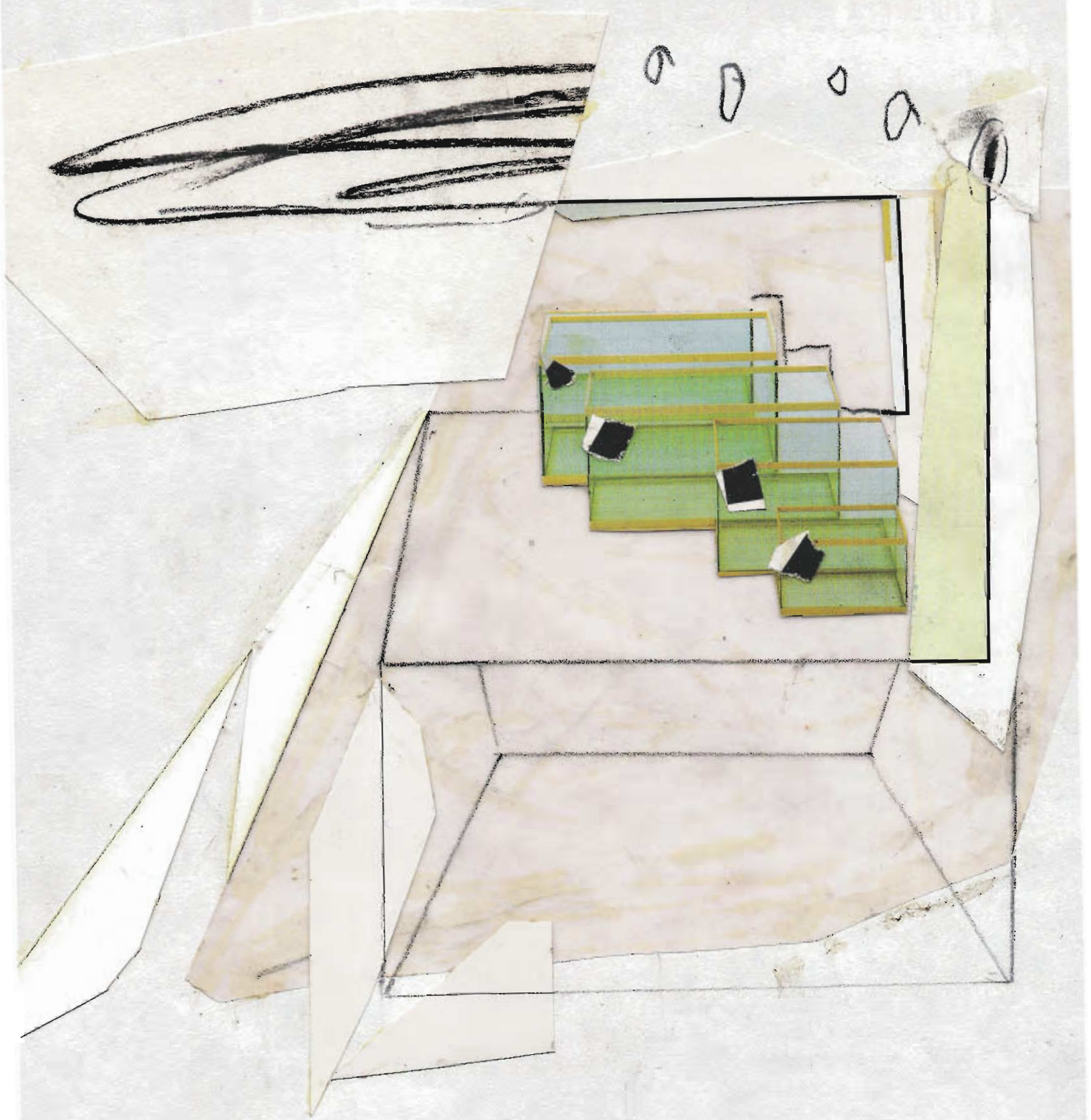


Nokia E71
498 kn
Za nositelja u FT 1000



Samsung B2100
298 kn
Za Simpa člana

T-Mobile



Modeliranje novog poslovnog svjetonazora

Rinaldo S. Brutoco

Na pitanje kako uspijeva iz hladnog, beživotnog mramora isklesati tako čudesno tople ljudske likove, Michelangelo Buonarroti je odgovorio da on zapravo ništa ne radi "iz mramora", već je znatiželjnicima otkrio kako bi se prije moglo reći da se njegova tehnika sastoji u "uklanjanju viškova krhotina" s gotove forme koja se već nalazi u mramornom bloku. Njegov se zadatak tako sastojao u *oslobađanju* forme iz okova mramornog bloka, prije nego li u urezivanju apstraktnih ideja u kamen. Isti je i cilj stručne zajednice danas: oslobađanje iz mramornih okova tradicionalne poslovne prakse onih formi koje će osnažiti ljudsku zajednicu i potaknuti stvaranje održivog globalnog gospodarstva.

Tijekom proteklih pedeset godina, od završetka Drugog svjetskog rata, hijerarhijski model poslovnog poduzeća, utemeljen širom svijeta u poslovnim školama i praksi toga vremena, pokazao se veoma uspješnim u podržavanju eksplozivnog rasta materijalnog bogatstva industrijaliziranog svijeta. Je li takav sustav bio idealan za svoje vrijeme, ili čak i poželjan, predmet je mnogih debata koje ne treba otvarati na ovome mjestu. Bez obzira na njegove dobre ili loše strane, nesporno je da više ne možemo nastaviti istim putem. Štoviše, koristiti se istim poslovnim modelom doslovce bi bio samoubilački potez, što se jasno može razabrati iz činjenice da njegova trenutna primjena uništava našu planetu. Kao posljedica industrijskog i tehnološkog razvoja, hrana više nije prikladna za jelo, voda nije prikladna za piće, zrak više nije pogodan za udisanje, a sada se više ne možemo niti sigurno izložiti suncu. Povijesno gledano, poslovni je svijet okrivljen za opisano stanje. Stoga se stručna javnost mora odmaknuti od "okrivljavanja" kako bi pronašla odgovore i stvorila viziju novoga.

Svi mi, članovi *World Business Academy*, vjerujemo kako je biznis jedina društvena institucija sposobna ponuditi rješenja za izazove s kojima se danas suočavamo. Također smo uvjereni kako se ta sposobnost biznisa u rješavanju opasnih izazova transformira u *odgovornost* poslovnih ljudi da prihvate ulogu skrbnika društvene zajednice, te da zatim u skladu s time i djeluju.

Kao što je i navedeno u premisama *WBA*, institucija biznisa je pokretačka snaga modernog društva koja će zasigurno odigrati ključnu ulogu u formiranju budućnosti svijeta. Iako mnogi ljudi sumnjaju u postavku da je povijesna svrha biznisa služenje općem dobru, vrlo mali broj njih osporava ogromnu moć i snagu kojom poslovne institucije širom svijeta raspolažu. Svjesni smo da su poslovni lideri uključeni u snažnu i neformalnu svjetsku ekonomsku mrežu; da posebni izazovi i nagrade u svijet biznisa stalno privlače kompetentne i inovativne pojedince; da su poslovne organizacije posebno prilagodljive i fleksibilne; te da dugoročna uspješnost biznisa u konačnici ovisi o učinkovitoj uporabi resursa za dobrobit zajednice kojoj biznis na kraju služi, sve kako bi ta ista zajednica nastavila koristiti dobra i usluge koje joj on nudi. Očito je kako poslovni svijet posjeduje sposobnost da odigra ulogu inovativnog lidera u stvaranju pozitivne i održive budućnosti.

U industrijskom svijetu većina pojedinaca provede svoj životni vijek unutar poslovnih organizacija. Posao je mjesto na kojem svi mi ostvarujemo većinu svojih dnevnih kontakata s drugim ljudima. Propuste obrazovnog sustava također rješava biznis - kada se dogodi da naša djeca nisu primjereno educirana za potrebe radnog mjesta, biznis se pobrine za trening. Pored toga, našu kreativnu energiju uglavnom kanaliziramo kroz posao, kroz njega i u njemu oblikujemo odnose koji u najvećoj mjeri utječu na naše svakodnevno ponašanje. Pomalo bi bilo ludo kada ne bismo uvidjeli ulogu koju biznis može i mora imati u razvoju ljudskih bića, sve do dosezanja njihovih najviših potencijala. U skladu s vizijom *WBA*, mnogi će lideri uskoro uvidjeti primarnu ulogu poslovnog konteksta kao inkubatora ljudskog duha, prije nego tvornice za puku proizvodnju materijalnih dobara i usluga.

No zašto bi biznis, sa svom svojom enormnom snagom i mogućnostima, preferirao razvoj humanosti nad kratkoročnim profitom? Jedan od odgovora je ponudio Edmund Burke, esejist osamnaestog stoljeća, kada je napisao: "Sve što je potrebno za trijumf zla jesu dobri ljudi koji ništa ne poduzimaju."

Drugi je odgovor u većoj mjeri povezan s fundamentima biznisa. Još od samih početaka poljoprivredne proizvodnje, kada su trgovci pružali vrijednu uslugu razmjene viškova proizvedenih poljoprivrednih dobara u nekoj regiji za druge, poljoprivredne ili obrtničke proizvode, *služenje zajednici* je bila ključna *svrha* poslovanja. Zbog toga su uvijek najviše prosperirali oni subjekti koji su se potpuno posvetili služenju društvu, budući da su se na taj način uskladili s temeljnom svrhom biznisa, za razliku od onih koji su tu istu zajednicu iskorištavali. U sadašnjem trenutku ljudske povijesti, poslovni svijet može kvalitetnije služiti globalnoj zajednici nego bilo koja druga institucija ljudskog društva.

Zapadnjačko društvo je znatno napredovalo otkada je po prvi puta skovana fraza "Svrha biznisa je voditi biznis." (eng. - *the business of business is business* - op. prev.) Ako je navedena fraza ikada i bila istinita, danas je posve jasno kako više nije. Biznis mora preuzeti odgovornost za cjelinu kreacije, za dobrobit planeta i svih bića koji na njemu žive. Članovi WBA vjeruju da svi mi, poslovni ljudi, pored sposobnosti imamo i svetu dužnost da globalnoj zajednici zajamčimo sigurnu tranziciju u sljedeću povijesnu fazu evolucije.

Na koji način možemo to postići? Tako što ćemo konvencionalnu mudrost prošlosti zamijeniti nekom novom, jednako konvencionalnom teorijom, uniformno primjenjivom u svakoj organizaciji? Postoji li možda neka sveobuhvatna formula koja će nas, jednom otkrivena, izbaviti od daljnje muke istraživanja nepoznatog? Nažalost, odgovor na ova pitanja jasno je i glasno "ne." Ne samo da omiljene poslovne vakcine prošlosti nisu primjenjive u sadašnjosti, već je i ideja univerzalnih "poslovnih rješenja" u jednakoj mjeri zastarjela.

**Biznis mora preuzeti
odgovornost za cjelinu kreacije,
za dobrobit planeta i
svih bića koja na njemu žive.**

Primarni poslovni resursi iščekuju kipara da "ukloni krhotine" viškova materijalističke prakse, kako bi izvorni duh biznisa izašao na slobodu, duh služenja koji hrani i osnažuje ljudsko društvo, radije nego da ga podjarmljuje. Poslovni lideri su u prilici da "pragmatične", jednostavne ciljeve, zamijene korporativnom i individualnom vizijom; krutost s fleksibilnom organizacijskom kulturom; hijerarhijsko upravljanje s individualnim osnaživanjem; logičku analizu s novom kombinacijom logike i intuicije; konkurenciju sa suradnjom i su-stvaranjem; agresivne vrednote s harmonijom, povjerenjem, iskrenošću i suosjećanjem; kratkoročnost s testom "sedmog naraštaja" američkih Irokeza.

Svi mi, poslovni lideri, iznova možemo otkriti vrijednosti jednote, naučiti slijediti unutarnju mudrost i djelovati iz polja beskrajne svijesti prosvijetljenih osobnih interesa.

Upravo su to ciljevi *World Business Academy*, organizacije koja je primarno osmišljena da bi služila kao forum za razmjenu i ispitivanje, unutar ravnopravne zajednice poslovnih praktičara i akademika, novih ideja i teorija primjerenih svitanju novog svjetonazora poslovanja. Neprekinuti dijalog između članova *WBA* doveo je do organizacije brojnih konferencija širom svijeta, širenja mreže suradnika na pet kontinenata, pokretanja kvartalnog časopisa *Perspectives* i brojnih drugih aktivnosti.

Vjerujem da će vas provokativne predodžbe iznesene u tekstovima koji slijede nagnati da utvrdite "negativnu" poslovnu praksu u vašoj organizaciji, neusklađenu s vašim osobnim ili ambijentalnim vrednotama te suprotno tome, "pozitivnu" poslovnu praksu koja poštuje temelje vašeg osobnog vrijednosnog sustava. Volio bih vas potaknuti da sami procijenite

mogu li iznesene ideje unaprijediti vašu osobnu efektivnost u osiguravanju dobara i usluga širokom tržištu; u stvaranju zajedništva, kvalitetnih odnosa među kolegama, klijentima i ostalim dionicima.

Svi mi, članovi *WBA*, izuzetno smo počašćeni spoznajom da smo svakodnevno suočeni s mnogim pravim pitanjima na koja tek nesigurno, tapkajući u mraku, tražimo odgovore. No, također smo svjesni kako svitanjem svake zore obrisi novog svjetonazora postaju sve jasniji. Cilj nam je da nova rješenja u nastajanju, novi oblici poslovnih organizacija, budu jednako vješto isklesani kao Michelangelovi likovi oslobođeni iz mramornog bloka.

U ovom trenutku, ključno je da se poslovni ljudi zapitaju: "Na koji način da promijenimo ovaj svijet koji nas stalno tjera u borbu s ograničenjima, svijet 'oskudice' u svijet 'blagostanja' koji nas nestrpljivo očekuje?" I što je još važnije, izobilje koje ćemo zajednički stvoriti mnogo je više od pukog materijalnog bogatstva; obilje koje nas očekuje u osnovi će utjecati na svaki aspekt ljudske svijesti. Osobno vjerujem da ulazimo u eru *reintegracije*, onoga *što radimo* na tržištu s onime *tko zapravo jesmo* kao duhovno razvijena ljudska bića. Jer, kada se "uklone suvišne krhotine" ljudski duh preostaje!

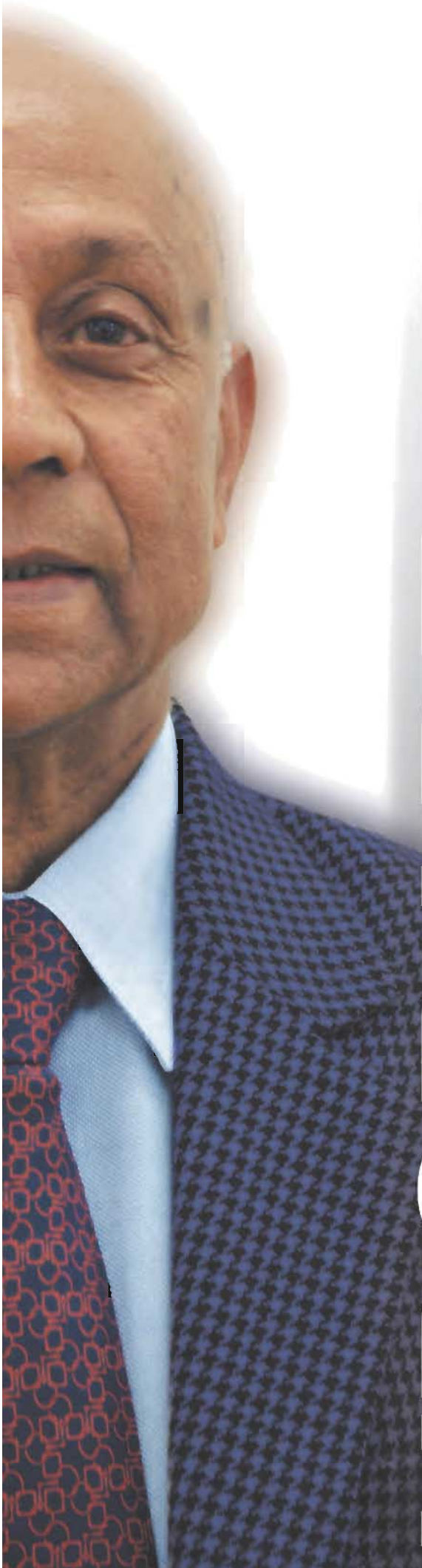
Na početku novog milenija pritisak na transformaciju ciljeva i vrednota postaje sve jači. Vjerujem da se metamorfoza ne treba odvijati u obliku muke i natezanja, već u obliku avanture, strasti, misije i umjetnosti. Jer, svi smo mi kipari novoga doba.

Translated and reprinted by permission of World Business Academy, 2007., all rights reserved.

This article was originally published under the English title: Sculpting a New Business Paradigm, in compilation: The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change.



Rinaldo S. Brutoco, poduzetnik, vizionar, futurist i publicist, osnivač i predsjednik *World Business Academy*, mreže uglednika koji se bave istraživanjem novog svjetonazora i uloge biznisa u značajnim promjena koje čovječanstvo mora napraviti. Osnivač je i nekih drugih, profitnih i neprofitnih organizacija, koje su se istaknule inovativnim pristupom poslovanju. Član je uprave *The Gorbachev Foundation*, *Institute of Transpersonal Psychology*, *State of the World Forum*. Autor je knjiga *Winning the Innovation Game* i *New Paradigms in Business*



UPGRADE YOUR KNOWLEDGE

“COTRUGLI Business School greatly contributes to the internalization of all business segments.

UPGRADE your **KNOWLEDGE** by learning from distinguished international lecturers and proactive participants, who serve as the program's best reference.”

Jyoti Gupta , PhD
ESP – EAP, Lecturer

UPGRADE NOW!

+385 1 3706 270

www.cotrugli.eu/emba
admissions@cotrugli.eu

COTRUGLI
BUSINESS SCHOOL  Accredited by
Association
of MBAs

MBA

EMBA

CEMBA



Što predstavlja novi svjetonazor u poslovanju?

Michael Ray

O sjećate li da se u poslovnom svijetu događa duboka promjena, a niste sasvim sigurni što se zapravo dešava; primijetili ste da stare vizije i strategije više ne funkcioniraju; duboko vjerujete da biste trebali naučiti nove načine vođenja, izražavanja i održavanja vrijednosti, kako biti kreativan i njegovati zajedništvo - tada znajte da niste jedini. Širom svijeta poslovni ljudi - pri tome mislim na vlasnike, lidere, menadžere i djelatnike - mijenjaju svoje razmišljanje i način rada. Svi oni sudjeluju u promjeni koja je, kažu neki, velika i značajna poput svih drugih "povijesnih" promjena. Jer promjena koja se upravo događa vodi do pojave novog svjetonazora (u stručnoj literaturi umjesto pojma "svjetonazor" često se koristi pojam "paradigma" - op. ured.) u poslovnom svijetu. Stoga se pitamo: što predstavlja "novi svjetonazor" i zašto on nastaje? Zašto nam se ponekad čini tako teškim uvesti ga u svakodnevni život i poslovnu praksu?

"Prijatelju, prihvaćaš li novi svjetonazor?"

U ovom tekstu pojam "svjetonazor" ili "paradigma" koristim na precizan način. Potražite li pojašnjenje navedenog pojma u bilo kojem rječniku, naići ćete na definiciju sličnu ovoj: "obrazac, primjer ili model". No, od objave knjige *Struktura znanstvenih revolucija* autora Thomasa Kuhna, riječ "paradigma" se prije svega odnosi na temeljne pretpostavke o prirodi funkcioniranja svijeta, posebice u znanosti. Preciznije rečeno, Kuhn zapravo tvrdi kako neko područje ustvari nije "znanstveno" sve dok nema vlastitu paradigmu. Nadalje, znanstvena revolucija ustvari nastaje kada se mijenja paradigma - kada stari skup pretpostavki gubi na vjerodostojnosti, dok mala skupina znanstvenika razvija novu paradigmu koja pomalo ulazi u mainstream - sve dok se ne uoči potreba za opet novom promjenom.

Posljednja značajna promjena paradigme odnosi se na kopernikansku znanstvenu revoluciju kada je Kopernik preokrenuo ptolomejsku paradigmu koja je Zemlju postavljala u središte tada poznatog svemira. Ova je promjena imala golemi utjecaj na znanost i na sve ključne institucije tadašnjeg vremena, posebice na crkvu, koja je svoju vodeću ulogu u društvu od tog trenutka preputila znanosti.

Naravno, bilo je potrebno više od jednog stoljeća da Kopernikove ideje zadobiju snagu i utjecaj, čak i u znanosti. Kopernik je svoja promišljanja publicirao tek 1543. godine, kada je već bio na samrti, iako ih je vjerojatno formulirao još 1530. godine. Te su ideje u konačnici dovele do nastanka Keplerovih zakona (prva dva su objavljena 1609.), Galileovih ideja o sunčevu sustavu i suđenju za herezu 1633., Newtonovih zakona (otkriće gravitacije) koje je sam Newton razvio u periodu od 1664. do 1666. godine te znanstvene revolucije koja je kreirala dominantni svjetonazor današnjice, ne samo u znanosti već u svim aspektima ljudske kulture i svakodnevnog života.

Znanstvena paradigma se temelji na "objektivnom" znanju proizašlom iz znanstvenih metoda kao što su npr. eksperimentiranje i kontrolirano opažanje. Cjelokupna istina, prema ovoj paradigmi, postoji izvan ljudskog bića. Izraz "*vjerovati ću tek kada vidim*" često se susreće u našoj kulturi, bilo da se njime koriste znanstvenici ili drugi ljudi. Za spoznaju istine zato nam trebaju "vanjsko znanje" i stručnjaci, ma koliko osjećali drugačije. Navedena ovisnost o vanjskom znanju i osjetilima društveno je odobrena osnova na kojoj temeljimo naše ponašanje i razmišljanje, bilo da se bavimo znanošću ili nekim drugim aktivnostima.

No, početkom prošlog stoljeća znanost se i sama počela mijenjati, prije svega s pojavom kvantne mehanike u fizici. Umjesto Newtonovog opisa univerzuma kao velikog prostora u kojem odvojeni entiteti funkcioniraju na principu golemog stroja ili satnog mehanizma, fizičari poput Einsteina i Bohra koji su tragali za "temeljnomo česticom" i istraživali pojave pri brzini svjetlosti, počeli su otkrivati da je svijet, kao što su nam oduvijek kazivali drevni mudraci, zapravo čista energija, cjelina s beskonačnim brojem prisno povezanih, stalno promjenjivih komponenti, radije negoli odijeljenih, stalnih entiteta.

Protekom dvadesetog stoljeća nova otkrića u fizici pomalo su stvorila potpuno drugačiju sliku svijeta od uobičajene koju svi mi podsvjesno čuvamo u našim umovima i svakodnevnim životima. Kvantna fizika je stvorila sustav koji nam otkriva da su Newtonovi zakoni u stvari samo aproksimacije, istinite samo za velike i značajne procese poput kretanja planeta. U svijetu "vrlo malenog" i "veoma brzog" Newtonova mehanika se pokazala potpuno nekompetentnom.

Svijet mehanicističke znanosti se sastoji od velikih, čvrstih objekata i praznog prostora između njih. Svijet nove znanosti čine titraji i energetske valovi. Ono što se čini da je čvrsta materija zapravo su titraji međusobno povezanih čestica, toliko sitnih i toliko razdvojenih da bi se za njihov opis trebalo koristiti astronomsko poimanje udaljenosti planeta i galaksija. Revolucionarna implikacija Einsteinove jednostavne jednadžbe $E=mc^2$ sastoji se u sljedećem: *istinska razlika između energije i materije ne postoji!*

Tijekom prošlog i početkom ovog stoljeća, promjene u fizici pratila su slična otkrića u drugim znanostima. Tako se kemija, otkrićem elektrona i radioaktivnosti krajem devetnaestog stoljeća, približila novoj fizici, te su teoretičari počeli primjenjivati otkrića fizičara o strukturi atoma na strukturu kemijskih molekula što je dovelo do otkrića *polimera* - prirodnih (svila, celuloza, prirodni kaučuk i proteini) i sintetičkih (plastika) spojeva velike molekularne težine. Budući da su sastavljeni od milijuna ponavljajućih i povezanih elemenata, polimeri zasigurno predstavljaju veliku prekretnicu u kemiji. Njihove nelinearne kombinacije podržavaju ideju o povezanosti čime su postali temelj cjelokupnog holističkog svjetonazora.

Kaos i nered samo su stepenice koje vode do reda više razine.

Belgijski fizičar i kemičar Ilya Prigogine je kasnije objavio svoju "teoriju disipativnih struktura" za koju je 1977. godine dobio Nobelovu nagradu dovodeći u pitanje istinitost Newtonovog drugog zakona termodinamike uz pomoć procesa kristalizacije polimera. Newtonov je postulat da se svi entiteti u svijetu nalaze u procesu entropije ili raspadanja; Prigogine je pokazao da je univerzum u stalnom procesu stvaranja, radije negoli raspadanja. Kao u polimera, gdje molekule surađuju na mnogo načina kako bi se prilagodile novim situacijama, Prigogine je ukazao na više situacija koje su neupitno ukazivale na *kretnu participaciju univerzuma*. Neke od njih su veoma podsjećale na promjene društvenih sustava s kojima se ljudi moraju suočiti u doba tranzicije, kada su kaos i nered samo stepenice koje vode do reda više razine.

Iako je znanstvena paradigma objektivnosti uvela društvo u svijet čvrstih i odijeljenih objekata i vjerovanje samo objektivnim dokazima, teorija i nalazi nove znanosti sugerirali su nešto sasvim drugo. Tako je u biologiji porast broja hibrida i razvoj novog područja genetike ukazivao na povezanosti koje se nikada prije nisu razmatrale, što je bio dokaz da s znanstvenom paradigmom na snazi nešto doista nije u redu. Na području zaštite okoliša znanstvenici su otkrili kako nije moguće zasebno rješavati ekološke probleme te su stoga objeručke prihvatili gledište po kojem na sustav treba gledati kao na neodvojivu cjelinu.

Promjena u psihologiji na početku dvadesetog stoljeća se prije svega odnosila na *pribvaćanje nesusjesnog*. Iako je pokušavala primjenjivati znanstvenu paradigmu toga vremena, uvođenje nesusjesnog - u kombinaciji s nalazima drugih znanosti o promjenjivosti naoko čvrstog materijalnog svijeta - je u psihologiji razotkrilo važnost i ulogu pojedinačne svijesti.

Čini se kako nam paradigma u nastajanju želi poručiti da je svijest kauzalna te da je unutarnje iskustvo pojedinca, koje uključuje intuiciju, emocije, kreativnost i duh, znatno važnije od samih osjetila. Štoviše, informacije o stvarnosti koje primamo izravno od fizičkih osjetila u konačnici se nalaze pod direktnim utjecajem naše unutrašnje svijesti. Drevni mudraci bi o tome rekli: "Svijet je onakav kakvim ga vi vidite." Znanstvena otkrića, povezana s iskustvom i presumpcijama mnogih ljudi, dovela su do stvaranja novog pogleda na svijet, obilježenog kategorijama kao što su cjelovitost, povezanost, primat unutarnje mudrosti i unutarnje izvornosti. Stoga se osnovna mantra promijenila od izjave "vjerujem tek kada vidim", u izjavu "*vidjeti ću tek kada budem vjerovao*."

Fizička osjetila više nisu ključno mjerilo ispitivanja stvarnosti, već je to unutarnje iskustvo ili svijest.

Opisani razvoj se nastavio odvijati tijekom čitavog stoljeća, tako da je sadašnja promjena usporediva s onom kopernikanskom. U svojoj knjizi *Microcosm: The*

Quantum Revolution in Economics and Technology George Gilder navedene procese naziva "kopernikanskim obratom u modernoj povijesti" te govori da "...u ranom 16. stoljeću Kopernik je izmjestio Zemlju iz središta svemira. Početkom ovog stoljeća kvantna fizika je odbacila ljudska osjetila kao glavno mjerilo stvarnosti."

Pitanje koje se sada samo po sebi nameće je sljedeće: Ako ljudska osjetila više nisu ključno mjerilo ispitivanja stvarnosti, što ih zamjenjuje? Odgovor kompetentne manjine unutar svakog znanstvenog područja, posebice s najviših znanstvenih razina, je nedvosmislen: "Unutarnje iskustvo ili svijest". Tako na primjer dobitnik Nobelove nagrade, neurolog Roger Sperry, u svojoj knjizi *Search of Beliefs to Live by Consistent with Science* govori o tome kako je "odbacio gledište po kojem znanost apsolutno nema potrebe svjesno pribjegavati mentalnim ili duhovnim snagama" te naglašava da će "sudbina biosfere ovisiti o prioritetnim ljudskim vrednotama."

U poslovnom svijetu naglasak na svjesnost u okviru nove paradigme dodatno podiže značaj čovjeka i uključuje subjektivno iskustvo prilikom odlučivanja. Lideri nove paradigme stoga prije uvažavaju unutrašnju mudrost i autentičnost ljudi negoli vanjske impersonalne snage. Oni cijene svaku osobu ili kako je jednom priliko jedan od njih rekao "posluju kao da je samo čovjek bitan." Robert Haas, predsjednik uprave *Levi Straussa* tako tvrdi da će "...se ključna razlika između korporacije budućnosti i sadašnjosti ogledati manje u proizvodima ili opremi koju koriste, već u ljudima - tko će za njih raditi, zašto će raditi i što će rad djelatnicima značiti."

Staro i novo

Stoga jedan od odgovora na pitanje: "Što predstavlja novi svjetonazor u poslovanju?" glasi: poslovati iz dubine unutarnje svijesti, povezane sa sviješću drugih ljudi i prirode. Jednostavno rečeno, to znači da je svatko od nas svjestan postojanja svoje unutarnju mudrosti i izvornosti, poput drugih ljudi koji nas okružuju. Jer svi fizičari, kibernetičari, ekolozi, biolozi, kemičari i drugi znanstvenici koji funkcioniraju na temelju nove paradigme nam stalno naglašavaju kako je sve jedno i kako je sav živući svijet povezan. Sve i svatko na neki je način povezan sa svime ostalim. U kontekstu svakodnevnog biznisa to znači da naglasak prelazi na kategorije kao što su *povezanost, kreativnost, suosjećanje i intuicija*.

Došlo je vrijeme u kojem slobodno možemo koristiti naše najviše potencijala te istovremeno preuzeti odgovornost ne samo za sebe same, već i za druge ljude, zajednicu i okoliš u kojem živimo.

Nova paradigma postaje još jasnija kada se usporedi sa starom paradigmom poslovanja na koju još uvijek nailazimo u svakodnevnom životu. Taj stari znanstveni svjetonazor najbolje je opisati Newtonovim mehanicističkim stajalištem kroz metaforu satnog mehanizma. Iako je moderna znanost odbacila navedeno stajalište proglašivši ga "nerealnim", današnja kultura kao i poslovne strategije još se uvijek uvelike temelje, na našu veliku štetu, na toj ideji. Stvorili smo organizacije koje funkcioniraju na principu krute hijerarhije, u kojima se na ljude gleda kao na zamjenjive komponente, a rad se odvija na principu naloga "odozgo prema dolje". Ti nalozi dolaze od menadžera koji su učeni da vrednote i intuicija pojedinca nemaju baš nikakvu vrijednost, da je racionalnost na temelju "objektivnih" podataka jedini ispravan način donošenja odluka te da je znanost menadžmenta najbolje opisana kao "djelovanje preko drugih ljudi", kao da su ljudi nekakve komponente koje se menadžerima nalaze na putu, a ne ključni čimbenici uspjeha koji kroz svoj doprinos rastu kao individue.

Korištenjem stare paradigme odbacujemo naše osjećaje, uvide i intuiciju te ih proglašavamo "neprikladnim i nepouzdanim" izvorom informacija. Upravo zbog toga, stari svjetonazor u začetku odbacuje temelje svakog napredaka u svijetu biznisa: poduzetnički duh, izvorni poriv temeljen na vjeri da se krene nekim putem usprkos "činjenicama" te strast da se doprinese zajednici na neki poseban način.

Budući da u njemu živimo, svi mi dobro poznajemo stari svjetonazor, matematičko-računovodstveni stil poslovanja koji odbacuje istinu iz ljudskih srca. Bez obzira na to, sve veći broj ljudi počinje shvaćati koliko je važno slušati vlastite kreativne impulse i vlastitu unutarnju mudrost. Upravo je to mjesto gdje nova paradigma s centralnom ulogom svijesti

**Stari, matematičko-
računovodstveni stil poslovanja
odbacuje istinu iz ljudskih srca,
unutarnje kreativne impulse i
unutarnju mudrost.**

nastaje, tvrdeći kako naše unutarnje znanje determinira i usmjerava nastajanje svijeta. Počinjemo shvaćati kako nešto ne postoji sve dok u to ne vjerujemo - bez obzira na gomile podataka koje nam se podastiru. George Gilder je promjenu opisao na sljedeći način: "Središnji događaj 20. stoljeća svrgnuće je materije s vladajućeg trona. U tehnologiji, ekonomiji i politici, bogatstvo u obliku fizičkih resursa sve je manje vrijedno. Sve je više vrijedna snaga uma koja nadvladava grube, materijalne sile."

Ključni izazov novog svjetonazora odnosi se dakle na ispravno korištenje unutarnjeg znanja, intuicije, suosjećanja i duha za razvoj u eri kontinuiranih i diskontinuiranih promjena, dok se sam način tog korištenja za svakog pojedinca, organizaciju i vremenski period može u mnogome razlikovati.

Spomenuta situacijska specifičnost razlog je što se nova paradigma ne može čvrsto i konačno definirati. Umjesto toga, stavove o funkcioniranju svijeta i djelovanje trebamo prilagoditi situaciji u kojoj smo se zatekli, moramo shvatiti kako je univerzum ustvari u stalnom procesu nastajanja, radije negoli Newtonov statički model koji ili postoji ili ne postoji. Moramo preispitati temeljne pretpostavke našeg svjetonazora, kako bi mogli djelovati, doprinostiti i preživjeti unutar klime u nastajanju.

Zašto se moramo mijenjati?

Kompanije kao institucije uvode promjene mnogo brže od drugih društvenih institucija. U stvari, na neki bi se način moglo reći da su promjene ekspresno stvorile biznis baš za ovo doba diskontinuirane tranzicije. Ed Zschau, bivši američki kongresmen i predsjednik uprave *Censtor Corporation*, sasvim jednostavno pojašnjava istaknuto mjesto biznisa u današnjem društvu: "Ako samo govore o problemima, bez da išta poduzmu, političari svejedno mogu uspjeti, mogu biti iznova izabrani. U biznisu morate imati rezultate."

Biznis okuplja ljude i stavlja ih na kušnju, povezuje ih jedne s drugima kako bi njegovali okolinu, bili fleksibilni, kreativni i brižni prema svemu što ih okružuje. Predsjednik i osnivač *World Business Academy*, Rinaldo Brutoco, u svezi s time ističe: "Budući da je današnji biznis posve internacionaliziran, jedina je društvena institucija koja raspolaže sredstvima i infrastrukturom za kataliziranje planetarne evolucije koja se upravo događa."

Naravno da će se biznis kao takav morati u mnogome promijeniti želi li udovoljiti navedenom izazovu. Tako nam npr. George Land, teoretičar sustava, ukazuje kako je sama koncepcija menadžmenta - koja ljude tretira na isti način kao i strojeve, prirodni okoliš kao

neiscrpn resurs, a dugoročne posljedice podređuje kratkoročnim financijskim ciljevima - jednostavno zastarjela u okvirima nove paradigme. Pa ipak, poslovni svijet u većini slučajeva još uvijek nije uspio zamijeniti prevladavajući menadžerski sustav novim, prikladnijim za naše sadašnje i buduće potrebe.

Jedan od razloga takvog zaostajanja možemo pronaći u tome što nas strah često navodi da povećamo efikasnost rada unutar starog svjetonazora, samo kako bi se i dalje održali u kontroli. Promjene ili bolje rečeno tranzicija, dakle diskontinuirani, kvalitativni pomak, radije negoli samo kvantitativni pomak - ponekad mogu biti toliko zastrašujuće da se ljudi vraćaju u udobnu prošlost čak i kada im je posve jasno da metode iz prošlosti više jednostavno nisu prikladne. Poslovni ljudi i znanstvenici na području menadžmenta su osmislili velike inovacije koje unapređuju upravljanje - izgradnju zajednice, osnaživanje, samo-usmjeravajuće timove, potpuno upravljanje kvalitetom (TQM-Total Quality Management) i viziju. No, kod pojave najmanjih poteškoća lideri i menadžeri često se "zavrte u krugu" u pokušaju da metode nove paradigme koriste na zastarjeli način.

Nedavni gost-predavač na mojem kolegiju "Nova paradigma liderstva" pri Sveučilištu Stanford, okupljenima je rekao kako su po njegovom mišljenju oni ljudi koji su TQM tehniku primjenjivali u sedamdesetim godinama bili pioniri; oni koji su to radili u osamdesetima su bili "napredni", a oni koji to rade u devedesetima jesu "samoubojice". Smatra kako je aplikacija te metode zapravo drugo ime za manipulaciju ljudima koje se tretira objektima i na koje se utječe uz pomoć straha, tako da su se mnoge korporacije udaljile od koncepcije osnaživanja, okrenule se rezanju troškova (ljudi), samo da bi dostigle ciljane kratkoročne profite. Tako su uspostavile totalitarnu kontrolu u kojoj vladaju tajnovitost i stres što na kraju dovodi do sloma pojedinca i organizacije.

Walter Kiechel III, u članku *When Management Regresses* objavljenom u časopisu *Fortune*, piše o savjetniku koji "uspoređuje divovske kompanije koje odbijaju promjenu i u kojima za teških vremena represija dodatno raste s bivšim komunističkim režimima Sovjetskog Saveza i Istočne Europe. U tim je režimima postojala stroga hijerarhija, nalozi 'odozgo prema dolje', birokracija i neprihvatanje drugačijeg razmišljanja. Danas više ne postoje."

Poslovni svijet u većini slučajeva još uvijek nije uspio zamijeniti prevladavajući menadžerski sustav novim, prikladnijim za naše sadašnje i buduće potrebe.

Obilježja novog svjetonazora

Tekst kojeg čitate iznosi alternativu opisanom destruktivnom ciklusu u biznisu i društvu. Nova paradigma nam nudi novi način poslovanja, utemeljen na konstantnoj promjeni, propitivanju te unutarnjoj i vanjskoj snazi svijesti. Krajnji ciljevi nove paradigme biznisa u prvom se redu odnose na *buđenje i osobni razvoj* svakog u nju uključenog pojedinca te *služenje zajednici* u kojoj živimo. Ljudi koji posluju na ovakav način svoje aktivnosti temelje na načelima jednote, cjelovitosti i povezanosti u smislu teorije sustava. Odluke donose konsenzusom iz prostora unutarnje mudrosti. Nikada se ne pokoravaju nekoj arbitrarnoj vanjskoj kontroli.

Vjerojatno ste već negdje pročitali listu karakteristika (npr. *niska hijerarhija*, značaj *vizije i usklađivanja, osnaživanje i vrijednosti*) pogleda na svijet kojeg možemo nazvati nova paradigma biznisa. Vjerojatno ste već čuli za koncepcije *organizacijskog učenja, kreativnog radnog mjesta ili transformacijskog poslovanja*. Međutim, navedene koncepcije ponekad funkcioniraju tek u nekim organizacijama jer nova paradigma poslovanja nije neki statični predložak kriterija koje organizacija ili posjeduje ili ne posjeduje. U većoj mjeri ona se odnosi na proces u stalnom razvoju. Primjerice, uvriježeno je mišljenje kako je niska hijerarhijska struktura siguran pokazatelj prisustva nove paradigme poslovanja. To naravno nije točno budući da postoje mnogobrojni slučajevi u kojima hijerarhija sjajno koegzistira i podržava zajedništvo i suradnju zadovoljavajući tako sve potrebe organizacije. U situacijama razvijene suradnje, zajedništva i suosjećanja unutar organizacije, hijerarhija može prerasti iz sustava koji podržava moć u sustav koji unapređuje učinkovitost i podržavati aktivnosti koje izviru iz prostora unutarnje mudrosti. Kada su osnaženi, ljudi rado preuzimaju odgovornost, a hijerarhija im nekad, definiranjem raspona te odgovornosti, u tome samo pomaže.

Umjesto da nastavim nabrajati karakteristike novog svjetonazora u poslovnom svijetu, na ovom mjestu vas pozivam da ih sami, uz pomoć vlastitog kreativnog izvora i na temelju vlastitog iskustva, pokušate otkriti. Rochelle Myers o tome kaže: "U vama postoji Nešto koje zna mnogo više od onoga što znate."

Molim Vas da sada zastanete i odvojite malo vremena kako bi razmotrili specifične situacije koje ćemo opisati u nastavku teksta. Vjerojatno ste ih proživjeli u prošlosti ili su one komponenta vaše organizacijske kulture u sadašnjosti. Poželjno je da odložite časopis na stranu kako biste razmišljali zatvorenih očiju te zatim ukratko zabilježili karakteristike tih situacija do kojih ste došli propitivanjem.

Za početak, razmislite o iskustvu timskog rada u kojem vaš osobni potencijal nije mogao doći do izražaja, kada tim, gledano izvana, nije bio uspješan i kada članovima toga tima nije omogućen razvoj. Koje su bile karakteristike te situacije ili grupe? Molim vas, zabilježite ih na papir.

Kada završite s promišljanjem i bilježenjem karakteristika tog neuspješnog procesa, skrenite vašu pozornost na grupu ili organizaciju koja vas je poticala na rast i razvoj, u kojoj su vaši osobni potencijali iskorišteni do maksimuma, na situaciju koja bi se s vanjske točke gledišta mogla procijeniti uspješnom. Koje su bile karakteristike te situacije ili grupe? Molim vas, zabilježite i njih na papir.

Ako ste zabilježili karakteristike ove dvije situacije ili ako ste o njima samo razmišljali, trebali biste pred sobom imati liste koje odražavaju poimanje starog i novog poslovnog svjetonazora. Kada ih usporedite, vjerojatno uviđate da su na prvoj listi upisane kategorije povezane s kontrolom i regulacijom, dok su na drugoj listi vjerojatno kategorije povezane s liderstvom koje podržava otvorenost te pomak od menadžerskog naređivanje prema osnaživanju djelatnika. Umjesto da ih se tretira poput djece, djelatnici se smatraju odraslim ljudima, ravnopravnim partnerima, članovima zajednice ili pak liderima na istoj razini.

Stara paradigma obilježena je strahom koji proizlazi iz kratkoročnih ciljeva i rigidnom hijerarhijom, dok se nova zasniva na viziji pojedinca i organizacije te promiče fleksibilnost uz orijentaciju na ljude i tržište. Umjesto da se bavi grupnim politikama koje su primarno usmjerene na potrebe dioničara, novi pristup je jednako usmjeren na sve dionike. (djelatnike, klijente, dobavljače, okolnu zajednicu, prirodni okoliš i dioničare) Umjesto borbe i konkurencije, novi pristup uključuje suradnju, zajedničko stvaranje (u kojem odnosi unutar i izvan granica organizacije prelaze iz kooperacije u kreativnost) te doprinos svakog pojedinca. Umjesto agresivnih ratničkih vrednota, novi pristup je čvrsto utemeljen na vrednotama otvorenosti, integriteta, povjerenja, jednakosti, uzajamnog poštovanja, dostojanstva, sklada i suosjećanja.

Navedeno je samo primjer novog usmjerenja biznisa. Vjerojatno možete i sami pridodati veliki broj drugih karakteristika na temelju vlastitog iskustva. No, važno je da osvijestite kako ste na svojem radnom mjestu i karijeri već sigurno iskusili ono što se naziva "novi svjetonazor poslovanja". To iskustvo sada samo trebate proširiti i podržati.

Želimo li uspjeti u tome moramo biti disciplinirani, savjesno se držati novih vrednota, moramo biti kreativni, suosjećajni, podržavati zajedništvo i biti lideri kojima je glavni motivator više dobro zajednice. U situaciji u kojoj se svijet danas nalazi moramo se zapitati, poput Catherine Ingram u knjizi *In the Footsteps of Gandhi*: "Na koji način živjeti u svijetu naizgled nepodnošljivih patnji?" Ili kako je Winston Churchill rekao, "Preživljavamo od onoga što dobijemo. Živimo od onoga što dajemo." U ovom trenutku velikih promjena, trebali bi slijediti navedene upute.

Umjesto borbe i konkurencije,
novi pristup se temelji na
suradnji, zajedničkom stvaranju
te doprinosu svakog pojedinca.

Korijeni promjene

Koji je to društveni, politički i ekonomski kontekst promjene svjetonazora? Kako smo se uopće našli u sadašnjem stanju previranja? Na koji način možemo participirati i podupirati promjenu svjetonazora?

Jedan od iznenađujućih aspekata sadašnje tranzicije odnosi se na sklonost većine ljudi prema izbjegavanju ovakvih pitanja. Iz različitih razloga, prije svega psiholoških, teškoće svijeta u tranziciji su nam bolne pa ih stoga najradije zaobilazimo. Međutim, ako ne poznamo dobro kontekst u kojem poslujemo, već smo u startu osuđeni na ponavljanje pogrešaka iz prošlosti. U vrijeme radikalne promjene paradigme, to je doista opasan pothvat.

Promjena paradigme u znanosti, a tako je bilo i početkom prošlog stoljeća, započinje u trenutku kada se uoče anomalije, odnosno kada se rezultati istraživanja ne uklapaju u temeljne pretpostavke discipline. Kako su fizičari nastavljali drevnu potragu za temeljnom gradbenom česticom, istraživali implikacije ubrzanja iznad brzine svjetlosti te otkrivali dotad neviđeni red u naizgled kaotičnom svijetu, stari Newtonovi zakoni i temeljne pretpostavke o funkcioniranju univerzuma koje su se na njih oslanjale, polako ali sigurno gubili su na značaju.

Šira društvena promjena svjetonazora koja nastaje iz znanstvenih anomalija javlja se kao rezultat nefunkcionalnosti starog pristupa u društvenoj i gospodarskoj sferi. Unatoč činjenici da je znanstvena revolucija stvorila nove tehnologije koje su u velikoj mjeri poboljšale živote jednog dijela ljudske populacije, ne smijemo zaboraviti kako sustvorile i strašne nuspojave. Tako danas u svijetu svakoga dana izumire tri do četiri stotine vrsta; nastavlja se uništavanje šuma; ozonski omotač nestaje brzinom većom od najgorih predviđanja; glad je poprimila tolike razmjere da svakodnevno uzima na tisuće života; populacijski rast izvan svake je kontrole i pomalo nadilazi kapacitete planeta. Unatoč svim tim strašnim posljedicama naše materijalističke, rastu orijentirane paradigme, ljudi u nerazvijenim zemljama svijeta svejedno traže istu kulturu podržavajući tako destruktivni ciklus. Afrički znanstvenik i prosvjetitelj Motombe Mpana o tome kaže: "Američki san se pretvorio u noćnu moru svijeta."

Mpani su se u njegovim naporima da ukaže na potrebu promjene naših temeljnih pretpostavki pridružili mnogi poslovni ljudi, znanstvenici i stručnjaci iz cijelog svijeta. Francuz Jacques Attali tako piše o "svijetu koji je složno prihvatio ideologiju konzumerizma ostajući pritom gorko podijeljen na bogate i siromašne, ugrožen zagađenom atmosferom, opasan gustom mrežom zračnih luka metropola i osposobljen za trenutnu komunikaciju".

Mnogi ljudi intenzivno osjećaju kako se prije svega *mi*, ljudi, moramo promijeniti da bi se neminovna promjena na kraju i dogodila. Pronalazač Polio cjepiva Jonas Salk tvrdi kako "...opstanak svijeta kakvog poznamo jednostavno nije moguć. Svijet će se morati transformirati i iznova nastati kako bi trajno opstao."

Nema više sumnje da je velika promjena o kojoj svi govore započela. Futurist Willis Harman često napominje kako "...početak ovog stoljeća predstavlja razdoblje temeljne transformacije modernog svijeta, čiji opseg i značenje tek naslućujemo.... Uloga biznisa je u toj transformaciji apsolutno presudna."

Filozof i učenjak Huston Smith o tome kaže: "Nešto se veliko dogodilo čovjeku zapada, tiho i nepovratno. Njegov pogled na život i svijet toliko je radikalno promijenjen da će s povijesnog aspekta dvadeseto stoljeće vjerojatno biti uspoređeno - s četvrtim koje je svjedočilo trijumfu kršćanstva i sedamnaestim, dobom svitanja moderne znanosti - kao jedno od veoma rijetkih vremenskih razdoblja koja su rodila radikalno novu epohu ljudske misli. U ovoj promjeni, koja je tek u tijeku, predstavnici današnjih generacija igraju bitnu, iako ne još u potpunosti prepoznatu ulogu."

Jer suglasje postoji, u cijelome svijetu, među uglednicima i stručnjacima mnogih disciplina. Na samitu *Rimskog kluba* je tako rečeno da se "...danas nalazimo u ranoj fazi formiranja novog tipa svjetske zajednice koja će se od današnje razlikovati u istoj mjeri u kojoj se postindustrijska era razlikovala od agrarnog društva." Attali napominje kako bi ta promjena mogla biti "daleko veća od korištenja pare i električne energije u devetnaestom stoljeću, srodnija otkriću vatre u doba primitivnih plemena."

Čehoslovački Predsjednik Václav Havel svoj je govor na *World Economic Forumu* usmjerio na proces kojeg je nazvao "krajem modernog doba", doba dominantnog uvjerenja da je "svijet i postojanje kao takvo, zatvoren kognitivan sustav kojim upravljaju konačni univerzalni zakoni... koje čovjek u cijelosti može razumjeti i racionalno iskoristiti za svoju vlastitu korist." Stara paradigma (iako nije upotrijebio te riječi), po njegovom je mišljenju predstavljala "kult obezličene objektivnosti". U novoj eri, nadodao je Havel, "političari će iznova morati postati ljudi koji će vjerovati ne samo objektivnoj interpretaciji stvarnosti, već i vlastitoj duši."

Stara industrijsko-znanstvena paradigma polako umire, dok se nova tek treba u potpunosti roditi. U tom se svjetlu javljaju neki novi, još nejasni odgovori na ključna pitanja o društvenom kontekstu unutar kojeg se poslovanje odvija. U tom je smislu možda najvažniji doprinos autora koji u sve većem broju potiču javnost da ne okreće glavu od poteškoća u svijetu, te tako, kako to Joanna Macy kaže, "zadrže pozornost" i nastave postavljati pitanja o načinu na koji se biznis i poslovni ljudi u njemu mogu na najbolji način uklopiti u ovu masivnu društvenu transformaciju.

Nalazimo se u ranoj fazi formiranja novog tipa svjetske zajednice koja će se od današnje razlikovati u istoj mjeri u kojoj se postindustrijska era razlikovala od agrarnog društva.

Pojava novog liderstva

Da bi se oslobodila toliko potrebna kreativnost u današnjem biznisu potrebna nam je posebna vrsta liderstva. U vrijeme znanstvene revolucije ili promjene paradigme uvijek postoje dvije vrste znanstvenika: oni koji se bave tradicionalnom znanošću pod utjecajem tranzicije i lideri nove paradigme, ljudi poput Newtona, Einsteina, Bohra ili Prigogina.

Isto je tako i u svijetu biznisa: postoje lideri koji samo osjećaju da nešto treba promijeniti i lideri koji su sposobni definirati te nove potrebe i stvoriti viziju novog biznisa. Međutim, u slučaju sadašnje tranzicije, liderstvo se kao takvo također mijenja. Ono prestaje biti fenomenom "super-čovjeka na vrhu organizacijske hijerarhije" i postaje distribuirani fenomen, odnosno kontekst u kojem svi članovi organizacije postaju na neki način lideri preuzimajući na sebe odgovornost u pravom trenutku. Paradigma u nastajanju nam govori da je potrebno oboje, jako vodstvo uz istovremenu participaciju svih ljudi u procesu liderstva.

Čini se da ključ leži u stajalištima koja prožimaju organizaciju. Potrebno je liderstvo koje njeguje suosjećanje i zajedništvo. Možda će priča u nastavku bolje pojasniti smisao navedenog.

U knjizi *The Different Drum* Scott Peck iznosi priču pod nazivom "Rabinov dar". U toj priči, gvardijan umirućeg kršćanskog reda od samo pet redovnika, redom sedamdeset godišnjaka, poziva starog rabina da ga posjeti u trošnoj kućici na rubu šume. U razgovoru jedan s drugim suosjećaju, žaleći se na nedostatak vjerskog zanosa koji je nekada postojao u svijetu. Nakon pozdravnog zagrljaja, rabin na odlasku poruči gvardijanu: "Ne mogu ti baš ništa savjetovati. Jedino ti mogu reći da je jedan od vas sam Mesija."

Ta je poruka zapravo bila rabinov dar. Nakon što je gvardijan izvijestio ostalu četvoricu starih redovnika o rabinovim riječima, prema sebi i drugima počeli su se odnositi na posve novi način, kao da je svaki od njih sam Mesija. Ljude koji su prolazili u neposrednoj blizini privukla je izuzetna ljubav i poštovanje koji su zračili iz samostana pa je broj posjeta svakoga dana sve više rastao. Dolazili su na igru, molitvu i razgovore. Pričali su s redovnicima, tražili ih savjete o životu te su neki od njih, kako je vrijeme prolazilo, izrazili želju da se pridruže redu koji je tako opet procvao.

Kreativnost koju su redovnici počeli prakticirati nakon rabinove poruke više nije bila problemski orijentirana. Zaboravili su na "problem" starosti i propadanja crkvenog reda i nastavili raditi s posebnim suosjećanjem. Tako je svatko od njih postao lider, u prikladnoj situaciji i prikladnom trenutku i obavljao svoje zadatke u ljubavi i poštivanju.

Priča "Rabinov dar" svakog se dana na različite načine oživotvoruje u svijetu korporacija. Jedna od njih je i ona o Jacku Welch, predsjedniku uprave kompanije *General Electric*.

Preuzevši vodstvo u kompaniji 1981., Jack se obvezao da će uvesti promjene u strukturi GE-a koje su bile ranije isplanirane, prije nekih četrnaest godina, ali nikada nisu bile implementirane. Budući da je promjene uvodio osnaživanjem i stalnim naglašavanjem značaja ljudi za funkcioniranje sustava, postao je pravi predstavnik promjene paradigme u poslovanju. Zbog svojeg početnog pristupa smanjivanja troškova, velikog broja otkaza i preustrojstva dobio je nadimak "Neutron Jack", budući da je "zgrada GE-a i dalje postojala, ali su ljudi iz nje nestali." Međutim, njegovi su se potezi pokazali uspješnima u transformiranju multinacionalnog diva, kojeg je odmicao od analitičkog načina poslovanja i formiranja strategija (stara paradigma liderstva) i usmjeravao na osnaživanje djelatnika (nova paradigma liderstva). U velikom intervjuu objavljenom u časopisu *Fortune* rekao je da: "Ideja o slobodi i osnaživanju naše radne snage nema baš puno veze s prosvjetljenjem - prije bih rekao da se radi o konkurentskoj potrebi."

Priča "Rabinov dar" svakog se dana na različite načine oživotvoruje u svijetu korporacija.

U tekstu časopisa *Fortune* posebno je istaknuta strategija za vrijeme Jackova mandata po kojoj su svaki proizvod ili proizvodna linija GE-a morali biti ili tržišni lider ili prvi sljedbenik tržišnog lidera na domaćem ili stranom tržištu, u svojoj grupi proizvoda. U jednom kasnijem intervjuu objavljenom u časopisu *Harvard Business Review*, Welch je ponovo ilustrirao promjenu paradigme: "Želimo da stručni i poslovni časopisi u budućnosti o GE-u pišu kao o kompaniji koja ljudima osigurava slobodu i prostor za kreativnost, mjestu koje potiče i oslobađa ono najbolje u svakome od nas - otvorenom i pravednom, gdje ljudi razumiju smisao i značaj svojega rada i gdje se postignuća nagrađuju, kroz plaću i duhovno zadovoljstvo."

Ovakvi i slični organizacijski ciljevi uvijek dolaze od lidera te povratno utječu na prirodu liderstva. Jack Welch sigurno u tome nije usamljeni primjer. U svijetu danas postoje mnogi lideri koji misle i rade na isti način.

Na nedavno održanom sastanku predsjedničkog vijeća *World Business Academy*, okupljena grupa izvršnih direktora koji upravljaju biznisima različitog opsega, od multinacionalnih do manjih obiteljskih poduzeća, raspravljala je o ograničenjima i solucijama za provođenje nove vrste liderstva koja će nam osigurati prolazak kroz razdoblje tranzicije. Ti su ljudi, redom uglednici, razgovarali o posve drugačijem setu pitanja poput važnosti ljubavi na radnom mjestu, ranjivosti i izloženosti lidera, ključnom značaju kvalitetne komunikacije, pogubnom utjecaju ega, nasušnoj potrebi za integritetom i služenjem, participaciji djelatnika u vlasništvu te poštivanju života samoga - zapravo o naznakama novog liderstva.

Transformacija organizacije

Na koji način ćemo "odavde" stići "tamo"? To je pravo pitanje u sadašnjem trenutku. Na koji način možemo transformirati naše organizacije i nastaviti preobrazbu u skladu s daljnjim neminovnim promjenama svijeta? Na koji način, usprkos promjenama, održavati svrhovitost i kvalitetne odnose, nositi se sa stresom, uravnotežiti privatni i profesionalni život, njegovati duh?

Stalno nam govore kako je promjena jedina konstanta u svijetu te da je sadašnja promjena izraženija od bilo koje druge u povijesti. Tako je npr., Layton Fisher iz tvrtke *Imperial Oil* na međunarodnoj konferenciji u organizaciji *International Center for Organizational Design* naglasio kako u svijetu dolazi do eksponencijalnog porasta informacija te da bi se sveukupno znanje svijeta, metaforički prikazano, 1980. moglo sakupiti u jednoj knjizi, 1987. u dvije knjige, 1994. u četiri, 2000. u osam a već 2004. u čak šesnaest knjiga. Stručnjaci danas procjenjuju kako se sveukupno znanje u svijetu udvostručuje svake tri i pol godine. Fisher je na kraju izlaganja zaključio: "Upravljanje vlastitim životom ili organizacijom u svijetu koji se tako brzo mijenja usporedivo je s plesom u partnerstvu gorile. Ples ne staje kada si ti umoran. Ples prestaje kada je gorila umoran."

No, u kontaktu s današnjim doista obimnim i brzim promjenama, nismo baš potpuno bespomoćni. Naime, razmatranja o toj temi obično izostavljaju važnu konstantu, ljudski duh. Iako moramo uvažavati naprasitu rijeku promjena, možemo se naučiti strujati usklađeni s njome u stavovima i postupcima. Izazov se nalazi upravo u tome: na koji način koristiti svjesnost i kreativnost kako bi živjeli i rasli kroz testove konstantnih promjena?

Čini se kako su zabilježeni uspjesi poslovne transformacije uvijek povezani s velikim povjerenjem u snagu ljudskog duha. Znanost liderstva i poslovna praksa već danas raspolažu velikim brojem dokumentiranih dokaza o istinitosti navedenih tvrdnji koje jasno dokazuju da je kretanje neke organizacije u smjeru "veće duhovnosti" u direktnoj korelaciji s povećanjem uspješnosti poslovanja, prema standardnim mjerilima performansi.

Nažalost, zbog sveprisutnog straha kratkoročni ciljevi i promišljanje obično prevladaju. Često se događa da uprave kompanija, čak i u prisustvu evidentnog uspjeha novog pristupa, pokreću cikluse propitivanja ili neke druge represivne mjere koje na kraju uvijek ubijaju inicijativu. Ili se pak potrebne promjene pokreću s vrha, ali u takvom obimu da pristup, koji bi se na duže staze doziranim i organskim uvođenjem vjerojatno pokazao djelotvornim, zbog stresa propada.

Kada sagledamo potencijale novog svjetonazora u svijetu biznisa, doista je teško shvatiti razloge zbog kojeg se on relativno sporo širi, mnogo sporije od drugih promjena u svijetu. Neosporno je kako bi većina ljudi htjela raditi u okruženju bez podjela na "mi-i-oni", u

kojemu se djelatnici tretiraju kao odrasli ljudi, gdje se informacije otvoreno i nesmetano dijele. Ljudi bi htjeli napredovati na radnom mjestu koje svima osigurava autoritet i odgovornost, za operativne zadatke i strategiju, iskustvo zajedništva i prostor bez hijerarhijskih i sektorskih barijera. Cijenili bi povjerenje, fleksibilno radno mjesto i slobodu za drugačije razmišljanje. Ljudi bi htjeli da tvrtke uvažavaju različitost, kvalitetne odnose, jednakost profita i ljudskosti na listi prioriteta, orijentiranost na zajednicu i čistoću prirode, suvlasništvo koje svima postaje dostupno.

Nažalost takve organizacije često nailaze na razne probleme i to iz više razloga. Najvećim dijelom se problem javlja, isto kao i s uvođenjem novog svjetonazora u znanost, zbog otpora vladajuće garniture koja profitira u okvirima starog sustava, strahuje od nepoznatog i sumnja u uspješnost novih metoda. Drugi se razlog odnosi na manjak vidljivih rezultata u kontekstu klasičnih mjernih kategorija, na samim počecima uvođenja novina, dok je treći razlog povezan s neusklađenim promjena strukture i mentalnih modela. Ljudi često ne raspolazu zadovoljavajućim vještinama; stoga promjene strukture bez promjene načina razmišljanja nikada ne dovode do očekivanih rezultata.

Promjena strukture bez promjene načina razmišljanja nikada ne dovodi do očekivanih rezultata.

U svezi s time, Tom Melohn iz kompanije *North American Tool & Die* tvrdi kako je savjesno slijeđenje određenih vrednota jedini način da se prevladaju ove poteškoće. "Pomodni trendovi dolaze i prolaze", kaže on, "upravljanje pomoću ciljeva, budžetiranje s nultom bazom, vizioniranje, samo-usmjeravajući timovi, osnaživanje, izgradnja zajednice. Svi oni na svoj način doprinose kvaliteti upravljanja. No u nedostatku pravih vrednota u organizaciji ni jedna od navedenih niti bilo koja druga metoda neće dugoročno funkcionirati." Zatim nastavlja: "Htio bih vam prodati najvažniju korporativnu imovinu - vašeg novog kolegu zaposlenika. No vidite, ljudi nisu na prodaju - barem ne *samo* za novac. Da biste ih doista kupili potrebna će vam biti drugačija valuta, koje se naziva *iskrenost, povjerenje, jednakost, uzajamno poštovanje, samopoštovanje, dostojanstvo, priznanje, timski rad i briga*. Prije svega - *briga*."

Posebne vrednote uvijek se nalaze u korijenima svake inovacije i uspješne organizacijske transformacije. Iako otpor prema novom načinu rada uvijek postoji, iskustvo nam govori da su ljudi, njihova srca i vještine, uvijek u dovoljnoj mjeri kompetentni da se uhvatite u koštac s problemima. Stoga možemo zaključiti da definitivno postoji način kako "doći-do-tamo." A kada tamo stignete, budite sigurni da ćete nastaviti ploviti niz rijeku promjena u profinjenom stilu.

Društvena i ambijentalna odgovornost

Na koji način biznis može preuzeti na sebe ovu odgovornost? Na koji način najmoćnija institucija vremena može odbaciti negativnosti uz pomoć kojih je i stekla svoju moć?

Novе teorije i spoznaje znanosti nude nam neke odgovore na postavljena pitanja. Govore nam kako živimo u svijetu cjelovitosti i veza među dijelovima - do točke da, tehnički rečeno, dijelovi zapravo ne postoje, već samo produženi ekosustav. Na površini, taj je sustav izuzetno kompleksan i kaotičan. Svakako nije linearan niti ga možemo istraživati korak-po-korak. Sustav u kojem živimo je kreativan, razumljiv samo dubokim promišljanjem pa čak i onda tek u naznakama i s velikom vjerojatnošću greške.

Tada nas ne treba iznenaditi što su komponente nove paradigme poslovanja također povezane na naizgled čudan način. U kontekstu ovog, turbulentnog svijeta, svakodnevno nastaju novi oblici poslovanja i liderstva. Individualne organizacije tada napreduju implementacijom tih novih formi sve dok ne dosegnu svoje limite, utječući tako na njihovu prihvaćenost u pojedinim vremenskim razdobljima. Opisani proces bi nas trebalo dovesti do razine osobnog razvoja lidera koja će utjecati da se ciljevi i rezultati poslovanja usko povežu sa služenjem zajednici i brigom za okoliš. To znači da će kroz društvenu i ambijentalnu odgovornost biznis postati ključni čimbenik u stvaranju blagostanja u svijetu, pritisnutom problemima stalne promjene. Na taj smo način prošli puni ciklus, od starog svjetonazora na nove forme, njihovu implementaciju i doprinos zajednici u okvirima nove paradigme.

Ovaj se ciklus, naravno, događa na mnogim razinama. Ideja hologrfskog univerzuma nove fizike ukazuje nam na činjenicu da svaki dio u sebi sadrži cjelinu. Sve više uviđamo da se vjerovanja i iskustvo različitih duhovnih tradicija poklapaju s nalazima nove znanosti. Čak se i na području ekonomije (koju poneki nazivaju "nesretnom znanošću") dogodio izuzetan spoj drevne duhovne tradicije i suvremene znanosti, koji je izuzetno doprinjeo usklađivanju s promjenama u svijetu biznisa.

Stoga prilikom istraživanja društvene i ambijentalne odgovornosti biznisa moramo imati na umu kako promatrani aspekt nije odvojen od drugih komponenti promjene paradigme u pojedincu, organizacijama i svijetu u cjelini. Poput ruskih lutaka sadržanih jedna unutar druge ili još preciznije, poput dijelova holograma, one se ne nalaze samo u odnosu jedna s drugom; one zapravo čine jedna drugu.

"Misli globalno djeluj lokalno" vrlo je prikladan slogan za ova naša vremena koji nas podsjeća da kroz promjene u pojedinačnim životima, radnim grupama i organizacijama, možemo, imamo li na umu globalnu perspektivu, utjecati na promjenu u svijetu i načinu njegova funkcioniranja.

Konceptualizaciju ovog procesa na organizacijskom nivou najbolje je proveo Terry Mollner koji sadašnji trenutak opisuje kao promjenu od "Materijalističkog doba" i pretpostavke o postojanju dvojice i množine, na "Odnosno doba" s pretpostavkom jednote i povezanosti beskrajnih dijelova koji kooperirajući tvore cjelinu. Prema Mollneru, materijalističko doba počinje na najnižoj razini ljudske zrelosti, npr. kod pojave ratova, nastavljajući se dalje u više razine konkuriranja i prosvijetljenog samo-interesa. Čak je i potonja razina, međutim i dalje dio materijalističkog doba budući da i dalje pretpostavlja odvojene entitete koji konkuriraju, radije nego što surađuju.

"Practiciranjem samosvjesne suradnje približavamo se modusu odnosnog doba," kaže Mollner. Onkraj toga nalazi se ono što on naziva "najvišom razinom ljudske zrelosti, *samosvjesni konsenzus* ili harmonija". U odnosnom modusu ponašanja i postojanja samosvjesno donosimo svaku odluku i izbor koja je istovremeno dobra za nas pojedinačno, za organizaciju i cjelokupnu društvenu i fizičku okolinu. Želimo li ostati vjerni misiji i odgovornosti biznisa za cjelinu, ponašati ćemo se upravo na takav način.

Pokret koji podržava opisani način života temelji se na snažnim vrednotama. Tako Ralph H. Nelson, promišljajući o krivom dojmu Amerikanaca o pobjedi kapitalizma nad komunizmom, u časopisu *Forbes* piše: "Ukoliko želi opstati, kapitalizam hitno treba nove dokaze moralnosti i duhovnu dimenziju; efikasnost više nije dovoljan argument. Ukoliko duhovna potpora izostane, kapitalizam bi mogao pobijediti u ratu s komunizmom, ali izgubiti mir."

Brenton R. Schendler u časopisu *Fortune* oštro kritizira vrednotu individualizma ako uz nju ne stoje vrednote zajedništva i brige za cjelinu te se pita: "Jesmo li sada, dakle, tamo gdje nas je doveo naš hvaljeni individualizam? Tražimo utočište u izoliranim životima, okruženi samo onim ljudima koji dijele naše neposredne osobne, kulturne i ekonomske interese, dok šira zajednica atrofira? Gdje li su nestali drugi ideali, poput brige za zajednicu u cjelini, vjerske i etničke tolerancije, jednakosti pred slovom zakona, štedljivosti i poštovanja teškog fizičkog rada? Jesu li oni danas nevažni? Zar ne možemo stvoriti novu ravnotežu koja će nas preusmjeriti prema poboljšanju našeg društva i uzdići iznad sebičnosti koja danas potiče ljude da rade, poduzetnike da stvaraju, japije da gomilaju i korporacije da racionaliziraju?"

Na višoj razini zrelosti ljudi donose odluke koje su istovremeno dobre za njih ali i za organizaciju, društvo i prirodnu okolinu u cjelini.

Vizija budućnosti

Vodeća načela nove paradigme, holizam, unutarnja mudrost i izvornost, vode nas prema novim načinima poslovanja koji podržavaju društvo i zajedništvo utječući tako na sve dijelove svijeta.

Međutim, kada se čovjek zatekne usred promjene svjetonazora, teško je, ako ne i nemoguće, utvrditi temeljna obilježja tog procesa. Stoga je dobro pratiti vizije mnogih autora koje ocrtavaju sam proces tranzicije i njegov utjecaj na ljudsko društvo.

Za nas je najvažnije u ovom trenutku da ostanemo otvoreni za nove mogućnosti jer promjena kroz koju prolazimo može proizvesti ponašanje koje će potaknuti povijesnu političku revoluciju. Ljudi se čvrsto drže svojih pozicija, priklanjaju određenim stranama i postaju fundamentalisti. Tako Jagdish Parikh, predsjednik indijske kompanije *Lemuir Group of Companies* ističe kako nije sklon koristiti se pojmom "nova paradigma poslovanja" budući da, prema njegovom mišljenju, ukazuje kako neke osobe ili poduzetnici jesu predstavnici "nove paradigme", a da drugi to nisu.

Takav način obilježavanja ne samo da slični na inkviziciju, već promašuje poantu o prikladnosti određene poslovne prakse u jednoj situaciji te neprikladnosti iste u drugoj. Takav pristup, nažalost, polarizira umjesto da pokreće ljude prema višoj sintezi svekolike suradnje u doba tranzicije. Bilježenjem karakteristika nove paradigme poslovanja lako možemo upasti u zamku blokiranja opcija i zatvaranja uma prema novim mogućnostima.

Zanimljivo je da negujemo posebnu vrstu otvorenosti i vizije kada bez prezanja pogledamo istini u oči, ma koliko ona bolna bila. Poput srednjovjekovnih vitezova istraživača, moramo vjerovati našim unutarnjim potencijalima. Moramo odbaciti strah od nepoznatog, kao i krivnju i kritičizam koji se zbog njega javljaju. Moramo pažljivo promatrati, objektivnošću znanstvenika, radoznalošću i čuđenjem djeteta te na temelju toga kreirati prodorna pitanja.

Teoretičar sustava i socijalna aktivistica Joanna Macy primjer je modernog viteza na zadatku istraživanja novog svjetonazora. Primarno se baveći problemima odlaganja nuklearnog otpada, Joanna je u jednom trenutku shvatila kako se njegovo vrijeme raspada proteže na razdoblje od dvjesto pedeset tisuća godina. To znači da tako "sanirani" otpad u bilo kojem trenutku predstavlja otvorenu prijetnju životu deset tisuća generacija na Zemlji. Situacija joj je izgledala toliko beznadno da je zapala u ekstremno stanje duševnog očaja i fizičke paralize.

No, budući da je kako sama kaže "zadržala pozornost", svježinu svoje promatračke snage, iznenada je počela uviđati putove kojima bi se ipak nešto moglo učiniti. Kao rezultat otvorenosti na probleme i poniranja u dubinu svoga očaja, preplavila ju je neka posebna motivacija. Iskustvo ju je toliko dirnulo da ga je odlučila opisati u knjizi *Despair and Personal Power in the Nuclear Age*. Joanna nastavlja razvijati nove aktivnosti kako bi se nagomilavanje

nuklearnog otpada smanjilo, istodobno upozoravajući buduće generacije o opasnostima koje ih čekaju. Njezin glavni doprinos odnosi se na osvještavanje tog problema i pomaganje ljudima u izgradnji njihove osobne vizije budućnosti na temelju jasnog razumijevanja sadašnjosti te pristupa unutarnjoj mudrosti i izvornosti.

Primjerice, Joanna je razvila vježbu pod nazivom *Parsifal Exercise* koja se temelji na mitskoj priči o Parsifalu i svetom Gralu, opjevanu i proslavljenu u mnogim kulturama svijeta, posebice u Engleskoj, Francuskoj i Njemačkoj.

Rastrojen zbog izdaje dvoje ljudi koje je najviše na svijetu volio, svoje žene Guinever i najdražeg viteza Lancelota, kralj Artur je izgubio volju za životom. Moćno kraljevstvo koje je godinama gradilo sa svojim vitezovima okruglog stola, rušilo se kao kula od karata. Najveći dragulj kraljevstva, prekrasni kraljevski glavni grad Camelot, postao je prijestolje kaosa, polusrušena gomila kamenja, bez sjaja i bez budućnosti. Vitezovi se odlučuju na očajnički korak: pronaći Sveti Gral, moćnu relikviju, koja onom tko pije iz nje udahnuje novi život.

I tako su krenuli, vjerni svom kralju i istrajni u želji da mu pomognu. Tražili su godinama. Uzalud. Mnogi su umrli na putu, na kojem nije bilo putokaza. Kad je sva nada propala, najmlađi od vitezova, Parsifal, pronašao je čudan dvorac, kojim je vladao stari Kralj ribara, čuvar Grala, kojeg su tako nazivali jer je bio hrom i nemoćan da jaše pa mu je ribarenje bilo jedina razonoda. Njegovo je kraljevstvo također bilo zapušteno, činilo se kako tamo ništa ne uspijeva.

Kralj je pozvao mladog viteza u goste. Boraveći na dvoru, Parsifal je shvatio da dvorjani svako toliko prenose Sveti Gral iz sobe u sobu. Budući da su ga majka i učitelj u mladosti odgajali da ne postavlja suvišna pitanja, Parsifal je šutio i samo promatrao što se događa. Na njegovu žalost, drugoga dana je prognan iz dvorca a kako se nije usudio pitati kralja, nije dobio ono što je tražio ostavivši tako svoju životnu svrhu neispunjenom.

Neke verzije priče kazuje da se jednoga dana ipak vratio, shvativši koliko je pogriješio. Tada je postavio pravo pitanje Kralju ribara, "probudio" njega i njegovo kraljevstvo, dobio Gral i odnio ga Arturu koji je uz pomoć Grala povratio svoju snagu, ponovno okupio svoje ratnike i pobijedio sina Mordreda vrativši mir u zemlju. Dakle, samo je jedno pitanje bilo lijek za mnoge probleme...

U Joanninoj *Parsifalovoj vježbi*, sudionici posjećuju razna okupljališta ljudi kako bi im poput Parsifala, samo u modernom kontekstu, postavili pitanja: "Prema vašem mišljenju, s kojim se opasnostima danas u svijetu susrećemo? Pogoršava li se situacija ili ide na bolje? Pričate li

Mitska priča o mladom vitez
Parsifalu pokazuje da je ponekad
samo jedno pitanje dovoljno da bi
se riješili složeni problemi.

ikada s nekim o tim problemima? Ako je odgovor potvrđan, gdje, kada i s kime o tome pričate - kod kuće s rodbinom, na poslu, u školi ili s prijateljima? Što ljudi govore o svemu? Može li se išta učiniti u svezi s time? Što vam daje nadu?"

Joanna tvrdi da se tijekom provođenja vježbe znaju dogoditi trenuci "buđenja" slični onima u kraljevstvu Kralja ribara. U procesu podjednako oživljavaju oni koji postavljaju pitanja kao i oni koji na njih odgovaraju, iako razgovori o značajnim problemima često znaju biti veoma bolni. No ipak, ljudi otkrivaju kako nada postoji, kako se istina kreće ruku pod ruku s vjerom u nutarnju mudrost, s preciznim promatranjem i pravim pitanjima, što stvara novu energiju koja im pomaže da pozitivno gledaju na život. Jer vizija pozitivne budućnosti već postoji. Samo nam treba pozornost i prava pitanja.

Translated and reprinted by permission of World Business Academy, 2007., all rights reserved.

This article was originally published under the English title: What Is the New Paradigm in Business?, in compilation: The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change.



Michael Ray, doktor znanosti, publicist i psiholog, prvi je profesor na kolegiju *Inovacije i Kreativnost* pri *Stanford University's Graduate School of Business*. Njegova knjiga *Creativity in Business* (napisana u koautorstvu s Rochelle Myers) uvrštena je na listu devet "Greatest Business Books Ever Written" časopisa *Inc*, dok je knjiga *The Path of the Everyday Hero* (napisana u koautorstvu s Lornom Catford) proglašena knjigom godine na području osobnog razvoja. Časopis *Fast Company* je Michaela Raya proglasio "najkreativnijom osobom u Silicon Valley".

Najčitanije poslovne dnevne novine.

Naši pretplatnici i u krizi profitiraju...

...uz godišnju pretplatu na Business.hr darujemo...



...godišnju pretplatu na qLife*, prvi stručni časopis za liderstvo i organizacijski razvoj

qLife

01 555 1 555
pretplata@business.hr
<http://business.hr>



* Vrijednost godišnje pretplate na qLife je 594,00 kn.

business.hr



Slom starog svjetonazora

Willis Harman

Središnju temu ovoga teksta je moguće sažeti u sljedećoj misli: Današnje ekonomske, korporativne i društvene politike potpuno su neusklađene s dugoročno održivim globalnim razvojem. Naime, akteri ih provode, a da prethodno nisu u svojim umovima razvili jasnu viziju održive globalne budućnosti ili razumijevanje promjene globalnog sustava neophodno za stvaranje takve budućnosti. Navedeno predstavlja ključni problem suvremenog svijeta.

Čimbenici iz prošlosti

Kako bi što bolje razumjeli opisane probleme potrebno je istražiti njihovo ishodište. U traženju objašnjenja za trenutačno stanje od velike se važnosti pokazuje vremenski interval istraživanja. Ako proučavamo trendove u Zapadnoj Europi i Sjevernoj Americi od kraja Drugog svjetskog rata do danas, otprilike polovicu stoljeća, tada će se jače isticati jedna vrsta obilježja. Ako pak pozornost usmjerimo na povijesno razdoblje od srednjega vijeka do danas, otprilike tri i pol stoljeća, posve se drugi čimbenici pojavljuju kao kritički važni. (O njima će se raspravljati u nastavku teksta.) Ako pak u razmatranje uzmemo vremenski period od jednog i više milenija, onda se ističu opet novi čimbenici, poput agrarne revolucije, uspona gradova te posebice nastanak patrijarhalnog društva s vrednotama i pretpostavkama koje su

dominirale zapadnjačkim društvom posljednjih pet tisuća godina, sve dok ih nedavno nisu osporila novija feministička strujanja. Svi nam oni pomažu shvatiti što nas je zapravo dovelo u sadašnje stanje te kakva nam zapravo promjena treba kako bismo razvili primjerena rješenja za trenutno nagomilane probleme i dileme.

Iako dakle neki od uzročnika sadašnjeg stanja u svijetu vuku korijene iz promjena nastalih tijekom proteklih pedesetak godina, situacija se ne može adekvatno sagledati bez uvođenja barem dva čimbenika iz starije povijesti:

- trend "modernizacije" koji je krajem srednjeg vijeka započeo u zapadnoj Europi,
- utjecaj patrijarhalnog društva.

Revolucija "Modernizacije" sedamnaestog stoljeća

Povijesna događanja sedamnaestog stoljeća u Zapadnoj Europi ne samo da su označila završetak srednjeg vijeka na tim područjima, već su utjecala na gotovo svaki kutak planete.

Možda je najbliže istini kazati kako je temeljni događaj toga vremena bila transformacija prevladavajuće, srednjovjekovne "slike stvarnosti" u onu koju bismo mogli nazvati *proto-moderna*. Za srednjovjekovnu stvarnost Zemlja je bila središte svemira - sjedište promjene, izumiranja i otkupljenja kršćana. Iznad nje su kružila svjetleća nebeska tijela, čista i nepromjenljiva, pomicana božanskim duhom, koja su svojom lokacijom i aspektima utjecala na događaje u ljudskim životima. Univerzum je bio živ i prožet svrhom, a sva bića karike u Velikom lancu postojanja, s čovjekom smještenim između anđela i nižih vrsta. Pojedini su se događaji pojašnjavali božanskom voljom ili pak njihovom funkcijom u smislenom svijetu.

Obrazovani čovjek 1600. godine je još uvijek u sebi gajio opisanu percepciju srednjovjekovnog kozmosa; u 1700. godini njegovi su kolege percipirali neku posve drugačiju realnost. Na mjestu gdje je nekoć postojao živi univerzum planeta i zvijezda, sada je sve bilo mrtvo: mehanizam izgrađen i pokrenut od Stvoritelja, s događajima koji su nastajali kao mehaničke i zakonite posljedice prvotnog uzroka. Zemlja se smatrala jednim od mnogih planeta koje kruže oko jedne od mnogobrojnih zvijezda, koje su međusobno odvojene nezamislivim udaljenostima. Prirodni resursi i raznolika bića na Zemlji su postojala samo radi čovjeka, da bi se on njima koristio. Iako su čovjek i Zemlja s jedne strane uklonjeni s pijedestala u centru Kreacije; s druge je počela nastajati slika neograničenog materijalnog i moralnog progresa kao nove čovjekove sudbine. *Materijalni napredak* je tako zadobio centralni značaj u novom svjetonazoru toga vremena.

Sedamnaesto stoljeće je vrijeme Galilea i Newtona; obično ga smatramo dobom *znanstvene revolucije*. No, u to su se vrijeme također događale i druge važne stvari. Ovaj je period obuhvatio kraj Reformacije i uspon Puritanizma u Engleskoj, prvu liberalno-demokratsku revoluciju koja je reformirala većinu svjetskih vlada, uspon kapitalističke filozofije i kapitalističkih institucija. Bilo je to vrijeme velikih kontroverzi u religiji, filozofiji i teoriji

društva, koje su zacrtale smjer modernom mišljenju. Uistinu, to je bilo doba nastajanja velike povijesne prekretnice, nakon šest stoljeća koje općenito nazivamo Srednjim vijekom. Nakon velikog utjecaja kopernikanske revolucije u ranim desetljećima sedamnaestog stoljeća, smjer je definitivno bio postavljen za nastajanje onog što danas nazivamo *modernim dobom*.

A perzistentne teme moderne, zapadnjačko-industrijske paradigme, jesu:

- *Znanstvena metoda*, kao vrhovni oblik propitivanja. Traganje za znanstvenim spoznajama postalo je pretežito utilitarističko: predviđanje, kontrola te sposobnost manipuliranja fizičkim okruženjem njezine su osnovne vrijednosti vodilje. Iako nije tako bilo u početku, tehnološki napredak se prometnuo u krajnji cilj današnje znanosti.
- *Neograničeni materijalni napredak* kao inherentni cilj. Paradigma podrazumijeva vjerovanje u čovjekovu ekspanzirajuću kontrolu nad prirodom; te u njegovu sposobnost neograničenog razumijevanja univerzuma na temelju podataka dobivenih fizičkim osjetilima. Materijalističko stjecanje središnja je operativna vrijednost.
- *Industrijalizacija* proizvodnje roba i usluga, postignuta podjelom rada na elementarne (te stoga manje intrinzično smislene) komponente, zamjena ljudske radne snage strojevima. Povećanje produktivnosti rada i bogatstva ciljevi su procesa industrijalizacije te se vjeruje da oni vode do povećanja materijalnog blagostanja i životnog standarda za sve ljude.
- *Prevlast pragmatičnih vrednota*, s pojedincima koji su slobodni tragati za vlastitim sebičnim interesima na tržištu. Stoga budućnost nije određena tradicijom niti se ona dostiže organiziranim planiranjem, već naprotiv, ona nastaje kao posljedica potrage relativno autonomnih jedinica unutar sustava za svojom praktičnom svrhom.

Svekoliko povećanje *monetizacije* društva još je jedna značajka ove paradigme. Sve je veći broj ljudskih djelatnosti koje se vrednuju u ekonomskom kontekstu i odvijaju u okvirima mejnstrim ekonomije. Ljudi svoju osobnost sve više definiraju u odnosu prema poslu i gospodarstvu u cjelini. Ekonomske i financijske institucije postupno su postale ključne institucije društva, a gospodarska proizvodnja (osim za vrijeme ratova) centralna briga društva. Ekonomski rast primarna je mjera po kojoj društvo prosuđuje vlastiti napredak.

U knjizi *The Transformations of Man* (1956.) Lewis Mumforda jasno rezimira ogromnu promjenu iz stare, feudalne paradigme srednjeg vijeka na novu paradigmu industrijskog doba: "U rasponu od tek nekoliko stoljeća, fokus interesa potpuno je pomaknut od

**U starom svjetonazoru
ekonomski rast je primarna
mjera po kojoj društvo prosuđuje
vlastiti napredak.**

unutrašnjeg prema vanjskom svijetu... Svih je sedam smrtnih grijeha, osim lijenosti, pretvoreno u krepost. Pohlepa, škrtost, zavist, neumjerenost i ponos postali su tako pokretačka snaga nove ekonomije... Bezgranična moć dodijeljena je isto tako bezgraničnim prohtjevima."

Do kraja dvadesetog stoljeća, tehnološka snaga industrijaliziranih društava postala je gotovo nevjerojatna, a njezina korisnost impresivna. Jednako je tako impresivna temeljna opservacija čije posljedice tek sada počinjemo shvaćati: *Ključni društveni i drugi globalni problemi današnjice uglavnom su nastali, direktno ili indirektno, kao rezultat uspjeha zapadnjačke industrijske paradigme.*

Patogene pretpostavke u pozadini paradigme

Utvrđivanjem osnovnih pretpostavki u korijenima nefunkcionalnosti modernog društva pokušajmo sada doći do središta potrebite promjene. U prethodnom dijelu teksta smo uočili da suvremeno društvo boluje od mnogih specifičnih problema i simptoma neispravnog funkcioniranja. Na toj razini postojanja društveni kritičari kritiziraju, političari obećavaju, ali se zapravo ništa značajno ne događa. Ponekad izgleda kao da neki od simptoma nestanu, samo da bi se kasnije ponovno pojavili u drugoj formi. Točnije, "rješenja" problema dovode do "nenamjeranih posljedica" koje se često pokazuju jednako lošima kao i izvorni problemi.

Ukoliko razmišljamo u kontekstu cjeline sustava, moguće je identificirati sustavne probleme srednje razine. Preciznije rečeno, riječ je zapravo o problemima opisanima kao "nepoželjne karakteristike cjelokupnog sustava", čija su rješenja predložena u vidu promjene cijelog sustava. Mnogo puta tu nije riječ o problemima jedne nacije ili regije, već o situacijama koje uključuju dobrobit cjelokupnog čovječanstva.

Iako je samo po sebi normalno da postoji više načina da se analiziraju dileme suvremenog društva, sljedeća četiri problema srednje razine posebno se ističu:

Problemi "srednje razine" i predložena "rješenja"

1. Tendencija svjetskog gospodarstva prema uništenju izvora svježeg zraka i vode, oranica i divljine; degradacija prirodnog okoliša; ekološka kriza; velika koncentracija otrovnih supstanci u zraku i vodi; promjena klime uzrokovana ljudskim aktivnostima

Pokazalo se da narodi, pojedinačno gledano, nisu baš dobro upravljali onime što se naziva "zajedničko dobro" - zemljom, zrakom, vodom i prostorima koji se zajednički koriste. Stoga je stvoren imperativ da se nešto promjeni u toj domeni kako bi se upravljanje "globalnim zajedničkim dobrom" unaprijedilo. "Globalno zajedničko dobro" prvenstveno obuhvaća četiri geografska područja definirana međunarodnim pravom: oceane (uključuje i oceansko dno); svemir; atmosferu, klimu i kontinent Antarktiku. Ovome se trebaju pridodati i situacije u kojima aktivnosti jedne nacije utječu na izvore pitke vode i vodonosnike druge nacije. Nažalost, dogodilo se to da su se najmoćniji narodi najviše protivili ujedinjenju suvereniteta na tim "globalnim zajedničkim dobrom".

Direktno poboljšavanje simptoma uobičajeni je pristup ambijentalnim problemima, uz istovremenu prilagodbu zakonske i ekonomske poticajne strukture za kultiviranje željenih promjena - smanjeno korištenje energije uz istovremenu supstituciju obnovljivim izvorima energije; kontejneri za reciklažu i druge metode smanjivanja stvorenih količina čvrstog otpada; biološka razgradivost otpada kojeg se ne može ukloniti; smanjenje onečišćenja i utjecaja na ekološke sustave; usporavanje sječe tropskih prašuma; itd. Izravno zakonodavstvo se može koristiti kako bi se zabranila upotreba CFC-a (eng. *chlorofluorocarbons*, klorofluorouglici, plinovi koji uništavaju ozonski omotač - op.ur.), strogo ograničio toksični otpad i slično.

Razvoj kvalitetnijih ekonomskih i društvenih indikatora te adekvatnog računovodstvenog sustava također su mjere koje stručnjaci često predlažu. Troškovi i koristi povezane s društvenim i ekološkim posljedicama ekonomske aktivnosti nisu razmjerne jedne drugima niti s novcem. Unatoč tomu, postoji niz metoda uz pomoć kojih se može troškove "eksternalija", kao što su npr. kisele kiše, erozija tla, gomilanje krutog otpada i deforestacija, inkorporirati u sustavan okvir za donošenje "prosvjetljenih" odluka. Tako primjerice u SAD-u, kod implementacije projekata sve češće korišteno "Izvješće o utjecaju na okoliš" (EIS - *Environmental Impact Statements*) koje osigurava javnu dostupnost informacijama u kontekstu očekivanih učinaka odluka, utjecaje na okoliš ne pokušava izraziti u novcu već ih jednostavno prikazuje da bi se potaknula svjesnost o sveobuhvatnim posljedicama pojedine odluke. No čak i takvo, EIS izvješće se pokazuje velikim postignućem koje potpomaže participaciju građana u političkom procesu.

Međutim, intrinzična obilježja svjetskog gospodarstva su takva da sva gore navedena nastojanja imaju tendenciju postati samo *očajničkim pokušajem spašavanja izgubljenog*. Problemi se i dalje pogoršavaju u mnogo većoj mjeri nego što ih posebne mjere uspijevaju ispraviti. Onkraj svih tih osmišljenih mjera, potreba za fundamentalnim revidiranjem ključnih obilježja globalnog gospodarstva postaje sve jača, kao i otpor koji takvo propitivanje potiče.

2. Tendencija svjetskog gospodarstva da stvora marginalne ljude i marginalne kulture; kronično siromaštvo, glad i neravnomjeran razvoj

Ključni pokušaji poboljšanja krize na ovom su se području provodili kroz razne programe osnaživanja pojedinaca i zajednica, kako bi razvili samodostatnost, obnovili nacionalni ponos te krenuli u razvoj usklađeni sa svojim jedinstvenim kulturnim podrijetlom.

Nažalost, u svakom socijalnom sustavu postoji prirodna tendencija za akumuliranjem moći. Ljudi koji raspolazu političkom ili ekonomskom moći u dobroj su poziciji da zadobiju još više te iste moći; dok s druge strane entiteti s manjom razinom moći tendiraju k tome da

Moramo pronaći put kako bi ograničili prirodnu sklonost akumulaciji moći, osnažili siromašne i osigurali im prava dostojna ljudskome biću.

progresivno dođu u još nepovoljniji položaj. Iako na razini bilo koje nacionalne zajednice postoje institucionalizirani mehanizmi za ograničavanje ovog procesa (očiti primjeri jesu građanska prava, progresivni porezi i npr. besplatne pravne usluge za siromašne), na međunarodnoj razini takvi su mehanizmi vrlo primitivni i neučinkoviti. Tako je npr. jaz bogatstva među nekim nacijama čak daleko veći nego nejednakost prihoda unutar zemalja ozloglašanih, autoritarnih i nepravednih režima.

Čini se da je za materijalno bogate zemlje teško napustiti ideju kako je njihovo obilje funkcija njihovih vlastitih zasluga te spoznati da će tenzije koje rezultiraju sukobima u svijetu zahtijevati ono što Harlan Cleveland naziva "*revolucija pravednosti*". Drugačije rečeno, neki se put mora pronaći kako bi se ograničila prirodna sklonost akumulacije moći na globalnoj razini, osnažili najsiromašniji od siromašnih te im se osigurala ona ljudska prava bez kojih postojanje teško može biti nazvano životom dostojnim čovjeka.

3. Kriza kontrole

Možda se krajnji izazov s kojim je čovječanstvo danas suočeno može sažeti u samo jednom pitanju: *Čovječanstvo je razvilo besprijeekornu tehnološku sposobnost koja nam omogućava da napravimo gotovo sve što zaželimo; možemo li sada razviti odgovarajuću sposobnost da mudro odaberemo koje stvari trebamo činiti?*

Na koji način možemo izbjeći primat kratkoročnih ciljeva koji jasno dovode do neželjenih dugoročnih posljedica, kao što su npr. utrka u naoružanju ili permanentno uništavanje okoliša? Na koji način možemo koristiti društvenu kontrolu nad tehnologijom bez da žrtvujemo osobne slobode?

Industrijsko društvo danas može:

1. Promijeniti karakteristike našeg fizičkog okruženja,
2. Promijeniti klimu, biljnu i životinjsku populaciju biosfere,
3. Modificirati fiziološke karakteristike ljudskog tijela,
4. Drastično promijeniti društveno i psihološko okruženje,
5. Drastično promijeniti ljudske mentalne i emocionalne karakteristike,
6. Uništiti velike segmente ljudske rase i devastirati velika područja na Zemlji,
7. Značajno promijeniti, na mnogo načina, svijet koji ostavlja budućim generacijama.

Navedene su moći toliko impresivne da se svakako moraju usmjeriti i kanalizirati. Pa ipak, još uvijek nije jasno na koji je način uopće moguće primjenjivati takvu vrstu kontrole a da se ne naruše fundamentalna obilježja našeg demokratskog društva. Također nije jasno na koji se način možemo oduprijeti ugrađenoj pristranosti koja favorizira kratkoročne koristi kako bi se više pažnje posvetilo dugoročnim konzekvencama tehnološkog progressa.

Moći današnjeg industrijaliziranog društva toliko su impresivne da se svakako moraju mudro kanalizirati.

4. Kriza smisla i vrednota

Već je mnogo puta rečeno, od strane brojnih mudrih ljudi; istraživanja to pokazuju, a ljudi znaju: *Iako je suvremeno industrijsko društvo sposobno učiniti gotovo sve što zamisli, potpuno je konfuzno oko toga što je vrijedno činiti.* Svjetska je zajednica danas duboko zbunjena i nesigurna u kontekstu smisla i ciljeva. O čemu je zapravo riječ kada kažemo "suvremeno društvo"? O tehnološkom napretku? Ili uvećanju materijalnog bogatstva mjereno u BNP-u? Brizi za svoje bez obzira na druge ljude na planeti? Suvremeni problemi droge, kocke, kriminala i beskućništva izravno su vezani za ovu konfuziju.

Obrazovanje je rješenje "srednje razine" koje se univerzalno predlaže za ovu vrstu krize. No, zašto onda ne možemo educirati ljude kako bi mogli pronaći smisao u svojim životima i razviti čvrste osobne i društvene vrednote? Dakako, mnogo toga se može učiniti kroz razne radionice i seminare, ponajviše u smislu povećanja samosvijesti ljudi i osjećaja osobne moći, iako prevladavajuća znanstvena paradigma teži negaciji osobnih otkrića koja impliciraju osnovni smisao ili vječne vrednote.

No, ljudima nije čak ni to dovoljno; pronaći individualni smisao ako su okruženi sustavom koji ne odražava taj isti smisao, stoga traže da se i on također promijeni. Veliki dio svjetske

populacije je u tehnološkom smislu napredovao do te mjere da se gospodarska proizvodnja dobara i usluga koju takva društva trebaju i žele (ili koje resursi i okoliš mogu podnijeti) može proizvesti uz sudjelovanje relativno malog broja ljudi. Stoga više nema nikakvog smisla da "centralni projekt" zajednice i dalje budu gospodarska proizvodnje i konzumerizam. Samo od sebe zatim izvire pitanje: Koji je, dakle, novi "centralni projekt" naprednog društva i kako on utječe na globalnu zajednicu u cjelini?

Opet ponavljamo misao vodilju u opisivanju problema "srednje razine": iako se čine relativno jednostavnima, rješenja ovih problema ipak leže na dubljim razinama. Pretpostavimo li da spomenuta četiri sustavna problema sažimaju ključne izazove čovječanstva, koje su onda temeljne pretpostavke koje će se trebati promijeniti kako bi se promijenio sustav u cjelini? Pokušati ćemo identificirati nekoliko najvažnijih:

Pretpostavke dublje razine

1. Prevlast gospodarskih institucija i ekonomska racionalnost

Prevlast gospodarskih institucija i ekonomske racionalnosti ključno je obilježje suvremenog društva. Svi mi koji smo naučeni da ovu pretpostavku smatramo konačnom "istinom", teško možemo zamisliti da stvari mogu biti drugačije. No, povijest nas uči kako su se vrhovne institucije nekih drevnih zajednica bavile znanjem i razumijevanjem, smislom, humanističkim i duhovnim ciljevima; nikada u povijesti niti jedno drugo društvo nije bilo toliko usredotočeno na gospodarsku proizvodnju i potrošnju. Niti jedno drugo društvo nije se temeljilo primarno na ekonomskim razmatranjima. Niti jedno drugo društvo nije prihvatilo materijalističko zgrtanje za svoju najvišu vrednotu.

Kao prvo, nema nikakvih temelja da pretpostavljamo kako će nas ekonomska racionalnost dovesti do mudrih odluka s ljudskog, ekološkog, suosjećajnog i duhovnog stajališta. Štoviše, iskustvo nam govori da sigurno neće. Dok je u tradiciji Irokeza da sve odluke donose imajući u vidu dobrobit sljedećih sedam generacija, suvremeno odlučivanje - koje u velikoj mjeri utječe na buduće generacije i ljude širom svijeta - je vođeno pokazateljima uspješnosti sljedećeg kvartalnog izvješća, odnosno percepcijom stanja u gospodarstvu biračkog tijela na sljedećim izborima.

Nadalje, ekonomske i tehnološke vrednote koje dominiraju modernim društvom doista predstavljaju *pseudo-vrednote* koje samo izgledaju kao vrednote zbog konfuzije sredstava - tehnologije i ekonomskih institucija - s konačnim ciljem. Ta se konfuzija nažalost pojavljuje kada prava, uvijek transcendentalna istina, postane zamagljena snagom materijalističkog svjetonazora.

2. Nacionalizam i koncept "Nacionalne sigurnosti"

Uspon koncepcije "nacionalne države" od kraja sedamnaestog stoljeća nadalje uveo je poredak na mnogim prostorima svijeta. Industrijalizirana nacionalna država pokazala se iznimno učinkovitom vrstom organizacije koja se bavila svojim vlastitim interesom te je mali broj ljudi mogao uvidjeti kako je takav model dugoročno proturječan sam sebi. Tehnološki napredak je neizbježno učinio svijet manjim, a probleme globalnima. U isto vrijeme, postalo je jasno kako se određeni problemi koji se tiču blagostanja pojedinca i obitelji najbolje mogu riješiti na razini lokalne zajednice. Tako je odjednom nacionalna država postala premala za globalne probleme a prevelika za one lokalne.

To se moglo riješiti na različite načine. Međutim, tada je nacionalna država iskazala jedan doista ozbiljni aspekt ponašanja kroz tendenciju da vlastitu sigurnost traži u povećanju i održavanju vojne sile. Svaka je nacija tako postala samostalna i opirala se bilo kakvoj ideji suradnje na svjetskoj razini da bi se održao red i mir na planeti. Prvi svjetski rat je doveo do šokantne spoznaje da će dugotrajno održavanje takvog stanja biti strašno skupo plaćeno. Drugi svjetski rat, masovno ubijanje civila i nuklearno oružje dodatno su potvrdili navedeno stajalište pa je postalo jasno da, od Drugog svjetskog rata nadalje, *nacionalna i globalna sigurnost, u bilo kojem smislu tog pojma, ne mogu više biti dosegnute kroz vojnu silu*. Mikhail Gorbachev je prvi iznio ovu tvrdnju 1987. godine u djelu *Perestrojka*. Nažalost, povijest nam tijekom posljednja četiri desetljeća kazuje da je politika uglavnom pokušavala izbjeći i odbaciti tu činjenicu.

Prije nešto više od pola stoljeća, razmišljanja o uspostavi neke vrste svjetske vlade bila su česta i posve uobičajena. Od tada, ljudi su postali izuzetno oprezni kada je riječ o takvom stupnju koncentracije moći, budući da ona privlači korumpirane pojedince pa se stoga čini da ćemo izvore nacionalne i globalne sigurnost morati potražiti negdje drugdje, izvan okvira vojne sile ili svjetske vlade. Do sada je u tom smislu vrlo malo učinjeno, narodi "naoružani do zuba" i dalje su dio ovog svijeta koji je i dalje, unatoč nekim pomacima, izuzetno opasno mjesto.

U nedostatku poticajne nacionalne ili nadnacionalne svrhe na koju bi se obvezala, politika se svela na borbu suparničkih skupina koje misle samo o svojem vlastitom interesu.

3. Moć interesnih skupina

U nedostatku poticajne nacionalne ili nadnacionalne svrhe na koju bi se obvezala, politika se u velikoj mjeri svela na borbu suparničkih skupina od kojih svaka isključivo misli o svojem vlastitom interesu. Stoga nas ne treba čuditi da rezultatima nedostaje koherentna svrha koja je potrebna za rješavanje uznemirujućih svjetskih problema.

Sjedinjene Države su, tijekom većeg dijela svoje povijesti, imale razvijen snažan osjećaj nacionalne svrhovitosti; predsjednička kampanja iz 1988. i događaji koji su slijedili nakon nje pružaju dovoljno dokaza da je od svega ostala samo blijeda slika. U razvoju Europske Unije neki možda vide početak stvaranja nove cjeline koja nadilazi ekonomsku i političku moć. Doista, pomak od separatnih nacija koje konkuriraju jedna drugoj prema stvaranju zajedničke Europske sudbine samo po sebi je revolucionarni iskorak.

Ako su rascjepkanost i nedostatak sveobuhvatnih ciljeva karakteristični za današnje Sjedinjene Države i EU, tada na globalnoj razini situacija nije ništa bolja. Iako su *Ujedinjeni narodi* kreirali razne programe razvoja i zaštite okoliša, još uvijek ne postoji konsenzus o tome kakav to razvoj ljudima i planeti treba, kao što ne postoji konsenzus o tome koje će promjene sustav zahtijevati da se zaustave katastrofalne ekološke i klimatske posljedice ako se svjetsko gospodarstvo nastavi koristiti "*uobičajenim poslovanjem*". (eng. *business as usual* - BAU - op.ur.) Iako su se narodi svijeta složili s principima UN-ove *Opće deklaracije o ljudskim pravima* (*Universal Declaration of Human Rights*), koja bi mogla biti dostojan i izazovan globalni cilj, ne postoji konsenzus o mjerama koje bi trebalo poduzeti kada praksa pokaže da pojedini narodi ili svjetske gospodarske institucije sustavno narušavaju ta prava.

4. Dominacija materijalističke slike stvarnosti

Postalo je više nego očigledno kako donošenje odluka koje direktno utječu na budućnost pojedinaca, društva ili planete na temelju percepcije stvarnosti koja jednostavno nije istinita neizbježno vodi u katastrofu. Mnogi ljudi u posljednje vrijeme ostaju šokirani kada shvate da suvremeno društvo upravo to pokušava učiniti.

Razvoj suvremene znanosti veliki je evolucijski iskorak u povijesti ljudskog društva. Taj se iskorak u prvom redu odnosi na demokratizaciju znanja kao i na evoluciju visoko učinkovitih tehnika i metoda za stjecanje novih znanja, ali određene vrste. U trenutku kada je stupio na scenu, znanstveni je duh bio duh novog vremena, otvorenog propitivanja i javne validacije znanja. Od tada pa nadalje, znanje više nije bilo isključivo vlasništvo svećenstva i moćne elite; svatko zainteresiran je bio pozvan da se pridruži eksperimentiranju i njegovoj validaciji, kako za sebe tako i za druge.

Tek su neki primijetili kako nove znanstvene spoznaje u sebi kriju jednu sistemsku grešku koja je tijekom nekoliko stoljeća počela stvarati ozbiljne probleme. Ta se greška odnosi na

isključivu usmjerenost znanosti prema svijetu vanjskoga iskustva i zapostavljanje svijeta *unutarnjeg iskustva*. Usko za to je vezana činjenica da je pojavne fenomene pojašnjavala u kontekstu fizičke kauzalnosti, zanemarujući pri tome da u ljudskom iskustvu pronalazimo i *voljnu kauzalnost* koja nam kazuje da su zapravo ljudske odluke te koje uzrokuju da se stvari događaju. No, sistemska je greška, u doba kada se empirijska znanost počela razvijati, bila potpuno opravdana budući da joj je osiguravala "čvrstinu" i djelotvornost.

Usprkos tome, jedna od posljedica takve znanosti - za koju se činilo da predstavlja kvalitetan oslonac materijalističkom svjetonazoru i evoluciji raznih oblika života - erozija je vjerske baze na kojoj se temelje vrednote zapadnjačke civilizacije. Budući da je ta baza postajala sve slabija, posebno u najbolje educiranim skupinama, automatski su i vrednote postajale sve slabije pa su se zato *manipulativna racionalnost* i *materijalističko stjecanje* prometnuli u ključna obilježja "naprednih" društava. No takve vrednote i takav svjetonazor jednostavno nisu prikladni za donošenje odluka koje budućnost od nas zahtijeva.

Dominacija materijalističkog svjetonazora, nejake vrednote te pomanjkanje smisla doveli su do vjerojatno najdubljeg problema - *otuđenja*. Današnji se čovjek otuđio od prirode, čiji je sastavni dio i od koje u potpunosti ovisi te je započeo sukob s vlastitim izvorom, sustavima koji podržavaju život na Zemlji i koje treba ne samo za razvoj, nego i za sami opstanak. Otušeni smo od našeg rada, jer je u mnogim slučajevima postao besmislen. Otušeni smo jedni od drugih, jer je osjećaj zajedničke posvećenosti bilo kojem transcendentalnom cilju postao posve slab. Na kraju, duboko zbunjeni oko prirode vlastitog bića, otušili smo se sami od sebe.

Navedeno nije pesimistična opservacija već jednostavno pokazatelj puta kojim moramo kročiti ako želimo pronaći izlaz iz sadašnjih neprilika.

Mnogi ljudi u posljednje vrijeme ostaju šokirani kada shvate da suvremeno društvo ključne odluke donosi na temelju neistinite percepcije stvarnosti.

Primjer: *Semco*

Ricardo Semler je predsjednik uprave i većinski vlasnik kompanije za proizvodnju industrijske opreme *Semco*. U javnosti je poznat po posebnom stilu upravljanja kompanijom koji možda najbolje ilustrira primjenu nove paradigme u poslovanju. U *Semco*-u djelatnici sami sebi određuju radno vrijeme. Ne postoje neka posebna *pravila odijevanja*. Djelatnici s osobitim vještinama zarađuju više od njihovih nadređenih, bez potrebe da se uključuju u "menadžerske vode". Osim formalnih titula savjetnika, partnera i pridruženih članova koji se bave istraživanjem, dizajnom, prodajom i proizvodnjom, ne postoje druga obilježja hijerarhije.

Djelatnici također donose mnoge odluke koje su izuzetno važne za organizaciju. Tako su npr. sami radnici, a ne "netko drugi" (menadžeri ili agenti za nekretnine) pronašli tri potencijalne lokacije za izgradnju novog pogona *Semco*-a. Tada su svi zaposlenici toga pogona zajednički posjetili sve lokacije i odlučili se za jednu koja je, prema mišljenju menadžmenta, bila neprikladna budući da je smještena u kvartu s problematičnom radnom snagom. No ipak, zemljište je na kraju prema volji radnika kupljeno te je na njemu izgrađeno postrojenje u kojem se nešto čudno počelo događati. Naime, kreativnost radnika dosegla je toliku razinu da su sami osmislili poseban fleksibilni proizvodni sustav i zamolili jednog od najpoznatijih brazilskih umjetnika da im oslika zidove i strojeve, što je ovaj dragovoljno i učinio. Semler o tome govori: "Postrojenje doista pripada radnicima. Osjećam se kao gost svaki puta kada tamo navratim." Ali Semleru to uopće ne smeta jer je produktivnost mjerena po zaposleniku u postrojenju porasla s 14.200 na 37.500 US\$ u samo četiri godine nakon premještanja na novu lokaciju.

U kompaniji *Semco* djelatnici se tretiraju kao ono što jesu, odrasle osobe, a ne adolescenti. Više od 150 lidera i menadžera svih razina upravljanja sami sebi određuju visinu plaće. *Semco* potiče djelatnike na rotaciju radnog mjesta svakih tri do pet godina. Prilikom zapošljavanja novih lidera i menadžera, intervjuje i evaluaciju obavljaju njima budući podređeni. Informacije kolaju sustavom bez ikakvih zapreka, a edukacija je osigurana svakome tko pokaže interes za neku temu, npr. za razumijevanje financijskih podataka. Mjesečne bilance stanja te računi dobiti i gubitka dostavljaju se izravno u svaki sektor kako bi se stvorio kontekst za kreativnost svih djelatnika.

Semco je posebnom kombinacijom demokracije, podjele profita i otvorenog komuniciranja postao najbrže rastuća kompanija u Brazilu, a njihov lider Ricardo Semler jedan od najpoznatijih mladih lidera u svijetu.

Translated and reprinted by permission of World Business Academy, 2007., all rights reserved.

This article was originally published under the English title: The Breakdown of the Old Paradigm, in compilation: The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change.



Willis Harman, "otac" novog svjetonazora u poslovanju.

Nakon uspješne profesure na sveučilištu *University of Florida* i *Stanford University*, Willis je postao članom *Stanford Research Institute* te zatim predsjednikom *Institute of Noetic Sciences*. Jedan je od osnivača *World Business Academy* i autor brojnih knjiga od kojih su neke postale bestseleri: *An Incomplete Guide to the Future* i *Global Mind Change*.

**● www.wlw.hr
jedna adresa za sve poslovne ljude**



- **Više od 1,6 milijuna poduzeća**
- **Cjelovite informacije**
- **Besplatno korištenje**
- **Jednostavno pretraživanje**
- **Ciljana komunikacija**



caldo trompette

Intervju: Mike George

Dragan Salari}



Mike George međunarodno je priznati stručnjak na području liderstva i osobnog razvoja. Kao predavač je gostovao na prestižnim učilištima i poslovnim školama, a kao trener surađivao s uglednim kompanijama i svjetskim liderima. Poslovnim ljudima, kroz jedinstveni spoj dubokog razumijevanja, mudrosti i humora, ukazuje na tri ključna preduvjeta uspješnosti u današnjem promjenjivom svijetu: kontinuirano učenje, razvoj emotivne i dubovne inteligencije te transformaciju menadžera u lidere. Svojim dinamičnim i interaktivnim pristupom osvojio je srca i umove mnogih ljudi, baš kao i polaznike COTRUGLI Business School, na kojoj vodi katedru Liderstva i Osobnog razvoja.

DS: Mike, tvoje djelovanje na COTRUGLI Business School duboko utječe na polaznike - puno se govori o tvojim stavovima, porukama, razumijevanju učenja i promjene, te osobito o važnosti transformacija tradicionalnih menadžera u lidere.

MG: Hmm.. Da, kroz interakciju, menadžerima u organizacijama pomažem da oni sami sebi pomognu. Dakle, pomažem im da shvate što je to što trebaju promijeniti u svojoj nutrini kako bi bili učinkovitiji, zdraviji i zadovoljniji. A to zahtjeva doista velike promjene - prerastanje iz menadžera, "učinkovitog" čovjeka koji kvalitetno odrađuje pred njega postavljene zadatke, u mnogo dublji modus ljudskog postojanja, lidera koji posjeduje sposobnost da se drugima obraća na dubljoj razini, zato što posjeduje dublje razumijevanje. Takav je čovjek sposoban graditi empatične odnose s kolegama na poslu i kreirati kvalitetnu kulturu suradnje unutar tima, bez obzira na obilježja grupe. Dakle, proces transformacije je vrlo osoban proces što znači da to nije, niti uopće može biti, ono što ja radim - jer ja ne mogu za nekoga drugoga obaviti preobrazbu - ja sam tu samo da pomognem, potaknem, ukažem i ohrabrim ljude s kojima surađujem.

DS: Ljudi koji su poslušali tvoja predavanja i prošli tvoje treninge govore o jedinstvenom iskustvu. Po čemu se tvoj nauk toliko razlikuje od drugih?

MG: Ne mislim da radim išta radikalno. Mislim da je osnovna razlika u tome što se ja ne libim ući u intimne prostore i izazvati najdublja vjerovanja lidera. A razvoj lidera se oduvijek temeljio upravo na tom procesu. Pri tome ne mislim samo na sustav osobnih vjerovanja u užem smislu te riječi, već i na sustav vjerovanja koji čini platformu za funkcioniranje svake pojedine organizacije. Primjećujem kako je razumijevanje i prihvaćanje takvog pristupa u posljednje vrijeme, širom svijeta, u porastu. Jer, biti aktivan u okvirima neke organizacije, društva i globalne zajednice danas je zahtjevnije nego ikada ranije u povijesti.

Razlog tome leži u činjenici da sustav vjerovanja na kojem su se organizacijske strukture do sada temeljile zapravo nije bio istinit, pa zato nije pridonosio stvaranju harmonije među ljudima, u društvu i organizacijama koje bi doista *služile ljudima*, u dubljem smislu tog pojma.

Uzmimo ovaj primjer - mnoge tvrtke naglašavaju kako im je *služenje klijentima* (eng. *customer service*) ključni prioritet. No, sve njihove aktivnosti se zapravo svode na "očuvanje ili zadržavanje" klijenata - što zapravo znači na iskorištavanje klijenata u svrhu postizanja vlastitih ciljeva. To je dakle pravi motiv, koji nema nikakve veze sa služenjem, već posve suprotno - sa "vezivanjem" klijenata za sebe. Znae, disonanca između "onoga što propovijedamo" i "onoga što radimo" stvara tenzije u bilo kojoj kulturi, organizacijskoj ili nekog drugoj. Ljudi to osjećaju i znaju da nešto nije u redu. Organizacije tvrde da služe ljudima, a da zapravo to uistinu ne misle. Služiti nekome znači istinski mu pomoći kako bi si kasnije on sam mogao pomoći; osnažiti ga, a ne koristiti u svrhu "povećanja prihoda". Služiti znači uistinu pomoći pojedincu kao ljudskome biću, a to je doista veliki izazov u današnjem

materijalističkom svijetu koji se primarno povodi po maksimi "zgrabi gdje možeš, uzmi što ti se pruža, učini sve za povećanje profita, maksimiziraj vrijednost dioničarima". Dakle, cijeli je sustav zatvoren i zato ne pridonosi stvarnom, autentičnom i iskrenom služenju klijenata. Slobodno možemo zaključiti kako je *neiskrenost* njegovo glavno obilježje.

U svome radu potičem ljude na propitivanje smisla i značenja koncepcija, ideja i stavova koje u životu koriste. Pojedine ideje se danas koriste u vrlo širokom spektru, pa se stoga uvijek "zaglavimo" na nekoj razini njihovog smisla. Npr. ideje *uspjeha, rasta i razvoja* su danas "zaglavljene" na razini materijalističkog poimanja, poput ploče na gramofonu koja ne prestaje producirati istu glazbu, isti tekst, uvijek iznova. Pri tome ne mislim kako je to "pogrešna slika uspjeha", jer je ona naprosto takva kakva jest, tako se razvijala kroz povijest. Ne radi se o kategorijama "ispravno" ili "neispravno", "dobro" ili "loše", već o tome da trenutna razina poimanja nije onoliko duboka i smisljena kao što bi mogla biti.

U svome radu potičem ljude na propitivanje smisla i značenja koncepcija, ideja i stavova koje u svojim životima koriste.

Upravo je to razlog *nezadovoljstva* u današnjem svijetu - jer ljudi nisu istražili, pa zato ni doživjeli, dublji smisao uspjeha, profita i rasta. Krenete li istraživati dublje značenje tih ideja - a to zapravo nisu samo ideje, već se radi o koncepcijama - tada morate ući u sebe i započeti propitivanje u svojoj nutrini.

Rast za ljudsko biće ima posve drugačije značenje od onog kakvim ga tumače organizacije. Rast za ljudsko, duhovno biće, ono što čovjek uistinu jest, nije materijalistička akumulacija predmeta. Rast je za ljudsko biće nešto posve suprotno, *oslobađanje* od predmeta, potrebe za predmetima, vezivanja za predmete, ovisnosti o predmetima. Za čovjeka predmeti nemaju veze s rastom, već dapače, oni ga ograničavaju. Kada se čvrsto držite predmeta postajete ovisni, odjednom razvijate snažnu povezanost s materijalnim, pa ono tada postaje teret, čini vas odgovornim za njegovo uzdržavanje. Istinski rast za čovjeka predstavlja *oslobađanje od ovisnosti*. Stvarni uspjeh je moguće doživjeti i osjetiti samo onda kada ste slobodni - a stvarni je uspjeh za ljudsko biće *zadovoljstvo*, zadovoljstvo samim sobom. Ne možete biti zadovoljni ukoliko niste slobodni. Ako ste stalno vezani za ljude, stvari i situacije, ako cijelo vrijeme brinete o tome što će se dogoditi u izvanjskom svijetu, tada niste slobodni. Prema tome, *uspjeh* je direktno povezan sa *oslobađanjem*.

To pak ne znači da vam je svejedno što se oko vas događa, ili da postajete sami sebi dovoljni. Ovdje dolazimo do paradoksalne situacije kada oslobađanje od okova vezanosti zapravo osnažuje našu sposobnost da brinemo o drugim ljudima jer smo manje zaokupljeni akumuliranim entitetima - *položajem, moći, prestižem, predmetima, profitom* itd. Tada duhovne vrednote zadobivaju prevlast u našem nutarnjem svijetu što nam omogućava da darujemo pažnju i sebe drugim ljudskim bićima. Umjesto da se brinemo o moći, poziciji, imovini i

novcu, stvaramo energiju i oslobađamo vrijeme kako bi duboko i autentično gledali na svijet i ljude oko sebe. A kada se to i dogodi, tada počinjemo izgrađivati autentične odnose što potiče istinski rast. To je ono što se naziva *odnos*, dinamična međuljudska interakcija.

DS: Zanima me jesi li tijekom svoje karijere često nailazio na organizacije koje su svjesno, na kolektivnoj razini, izgrađivale i dijelile takve vrednote, planirale budućnost koja bi doista mogla njihovim djelatnicima osigurati osobno ispunjenje i zadovoljstvo?

MG: Kada posjetim neku organizaciju, ne susrećem se s njome već s ljudima. A ljudi su u organizaciji taoci paradigme - u današnje vrijeme materijalističke. Već sam ranije rekao kako su se ideje rasta, profita i uspjeha "zaglavile" na materijalističkoj razini. Tu smo gdje smo, svi u "istoj košari". I nitko nikad neće uspjeti promijeniti takvu situaciju. Nikada jedan savjetnik neće uspjeti transformirati cijelu organizaciju na neku novu razinu. To se jednostavno neće

Ljudi su u organizacijama taoci paradigme - u današnje vrijeme one materijalističke.

dogoditi. No, ono što se ipak događa jesu pojedinci koji samostalno dolaze do novih interpretacija i razumijevanja situacija. Prema tome, ja se u organizacijama obraćam pojedincima koji se nalaze na različitim stupnjevima osobnog razvoja, različito spremni da prihvate moje poruke. I znam da nikada neću moći pridobiti organizaciju u cjelini, da ljudi zajednički rade na nečem značajnom, na sebi. Pojedinci se ponekad probude, poneki lider smogne hrabrosti da

kaže: "Ovako dalje ne ide. Pokušajmo nešto novo. Pokušajmo naše odnose temeljiti na poštivanju, a ne na natjecanju." Tako se dolazi do *transformacije vrednota*. A *pomak u operativnim vrednotama ključna je transformacija u poslovnom kontekstu*. Doista velika i značajna promjena, ogromno postignuće.

DS: Svi se slažu da je današnja stvarnost obilježena dubokim socijalnim, gospodarskim i političkim promjenama, najvećim u posljednjih nekoliko stoljeća. Biznis se prometnuo u najmoćniju svjetsku instituciju. Kako gledaš na tu situaciju i koja su tvoja predviđanja za svijet biznisa u bližoj i daljnjoj budućnosti?

MG: Mislim da svatko ima svoju osobnu percepciju uloge biznisa u današnjem svijetu. No, događanja unutar pojedinih organizacija ne možemo ispravno sagledati ako ne uključimo kontekst društva u cjelini. Ovdje vidim izazov za svaki biznis, da se iznutra organizira kako bi bio odgovoran i doprinosa društvu u cjelini. A profit vidim glavnom preprekom zbog koje se to ne događa. Činjenica da uprave kompanija moraju "dostavljati" profit svojim dioničarima kompromitira njihovu odgovornost i doprinos širem okružju. Kao što vidite, priroda je danas pod velikim utjecajem profita. Profit je glavni uzročnik klimatskih promjena

i uništavanja ozonskog omotača, pa se stoga sve veći broj ljudi danas pita: "Čekajte malo, možda bi doista trebali raditi drugačije?" Odjednom se počela uočavati velika uzbuđenost oko teme "korporativna društvena odgovornost", oko novih načina razmišljanja, poput brige za ljude u zajednici, izvan organizacijskih granica. Iako još uvijek nisu česta, takvih je razmišljanja sve više. Na isti način sve veći broj organizacija otkriva pravo značenje pojma "međuvisnost". Riječ je zapravo o kategoriji koja je svima očita, ali najmanje poslovnim ljudima. Međuvisnost nam govori da je sve međusobno povezano, i to na svim razinama. Ne samo poslovno okruženje već sve razine stvarnosti - politika, financije, biznis, društvo, prirodni okoliš - sve je međusobno povezano.

Ako nemate tu širinu i viziju povezanosti, tada će vas uskogrudno gledanje na profit, rast i uspjeh držati zarobljenima u uvjerenju kako je sasvim opravdano iskoristavati ljude i prirodu u kojoj živite. Dok ne uvidite međuvisnost svega što postoji, nećete biti sposobni vidjeti posljedice svojeg lokalnog djelovanja na globalno stanje. Naprosto nećete. Jer, vaše je vidno polje tada preusko. Prema tome, moderni lideri moraju pomagati kolegama da uvide cjelovitu sliku, da uvide povezanosti. Te da sami odlučuju. Lideri se danas moraju pitati: "Koji je moj doprinos zajednici? Kako mogu pomoći? Koja je moja odgovornost prema svijetu u kojem živim?" Čak i ako razmotrite sam vrh političke hijerarhije, čak ni tamo nećete naići na ljude koji si iskreno postavljaju ova pitanja. A radi se "velikim" liderima, koji vode nacije i cijeli svijet.

Zbog darvinističke paradigme "opstanka najjačih", na kojoj smo svi odrasli, ponašamo se po principu "zgrabi što možeš". Nažalost, to se ne odnosi samo na obične ljude već i na političke lidere, ključne nositelje odgovornosti u našem društvu. Politički lideri jednostavno ne razumiju što da rade s tom odgovornošću. Ovo nije kritika, već naprosto realnost. Samo to. Jer, svi smo mi, pa tako i oni, uvjetovani paradigmom.

DS: Liderstvo je tvoja, ako ne omiljena, onda zasigurno najvažnija tema. Što misliš, što bi danas svatko trebao znati o liderstvu i što bi svaki lider uvijek trebao imati na umu?

MG: Znaš, liderstvo se odnosi na stalnu promjenu i rast. U kontekstu menadžmenta, navedeno najbolje opisuje usporedba po kojoj je menadžment pozicija, a liderstvo stav. Menadžer se pojavljuje kao ime na posjetnici, a lider u glavi i srcu druge osobe koja je odlučila slijediti. Dok menadžer radi od devet do sedamnaest, lider radi dvadeset četiri sata na dan. Zašto? Zato što postoji samo jedan pravi način da se vodi, a to je vodstvo vlastitim primjerom. Istinski lider je svjestan da ga netko uvijek gleda, pa se zato trudi svojim primjerom ukazati na ponašanje koje očekuje od sljedbenika. Liderstvo je zato pitanje odgovornosti, stanje svijesti o jedinstvu svijeta, svakoga dana, svakoga trena. To je liderova osnovna odgovornost. Ne da brine o sebi samome, već da svojim mislima, riječima i djelima bude uzor.

Temelj svakog kvalitetnog odnosa samo je jedan: *uvažavanje, respekt*.

Zato je liderova prva odgovornost da *istinski uvažava* svoje suradnike.

Naravno, ne živimo niti ne radimo sami. Međuljudski odnosi su kontekst u kojem se sve događa. A temelj svakog kvalitetnog odnosa samo je jedan: *uvažavanje, respekt*. Zato je liderova prva odgovornost da *istinski uvažava* sve svoje suradnike. To se u teoriji čini jednostavnim, no praksa pokazuje da je prevelikom broju ljudi takvo ponašanje jako teško

ostvariti. Razlog je tome što samo mali broj ljudi ima u dovoljnoj mjeri razvijeno *samopoštovanje* - uglavnom zbog uvjetovanosti tradicionalnim odgojem, obrazovanjem i odrastanjem u "daj-mi-daj-mi-daj-mi" društvu, koje uništava naše samopoštovanje. A ako nemam poštovanja prema sebi, tada ga ne mogu imati prema drugim ljudima, ne mogu s njima graditi odnos na tim temeljima. Dakle, ako izostane uvažavanje, tada će sigurno izostati kvalitetan odnos.

Iz navedenih razloga organizacije najčešće nisu baš sretno mjesto za rad, jer osobe na liderskim pozicijama obično nemaju razvijeno samopoštovanje pa stoga ne mogu respektirati svoje suradnike. A ako ne respektiraju suradnike, suradnici ih neće htjeti slijediti. Upravo je to ono što nedostaje, više od bilo čega drugoga. To je globalni problem, svugdje u svijetu. Iz svega proizlazi vrlo jednostavna definiciju liderstva: *imajte samopoštovanja kako biste mogli druge poštivati*.

DS: Često spominješ situaciju u svijetu, "globalnu sliku". Mnogo si proputovao, radio u raznim kulturama, u raznim vremenskim periodima, susretao se s najrazličitijim liderima. Koje su po tebi ključne karakteristike svijeta u kojem živimo? Kako ih ti vidiš?

MG: U globalnom smislu, u smislu omjera i odnosa, svijet je doista postao "selo". Tehnologija nas je povezala. Kada se negdje nešto dogodi, to trenutno utječe na sve i svakoga, bez obzira gdje se nalazio. Živimo u doista malom svijetu u kojem je međusobna ovisnost svih ljudi strašno naglašena - mislim na tehnološku ovisnost. Svjedočimo situaciji kada problemi u energetske mreži jedne zemlje trenutno utječu na gotovo cijeli svijet. Dakle, radi se o vrlo delikatnim vremenima, te obzirom na to, očito se radi o tranzicijskim vremenima. Tresu se temelji na kojima smo izgradili našu civilizaciju. Svi osjećamo da je u sustavu "nešto trulo", da se on urušava, doslovce pred našim očima. Dakle, delikatna vremena, s mnogim slabostima, vremena tranzicije. U osnovi, radi se *vremenima promjene*. Kad pogledam u budućnost, vidim raspadanje, ali ne u negativnom smislu. Raspad sadašnjeg sustava prvenstveno vidim kao put rađanja novog. Novo razumijevanje, novi način razmišljanja i s time povezano, novi način ponašanja. No taj će proces rađanja novog obilježiti *kaos*, za većinu ljudi potpuni *izvanjski kaos*. Sličan financijskom kaosu s kojim se danas mnogi ljudi susreću. Dakle, ono što vidim je rađanje novog sustava na obzoru, znatno čvršćih temelja, humanijeg i utemeljenog na pravim ljudskim vrednotama, sustava koji će ljude tretirati ljudima, a ne

"ljudskim resursima". Sustava u kojem će se lideri pitati: "Na koji način mogu pridonijeti, što mogu dati i ponuditi zajednici?", a ne kao što je sada slučaj da se pitaju: "Što tu ima za mene, što mogu uzeti od drugih i kako ih mogu iskoristiti da mi pomognu u napredovanju?" Dakle, osnovno stajalište će se posve promijeniti. Ovdje treba ukazati da je prilično očito kako nas na putu iz sadašnjeg stanja u ta nova vremena očekuje *kaos*. Promjena.

DS: Delikatna vremena su nešto što mediji obično nazivaju *krizom* - ona je danas prva vijest, glavna tema kojoj se ne nazire kraj. Kako ti gledaš na "krizu", koji su uzroci i kako ju prevladati?

MG: Kriza postoji samo u glavama pojedinaca koji ne razumiju pravi smisao svih ovih događaja. Zato oni, u panici, nariču: "Oh moj Bože, što se ovo događa?! Šok, užas, kriza!" Ali *kriza zapravo ne postoji*. Svaka godina sa sobom donosi četiri godišnja doba. S dolaskom jeseni ljeto umire. Lišće opada i umire. Kada bi tom procesu svjedočili po prvi puta u životu, vjerojatno bi rekli: "Moj Bože, događa se 'kriza prirode' - sve umire. Ovo je doista strašno". Naravno da nitko neće tako reagirati budući da svi znamo da se radi o *prirodnom ciklusu*, o godišnjem dobu kada se energija prirode vraća u svoj izvor, obnavlja i priprema za ponovni uzlet. Svi to znamo i zato dolazak jeseni ne smatramo krizom. Isto tako, prirodni ciklusi imanentno su obilježje drugih sfera ljudskog postojanja. S time želim kazati kako je proces u tijeku na globalnoj razini zapravo posve prirodan. *Stari svjetonazor, koji je dosegnuo svoj zenit, polako umire*. U ovom je trenutku bitno shvatiti kako se ispod površine rađa nešto posve novo, još uvijek nevidljivo. Što se dakle zapravo događa? Ništa. Jedna od faza u prirodnom procesu kontinuirane promjene.

Faza u kojoj se nalazimo velikom broju ljudi zasigurno nije ugodna. A glavni uzročnik te neugode, to više uopće nije tajna jer mnogi to kristalno jasno vide - se zove *vezanost* (eng. *attachment*). Ljudi griješe kada se vežu za bilo što, za materijalne predmete, ljude ili situacije. Jer kada ste vezani za nešto, što niste vi, tada se uvijek s time poistovjećujete. Vezanjem za imovinu, položaj, drugu osobu ili situaciju gubite dio po dio svojeg identiteta. Trenutak kada se u vašoj glavi dogodilo vezivanje, jer se ono samo tamo i događa, je trenutak kada počinju napetosti. Iz tog trenutka se rađa *strah*, koji je u svojoj osnovi suprotnost *ljubavi*. A ljubav okuplja cijeli ljudski rod. Onoga trena kada strah pronađe put do ljudske svijesti povezanost s izvornom ljubavi se automatski prekida.

Naša je civilizacija ovoga trena utemeljena na nagomilavanju i vezivanju - "moj osobni identitet", "moj nacionalni identitet", "moj položaj u organizaciji i društvu", "moji odnosi". Sve su to vezanosti koje prizivaju strah.

Kriza zapravo ne postoji, ona živi samo u glavama pojedinaca koji ne razumiju pravi smisao svih ovih trenutnih događaja.

I zato u svijetu postupno, ali kontinuirano, raste količina straha u opticaju. Naravno da s takvom količinom straha u našoj svijesti ne možemo biti kreativni, usklađeni, ne možemo pružati ljubav. To jednostavno nije moguće. Zato dolazi do *fragmentacije* - globalno, nacionalno, po organizacijama, klupskim bojama, staležima, političkim strankama, generacijama, količini novca, mjestu stanovanja, pa čak i među partnerima koji su odlučili provesti život zajedno. Jasno je da se sve više razdvajamo, sve se više brakova raspada, brže nego ikada u povijesti. Razlog tome je uvijek isti, *vezanost koja budi ego*. Ego se budi upravo tako, kada se identificiramo s nečim izvanjskim, s nečime što nismo mi. Sve dok takva identifikacija postoji, postojat će i napetosti, strah i konflikt. A sve što se gradi na vezanosti, dakle na strahu i egu, na lošim je i nestabilnim temeljima.

Upravo se to danas događa u svijetu financija, koji je nužno utemeljen na *povjerenju*. Što više strah ulazi u strukturu to nestabilniji sustav postaje. Naime, kriza nije ništa drugo doli *gubitak povjerenja* ili *porast razine straha* - što nas opet vraća na ego, vezanost i vjerovanje da novac donosi sigurnost. Sve dok ne uspijemo shvatiti ovu međuovisnost nećemo biti u stanju naučiti lekciju. Srećom, sve veći broj ljudi razumije ovaj mehanizam.

DS: Imajući na umu sve što si rekao - zamislimo da danas pokrećeš svoju tvrtku. Kako bi ju postavio, za kakve bi se odnose i vrednote zalagao?

MG: Kao prvo, nastojao bih da ju svatko, kako ljudi izvana tako i oni iznutra, vide kao *zajednicu odnosa*, a ne kao instituciju. Bila bi to prije svega zajednica ljudi, ljudskih bića, što bi utjecalo na slabljenje navike vezivanja i identificiranja s tvrtkom, poput razmišljanja "moj uspjeh ovisi o uspjehu moje tvrtke." Vidite, takvi odnosi uvijek vode do straha i napetosti, a lideri su obično njihov primarni izvor. Iz tog razloga takvi lideri ne mogu stvarati sretno i zadovoljne zajednice - jer ono što oni "proizvode" nije sreća, već strah i napetost, te na kraju *ljutnja*, kada stvari ne krenu onim putem kojim je lider zamislio. Volio bih da lideri već jednom shvate kako se zapravo nalaze u *centru zajednice odnosa* i da je *doprinos zajednici* njihova primarna odgovornost. Ono što će dobiti od svojih klijenata posve je sekundarno.

Nadalje, uspjeh traži da se vrednote u temeljima poslovanja tvrtke jasno i nedvosmisleno komuniciraju. Jer, naše se ponašanje, misli i stavovi temelje na interakcijama sa okolnim svijetom.

Potrudio bih se da svatko u toj zajednici zadobije *osobnu pažnju* - lideri rijetko kada vode računa o tome da svatko, baš svatko, treba osobnu pažnju i razumijevanje. Jer, tako se pojedincu osigurava *samo-razumijevanje*, koje nadalje omogućuje *samo-odgovornost*, značajnu kategoriju koja više-manje svima nedostaje. Smisao samo-odgovornosti možemo doslovno opisati kao: *biti odgovoran sam za sebe*. Navikli smo razmišljati da smo žrtve sustava, krize, svijeta, šefa, obitelji, partnera... Ne slažem se s tom konstatacijom - sve dok sebe vidim kao žrtvu znači da nisam sposoban živjeti svoj vlastiti život. Lideri stoga moraju pomoći ljudima da razumiju i preuzmu odgovornost sami za sebe.

Kada bih danas pokretao svoju vlastitu tvrtku nastojao bih maksimalno potaknuti i osloboditi kreativnost svakog djelatnika. To je jako važno jer je *kreativnost osnovna svrha ljudske svijesti*. Ako je ova konstatacija ispravna, tada se nameće sljedeće pitanje: "Kako je uopće moguće da lideri pokušavaju potaknuti kreativne potencijale djelatnika tako da im govore što trebaju raditi?" Nije li to paradoksalno?! Kreativnost traži da bude slobodna. Lideri teško shvaćaju da moraju *osloboditi* ljude, pomoći im da *oslobode svoju kreativnost*. Zašto? Zato što to mogu učiniti samo oni lideri koji su i sami slobodni, kreativni, nesputani unutarnjim i izvanjskim ograničenjima, raznim vezanostima za moć, položaj, novac, ili su pak vezani svojim egom.

Lideri moraju maksimalno poticati i osloboditi kreativnost djelatnika. To je jako važno jer je kreativnost osnovna svrha ljudske svijesti.

Na kraju, svakako bih nastojao povezati obitelji djelatnika i zajednicu tvrtke. Takva povezanost pomaže da posao ne ostaje odvojen od života, da se ne podižu lažne barijere koje ukalupljuju ljude u iluziju "radnog mjesta." Ti lažni pojmovi, "idem na posao, idem kući" uopće ne postoje, produkt su naše mašte. Život je odnos, a odnosi se ne događaju na ovom ili onom mjestu, već svugdje kuda se krećemo. Prema tome, kada uspijemo povezati obitelji sa zajednicom ljudi koju nazivamo "tvrtka", barijere nestaju. Ljudi tada ne misle kako moraju na poslu igrati jednu ulogu a u obitelji drugu - tada oni doista mogu biti *ono što jesu*.

DS: Mnogi ljudi koji su te upoznali i imali prilike s tobom provesti neko vrijeme tvrde kako nikada prije nisu sreli opuštenijeg, zadovoljnijeg i sretnijeg čovjeka. Potpuno se slažem s njima. Što je to što te čini tako sretnim čovjekom? Što te nadahnjuje? Je li to tvoj posao, hobi, ili nešto treće?

MG: Ništa posebno me ne čini sretnim. Sam sebe činim sretnim, iako pojam "sreća" ne opisuje najbolje moje unutarnje stanje. Sreća, u tradicionalnom smislu poimanja, podrazumijeva neku dozu "uzbuđenja", adrenalina, pa tada čovjek izjavljuje "Joj, kako sam sretan!". To nije sreća, nego *uzbuđenje* - moramo napraviti distinkciju između ta dva stanja. Osjećaj *zadovoljstva* predstavlja stvarnu sreću za ljudsko biće, a to je stanje u kojem radost i pozitivna energija iz duše pojedinca prirodno teku u svijet, prelazeći pri tome na druge ljude. Nažalost, kako sam već naglasio, ljudi obično takvo stanje upropaste zbog vezanosti - jer čim osjetimo ovisnost o nečemu radost u nama automatski potamni. Iznenada, strah se pojavljuje u svijesti a slijedi ga ljutnja, vjerna pratilja ovisnosti u trenucima kada nam ono o čemu smo ovisni nije dostupno. U trenu, miljama smo udaljeni od stanja sreće i zadovoljstva.

Dakle, sreća dolazi iznutra. Posao kojeg obavljam zapravo ne doživljavam "poslom", iako je takvo stanje potpuno suprotno od nerada i lijenosti. Hobi obično podrazumijeva neku vrstu bijega od stvarnosti, a ja ne bježim ni od čega. Ponekad provedem neko vrijeme na tihom i

osamljenom mjestu, kako bih se odmorio, obnovio ili naprosto duboko promišljao. Zato i živim u maloj kolibi na selu jer mi takav stil života omogućava da uđem duboko u sebe. Redovito meditiram kako bih se osvježio i ponovno usredotočio na izvor energije u sebi. Dakle, ne radi se o bijegu, već o prirodnom načinu zadovoljenja potrebe za obnovom. Mnogi bi pisanje knjiga svrstali u hobi, ali ja ne bih. Pisanjem knjiga izražavam kreativnost, ponirem duboko u svoju nutrinu i pronalazim novi smisao, dublje uvide u stvarnost života. Zato pišem, jer tada zapravo razgovaram sam sa sobom.



Mike George, profesor, mentor, dubovni učitelj, trener i publicist, voditelj katedre Osobni razvoj na COTRUGLI Business School, voditelj osam različitih programa na Oxford Leadership Academy. Autor je brojnih knjiga: *Learn to Relax* (bestseller), *The Secrets of Self Management*, *Discover Inner Peace*, *The 7 AHAs of Highly Enlightened Souls* te nove knjige *Don't get mad, get wise* koja je nedavno izdana u Velikoj Britaniji i SAD-u.



Dragan Salarić, potpredsjednik Cotrugli Business School, posebno je zainteresiran za područje osobnog razvoja lidera te promicanje načela održivosti i društveno odgovornog poslovanja.

MojPosao

Centralno mjesto tržišta rada

NAJPOSJEĆENIJI

portal za oglašavanje poslova u Hrvatskoj

NAJEFIKASNII

kontakt s više od 90% aktivnih tražitelja posla

NAJUGLEDNIJI

partner s bazom od preko 100.000 životopisa



Izgradnja zajednice: ključna disciplina liderstva

Kazimierz Gozdz

Usporedo s pronalaženjem odgovarajuće strukture koja podupire uvođenje novog svjetonazora, organizacije u svoje poslovanje trebaju inkorporirati načela zajedništva. Ukoliko nastoje postati "učee organizacije", moraju shvatiti kako suština te koncepcije leži u izgradnji zajednice. Iako se riječ "zajednica" često odnosi na geografsku lokaciju ili grupu pojedinaca, za kompanije nove paradigme poslovanja ona označava mnogo više. Organizacija koja funkcionira na načelima zajednice kolektivni je cjeloživotni učenik, osjetljiv na promjene, prijemčiv na izazove, svjestan sve veće kompleksnosti niza alternativa. Kroz djelovanje lidera koji nastoje u njima stvoriti i održati zajedništvo nastaje nova forma liderstva koja okuplja gotovo sve djelatnike.

Dr. Scott Peck je u svojoj knjizi *The Different Drum* po prvi puta opisao sjajan model za stvaranje zajednice koji se putem FCE, *Foundation for Community Encouragement*, implementirao u mnogim organizacijama. Gotovo svi primjeri koji će biti izneseni u ovom tekstu rezultat su sakupljenih iskustava FCE-a. Kroz suradnju s tom fondacijom te kroz iskustva koja sam stekao samostalnim radom, stekao sam uvjerenje da je zajednica (zajedništvo) zapravo *proces*, a ne *stanje* kako se to možda čini, koji zahtijeva posvećenost i snažno vodstvo, a održivost mu ovisi o *sursi* i *disciplini*. Dakako, pozornost posvećena razvojnim ciklusima zajednice u mnogome pomaže da se osigura njezina dugoročna održivost.

Borba za razvoj i održanje zajednice identična je borbi za razvoj i održanje novog svjetonazora poslovanja. Kada pažljivije promotrimo Peckovo razumijevanje pojma "zajednica", shvaćamo da je ono vrlo blisko koncepciji koju većina ljudi drži novom

paradigmom biznisa. Peckov pristup nam razotkriva na koji način bi mogli i trebali živjeti s drugim ljudima na radnom mjestu. Za njega je *inkluzivnost*, prije svega drugoga, ključno obilježje zajednice (ne isključuje nikoga tko se doista želi pridružiti), dok se u isto vrijeme zalaže za *raznolikost*. Ona sigurno nije poput kakvog lošeg variva u kojem se sastojci kuhaju sve dok se ne pretvore u gnjecavu masu. Zajednicu bi se prije moglo usporediti s hrskavom salatama u kojoj svi sastojci (osobe) zadržavaju svoju individualnost, ali tako da tvore više od pukog zbroja komponenti.

Istinsko zajedništvo traži posvećenost, ali i obvezu, želju za koegzistencijom. Zajednica se ne odnosi na grupu bez lidera, već radije na grupu lidera. Sve sposobnosti članova u takvoj grupi *rezoniraju*, a različiti ljudi vode ili pridonose točno onda kada osjete da to trebaju učiniti.

Zajednica se ne odnosi na grupu bez lidera, već radije na "grupu lidera".

Ovakva je zajednica sigurno mjesto na kojem ranjivost nije zabranjena. Ovakva je zajednica mjesto procvata ljubavi. S druge strane, na tom se mjestu podržava i konflikt kao ključni pokretač kreativnosti i inovacija. U pravoj zajednici takve situacije nisu problem, jer se ljudi, u okruženju razumijevanja i suosjećanja, mogu čak i

dostojanstveno sukobiti. Zajednica kontinuirano promišlja i propituje svoje postavke. Ona je vrlo realna jer sve i svakoga uzima u obzir. U njezinom se okruženju odluke donose konsenzusom, prije negoli većinom glasova ili pak dekretom koji uklanjaju doprinos i sklonosti pojedinca.

Iako organizacije nove paradigme poslovanja nastoje izgraditi i iskusiti zajedništvo, čini se kako njihovim liderima nedostaju alati za stvaranje takvoga okvira. Nije ni čudo da je tako, budući da je tehnologija za razvoj zajedništva suvremeni izum koji još uvijek nije uvršten u "obavezno štivo" menadžerske edukacije.

Često se zajedništvo pojavljuje samo nakratko, zbog krize ili velike potrebe. U slučaju jedne nacionalne trgovinske udruge, članovi uprave su zbog konflikta uzrokovanog udruživanjem morali naučiti na koji način se stvara zajedništvo. Dvije regionalne trgovinske organizacije, istočna i zapadna podružnica, odlučile su se za spajanje kako bi svojim članovima osigurale nacionalnu političku pregovaračku moć i proširile spektar usluga. Godinu dana nakon spajanja, nakon silnih raftinga i drugih team-building procesa, članovi odbora i dalje se nisu mogli odmaknuti od kontraverznog sukoba koji je datirao još od izvornog spajanja. Svjestan njihovog gnjeva i ljutnje, predsjednik je pokrenuo odlučnu akciju kako bi obnovio sposobnost odbora da upravlja udrugom. Tako je u proces petogodišnjeg strateškog planiranja i razvoja zajedničke vizije uvršten i proces izgradnje uprave na načelima zajednice.

Na radionicama organiziranim u tu svrhu članovima odbora je osigurana mogućnost da slobodno iznose svoje strahove uzrokovane spajanjem dvije udruge. Neki su govorili o strahu od gubitka radnog mjesta u upravnom odboru u slučaju da se udruga nastavi brzo širiti. Drugi su otkrili kako su bili uplašeni da ne izgube poslovne kontakte koje su stekli za vrijeme članstva u upravi. Treći su pak bili ljuti jer se činilo kako pojedinci, zbog svojeg osebujnog stila liderstva i osobina ličnosti, dominiraju procesom donošenja odluka u odboru. Kako su stvorili sigurno mjesto za "tugovanje", odbor je prerastao u efektivnu učecu grupu koja je odjednom bila osposobljena za suradnju na izgradnji zajedničke vizije nacionalne trgovinske udruge.

Izgradnju zajednice unutar organizacije u velikoj mjeri ometa ideja po kojoj zajedništvo nastaje samo prirodnim putem, u trenucima velike potrebe.

Izgradnju zajednice unutar organizacije u velikoj mjeri ometa ideja po kojoj zajedništvo nastaje samo prirodnim putem, u trenucima velike potrebe. Ponekad je postojanje zajedništva u trenucima eksterne prijetnje ili izazovnog zadatka posve opipljivo. No tada, nakon što grupa obavi zadatak ili se organizacija uzdigne na novu razinu zrelosti, osjećaj zajedništva nestaje ostavljajući lidere u gorčini i sa željom da obnove izgubljeni timski duh.

Pa ipak, postoji put da se proces učini manje tajanstvenim te da se razumiju prirodne oseke i plime zajedništva. Ovaj je tekst osmišljen kako bi ukazao na taj efikasniji pristup usmjeravanjem pozornosti na četiri različita aspekta zajedništva:

1. Iskustvo zajedništva,
2. Izgradnja zajednice kao proces,
3. Organizacijski okvir za ovladavanje disciplinom zajedništva,
4. Razvojni ciklusi održive zajednice.

Iskustvo zajedništva

Iskustvo zajedništva (zajednice) u radnoj okolini poseban je kreativni susret s radom koji obogaćuje život. Odnosi se na trenutke najveće životnosti pojedinca i njegove povezanosti s okolinom te se rijetko kada zaboravlja.

Zajedništvo je najčešće povezano sa svrhovitim životnim situacijama. Tako je bilo i sa Jill, menadžericom srednje razine u proizvodnoj organizaciji konstantno pritiješnjenom tehnološkim promjenama i kroničnim osjećajem nadolazeće propasti. Zabrinuti zbog stalnog otpuštanja radnika, lideri organizacije su posegnuli za zajedništvom kako bi prekinuli negativne cikluse. Na trodnevnoj radionici izgradnje zajednice, na kojoj su sudjelovali predstavnici svih hijerarhijskih razina, stvoren je siguran prostor za slobodno iskazivanje razočarenja i ljutnje koje su gajili jedni prema drugima.

Poznavajući dinamiku boli, moderator je radio na preoblikovanju grupnog beznađa. Nakon što su članovi grupe slobodno izrazili tugu, otvoren je prostor za kreativno rješavanje problema što je zatim dovelo do stvaranja inicijative za potporu promjenama. Tako je Jill taj osjećaj novog zajedništva unutar grupe usporedila s iskustvom rođenja djeteta, kada ju je nakon pretrpljene prirodne boli preplavio sveobuhvatan osjećaj zadovoljstva koji kao da se širio na sve ljude, u bolnici i izvan nje. Slično tome, inicijalna bol autentičnog komuniciranja s kolegama iz radnog okruženja (koje nažalost, kako se je pokazalo, uopće nije poznavala) otvorila ju je za neko sasvim novo viđenje tih istih ljudi. Istinski šok i tuga transformirali su njihov odnos u kreativno surađivanje.

U svojoj knjizi *Flow*, autor Mihaly Csikszentmihalyi, piše o psihologiji "optimalnog iskustva" te tvrdi kako je zajedništvo, na isti način kao i "strujanje" (u smislu izreke "*go with the flow*" - op. ur.) obilježeno posebnom, jasno fokusiranom kvalitetom svijesti koja čini nevažnim sve što se nalazi izvan nje.

Jedan od polaznika MBA studija je tako proces izgradnje zajedništva, koji je osigurao kvalitetno rješavanje zadataka i suradnju unutar njegove grupe, usporedio s iskustvom fakultetskog veslačkog tima. Nakon mnogih godina i bezbrojnih treninga, članovi tima su među sobom započeli neverbalno komunicirati pa su zato intuitivno znali što treba napraviti u situaciji prenisko postavljenog vesla na poziciji dva ili presporog zaveslaja na poziciji šest. U nekim bi trenucima veslači prevladali pojedinačne limite što bi dovelo do ukupnih performansi koje su bile veće od zbroja njihovih pojedinačnih snaga, npr. kao da se "veslački tim" pretvorio u neki novi entitet, odvojen od svojih članova. Kroz zajedništvo studenata, taj je momak doživio isto iskustvo jer ga je izgradnja zajednice unutar MBA programa podsjetila na jedno od najsretnijih razdoblja života.

Isto se događa i s mnogim drugim ljudima koji iskuse zajedništvo u radnom okruženju, kada uspiju ukloniti tanak film ljudskih vjerovanja i očekivanja koja, čini se, blokiraju grupu pojedinaca da dosegnu krajnje performanse. No, uz prave smjernice, posvećenost i moderiranje, takve skupine ljudi prilično jednostavno dolaze do zaključka kako je opna zapravo porodne prirode. Prelaskom u područje posebnih vještina i sposobnosti dosežu istinsko iskustvo zajedništva.

Zajednica se u svom osnovnom obliku odnosi na skupinu ljudi posvećenih kontinuiranom procesu produblivanja svih komunikacijskih razina kroz kojeg se osposobljavaju za učenje, samo-reflektiranje i uravnoteženje individualnih i grupnih potreba. Izgradnja zajednice je proces, prije nego fiksni položaj, osjećaj ili pak određena vrsta organizacijske strukture.

Kod iskustva zajedništva, obilježja komunikacije jesu *iskrena, jasna, ljubazna i krotka*.

Kod iskustva zajedništva, obilježja komunikacije jesu *iskrena, jasna, ljubazna i krotka*. Jednog bivšeg ratnog zatvorenika je osjećaj zajedništva, potaknut na radionici u prisustvu šezdesetorice ljudi, podsjetio na komunikaciju iz zatvorskih dana kada su lupkanjem po zidovima i podovima ćelije zatvorenici ukazivali na svoje mentalno i fizičko zdravlje. Sažeta, no ipak za život važna, takva je komunikacija za njih bila pravi izraz ljubavi.

Iz svega navedenog proizlazi da se pravo pitanje ne odnosi na to može li se zajedništvo iskusiti ili ne može, već trebamo li čekati razorne krize kako bismo započeli proces njegove izgradnje? Na koji način organizacije mogu doseći takva stanja svjesnom namjerom? Zašto se ona toliko teško ostvaruju?

U sljedećem odlomku teksta, koji govori o Peckovom procesu izgradnje zajednice u kratkom roku i mojim iskustvima u aplikaciji tehnologije na organizacije novog svjetonazora, saznat ćete odgovore na postavljena pitanja. Također ćete saznati o vještinama potrebnim za širenje tog procesa na cjelokupnu organizaciju.

Četiri faze procesa izgradnje zajednice

Proces izgradnje zajednice prije svega traži da se razvije jedno novo gledište na dionike organizacije. Iako su dionici pojedinci, te različiti veliki i mali sustavi i podsustavi, važno je da se na njih gleda kao na jedan entitet. Oni su zapravo zajednica sastavljena od mnogih interaktivnih procesa, koja je istovremeno osposobljena za samostalan rast, razvoj, svjesnost i učenje. Tek nakon promjene temeljnog mentalnog modela o dionicima kao fragmentiranim komponentama sustava u viziju jednog entiteta, moguće je osmisliti metode i pristupe za potporu zajedništvu koji zahtijevaju, više od svega, kontinuirano prakticiranje poštovanja i ljubavi prema čovjeku te aktivnu participaciju svih članova.

U svojoj knjizi *The Road Less Traveled*, Peck definira ljubav kao "volju za predavanjem svojeg malog Ja u svrhu poticanja osobnog ili tuđeg duhovnog rasta." U knjizi pod nazivom *The Different Drum*, te knjizi *A World Waiting to Be Born*, Peck proširuje domenu duhovnog razvoja na grupe te postavlja temelje za stvaranje ozbiljne tehnologije izgradnje i održavanja zajednice u organizacijama.

Autor tako potiče organizacije koje žele postati kvalitetnim zajednicama na primjenu četverofaznog procesnog modela koji, kako je iskustvo iz prakse pokazalo, uspješno uklanja komunikacijske barijere što na kraju dovodi do toga da pojedinci, ali i grupa u cjelini, započinju učenje i promjenu. Peckove četiri faze izgradnje zajednice u ovom su tekstu prikazane u kontekstu koncepcije "organizacije koja uči":

1. *Pseudozajednica*. Tijekom ove faze grupa se pretvara, prešutno potvrđujući kako među članovima nema razlika i kako zajedništvo već postoji. Proces donošenja odluka i priroda odnosa se ne propituju.
2. *Kaos*. Osjećaj prividne kontrole i reda biva poremećen u trenutku pojave bitnih razlika u stavovima i razmišljanju. Grupa pokušava zataškati te individualne različitosti tako što prešutno prisiljava članove na individualnu promjenu. Još se uvijek koristi replikacija i kopiranje metoda iz prošlosti. Odluke se donose na temelju natjecanja i kontrole.
3. *Praznina*. Nakon neuspjeha da se uz pomoć kontrole i organiziranog procesa transformira u zajednicu, grupa ulazi u fazu istinskog kaosa. Neizvjesnost i maglovitost zamjenjuju kontrolu. Grupa započinje proces samo-ispitivanja, napuštanja osobnih ograničenja, barijera, planova i namjera. To je trenutak kada započinje istinsko slušanje i suradnja u procesu donošenja odluka grupe.

4. *Zajednica*. Nakon oslobađanja od vlastitih mentalnih modela grupa je osposobljena za autentičnu komunikaciju. Tako prođuhovljene razlike u stavovima i razmišljanju bivaju prihvaćene, stvarajući kontekst za jasno uočavanje skrivene, temeljne međupovezanosti u vidljivoj raznolikosti. Takva sigurna pozicija preduvjet je izviranja kreativnosti. Grupa je sada postala jedan entitet koji uči i inovira kao cjelina, a odluke donosi u procesu su-stvaranja.

Kao rezultat ovog procesa grupa počinje uviđati da razlike koje ih okupiraju nisu ništa drugo doli obične distrakcije. Poput organizacije koja uči, zajednica sada odmiče svoju pozornost od organizacijskih uloga, beznačajnih aktivnosti, religijskih, spolnih i etičkih razlika, te se usmjerava na doista važne razlike u stavovima i razmišljanju, odnosno ključne uzročnike sukoba.

Liderstvo se u zajednici u većoj mjeri odnosi na *kontekst* nego na neku određenu osobu. Snažno liderstvo je prije svega potrebno da bi se ljude uopće motiviralo na pokretanje procesa stvaranja zajedništva. No jednom kada se to postigne, bitno je da se grupa pretvori u *zajednicu lidera*. Svaki član takve zajednice zna da on ili ona ima obvezu da doprinosi grupi. U pravom trenutku ili situaciji svakome je omogućeno da preuzme leadersku ulogu. Osim toga, zajednica često transformira hijerarhiju iz sustava za podršku moći u sustav za pospješivanje efektivnosti i efikasnosti. Tek je tada hijerarhija korisna budući da sudionicima omogućava lako razumijevanje njihovog područja odgovornosti. S druge strane, odgovornost lidera na vrhu organizacijske piramide u takvoj se organizaciji više odnosi na ulogu *koordinatora* nego na ulogu *diktatora*. Jedan je od njih lijepo opisao kako to zapravo izgleda u praksi: "Ustvari... Ja samo uzmičem u stranu kako bih dopustio ljudima da rade svoj posao."

Obzirom na sve ove navedene pogodnosti koje koncepcije "organizacije koja uči" i "zajedništva u organizaciji" nude, zašto se događa da tako mali broj subjekata uspijeva stvoriti te zatim i održati osjećaj zajedništva unutar svojih okvira? Zašto se događa da taj poseban osjećaj timske kohezije, jednom dostignut, gotovo uvijek s vremenom nestaje?

Stanje zajedništva nastaje nakon što se članovi grupe oslobode pojedinačnih mentalnih modela čime postaju osposobljeni za autentično komuniciranje. Tako se prođuhovljuju razlike u stavovima i razmišljanju, te zatim prihvaćaju, stvarajući time kontekst za jasno uočavanje skrivene, temeljne međupovezanosti u vidljivoj raznolikosti.

Zajedništvo kao umijeće i disciplina

Dva su osnovna razloga zbog kojih organizacije, koje su možda nakratko iskusile osjećaj zajedništva tijekom posebnih trenutaka, ne uspijevaju postati "organizacijske zajednice". Da bismo razumjeli zajedništvo kao disciplinu, prvo ispitujemo neuspjehe. Zatim nastojimo pronaći uzroke koji priječe uključivanje ove discipline u organizacijsku filozofiju.

U kratkoročnom periodu, proces izgradnje zajednice se može koristiti za postizanje stanja "fluidnosti", stadija kojeg Peck u svojem modelu naziva "zajedništvo." Takvo stanje pruža trenutačne blagodati, često rješava postojeće probleme i sukobe te olakšava suradnju. Zadovoljne s ovim konkretnim rezultatima, organizacije obično zastanu (a ponekad tu i ostanu) prije nego što prijeđu na sljedeću bitnu fazu u razvoju zajedništva i organizacijske transformacije: posvećenost zajedništvu kao disciplini.

Takva je posvećenost prijeko potrebna za dugoročni uspjeh procesa. Iskustvo zajedništva je obično toliko očaravajuće samo po sebi da organizacije i pojedinci rutinski zaboravljaju planirati aktivnosti uz pomoć kojih bi se nosile s njenim neizbježnim ciklusima. Još preciznije, zajedništvo kao fenomen najčešće ostaje neosviješteno.

U jednom slučaju se velika medicinska institucija s juga zemlje suočila s problemom velike fluktuacije stručnog osoblja što je rezultiralo niskim moralom preostalih djelatnika. U jednom trenutku, kada je broj zaposlenih liječnika spao s trideset na sedamnaest, započeli su eksperimentirati s procesom izgradnje zajednice kao mogućim rješenjem njihovog gorućeg problema. Nagli uspjeh nanovo je probudio uspavanu posvećenost. No, nakon što se je moral djelatnika naglo povećao te nakon što je institucija ušla u fazu brzoga rasta, članovi grupe kao da su zaboravili odakle je uspjeh zapravo došao. Interes za aktivnosti koje bi bile posvećene isključivo održavanju zajedništva naglo je splasnulo. Na kraju se vodstvo umorilo od beskorisne borbe za uključenost i predanost, što je označilo početak novog krznog ciklusa.

Opisani scenarij često je viđen obrazac u tvrtkama koje nastoje koristiti tehnologiju izgradnje zajedništva. Drugi je primjer tvrtka s liste *Fortune 100* koja je za lidere jednog od sektora, u želji da pospješi timski rad, inicirala više tipskih radionica. Nakon što su uspjeli stvoriti zajedništvo unutar grupe, članovi tima su iznenada mogli prevoditi svoje konkurentne prednosti u konkretne kreativne odgovore, izbjegavajući "niske udarce" na tom putu. Međutim, također su smatrali kako o svojem iskustvu ne smiju otvoreno govoriti, budući da se ono nije uklapalo u stari svjetonazor prevladavajuće organizacijske kulture. Bez obzira na pozitivan ishod radionica, grupa je osjećala da će vodstvo na njih gledati kao na "sumnjivce" čime je potencijal za proširenje pozitivne prakse gotovo u trenu uništen.

Ovaj tipičan obrazac krize, intervencije, rješenja i ponovne pojave krize u novom obliku može biti prekinut samo ako se organizacija obveže na disciplinirano provođenje prakse održavanja zajedništva. Posebno se to odnosi na lidere koji kontinuirano moraju paziti na svoju posvećenost kako bi se proces nastavio odvijati, čak i onda kada se neki od njih osjećaju veoma zadovoljno. Posebno je opasna iluzija po kojoj osjećaj zajedništva, jednom kada se u organizaciji pojavi, zauvijek tamo i ostaje. To jednostavno nije točno. Osjećaj zajedništva ili stanje fluidnosti opetovano se gubi. Naravno, na višoj razini organizacijske zrelosti ono se iznova može povratiti, no tek onda kada se na održanje zajedništva gleda kao na put prema razvoju posebnog umijeća.

Disciplina zajedništva predstavlja taj put koji vodi prema razvoju novog umijeća. Taj put se ne odnosi na neki naporan, besmislen ili prisilni rad već na posvećenost koja usklađuje i usmjerava aktivnosti izabrane iz filozofije koja obogaćuje svaki život. Takva disciplina, prakticirana osobno i u odnosu na zajednicu, s vremenom dovodi do sve većeg umijeća.

Lideri moraju kontinuirano prakticirati disciplinu zajedništva, njegovati je i podržavati unutar grupe kako bi svaki od članova, u pravom trenutku i prikladnoj situaciji, prirodno mogao preuzeti vodstvo. U toj točki razvoja ljudi shvaćaju snagu discipline zajedništva koja naposljetku vodi do konačnog oslobođenja. Kao što Peter Senge u knjizi *The Fifth Discipline* kaže: "Pod pojmom '*disciplina*' ne podrazumijevam nekakvu vrstu 'prinudnog reda' ili pak 'metode kažnjavanja', već korpus znanja, teorije i metode koje moramo izučavati da bi ih zatim ispravno primijenili u praksi. Disciplina predstavlja razvojni put stjecanja određenih vještina i kompetencija. Kao i kod bilo koje druge discipline, na kraju se umješnost razvija kroz praksu."

Ustrajanje na tijeku aktivnosti neophodno je za stvaranje održivih zajednica budući da svaka organizacija uvijek mora prolaziti kroz faze frustracije, boli i nestabilnosti. U svojoj knjizi *Surviving Corporate Transition*, William Bridges tako aludira na "neutralnu zonu", fazu u tranziciji organizacije vrlo sličnu Peckovoj "fazi praznine". Upravljanje ovim ciklusima zahtijeva kvalitetno postavljanje strukture, o čemu govorim u nastavku teksta.

Lideri moraju kontinuirano prakticirati disciplinu zajedništva, njegovati je i podržavati unutar grupe kako bi svaki od članova, u pravom trenutku i prikladnoj situaciji, prirodno mogao preuzeti vodstvo.

Strukturalni okvir za potporu izgradnje zajednice

Lideri bi svoju predanost koncepciji zajedništva uvijek trebali izraziti unutar okvira kojim definiraju osnovni razlog postojanja organizacije. Jedni autori taj okvir nazivaju "*svrha*", drugi "*misija*", a treći "*vizija*". Ključ uporabe navedenih kategorija u izgradnji održive zajednice jest razumijevanje da se one nikada ne mogu ostvariti u potpunosti. U tom se procesu od lidera traži da ih koriste kako bi naglasili značaj načela zajedništva.

Njih pak često zbunjuje na koji način predstaviti i uvoditi koncepciju zajedništva unutar organizacije koju vode. Spremni za kretanje u tom smjeru, jednostavno ne znaju na koji način pridobiti djelatnike da im se pridruže u procesu. Stoga je njihova jasna objava kako je posvećenost zajedništvu jedan od važnih razloga postojanja organizacije odličan početak.

Navedena posvećenost uvelike doprinosi stvaranju kontinuiteta i konteksta u kojem se razumije kako svi članovi organizacije, dakle svi timovi i podgrupe, među sobom dijele iste vrednote. To pomaže da grupe ljudi, koje nikada do tada nisu bile u direktnom kontaktu, počinju suradnju znajući da će biti podržane temeljnim načelima organizacijske kulture. I ne samo to. Radni zadatak nikako ne bi trebao biti jedini razlog zbog kojeg će se ljudi jedni prema drugima odnositi s poštovanjem, tolerancijom i razumijevanjem, svim obilježjima kvalitetne zajednice.

Slijedi opis jednog čestog scenarija u organizacijskom životu. Prema nalogu vodstva, formiraju se projektni timovi kako bi izvršili specijalne zadatke. Tijekom vremena, unutar svakog tima stvara se posebni osjećaj kohezije. Nakon što je zadatak izvršen, članovi projektnih timova se iznova raspoređuju na normalne aktivnosti u okviru prevladavajuće kulture. Poseban osjećaj kohezije, razvijen unutar projektnog tima tada nestaje, što ljudima stvara velike probleme u prilagodbi na manje produktivnu radnu okolinu. Završetak suradnje na projektu ujedno označava završetak posebnog načina odnosa među ljudima.

Organizacija koja oblikuje svoju strukturu za inkorporaciju zajedništva u temelje prevladavajuće kulture, svakom bi članu projektnog tima osigurala kontekst za podržavanje i daljnje usavršavanje standarda razvijenih kroz djelovanje manjih grupa. Unutar šire kulture, to bi značilo da članovi projektnih timova sada očekuju i zahtijevaju višu razinu odnosa, imajući uvijek u vidu dostignuti osjećaj kohezije drugdje u organizaciji. Dakle, vodstvo bi im osiguralo dopuštenje za prakticiranje discipline zajedništva izvan okvira projektnog tima budući da bi se koncepcija zajedništva prometnula u očekivani način ponašanja prevladavajuće kulture.

Usmjeravajuća filozofija se odnosi na prevladavajući skup vrednota iz kojih i na temelju kojih svaka organizacija djeluje. Ona je putokaz, svjetionik koji sebi privlači pojedince sličnih vrednota, kao i ovlaštenje za korištenje uspavane kvalitete unutar postojeće organizacije.

Iako se isprva čini primamljivim, na koji je način uopće moguće instalirati disciplinu zajedništva u okviru sustava koji trenutno nije discipliniran u tom smislu? Odgovor na to pitanje trebamo potražiti u vrednotama, fundamentalnim presumpcijama usmjeravajuće filozofije koja u potpunosti određuje ponašanje organizacije.

U nastavku navodim neka od temeljnih načela koja bi trebala postati dijelom takve filozofije:

- Sustavno razmišljanje i dugoročno razmišljanje,
- Odgovornost svih ljudi za razvoj zajednice,
- Fleksibilno i kontinuirano učenje,
- Inkluzivnost,
- Poticanje članova da iskažu latentne liderske sposobnosti,
- Posvećenost istini.

Razvojni ciklusi održive zajednice

Ukoliko organizacija na izgradnju zajedništva gleda kao na neprekinuti proces te mu se potpuno posveti, ubrzo će shvatiti kako uvijek iznova mora prolaziti kroz različite stadije transformacije. Četiri faze procesa izgradnje zajednice postaju tako četiri razvojna ciklusa, od kojih se svaki posebno opet sastoji od više faza.

U ovoj se situaciji zadatak lidera nanovo odnosi na podržavanje procesa zajedništva uz pomoć konstantnog skretanja pažnje svih djelatnika na njega. Već samo poznavanje činjenica o postojanju razvojnih faza tog procesa članovima organizacije pomaže da ne gube motivaciju, već da ustraju u ostvarenju postavljenog cilja.

Svatko će tada znati da se stare zajednice neminovno transformiraju u nove pseudozajednice. Kao i u svakom drugom duhovno rastućem entitetu, postignuta razina zrelosti organizacije suočene s novim zahtjevima i potrebama ubrzo se opet pretvara u nezrelost pa se ciklus rasta mora ponoviti.

U jednoj je situaciji lider obnašao dužnost guvernera koji je okupio radnu grupu da bi se bavila suštinskim problemom - prevencijom nasilja u društvu. Grupa je sporo napredovala u razvoju smjernica primjenjivih na svih dvadeset uključenih agencija budući da su članovi grupe, predstavnici uključenih agencija, sebe opisivali kao "prirodne konkurente". Iako je grupa na dvodnevnoj radionici prošla kroz sve četiri razvojne faze izgradnje zajednice, iskrena ih je komunikacija još uvijek previše ugrožavala.

Unutrašnje promjene na razini svijesti pojedinca prvo utječu na promjenu grupe, pa zatim na unutarnju, i na kraju vanjsku transformaciju cjelokupne organizacije.

Pseudozajednica u koju se grupa transformirala, ubrzo se dakle raspala. Srećom, tijekom drugog skupa, novi su se ljudi priključili u proces također prošavši kroz četiri faze izgradnje zajedništva, samo kroz mnogo dublji ciklus, tako da su se sada prevladavajući problemi kontrole mogli slobodno istraživati. Cijela je grupa zato postala mnogo sposobnija iskreno komunicirati i uključivati nove ljude u proces. Budući da su nastavili slobodno iznositi različitosti, s vremenom su se oslobodili svojih primarnih uloga i prešli u više stanje autentičnog zajedništva.

Na putu izgradnje zajedništva, pojedinac, grupa i organizacija prolaze kroz sličan proces transformacije. Razlika je u tome što pojedinac i grupa, nakon što se posvete tom procesu, raspolažu svojevrsnim "internim priručnikom", odnosno uputama o tome kako

moderirati promjenu, koje izviru iz njihovog osobnog iskustva. Opisane "unutrašnje promjene" na razini svijesti pojedinca i grupe utječu zatim prvo na unutarnju, a zatim i vanjsku transformaciju cjelokupne organizacije. A ta se transformacija starog svjetonazora u održivo zajedništvo uvijek odvija u sljedećim ciklusima:

- *Razvojni ciklus pseudozajednice.* U ovoj fazi grupa pokušava odlučiti želi li uopće prihvatiti novi svjetonazor ili će pak ostati u okvirima starog. Iako je podijeljenost jaka, nude se nove ideje za "brza rješenja" (eng. *quick-fix solutions* - op.ur.). Organizacije same sebe nazivaju zajednicom jer se zna dogoditi da poneki timovi i grupe okuse taj cilj. No, iskustvo je obično kratkotrajno. Svi djelatnici znaju da njihova organizacija nije sigurno mjesto; dok se lideri pretvaraju da jest. Grupa se često osjeća bespomoćno i manipulirano od strane osoba na vlasti.
- *Razvojni ciklus kaosa.* U ovoj se fazi pojavljuju skrivene tajne i konflikti. Dugo potiskivana ljutnja i bolna prošlost postaju dio radnog okruženja. Pojedinci počinju preispitivati sebe i osporavati grupne norme. Raskidaju se prešutni dugoročni ugovori i javlja se vjerovanje kako ipak postoji "neki drugi put". Preispituju se i osporavaju svi oblici kontrole, od vodstva do organizacijske strukture. Korištenje moći, predanost procesu i životni stilovi ulaze u proces kulturalnog preispitivanja. Javlja se vjerovanje kako je isključivanje nekih pojedinaca, "uzročnika stanja", dovoljna mjera da sve opet bude u redu. Kontrola se koristi da se sustav postavi tamo gdje je i bio. Ako se grupa izravno ne suoči s ovim ciklusom, velika je vjerojatnost da će se unutar organizacije stvoriti nova pseudozajednica druge razine.
- *Razvojni ciklus praznine.* Gubitak nade ključno je obilježje ove faze, uz uvijek prisutno pitanje: "Zašto sam uopće ovo učinio?" Mnogo je toga pošlo po krivom; stari pristupi, kao i novi, više ne djeluju. Čini se da rješenja ne postoje te da izgradnja zajedništva nije

baš "obećana zemlja" kakvom se u početku činila. Iako su mnogi ideali uništeni, rast pojedinaca je očigledan. Neizbježni problemi u komunikacijskim kanalima prate sukob svjetonazora u tijeku, budući da isti pojmovi i ideje sada imaju različita značenja; interpretacije s razine stare paradigme i interpretacije s razine nove paradigme.

- *Razvojni ciklus zajednice.* Gotovo preko noći, pojavom tračka nade i pomalo tajanstvenog zamaha, novi poredak kompleksnosti biva integriran. Kvaliteta komunikacije se iznenada bitno mijenja, a novi se smisao svugdje nazire. Prikladna struktura odjednom postaje očita, kao i jasan osjećaj vitalnosti i direkcije. Kreativnost biva oslobođena, a svakodnevni rad je protkan posebnom duhovnošću. Javlja se prikladno liderstvo, uz pomoć kojeg svaki pojedinac pronalazi svoj put za doprinos i su-stvaranje, kao lider u prikladnom trenutku u vlastitoj potrazi za povezujućom svrhom. S ovom se integracijom prelazi u novo stanje *statusa quo*, sve dok ne započne novi krug nastajanja pseudozajednice.

Brzina kojom će organizacija dijagnosticirati novu fazu stagnacije, kao i učinkovitost ponovnog kretanja kroz razvojne cikluse, u najvećoj mjeri ovisi o *svjesnosti lidera*.

Primjer: *North American Tool & Die*

Tom Melohn, bivši "Šef Pometača" (titula koju je sam sebi dodijelio kako bi ukazao na svoju opredijeljenost za služenje) u *North American Tool & Die*, pretvorio je usnulo postrojenje za proizvodnju metalnih ploča u uspješnu i naprednu korporaciju koju je zatim prodao svojim djelatnicima. Kako su uspjeli u tome? Usvajanjem jednostavne grupe osnovnih vrednota: *iskrenosti, povjerenja, uzajamnog poštovanja, otvorenosti i kreativnosti* te beskompromisnim podržavanjem istih.

Koliko je ovakav pristup funkcionalan u tradicionalnim mjerilima? Sve od 1980. godine do danas, prodaja je rasla po prosječnoj godišnjoj stopi od 28 posto, dok je dobit prije oporezivanja u istom razdoblju porasla dvadeset i pet puta. Tvrtka *NATD* je ostvarila povrat na ulaganja ekvivalentan povratu prvih 10 posto tvrtki s liste *Fortune 500*. Cijena dionice je u promatranom periodu rasla po prosječnoj stopi od 47 posto godišnje, dok je produktivnost rada narasla 480 posto. U istom je periodu apsentizam smanjen na 0.5 posto, a fluktuacija radne snage na manje od 4 posto. Proizvodni škart u *NATD*-u se spustio na razinu od 0.1 posto sveukupno proizvedenih komponenti.

Melohn ističe značaj kreativnosti te o njoj govori: "Na spomen kreativnosti svi odmah pomisle na književnike i umjetnike. No, na kreativnost možete naići gotovo svugdje. Inženjeri i majstori u našoj kompaniji pretvaraju velike komade čelika u savršene gotove proizvode, dragulje s tolerancijom izrade od jedne tisućinke inča. To je kreativnost. Naši inženjeri iz jednostavnog nacrtu stvaraju alate za proizvodnju komponenti s tolerancijom izrade manjom od jedne četvrtine debljine vlasi ljudske kose. Osnovni zadatak lidera u kompaniji povezan je sa

stvaranjem klime koja potiče kreativnost i slobodu izražavanja. Na taj način smanjujete škart u proizvodnji jer je ljudima stalo do njihovog posla."

Prema njegovom osjećaju i mišljenju, ljudi u jednakoj mjeri rade za novac kao i za ponos i priznanje. Stoga je inovatore i posebna postignuća svakoga mjeseca nagrađivao novčanim bonusima. Jedan od dobitnika takve nagrade bio je Jim Norsworthy, radnik u sektoru održavanja. Tvrtka *NATD* u proizvodnom procesu koristi velike količine strojnog ulja. Ako se njime manipulira na neispravan način, ulje se pretvara u toksični i skupi otpad. Norsworthy je samoinicijativno rekonstruirao uređaj za reciklažu ulja ugradivši u njege dvostrani sustav filtera, pa se ulje moglo iznova koristiti, umjesto da se deponira i zamjenjuje novim. Investicija u rekonstrukciju uređaja tako je vraćena već u prvom tjednu nakon instaliranja.

Za Melohna možemo reći kako utjelovljuje ljubav i bržnost svojstvenu novim liderima i menadžerima. Kad god se prisjeti "bande", kako naziva svoje bivše djelatnike, suznih očiju uvijek napominje koliko mu ti ljudi nedostaju.

Translated and reprinted by permission of World Business Academy, 2007., all rights reserved.
This article was originally published under the English title: *Building Community as a Leadership Discipline*, in compilation: *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change*.



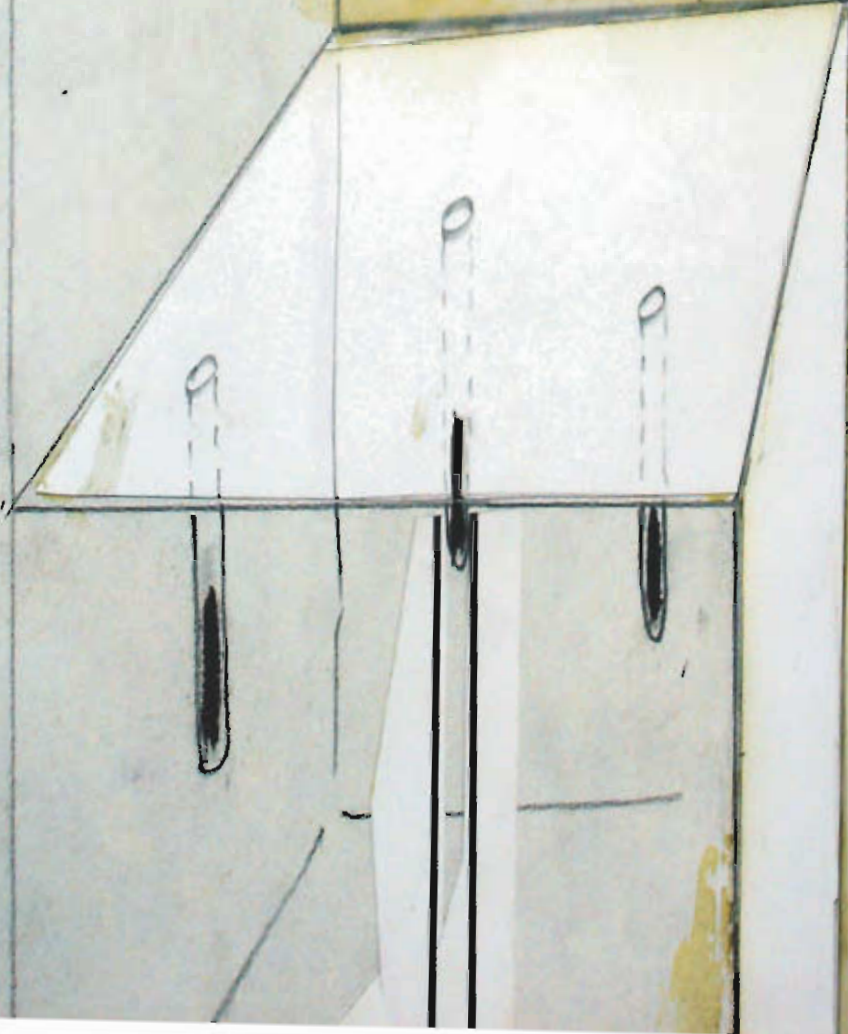
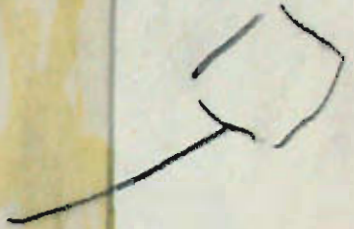
Kazimierz Gozdz, doktor znanosti, međunarodno priznati moderator na procesima izgradnje zajedništva, vlasnik savjetničke tvrtke *Gozdz & Associates* i savjetnik zaklade *Foundation for Community Encouragement*. Praksi izgradnje zajedništva se posvetio nakon uspješne poduzetničke karijere i završene edukacije na *Institute of Transpersonal Psychology*.

The background of the entire page is a solid black color. Overlaid on this are several thick, wavy lines that flow across the page. These lines are composed of a series of small, multi-colored segments in shades of red, yellow, green, cyan, and magenta, creating a vibrant, multi-colored effect. The lines curve and loop, filling most of the frame.

PRINTERA

GRUPA

KRATIS + GIPA + BAUER



Organizacija koja uči: Umjetnost i praksa

Peter M. Senge

Tijekom jednog mirnog jutra, prije nekoliko godina, razmišljao sam o tome kako će učenje u organizacijama ili preciznije rečeno, nesposobnost učenja, uskoro postati "vruća tema" u stručnim krugovima. Nakon dugih godina druženja s idejama kao što su *vizija*, *usklađivanje* i *osnaživanje* te nakon što sam shvatio da nikada nisam ništa o njima napisao, pomislio sam kako bi možda bilo dobro neka razmišljanja strukturirati i zabilježiti, uvesti malo reda u to područje. Od tada do danas pojam "organizacijsko učenje" se koristio u mnogim (ne)prilikama i na razne načine pa sam stoga još i sretniji što sam napisao knjigu jer, iako su neki od tih tekstova bili zanimljivi, obično nisu bili dovoljno duboki.

Općenito gledano, termin se koristio za opisivanje organizacija koje su "brze u nogama." Svi znamo da je današnji svijet turbulentan, da organizacije s velikim brojem hijerarhijskih razina imaju problema s prilagodbom te da mnoge od njih neće još dugo postojati. No ideja po kojoj učimo samo radi adaptacije čini mi se loša i neadekvatna. Sama riječ "učenje" je u suvremenom govoru izgubila veći dio svojeg značenja, postavši gotovo sinonim za "prikupljanje informacija." Netko bi tako mogao reći: "Pohađao sam MBA. Već sam davno prije naučio sve što je potrebno o računovodstvu za menadžere." Ali, o čemu se zapravo ovdje radi? O tome kako smo nekada davno "zagrijali stolac" i prikupili neke informacije da bi danas mogli neke od njih upotrebljavati.

Učionica je prilično moćna metafora koja podupire ideju o učenju kao procesu preuzimanja informacija. Naš formalni obrazovni sustav također pojačava ovu perspektivu - naučeni smo vjerovati kako postoji neka informacija koju "ekspert" ima, a mi nemamo. Također vjerujemo kako "znamo" onda kada tu istu informaciju, s određenom dozom pouzdanosti i vjerodostojnosti, možemo ponavljati. Pritom zaboravljamo da nitko od nas nije na taj način naučio voziti bicikl, hodati, pričati ili obavljati bilo koju drugu aktivnost za koju bi s pravom mogli ustvrditi da je "naučena". Stoga možemo slobodno zaključiti kako učenje nema baš previše veze s preuzimanjem informacija, već je kod učenja fundamentalno riječ o *unapređivanju sposobnosti*. Učenje se zapravo odnosi na stvaranje i izgradnju sposobnosti kako bi napravili ono što ranije nismo mogli napraviti. Prismo je vezano za djelovanje, što preuzimanje informacija zasigurno nije. Budući da se temelji na preuzimanju informacija

koje je samo po sebi pasivno, tradicionalno učenje je upravo zbog toga obično dosadno. S druge strane, pravo se učenje uvijek događa "unutar tijela"; prismo vezano za akciju.

Slobodno možemo zaključiti kako učenje nema baš previše veze s prikupljanjem informacija, već je kod učenja fundamentalno riječ o unapređivanju sposobnosti.

Stoga su "organizacije koje uče" zapravo one organizacije koje kontinuirano unapređuju svoje sposobnosti stvaranja. Ovaj je koncept organizacijskog učenja najbliže misiji tvrtke *Innovation Associates* koja se odnosi na ideju kako *grupe ljudi posjeduju potencijalnu sposobnost da funkcioniraju na fundamentalno drugačiji način, u mnogo većoj mjeri plodonosan, osnažujući i inspirativan od tradicionalnog*.

Središnja poruka knjige *The Fifth Discipline* odnosi se na set - dopustite mi da ih za sada zovem "ideja" - koje se postupno kristaliziraju, što će fenomenu organizacijskog učenja osigurati ostvarljivost i pouzdanost. Više se nećemo boriti da bi svladali prevladavajuće tendencije tradicionalnih, autoritarnih organizacija koje uništavaju ljudski duh i mijenjaju se samo kada moraju. U organizacijama će usmjerenost na kontrolu biti zamijenjena usmjerenjem na učenje. Zašto? *Jer će način na koji ljudi razmišljaju i odnose se jedni prema drugima u tim organizacijama biti potpuno drugačiji.*

No, prvo se moramo dublje zagledati kako bi razumjeli zašto su nam novi načini razmišljanja i odnošenja uopće potrebni. Također, moramo bolje shvatiti teškoće u procesu učenju koje su veliki problem suvremenih organizacija.

Teškoće u procesu učenja

Drugo poglavlje knjige nosi naslov "Pati li Vaša organizacija od nesposobnosti za učenje?" U tom poglavlju pišem o temeljnim razlozima zbog kojih je, prema mojem mišljenju, istinsko učenje tako rijetka pojava u organizacijama. Sve su te "nesposobnosti" sjajno ilustrirane u poznatoj igri "*distribucija piva*" koja gotovo uvijek neslavno završava. Tijekom godina, na nju sam počeo gledati kao na prekrasnu metaforu za život općenito. U toj se igri, nakon relativno kratkog vremena, nađete u nezavidnoj menadžerskoj poziciji - bilo da ste trgovac u maloprodaji, veletrgovac ili direktor prodaje proizvođača piva. Upravo ovdje nailazimo na prvu teškoću (nesposobnost) u učenju, koju smo nazvali "*Ja jesam moja pozicija*." Organizacijski život funkcionira tako da se ljudi, nakon nekog vremena, počnu intenzivno identificirati s funkcijom koju obnašaju i pozicijom na hijerarhijskoj ljestvici - te misle: "Ja jesam ono što radim."

Tek sam prije desetak godina počeo shvaćati koliko je ta identifikacija zapravo ozbiljan problem. Jedan moj prijatelj je bio vlasnik uspješne tvrtke u kojoj su mahom radili prekvalificirani radnici iz zatvorenih čeličana. On mi je ukazao na taj problem jer je smatrao kako se u stvarnosti te ljude nije moglo doista "prekvalificirati". Budući da su dvadeset godina radili na tokarskom stroju, u svojim su umovima oni bili "tokari" i ništa drugo. Sve dok ljudima ne pomognete da shvate da je ono što rade posve različito od onoga tko oni jesu, bilo kakva obuka neće polučiti pozitivne rezultate. Posljedice djelovanja po principu "ja jesam moja pozicija" u organizacijama su pogubne - gubitak dostojanstva, uništavanje intelektualnog kurioziteta, a iz perspektive sustava, to da pojedinci svoj posao rade "dobro", ali ih pritom ne zanima sustav kao cjelina. Kao što to sjajno prikazuje igra "*distribucija piva*", kada se ljudi usredotoče samo na kvalitetno obavljanje svojeg zadatka, a da pri tome ne razumiju što se događa oko njih, tada ne vide na koji način zapravo sami sebi stvaraju probleme.

To nas vodi do druge teškoće (nesposobnosti) u učenju, koju smo nazvali "*neprijatelj je tamo vani*." Kada se poistovjećujemo s ulogom koju igramo ili poslom kojeg obavljamo, u trenutku kada "kola krenu nizbrdo" uvijek odbacujemo odgovornost i zaključujemo kako je zabrljao "netko vani". Kada tu granicu iscrtamo tijesno oko sebe te kada se identificiramo s onime što radimo, posve je prirodno da na ljude izvan te granice, u trenutku nastajanja određenih problema, gledamo kao na neprijatelje. Ironično je što se ljudi u organizacijama s većim animozitetom odnose prema svojim kolegama nego prema svojim konkurentima. Nije li ovo zanimljiva činjenica, kad malo razmislite o njoj? No, ona je tek prirodna posljedica opisane samo-identifikacije.

Treća teškoća (nesposobnost) kod učenja je tzv. "*mit o proaktivnosti*." Pro-aktivnost je fraza koja se često koristi u posljednje vrijeme, a njezino je duboko značenje uglavnom sljedeće: "Sve ću poduzeti kako bih postao još aktivniji u borbi protiv neprijatelja koji se nalaze 'tamo vani'." Tako je npr. u početnoj fazi projekta, u jednoj osiguravajućoj kompaniji s kojom smo dugo surađivali na uvođenju sustavnog pristupa, potpredsjednik izradio proaktivnu strategiju za borbu protiv sve većeg broja sudskih sporova.

Kao što vjerojatno znate, "parnička kriza" je određeni period vremena predstavljala doista veliki problem američkoj industriji osiguranja. Vjerojatno ne znate da oko 80 posto takvih

Ukoliko je naše stanje uma postavljeno da mislimo kako se neprijatelj nalazi "tamo vani", dok smo mi "ovdje" (nesustavan način gledanja na svijet), tada proaktivnost uvijek prelazi u reaktivnost.

parnica nikada nije ušlo u proces, već su riješene izvansudskom nagodbom budući da su odvjetnici tužitelja redovito bili bolje obaviješteni o dotičnoj situaciji od predstavnika osiguravajućih društava pa su zato potonji redovito gubili. Potpredsjednik je odlučio da se u borbu protiv tog problema upusti s novom strategijom, koja će stimulirati osoblje iz pravnog odjela. Tako je kreiran novi moto: "Postati ćemo proaktivni!" Potpredsjednik je napisao govor kojim je želio navijestiti novu politiku u organizaciji.

Projektini tim, u kojem sam bio jedan od članova, sastao se jednog popodneva i napravio vrlo jednostavan računalni model - toliko jednostavan da bi ga svatko mogao sam napraviti na komadu papira. Proučavali smo vjerojatnost pobjeda i poraza u parničkim procesima, u odnosu na troškove koji su ih pratili.

Definirali smo visinu fiksnih troškova koji se ne mogu izbjeći bez obzira na ishod parnice i trajanje postupka budući da pokretanje procesa uvijek povlači za sobom stanovite režijske i indirektno troškove. Ubrzo smo shvatili da ne možemo generirati set pretpostavki na temelju kojih bi tvrtka mogla financijski prosperirati smanjenjem broja nagodbi i povećanjem sudskih procesa. Razlog je bio taj što je kvaliteta istrage žalbi klijenata bila toliko niska da je osiguravajuće društvo rijetko kada raspolagalo s kvalitetnim materijalom za obranu, bez obzira koje i koliko odvjetnika unajmili. Shvatili smo da je "proaktivnost" u tom slučaju iluzija.

Potpredsjednik je bio proaktivan u okvirima reaktivnog mentalnog modela. Korijeni takve reaktivnosti uvijek izviru iz našeg načina razmišljanja. Ukoliko je naše stanje uma postavljeno da mislimo kako se neprijatelj nalazi "tamo vani", dok smo mi "ovdje" (temeljno nesustavan način gledanja na svijet), tada proaktivnost doista postaje reaktivnost s posve izokrenutim mjerilima.

Postoje i druge teškoće u procesu učenja o kojima govorim u drugom poglavlju knjige. Jedna od njih, "*parabola o kubanoj žabi*", povezana je s činjenicom da dobro reagiramo na iznenadne prijetnje našem opstanku, ali s druge strane teško prepoznamo spore, postepeno razvijajuće prijetnje, poput žabe koja ne vidi opasnost u laganom zagrijavanju vode u kojoj obitava, sve do vrenja, što će ju na kraju koštati života.

Mislim da je teškoća (nesposobnost) u učenju koju zovem "*iluzija učenja iz iskustva*" vjerojatno najuočljivija. Evo dileme: prilično je očito da smo svi mi, sve što doista znamo, u našim životima naučili kroz vlastito iskustvo. Kako ste naučili hodati, voziti bicikl ili pričati? Tako što ste provodili aktivnost i promatrali ishod - pali ste s bicikla i ponovno ustali, zatim kratko vozili, pali i opet se ustali, pa ponovno kratko vozili i opet pali pa se podigli - i odjednom, nekako ste shvatili kako se to radi. Ljudska bića čudesno uče iz iskustva - obično je tako, ali ne i uvijek.

U stvari, poudano učimo *samo* kada su posljedice naših akcija očigledne i nedvosmislene. Vožnja biciklom je odlična metafora za učenje na temelju iskustva jer predstavlja gotovo savršen primjer situacije u kojoj posljedice našeg djelovanja uviđamo *u trenu*, na licu mjesta. No, što se događa ako vozaču bicikla stavimo povež na oči ili ga omamimo nekim opijatom, tako da on ili ona o padu saznaju tek nakon što se probude, nekoliko sati kasnije? U tom bi slučaju bilo nemoguće svladati vožnju biciklom samo kroz ponavljanje iskustva.

Čarobna kakva jesu u učenju, razmislite o tome što se događa kada djeca po prvi puta započnu interakciju s drugom djecom. Posve različite dinamike stupaju na scenu. Učinite li nešto čime ste povrijedili osjećaje drugog djeteta, on ili ona obično ništa neće reći, tako da vi ništa nećete primijetiti. Ono što ćete primijetiti, samo dva tjedna kasnije, jest to da se osoba koja je nekoć bila vaš dobar prijatelj prema vama više ne ponaša prijateljski. Nažalost, vi ništa ne razumijete jer uzrok i posljedica nisu očiti budući da se potonje javlja "tamo vani", u nekom udaljenom trenutku u vremenu. Do trena kada će vam biti posve jasno kako prijateljstvo nepovratno jenjava, vjerojatno se više uopće nećete sjećati što ste učinili. Zaključujete da je "ljudje teško razumjeti." Tako započinje životni vijek u kojem sporo i nestalno učimo o odnosima.

Dinamike koje sprječavaju učenje na temelju iskustva u organizacijama su znatno složenije. Razmislite o važnim odlukama koje donosimo. Ono što ih čini važnima, "strateškima", jesu posljedice koje se manifestiraju u budućnosti, često u udaljenijim dijelovima sustava. One dakle nisu lokalne, jasne i nedvosmislene. Iz njih je stoga jako teško učiti.

Poudano učimo samo kada su posljedice naših akcija očigledne i nedvosmislene, poput vožnje biciklom.

Uopće ne mislim kako organizacije puno nauče iz vlastitog iskustva. Kao što Rick Ross kaže: "Dvadesetogodišnje iskustvo većine menadžera zapravo je jednogodišnje iskustvo iznova proživljeno dvadeset puta." Ne postoji neki konkretan sadržaj kojega bismo s opravdanjem mogli nazvati "dvadeset godina smislenog iskustva". Mislim da je tu riječ o poprilično zanimljivoj dilemi, jer je činjenica da najbolje učimo iz iskustva, pa ipak, vrlo rijetko raspoložemo "iskustvom" posljedica naših najznačajnijih postupaka.

Zatim, tu je i "*mit o menadžerskom timu*", ideja po kojoj grupa talentiranih pojedinaca, stručnjaka u svojem području djelovanja, uvijek može razumjeti složene među-ovisnosti i dinamike u poslovnom okruženju. Realnost je posve drugačija jer menadžerski timovi u većini situacija zapravo ne funkcioniraju. Na okupu ih održava površna fasada parole "svi za jednoga, jedan za sve", drugarstvo i druželjubivost koji se u trenu raspadaju, pri pojavi prvog snažnijeg pritiska. Skupni IQ tima obično iznosi polovinu najnižeg individualnog IQ-a.

Mit o menadžerskom timu se odnosi na pogrešnu ideju po kojoj je grupa talentiranih stručnjaka uvijek sposobna razumjeti složene među-ovisnosti i dinamike u poslovnom okruženju.

Kod teških problema, mnogo više kreativnih rješenja će biti ponuđeno ukoliko se zaduže samo jedna ili dvije osobe unilaterano, umjesto da se pristaje na konsenzus smanjene efektivnosti koji je uobičajeni rezultat funkcioniranja "tima." Razlog se krije u tome što timovi funkcioniraju na principu pred-programiranih odgovora kojima se štite od boli, prijetnji i iznenađenja - odgovora koje Chris Argyris naziva "obrambenim rutinama." (eng. *defensive routines* - op.ur.) Rezultat svega je pojava "*stručne inkompetencije*", situacije kod koje članovi tima postaju izuzetno vješti u zaštiti samih sebe, a puno manje u zajedničkom učenju.

Dakle, to su teškoće koje se pojavljuju u procesu učenja. Očito je da su spomenute kako bi na sebe skrenule pozornost, budući da posjeduju tendenciju stvaranja nevolja i izazivanja poteškoća. No ipak, riječ je samo o pripremi scene, jer je tema knjige o nečem drugom.

Mislim da bi ideja kako je doista moguće izgraditi drugačiju vrstu organizacije potencijalno mogla predstavljati trajan doprinos knjige. Takvo postignuće zahtijeva posve drugačiju strategiju: predanost određenim temeljnim disciplinama, koje će oblikovati naše razmišljanje i interakcije.

Riječ "disciplina" ima nekoliko različitih značenja. Jedno od njih se odnosi na dijete koje bi trebalo mirno sjediti i biti "disciplinirano." Drugo značenje se odnosi na način korištenja riječi u okviru izraza "umjetničke discipline" ili "duhovne discipline." U ovom kontekstu "disciplina" označava određenu teoriju, prevedenu na skup praktičnih postupaka, koje netko

provodi i svladava cijeloga života. Jer, nitko nikada ne može "savladati" neku disciplinu. Bez obzira koliko o njoj učite, znate da još mnogo toga imate za naučiti.

Prva je disciplina *izgradnja zajedničke vizije*. Uglavnom su ljudi čuli za ovu disciplinu, ona je u kompaniji *Innovation Associates* dugo vremena bila u fokusu našeg interesa. Dva su pitanja iz knjige povezana s ovom disciplinom:

1. Što to znači imati viziju?
2. Što to znači da se vizija dijeli?

Ideja o izgradnji zajedničke vizije naglašava da vizija nikada nije konačna - već da je prije riječ o procesu u stalnome tijeku. Čak i ako grupa ljudi vrlo jasno počne razabirati sliku budućnosti do koje im je doista stalo, drugi ljudi će istu sliku vidjeti manje jasno ili im ona neće biti uvjerljiva ili jednostavno neće vidjeti na koji način je ona povezana s poslom kojeg rade. Iz toga je razloga posljednjih godina raširen leaderski trend pod nazivom "napišimo viziju" u suštini posve neutemeljen. Mnogi bi lideri željeli "odraditi tu viziju" kako bi se mogli vratiti "redovnim zadacima" te pritom ne razumiju da je "vizija" njihov pravi posao. Lideri koji shvaćaju razliku između vizije kao skupa inertnih riječi i vizije kao živuće snage u srcima i umovima ljudi, znaju važnost neprestanog razmišljanja i komuniciranja o tome što se zapravo želi stvoriti.

Mnogo se toga dogodilo u posljednjih dvadesetak godina od kako je *Innovation Associates* počeo djelovati u ovoj oblasti - vizija je postala "vruća tema" u stručnoj javnosti. No, ideja se još uvijek nalazi daleko od prakse. Mislim da je razlog tome što vrlo mali broj organizacija razumije kakva je vrsta posvećenosti na razini pojedinca potrebna da bi *zajednička vizija* mogla funkcionirati.

Druga disciplina, disciplina *osobnog usavršavanja*, razrađuje tu posvećenost. Naime, izgradnja zajedničke vizije traži da pojedinačni sudionici, prije negoli se upuste u stvaranje zajedničke vizije, kreiraju svoje osobne. Ako ljudi nemaju razvijen smisao za ono do čega im je doista stalo, slijediti tuđu viziju najbolje je što će ikada napraviti. U tome se sastoji osnovna razlika između *posvećenosti* i *udovoljavanja*. Ovdje treba prepoznati da je riječ o obrascu kojem tradicionalne autoritarne organizacije oduvijek teže: udovoljavanje ciljevima nadređenoga. *Rad*, u kontekstu "nekeg zanimanja", se tada pretvara u prisilan rad koji zajedno sa strojevima i opremom čini "čimbenike proizvodnje". Za promjenu predstavljenog stanja potrebno je posegnuti za možda najradikalnijom pozicijom koju knjiga zagovara: da se "organizacije koje uče" moraju u potpunosti posvetiti osobnom usavršavanju svakog pojedinca - dakle sposobnosti svakog pojedinca da stvore život do kojeg im je uistinu stalo. Unatoč retorici koja govori suprotno, smatram da je ovakva vrsta

Disciplina izgradnje zajedničke vizije naglašava da vizija nikada nije konačna - već da se radi o procesu u stalnome tijeku.

posvećenosti još uvijek poprilično daleko od nas, iako je posljednjih godina poslovni svijet napravio velike pomake u tom smjeru.

Ljudi na visokoj razini osobnog razvoja su obično tolerantni prema životu ispunjenom kreativnim tenzijama. Zapravo, oni u njima uživaju.

Osobno usavršavanje ne uključuje samo viziju, već i preciznu sliku stanja trenutne realnosti, što dovodi do stvaranja tzv. "kreativne tenzije". Ljudi na visokoj razini osobnog razvoja su obično tolerantni prema životu ispunjenom kreativnim tenzijama. Zapravo, oni u njemu uživaju. Još je Martin Luther King govorio o "stvaranju tenzije u ljudskome umu, kako bi se mogli osloboditi okova zabluda i poluistina" te je doista i osjećao kako je poticanje takvih tenzija njegov ključni osobni zadatak. Upravo je zbog toga težio "dramatizaciji" aktualnih okolnosti rasizma i predrasuda te istovremeno podržavao svoj osobni san o "rasnom bratstvu... kada će moja djeca jednoga dana slobodno živjeti i neće ih se prosuđivati po boji njihove kože, već po kvaliteti njihovog karaktera."

Osobe na visokoj razini osobnog razvoja dobro razlikuju kreativne tenzije od "emocionalnih tenzija" (tuga, razočaranje, beznade, bijes) koje se mogu pojaviti kada ostajemo vjerni istini i uviđamo jaz između onoga gdje jesmo i onoga gdje želimo biti. Emotivna tenzija za njih je tada samo drugi aspekt trenutne stvarnosti te kao takva, podložna višoj sili kreativne tenzije.

Mislim da ima još mnogo toga za naučiti kako bi dosta znali na koji način organizacije mogu aktualizirati to "opredjeljenje za istinu", toliko potrebno za osobno usavršavanje. Na primjer, što je to doista "trenutačna stvarnost"? Odgovor uopće nije jednostavan kao što se isprva čini. Uzmite za primjer flipchart ploču. Neki ljudi možda uopće ne znaju što je flipchart ploča. Nakon što je ugledaju, mogli bi reći kako je zapravo riječ o "velikom bloku papira". Vjerojatno postoje i treći koji možda ne znaju što je papir pa flipchart ploču izjednačuju s nekakvim "čudnim predmetom". Tako da je naše viđenje trenutačne stvarnosti uvelike povezano s trećom disciplinom - *mentalnim modelima* - budući da interpretaciju i smislenost izvanjskoga svijeta posve temeljimo na umnim konstrukcijama, odnosno vlastitim internim slikama.

Ideja po kojoj ljudi sami kreiraju unutarnje prikaze kamen je temeljac kognitivne psihologije. Iz perspektive liderske i organizacijske znanosti, ova je ideja posebno značajna jer nas upućuje na činjenicu da su sve unutarnje individualne slike drugačije te da nevjerojatno vješto krijemo te različitosti od sebe samih i drugih ljudi. Prepoznavanje i prenošenje mentalnih modela zahtijeva sposobnost dubokog reflektiranja i propitivanja, vještina kojima rijetki lideri raspolažu. U ovom se dijelu knjige snažno oslanjam na radove Chrisa Argyrisa, Don Schona i drugih stručnjaka na području razumijevanja prirode propitivanja u menadžmentu.

Potreba za uspostavom balansa između *propitivanja* i *zagovaranja* ključno je načelo u disciplini mentalnih modela. Nažalost, u organizacijama se obično događa da lideri i menadžeri pretežito zagovaraju, budući da su obučeni kako bi bili snažni, rječiti govornici koji se znaju izboriti za svoje gledište. Zbog toga tako malo organizacija nagrađuje propitivanje. Molim vas da se prisjetite, kada je posljednji puta u vašoj ili nekoj drugoj organizaciji netko promoviran zato što je postavlja teška pitanja koja su osporavala utemeljenu filozofiju i praksu?

Ironija se sastoji u tome što se pojedinac, kako napreduje na hijerarhijskoj ljestvici, sve više i više mora baviti problemima za koje jednostavni odgovori *ne postoje*. Doista važna pitanja iz domene interesa visokog vodstva su ona koja E. F. Schumacher (autor djela *Small Is Beautiful*) naziva "*divergentnim problemima*". Da bi se uopće nosili s njima, (jer se "*divergentni problemi*" nikada ne mogu riješiti "*do kraja*", budući da se stalno otvaraju nove mogućnosti - op. ur.), "*divergentni problemi*" traže da se sagledaju s više različitih gledišta, da se potom identificiraju kompromisi i na kraju donesu odluke, ali uz permanentnu otvorenost za otkrivanje pogrešaka u tekućem rasuđivanju. Nažalost, oni isti ljudi na koje se oslanjamo u rješavanju opisanih problema obično su veoma uvjetovani svojim profesionalnim životom koji je od njih tražio da budu snažni zagovarači, a ne oštri kolaborativni propitivajući.

Još je mnogo drugih važnih aspekata u radu s mentalnim modelima. Jedna od ključnih zamisli se odnosi na obrazac koji je u stručnoj javnosti nazvan "*razine apstrakcije*". Ljudski je um toliko brz u svome radu, da svi mi kontinuirano zamjenjujemo izravnu opservaciju sa slikama koje naš um formira na temelju tih opservacija. U treptaju oka skaćemo s "podataka" ("taj čovjek glasno govori") na apstrakcije ("taj je čovjek bezosjećajan"), a zatim apstrakciju tretiramo kao da je podatak. Upravo je zato uočavanje mentalnih modela tako zahtjevno - za nas, oni predstavljaju stvarnost, a ne ono što doista jesu, umne interpretacije stvarnosti. Pretpostavka po kojoj se ljudi odnose jedni s drugima kroz mentalne modele povlači sa sobom mnoge fascinantne implikacije za znanost liderstva. Osnovni zadatak lidera i menadžera u tom kontekstu tada postaje *razotkrivanje, osvijetljavanje i uvođenje u dijalog* ljudskih pretpostavki o svijetu koji ih okružuje, kako bi se unaprijedili zajednički mentalni modeli grupe. Jer, iza svake strategije uvijek se kriju neki mentalni modeli. O pojedinoj strategiji se tako možemo i posvađati s kolegama, poput mačke i psa, no ako ne možemo doprijeti do skrivenih pretpostavki u pozadini strategije tada je svaki izneseni argument besmislen, a duboko zajedničko razumijevanje daleko od toga da bude dosegnuto.

Sada polako počinjem uključivati četvrtu disciplinu, koju u knjizi nazivam *timsko učenje*. Zajednički mentalni modeli, implicitne pretpostavke koje ljudima govore da je "stvarnost točno ovakva kakva jest", veoma su važne za funkcioniranje organizacije. Individualno

Ironično je što se lideri, kako napreduju na hijerarhijskoj ljestvici, sve više i više moraju baviti problemima za koje jednostavni odgovori *ne postoje*.

učenje, bez obzira koliko divno bilo ili kako se sjajno zbog njega osjećali, organizacijama je suštinski nevažno jer se gotovo sve važne odluke donose u grupama. Zato su temeljne jedinice za organizacijsko učenje "timovi", a ne pojedinci, grupe ljudi koji se međusobno podupiru u svojem djelovanju.

Da bismo osvijestili disciplinu *timskog učenja*, započnimo s pojašnjenjem razlike između diskusije i dijaloga. Pojam *dijalog* dolazi od grčke riječi "dia logos", gdje riječ *dia* znači "kroz," a *logos* znači "smisao, značenje" ili "riječ." U izvornom smislu, pojam se odnosi na konverzaciju kod koje smisao (značenje) "struji" među članovima grupe. Dakle, istinski je dijalog neko posve drugačije stanje za koje David Bohm, ugledni kvantni fizičar koji se posljednjih godina života posvetio izučavanju prirode misli, kaže kako "se više ne sastoji od pojedinačnih ideja, već od grupnog uključivanja u prostor zajedničkog, kolektivnog smisla." Nadalje, Bohm naglašava da riječ *diskusija* izvire iz istog korijena kao i riječ *perkusija* i *kontuzija*, a njen doslovni prijevod glasi: "imati svoj pogled na gledište drugog." Diskusija je uvijek igra u kojoj se pobjeđuje ili gubi - a prevladavajuće mišljenje ostaje na bojnopolju nakon što borba utihne. Dok ovo govorim ne mislim da je diskusija inherentno negativna a dijalog pozitivan. Diskusija je ponekad, posebice u situacijama vremenske stiske, vrlo važna za donošenje odluka. No, ako iskreno nastojimo dosegnuti stupanj kada će "tim učiti", tada ju obavezno moramo obogatiti dijalogom.

Tablica 1: *Zakoni "Pete Discipline"*

1. Današnji problemi rezultat su jučerašnjih "rješenja",
2. Što jače "guraš", to se više sustav opire,
3. Ponašanje se uvijek poboljšava prije nego postane još gore,
4. Jednostavna rješenja obično vode na početak problema,
5. Lijek je ponekad opasniji od same bolesti,
6. Brže je sporije, a sporije je brže,
7. Uzroci i posljedice nisu blisko vremenski povezani,
8. "Beznačajne" promjene mogu proizvesti značajne rezultate,
9. Područja velikog značaja često su najmanje očigledna,
10. "Kolačić" možete dobiti, pa čak i pojesti - ali ne istovremeno,
11. Dijeljenjem slona na dva jednaka dijela nećete dobiti dva mala slonića.
12. Krivica ne postoji.

Kod pisanja knjige, najveću sam nesigurnost osjećao prilikom rada na poglavlju o disciplini *timskog učenja*. Znanje koje sam pokušao prenijeti kroz taj dio teksta uglavnom sam stekao tek po završetku radnog nacrtu knjige. Pri tome su mi radovi Davida Bohma, s kojima sam se upoznao nekako u to vrijeme, obogatili teorijski okvir i pomogli da riješim zagonetke na koje prije nisam imao odgovor. Prema Bohmu, misao je prvenstveno kolektivni entitet, samo je čovječanstvo, tijekom posljednjih nekoliko tisuća godina, izgubilo sposobnost istinskog zajedničkog razmišljanja - izgubili smo sposobnost da osvijestimo proces razmišljanja te na taj način stvorimo nove misli u temeljima novih, kolektivno-produktivnih aktivnosti.

Peta disciplina

Sustavno razmišljanje je posljednja disciplina, koja sve prethodne spaja u jednu cjelinu.

Sustavno razmišljanje od vitalne je važnosti za knjigu i organizacijsko učenje, na dvije poprilično različite razine. Kao prvo, ono nam osigurava presudan set alata za razumijevanje kompleksnosti i strateških problema. Tek se poneki osvrću na činjenicu da svakoga dana svijet u kojem živimo postaje sve složeniji, a promjene sve veće i brže. "Promjene su se promijenile" - tako nekako kažu priče. Usprkos tome, malo se pažnje posvećuje našem dominantnom načinu razmišljanja koje se mora radikalno izmijeniti želimo li razumjeti i poslovanje u svijetu sve veće među-ovisnosti.

Sustavno razmišljanje je u knjizi predstavljeno na poseban, opisni način, kroz razumijevanje i korištenje tzv. osnovnih "sistemskih arhetipova" koje smo proteklih godina razvili u organizaciji *Innovation Associates*. Tijekom vremena u meni se učvrstilo uvjerenje kako su sistemski arhetipovi korisna i intuitivna pomoć te da predstavljaju odličan alat koji običnom čovjeku pomaže u razvoju sistemskog razmišljanja, bez da se pohađa višegodišnji studij na MIT-u ili drugim sličnim institucijama. Sistemski arhetipovi zapravo su "priče o obrascima" koje uvijek postoje u našim životima, kako na osobnoj tako i na organizacijskoj ili pak društvenoj razini. Npr. jedan od takvih obrazaca se odnosi na čestu pojavu ulaska nekog sustava u fazu stagnacije (obično preranog) nakon godina kontinuiranog rasta. Tada se u velikom broju slučajeva ponavlja isti obrazac da ljudi nastave "gurati" sustav na krivim mjestima kako bi on opet mogao rasti. Umjesto da traže uzroke unutar sustava koji limitiraju daljnji rast, oni obično svoju energiju usmjeravaju uvijek u istom smjeru, a za vrijeme krize još s pojačanim intenzitetom. Opisano ponašanje obično rezultira u naglim poboljšanjima koja se ubrzo zatim pretvaraju u još veće probleme.

Sustavno razmišljanje od vitalne je važnosti za organizacijsko učenje, "peta disciplina" koja sve prethodne spaja u cjelinu.

Tijekom istraživanja uspjeli smo identificirati osam takvih arhetipova, a jednom od njih smo dali ime "granice rasta". Iako su prilično zahtjevni za razumijevanje, nakon što ih netko nauči koristiti obično ih smatra neprocjenjivom pomoći u razvoju osobnog razmišljanja kao i u komunikaciji s drugim ljudima o kompleksnim problemima.

Nadalje, sistemski arhetipovi također predstavljaju svojevrsni integrator koji uz pomoć posebne filozofije i seta načela povezuje sve discipline organizacijskog učenja, osiguravajući im tako neku vrstu konkretne platforme kako ne bi bili još jedna "dobra ideja" ili "kreativni pristup". Jer, uporabna vrijednost svih pojedinih disciplina može rasti tek onda kada se unutar sustava pojačava razumijevanje sustavne perspektive.

Sistemski arhetipovi svojevrsni su integrator koji uz pomoć posebne filozofije i seta načela povezuje sve discipline organizacijskog učenja.

Zato sam se često pitao je li uopće moguće graditi zajedničku viziju bez discipline sustavnog razmišljanja. Činjenica je da ljudi uglavnom smatraju kako je njihova "trenutna stvarnost" produkt neke sile, čovjeka ili situacije izvan njihove kontrole. Stoga je najbolje definirati sustavno razmišljanje upravo u tom kontekstu, kao "razumjeti na koji način naše akcije, kreiraju našu osobnu (organizacijsku, društvenu) stvarnost". Ako vjerujem da je situaciju u kojoj se trenutno nalazim prouzrokovao netko drugi, izvan moje kontrole, zašto bih uopće radio na stvaranju vizije,

budući da je poanta izgradnje vizije upravo u tome da čovjek vjeruje kako, na neki način, ipak može utjecati na vlastitu budućnost. Sustavno razmišljanje nam dakle pomaže da lakše uvidimo na koji način sami, putem vlastitog djelovanja, izrađujemo vlastitu realnost, čime se budi nada da čovjek doista posjeduje sposobnost utjecanja na vlastitu budućnost. Bez uvođenja discipline sustavnog razmišljanja, osobno vjerujem kako će svaka vizija u najboljem slučaju ostati samo lijepa želja ili gore, sjeme novog cinizma.

Slično tome, sustavno razmišljanje je kritična poveznica koja potpomažu funkcioniranje drugih disciplina. Primjerice, sustavno razmišljanje tako osvjetljava suptilnosti osobnog usavršavanja, npr. prirodu osjećaja suosjećanja ili prirodu osjećaja naše povezanosti sa svijetom u cjelini. Ono je također vitalno prilikom korištenja mentalnih modela jer osigurava alate koji osvješćuju skrivene pretpostavke u konstrukciji mentalnih modela, posebice onih usmjerenih na odnose među ljudima i procese promjena.

Dijalog, kamen temeljac timskog učenja koji rasvjetljava suptilne povezanosti naših misaonih obrazaca, također uvijek izvire iz duboko sustavnog pogleda na svijet. Stoga ne čudi da su se alati sustavnog razmišljanja pokazali toliko prikladnima za zajedničko istraživanje i izgradnju zajedničkih mentalnih modela iz različitih jedinstvenih gledišta pojedinaca.

Sustavno razmišljanje je, kao što i sami vidite, disciplina koja integrira druge discipline, pa je zato i knjiga nazvana *The Fifth Discipline* (Peta Disciplina).

Primjer: *B&J Homemade Ice Cream, Inc.*

Ben Cohen i Jerry Greenfield posluju na "novi način" još od samog početka kada su pokrenuli tvrtku *B&J Homemade Ice Cream, Inc* danas vodećeg proizvođača premium sladoleda u SAD-u. Ben o tim danima govori: "Nismo uopće namjeravali postati biznismeni. Nitko od nas se doista nije vidio u toj ulozi." Jerry priznaje da: "...nisam imao pojma što je to bilanca" te naglašava njihovu zajedničku viziju kada kaže: "Svrha našeg poslovanja jest širenje radosti i veselja, radije negoli zarađivanje novca."

Opisani način razmišljanja doveo ih je do jedne od vjerojatno najboljih implementacija ideja nove paradigme, ali i do velikih problema. Naime, Jerryja i Bena kritiziraju da se više brinu o ljudima u drugim zemljama nego o djelatnicima u svojoj vlastitoj kompaniji. Na te su kritike oni uvijek odgovarali pozitivnim reakcijama, čvrsto se držeći njima važnih vrednota.

Sustav plaća osmišljen tako da najveća plaća može biti samo pet puta veća od najniže njihov je odgovor na pitanje o tome na koji način organizacija uvažava pojedinca te istovremeno doprinosi okolnoj zajednici. Kada su se top menadžeri pobunili da ih takva politika limitira, Ben im je odgovorio: "Sve što morate napraviti je uvećati plaće najslabije plaćenim djelatnicima - tako da svi zajedno uživamo u uspjehu naše kompanije."

Pored toga, svaki je djelatnik ujedno i dioničar kompanije, te svake godine sudjeluje u ravnomjernoj raspodjeli 5 posto sveukupne dobiti prije oporezivanja. Čak je i kolektivno zdravstveno osiguranje tako postavljeno da svima osigurava jednaku kvalitetu i opseg usluga za nejednaki doprinos. Naime, svatko uplaćuje u fond prema svojim mogućnostima, 1 posto mjesečno od visine plaće.

Navedene politike u doba pokretanja *B&J Homemade Ice Cream, Inc* nisu u poslovnom svijetu bile uobičajene. Ben o tome govori: "Publiku koju naša tvrtka opslužuje čine djelatnici, dioničari i cjelokupna zajednica." Tvrtka ulaže 15 posto dobiti nakon oporezivanja u zakladu *Ben & Jerry Foundation*, koja zatim financira projekte važne za razvoj zajednice.

Ben tvrdi kako dioničari u potpunosti podržavaju aktivnosti kompanije koje podupiru život u zajednici: "Dioničari su sretni jer cijene dionica kontinuirano rastu. Stoga im naš način poslovanja nikada nije predstavljao problem. Istina, nismo o tome proveli formalno istraživanje. No, na godišnjem okupljanju uvijek ih pitam - neobavezno, jednog po jednog, a zatim svih zajedno - podržavaju li politiku koja im otima zarađeni profit. Nitko se od njih nikada nije požalio."

Translated and reprinted by permission of World Business Academy, 2007., all rights reserved.
This article was originally published under the English title: *The Art & Practice of the Learning Organization*, in compilation: *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change*.



Peter M. Senge predsjednik je SoL-a, *Society for Organizational Learning* i profesor na MIT Sloan School of Management. Autor je kapitalnog djela "Peta disciplina" i osoba koju stručna javnost drži "jednim od petorice najutjecajnijih ljudi u povijesti menadžmenta".



Rejuvenation

Leadership dolazi iznutra

Program Rejuvenation zaista pomaže našim menadžerima u opuštanju, izuzetno potrebnom i neophodnom u današnjem ubrzanom životnom tempu za postizanje mentalne i psihičke ravnoteže, te nas čini snažnijima i otpornijima na stres.

Nina Oberiter-Gluhak
predsjednica Uprave PBZ Card

We use Rejuvenation for different purposes: as a health-prevention for our management, as a team-building for our special departments, and finally as an excellent incentive for our important clients. We are highly satisfied with exceptional results of this great programme and will continue to use it in the future!

Peter Van Kol
generalni direktor Adria Media

www.erejuvenation.com/leadership

CENTRI:

Zagreb

Radnička cesta 34 A
tel: 01 6192 120

Zagreb

Hypo centar
zgrada 3B
tel: 01 4686 111

Split

JOKER centar, 4. kat
Put brodarice 6
tel: 021 396 718

Rijeka

Korzo 11
tel: 051 338 168

Krapina

Gajeva 9
tel: 049 373 311

Organizacija koja uči: Umjetnost i praksa

Komentar Domagoja Račića

Može li organizacija učiti - i kako?

Svatko od nas našao se u situacijama kada nijedan napor niti kreativnost ne uspijevaju probiti zid nerazumijavanja u organizaciji. Što god pokušate, razbije se o hijerarhiju, ili o ustaljene navike kolega, ili se naprosto raspline jer ne mobilizira dovoljno energije da se stvari promijene. Uzalud racionalna analiza koja govori da bi većini bilo bolje ako bi procesi bili jednostavniji i efikasniji, ljudi kreativniji, a organizacija bolje orijentirana postizanju strateških ciljeva. Nekada naprosto ne ide, ili ide uz napor nakon kojega se čovjek pita je li sve bilo vrijedno uloženog truda.

Kako onda vjerovati Sengeu kad nas uvjerava da su organizacije slične živim bićima i da su sposobne učiti? Zar organizacijske promjene ne ovise prvenstveno o ljudima - liderima koji nadvladavaju inerciju i suprotstavljene interese i nameću vlastitu volju, staju na čelo i odvođe organizaciju u željenom smjeru? Zar medijska slika poduzetnika i managera, kao i plaće, bonusi i opcije ne poručuju da je cilj doći na vrh i ubrati materijalne plodove liderstva?

A ipak, Senge se fokusira na *organizaciju* (a ne na pojedinca - vođu) i na *promjenu* (a ne na inerciju koja promjene blokira). Aktivno i kreativno djelovanje koje povećava sposobnosti organizacije Senge naziva *organizacijskim učenjem*. Učenje se obično povezuje s upijanjem informacija koje dolaze izvana, često iz usta nekog autoriteta. U ranim godinama to su roditelji ili učitelji, a kasnije nadređeni, mediji ili (sve rjeđe) politički lideri. Kada usvojimo informacije, sposobni smo ih se prisjetiti i ponoviti. No, to je samo manje važan aspekt učenja, jer ne pokriva praktično učenje na kojemu se zasniva većina ljudskih sposobnosti. Od prvih

riječi i pokreta, čovjek uči kroz praksu, a tek kad ovlada jezikom može učiti kroz pojmove i teorije. No, i tada većinu znanja i vještina čovjek i dalje usvaja praktičnim iskustvom. A ta praksa je vrlo često kolektivna - odvija se u grupama, timovima i organizacijama. Zašto neki kolektivi stagniraju, a neki napreduju pronalazeći inovativna rješenja?

Senge polazi od organizacijske psihologije - iz motiva i načina ljudskog razmišljanja i djelovanja, i analizira posljedice različitih rutina koje pojedinci i grupe nesvjesno razvijaju. Fokus mu je na kreativnim promjenama u organizacijama, no ide korak dalje od objašnjavanja takvih promjena. On smatra da se dominantni organizacijski model mijenja. Sa autoritarnog modela koji je zaokupljen hierarhijama i kontrolom prelazi se na fleksibilne modele zasnovane na učenju. To se zbiva, jer se mijenja i način na koji ljudi u organizacijama razmišljaju i djeluju. Sve to lijepo zvuči, no ima li Sengeov optimizam pokriće?

Senge najprije analizira simptome organizacijske nesposobnosti za učenje i promjene. Većina ih proizlazi iz defanzivne orijentacije pojedinca ili organizacija. Ljudi brane vlastitu poziciju, druge članove grupe ili ustaljene načine ponašanja, ne shvaćajući da, zbog promjena u okruženju, njihovi naponi otežavaju stanje i ugrožavaju prosperitet ili čak opstanak organizacije. Fiksiranost na poziciju ili funkciju u organizaciju znači maksimizaciju jedne varijable i zanemarivanje sistemskih efekata. To najčešće vodi okrivljavanju drugih, jer osoba teško prihvaća da, unatoč trudu i zalaganju, zapravo doprinosi suboptimalnim rješenjima. U takvim situacijama rješenje nije u dodatnom trudu, u površnoj proaktivnosti gdje višak akcije maskira činjenicu da se radi o pogrešnoj akciji koja možda još otežava situaciju. Senge smatra da rješenja organizacijskih problema najčešće nisu ni u analizama i preporukama do kojih dolaze timovi menagera na "strateškim radionicama". U teoriji bi različitost pogleda takvih menagera trebala dovesti do kreativnih prijedloga koji uvažavaju različite interese i koje se, nakon otvorene rasprave, može donijeti konsenzusom. U praksi takav konsenzus znači svodenje problema na "najmanji zajednički nazivnik" i iznalaženje političkih (kompromisnih), a ne pravih rješenja. Senge čak tvrdi da će do boljih rješenja doći jedan ili dvoje ljudi koji neopterećeno sagledaju stvari, nego tim menagera koji su isuviše uvjetovani međusobnim odnosima da bi mogli iznjedrili svjež

pogled na situaciju. Ljudi puno bolje reaguju na iznenadne izazove gdje su uzroci i efekti jasni, nego na postupne krize koje je naizgled moguće kontrolirati kozmetičkim intervencijama, poricanjem ili komunikacijskim spinom. Tada vrlo često izgleda da pometanjem problema pod tepih oni privremeno nestaju. Zbog toga organizacije vrlo slabo uče iz vlastitog iskustva. No, kao što nas uči i aktualna situacija u Hrvatskoj, sve prije ili kasnije dođe na naplatu.

No, Senge se ne zaustavlja u objašnjavanju zašto su organizacijske promjene teške. On vjeruje u stvarnu mogućnost izgradnje drugačijih organizacija i vezuje je uz specifične prakse koje čovjek i organizacija mogu neprestano usavršavati, i tako učiti.

Prva takva praksa je *izgradnja zajedničke vizije*. Ovdje se ne misli na pomodno ispisivanje misija i vizija, koje je trivijalnom upotrebom u strateškom upravljanju izgubilo vjerodostojnost. Ljudi na pitanja o misiji i viziji često reaguju s podsmijehom, jer ne vide stvarnu vezu između velikih riječi i svakodnevnog iskustva. Smisao vizije nije u njenoj dovršenosti i nepromjenjivosti, nego u mobilizacijskom potencijalu koji motivira svakog pojedinca da ugradi svoj doprinos u zajednički projekt koji se stalno razvija.

No, da bi netko mogao doprinosti zajedničkom pothvatu, mora nešto i moći ponuditi. Ovdje se ne misli na znanje i funkcionalne sposobnosti, nego na vlastitu viziju (utemeljenu u realnosti), koju osoba živi i komunicira u organizaciji. Ta Sengeova misao vjerojatno pruža i najradikalniji odmak od tradicionalnog poimanja organizacije. Umjesto nekritične poslušnosti hijerarhiji i nadređenima, on se zalaže za privrženost pojedinca organizaciji i organizacije pojedincu. To uključuje i (samo)kritičnost, i samosvijest pojedinca svjesnog vlastitih mogućnosti i ciljeva. Tu je važno razlučiti kreativne tenzije (kroz koje se razvija vizija) od onih emocionalnih. Pritom je Senge svjestan da je u većini organizacija stvarnost drugačija: niti pojedinci koriste potencijale osobnog razvoja, niti to organizacije valoriziraju. U slučaju većih neslaganja, pojedinac, u Hirschmanovoj terminologiji, obično može birati između lojalnosti organizaciji i

odlaska iz nje. Iako su mogućnosti za javno iznošenje disonantnih tonova ograničene, u posljednje vrijeme može se primijetiti da naprednije organizacije povećavaju razinu neformalnosti i razinu unutarnje kritičnosti.

Poimanje realnosti pak ovisi o mentalnim modelima putem kojih pojednostavljujemo pojave i zbivanja i na temelju kojih djelujemo. Mentalni modeli su različiti, i prepoznavanje i komunikacija mentalnih modela je zadatak pretežak za većinu managera. U većini organizacijskih situacija naglasak je na artikulaciji i zagovaranju vlastitog (fiksiranog) pogleda na situaciju, dok propitivanje pretpostavki na temelju kojih su pogledi i zaključci doneseni praktički ne postoji. To može funkcionirati kod jednostavnijih problema. No, kako problemi postaju složeniji, teže ih je rješavati ustaljenim metodama. Prije rezolutne akcije potrebno ih je puno pažljivije promotriti nego što su donositelji odluka navikli.

U organizacijama su ključni *zajednički mentalni modeli*, implicitne pretpostavke o tome kako stvari funkcioniraju u organizaciji i njenom okruženju. Takvi modeli su ugrađeni u organizacijsku kulturu i uvjetuju (ne)sposobnost timskog učenja u organizaciji. Senge tu naglašava razliku između diskusije (natjecateljske izmjene mišljenja) i dijaloga (razgovora s ciljem izgradnje zajedničkih mentalnih modela). Iako naglašava vrijednost dijaloga za kolektivno učenje, ne potcjenjuje ni važnost diskusije - napose za donošenje odluka i u kritičnim situacijama. No, bez dijaloga nije moguća promjena i izgradnja mentalnih modela u organizaciji.

Ono što objedinjuje znanje o organizacijskim promjenama koje opisujemo terminom "organizacijsko učenje" je Sengeova "peta disciplina" - sistemsko razmišljanje. Njegova važnost je u metodološkim alatima koje pruža za razumijevanje složenih pitanja strategije i javne politike, s kakvima se donositelji odluka, mediji, ali i šira javnost danas svakodnevno suočavaju. Sistemsko razmišljanje osvjetljava dinamiku organizacijskog učenja i pomaže u povezivanju mentalnih modela, aktivnosti i njihovih kratkoročnih i dugoročnih efekata.

Organizacijsko učenje ne događa se automatski. I kada se ostvare pretpostavke za njega, organizacijsko učenje može biti postupno i imati dugoročne efekte. No, organizacija može biti i "budala" koja odbija suočavanje s realnošću, koje je preduvjet svakog učenja. Bez organizacijskog učenja svaka organizacija prije ili kasnije dolazi u raskorak sa svojom okolinom, koji joj ograničava strateški razvoj.



Domagoj Račić, partner u investicijsko-konzultantskoj tvrtki *Mreža znanja*. Radi kao istraživač i konzultant za tvrtke, javni sektor i međunarodne organizacije. Autor je pedesetak publikacija iz područja ekonomije, poduzetništva i managementa i glavni urednik portala *Profitiraj.hr*. Član je udruge *YES* (Young Executives Society).

ZNANJE I KAPITAL
ZA VRHUNSKJE PROJEKTE.



www.mrezaznanja.hr

 mrežaznanja



Sustavni uvid u novi svjetonazor

Fritjof Capra

Svijet je danas suočen s čitavim nizom alarmantnih, te vjerojatno ireverzibilnih globalnih problema koji su štetni za biosferu i ljudske živote. Razmjeri i težina ovih problema potvrđeni su i dokumentirani u mnogim istraživanjima. Jedan od najkvalitetnijih izvora na tu temu svakako su godišnja izvješća pod nazivom *State of the World* u izdanju organizacije *Worldwatch Institute*.

Prilikom procjene "ambijentalnog zdravlja" planete, spomenuti izvještaji iz godine u godinu ukazuju na iste alarmantne trendove. Šume na Zemlji polako nestaju, dok se pustinje stalno šire. Površinski sloj tla na oranicama sve je tanji, a ozonski omotač koji nas štiti od štetnog ultraljubičastog zračenja sve rjeđi. Koncentracija štetnih plinova u atmosferi stalno raste, dok se broj biljnih i životinjskih vrsta smanjuje. Svjetska populacija nastavlja rasti, isto kao i jaz između bogatih i siromašnih.

Kriza percepcije

Pa ipak, dok javna svjesnost o tim problemima posvuda dramatično raste, zapanjujuće je da se oni u dijalogu svjetskih političara tek sporadično spominju. Čini se čudnim da su svekolika javnost i mediji više svjesni kritičnih problema našeg vremena od političkih lidera. Ustvari, takozvani "lideri" zapravo nas uopće nikamo ne vode. Oni su zapravo *sljedbenici* koji protiv svoje volje prate porast društvene ekološke i globalne svijesti umjesto da nam pruže viziju i vodstvo.

Vjerujem kako postoje dva razloga zbog kojih su navedena pitanja isključena iz političkog dijaloga. Jedan se tiče *poimanja*, a drugi *vrednota*; dok su oba međusobno povezana.

Što duže izučavamo ključne probleme našeg vremena, sve više shvaćamo da ih ne smijemo izolirano proučavati ako ih doista želimo razumjeti. Jer, radi se o *sustavnim problemima* - međusobno povezanim i međusobno ovisnim. Svjetsku populaciju ćemo stabilizirati tek

Sve krize u današnjem svijetu samo su različiti aspekti one jedne, istinske krize, krize

percepcije

kada iskorijenimo siromaštvo. Izumiranje životinjskih i biljnih vrsta nastavit će se sve dok zemlje Trećeg svijeta budu opterećene velikim dugovima. S resursima koji su nam potrebni za sprečavanje razornih utjecaja na biosferu i ljudske živote raspolagat ćemo tek ako zaustavimo međunarodnu utrku u naoružanju.

Štoviše, što više proučavamo situaciju sve više shvaćamo da se u suštini zapravo radi o različitim aspektima jedne te iste krize, *krize percepcije*, koja proizlazi iz činjenice da se većina nas, a pogotovo velike društvene institucije, "pretplatila" na koncepte zastarjelog svjetonazora i tako prihvatila percepciju stvarnosti koja je jednostavno neadekvatna za rješavanje problema našeg prenapućenog i globalno povezanog svijeta.

U isto vrijeme vodeći znanstvenici različitih područja znanosti, različiti društveni pokreti i sve brojnije alternativne mreže razvijaju novu viziju stvarnosti koja će formirati temelje za tehnologiju, gospodarski sustav i društvene institucije budućnosti.

Stoga se trenutno nalazimo na početku temeljne promjene svjetonazora u znanosti i društvu, promjene paradigme koja je jednako radikalna kao što je to bila kopernikanska revolucija. Nažalost, navedena istina još uvijek nije doprijela do umova političkih lidera. Spoznaja o tome da nam je hitno potrebna duboka promjena percepcije i razmišljanja, želimo li uopće opstati, također se nije dogodila u srcima i umovima većine korporativnih lidera i predstavnika akademske zajednice.

Tehnologije i praksa nezdravog, a ponekad i potpuno destruktivnog korporativnog "anti-zajedništva", čvrsto su podržane od strane znanstvenog establišmenta. Pa ipak, razlog za takvo bezrezervno podržavanje opasnih i štetnih aktivnosti nije neka zavjera, već činjenica da su naši korporativni, akademski i politički lideri, jednako kao i znanstveni savjetnici vlade, zaklade, afirmirane političke stranke i većina organizacijskih zajednica zatočnici iste zastarjele percepcije koja nas je i dovela do globalne krize.

Stari svjetonazor

Takva percepcija tvori tzv. "stari svjetonazor" odnosno "staru paradigmu" koja je dominirala našom kulturom posljednjih nekoliko stoljeća, tijekom kojih je oblikovala zapadnjačko društvo te znatno utjecala i na drugi dio svijeta. Ova se paradigma sastoji od brojnih ideja, među kojima je ključna ona o univerzumu kao mehaničkom sustavu sastavljenom od elementarnih gradbenih blokova (utjecaj kartezijanske filozofije i njutnovske fizike); shodno tome, usporedba ljudskog organizma sa strojem koja još uvijek čini konceptualnu osnovu teorije i prakse današnje medicine; gledanje na život u društvu kao na konkurentnu borbu za opstanak (naslijeđeno od društvenih darvinista), te vjerovanje u mogućnost neograničenog materijalnog progressa uz pomoć tehnološkog napretka. Sve su ove pretpostavke prstom sudbine u nedavnim događanjima dovedene u pitanje. I doista, njihovo je radikalno revidiranje upravo u tijeku.

Većina današnjih lidera zatočnici su iste zastarjele percepcije koja nas je dovela do globalne krize.

Novi svjetonazor

Novi svjetonazor u nastajanju mogao bi se stoga nazvati "holističkim" jer univerzum vidi kao integriranu cjelinu, radije nego kao razdvojeni skup komponenti. Također bi se mogao nazvati i "ekološkim", u smislu duboke ekologije. Razliku između "plitke" i "duboke" ekologije prvi je naglasio filozof Arne Naessa u ranim sedamdesetim godinama, te je ona danas široko prihvaćena kao vrlo korisna terminologija koja ukazuje na značajnu podjelu unutar suvremene ekološke misli.

Plitka ekologija je prije svega antropocentrična. Čovjeka postavlja iznad ili izvan prirode, u poziciju izvora svih vrednota, dok prirodi pripisuje samo instrumentalnu ili upotrebnu vrijednost. *Duboka ekologija* ne razdvaja čovjeka od prirodnog okruženja niti razdvaja bilo što drugo od njega. Svijet ne vidi kao skup izoliranih objekata već kao mrežu međusobno povezanih i međuovisnih pojava. Duboka ekologija uočava unutarnje vrednote svih živih bića, a ljude uspoređuje s jednom niti u mreži života.

Novi svjetonazor u nastajanju je "holistički" jer univerzum vidi kao integriranu cjelinu, radije nego kao razdvojeni skup komponenti.

U konačnici, duboka ekološka svjesnost zapravo je duhovna ili vjerska svjesnost. Kada na koncept ljudskog duha gledamo kao na modus svjesnosti u kojem pojedinac osjeća povezanost s cijelim univerzumom, tada postaje posve jasno da su ekološka svjesnost i duhovnost u svojoj najdubljijoj suštini zapravo istoznačnice. Stoga ne čudi da je nastajanje nove vizije stvarnosti, utemeljene na dubokoj ekološkoj

svijesti, u skladu s takozvanom "*perenijalnom filozofijom*" (za razliku od dominirajuće suvremene zapadnjačke filozofije profanog karaktera, koja se temelji na evoluciji mišljenja i "progresu" ka istini, *perenijalna filozofija* ukazuje na postojanje trajnih, nepromjenjivih i već otkrivenih istina - op. ur.) drevnih duhovnih tradicija Istoka, duhovnosti kršćanskih mistika te s filozofijom i kozmologijom u temeljima starosjedilačke američke tradicije.

Živući sustavi

Teorija živućih sustava, nastala u kibernetici u četrdesetim godinama dvadesetog stoljeća da bi u potpunosti bila prihvaćena tijekom posljednjih dvadesetak godina, pruža najpogodniju znanstvenu formulaciju nove ekološke paradigme.

Sustavni pristup na svijet gleda u kontekstu *odnosa i integracije*. Sustavi su integrirane cjeline čije se značajke ne mogu reducirati na one manjih jedinica. Priroda obiluje primjerima raznih sustava. Svaki je organizam - od najmanjih bakterija do širokog spektra biljaka i životinja pa sve do čovjeka - integrirana cjelina, pa stoga i živući sustav. Stanice su također živući sustavi, kao i razna tkiva i organi u tijelu, od kojih je ljudski mozak svakako najkompleksniji. No sustavi nisu ograničeni samo na pojedinačne organizme i njihove komponente. Iste aspekte holizma susrećemo kod društvenih sustava - kao što su npr. obitelj ili organizacija - i kod ekosustava koji se sastoje od različitih organizama i neživih tvari u međusobnim interakcijama.

Svi ovi prirodni sustavi čine cjelinu čija specifična struktura izvire iz interakcija i međusobnih odnosa njezinih dijelova. Sustavna svojstva se gube kada cjelinu, bilo fizički ili teoretski, podijelimo na izolirane elemente. Iako u svakom sustavu uvijek možemo raspoznati individualne komponente, priroda cjeline je uvijek drugačija od pukog zbroja njezinih dijelova. Shodno tome, sustavni pristup se ne usredotočuje na osnovne gradbene elemente, već radije na temeljna načela organizacije.

Sustavni pristup na svijet gleda u kontekstu odnosa i integracije.

Sustavni ili ekološki način razmišljanja veoma je značajan, ne samo za znanost i filozofiju, već i za društvo u cjelini kao i za svakodnevni život. Budući da živući sustavi obuhvaćaju tako široki spektar pojavnih oblika, pojedinačne organizme, društvene sustave i ekosustave, teorija sustava idealan je jezik koji objedinjuje mnoga izolirana i fragmentirana područja istraživanja.

Održiva rješenja

Dopustite mi da se sada vratim na pitanje o tome zašto su ključni problemi današnjice isključeni iz političkog dijaloga. Kroz prethodni dio teksta htio sam ukazati da su ona - ključna pitanja današnjice - zapravo globalni i sustavni problemi koji zahtijevaju upotrebu sustavnog pristupa kako bi se razumjeli i naposljetku riješili. Isključeni su iz političkog dijaloga jer politički lideri uglavnom još nisu osposobljeni za globalno, sustavno promišljanje.

Ograničeni uskim okvirima stare paradigme, oni nastavljaju koristiti fragmentirani pristup toliko karakterističan za akademsku zajednicu i javne institucije. Takav pristup nikada neće moći riješiti bilo koji od navedenih problema, već ih samo nepredvidivo premještati s jedne pozicije na drugu. Jedne godine je vruća tema inflacija, pa zatim droga i kriminal, pa efekt staklenika - no zapravo, radi se o različitim pojavama istog fenomena; krizi percepcije.

Naši lideri ne samo da ne vide međuovisnost tih problema; oni također odbijaju sagledati na koji način njihova takozvana "rješenja" utječu na buduće generacije. Sa sustavne, ekološke točke gledišta, jedina vitalna rješenja jesu ona koja podržavaju "održivost", ključnu i doista najvažniju koncepciju ambijentalnog pokreta. Što nam ona poručuje i o čemu govori? Lester Brown, osnivač i ravnatelj *Worldwatch Institute* ponudio je jednostavnu, jasnu i vrlo lijepu definiciju: "Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, dok istovremeno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe."

U tome se dakle sastoji izazov našeg vremena: stvoriti održivu zajednicu - društveno i kulturno okruženje u kojem možemo zadovoljiti naše potrebe bez da umanjimo šanse budućih generacija da oni zadovolje svoje. Kako će izgledati takvo održivo društvo? Iako još uvijek ne postoje modeli, tijekom proteklog desetljeća formulirani su neki osnovni kriteriji, koji su možda najbolje oslikani u izvješću *Worldwatch Institute* pod nazivom *State of the World*.

Presudna karakteristika održivog gospodarstva će svakako biti odbijanje trenutno slijepog slijedenja neograničenog rasta. Svrha gospodarske aktivnosti transformirat će se iz povećanja BNP-a u povećanje ljudskog blagostanja.

U ovom trenutku gospodarski rast može znatno uvećati ljudsko blagostanje, ali samo pod određenim uvjetima. Prvo pitanje koje si stoga moramo postaviti jest: *Rast čega?* Proizvedena

dobra i usluge moraju biti dragocjene i korisne. Drugo pitanje jest: *Rast za koga?* Tek kada distribucija proizvedenih dobara i usluga bude dovoljno široka, stvorit će se preduvjeti za povećanje općeg blagostanja. Na kraju se moramo upitati: *Rast po kojoj cijeni?* Koristi gospodarskog rasta moraju prevladati socijalne i ekološke troškove proizvodnje.

Naši lideri ne samo da ne vide ovisnost između velikih problema; oni također odbijaju sagledati na koji način njihova takozvana "rješenja" utječu na buduće generacije.

Drugim riječima, gospodarski rast se u kontekstu održivosti neće definirati u kvantitativnom smislu, kao puko povećanje proizvodnje, već u kvalitativnom, kao povećanje ljudskog blagostanja. Takav novi koncept rasta i pomak od kvantitete na kvalitetu tipičan je, općenito gledano, za promišljanje nove paradigme.

Istovremeno, u potpunosti je usklađen sa sustavnim gledištem na život. U živućem svijetu, rast uvijek ima kako kvantitativnu tako i kvalitativnu dimenziju. Za ljudsko biće, na primjer, rast prije svega označava kvalitativno, unutarnje duhovno sazrijevanje, a ne samo kvantitativni rast u smislu povećanja tjelesne visine i težine. Isto važi i za sve živuće sustave. Koncept rasta sustava kvalitativan je i višedimenzionalan.

Nove vrednote

Budući da se mnogim aspektima takvog kvalitativnog gospodarskog rasta ne može pridodati novčana vrijednost, isti će se morati implementirati kroz politički proces. Ne-monetarni odabir koji se mora napraviti zapravo je politički odabir na temelju vrednota. Sve nas to dovodi do najvažnijeg aspekta trenutačne promjene paradigme, pitanja *vrednota*.

Dosad sam u tekstu naglašavao značaj *percepcije* i *mišljenja*. No, kada bi samo oni bili problem, promjena paradigme bila bi mnogo lakša. Jer na svijetu danas živi veliki broj briljantnih mislioca, predstavnika novog svjetonazora, koji bi mogli uvjeriti naše političke i korporativne lidere u stvarne dobrobiti sustavnog razmišljanja. Nažalost, taj je problem samo dio priče. Promjena svjetonazora zahtijeva ne samo ekspanziju percepcije i načina razmišljanja, nego i naših *vrednota*.

Promjena vrednota ključni je aspekt svake promjene paradigme.

Tu je zanimljivo zamijetiti neobičnu vezu između promjena razmišljanja i vrednota budući da se obje mogu smatrati promjenama od samo-potvrđivanja do integracije. Ove dvije tendencije - *samo-potvrđivanja* i *integracije* - bitni su aspekti svih živućih sustava, te u svojoj esenciji nisu niti dobre niti loše. Zdrava je zapravo jedino dinamička ravnoteža; dok je neravnoteža nezdrava - jer prenaplašava jednu tendenciju i zanemaruje druge. U staroj paradigmi previše smo isticali vrednote samo-potvrđivanja i pojedine mentalne modele, zapostavljajući tako njihovu integrativnu protutežu. Stoga predlažem da napore usmjerimo na uspostavu bolje ravnoteže, radije nego da zamjenjujemo jedan modus s drugim.

Imajući to u vidu, razmotrimo sada razne manifestacije promjene od samo-potvrđivanja do integracije. Što se tiče promišljanja (mentalnih modela - op. ur), govorimo zapravo o pomaku od racionalnog ka intuitivnom, od analize prema sintezi, od redukcionizma prema holizmu, od linearnog prema ne-linearnom razmišljanju.

Što se tiče vrednota, promatramo odgovarajuću promjenu od natjecanja ka suradnji, od ekspanzije prema očuvanju, od kvantitete prema kvaliteti, od dominacije prema partnerstvu.

Patrijarhalni poredak

Vjerojatno ste primijetili da su vrednote samo-potvrđivanje, natjecanje, ekspanzija i dominacija - općenito povezane s ljudima. Patrijarhalno društvo ne samo da ih favorizira, već i nagrađuje ekonomskim nagradama i političkom moći. Ovdje se krije jedan od ključnih razloga koji tranziciju prema uravnoteženom sustavu vrednota čini tako teškom za većinu ljudi, a posebice za većinu muškaraca.

Moć, u smislu dominacije nad drugima, nije ništa drugo doli pretjerano samo-potvrđivanje, a hijerarhija je društvena struktura koja ju najefikasnije podupire. Uistinu, naše političke, vojne i korporativne strukture uglavnom su hijerarhijski uređene, s muškarcima na višim razinama i ženama na nižim. Budući da većina muškaraca, ali i mnoge žene, svoj položaj u hijerarhiji izjednačuju s osobnim identitetom, pomak na drugi sustav vrijednosti u njima budi egzistencijalni strah.

Međutim, postoji i druga, za novu paradigmu mnogo prikladnija vrsta moći, koja proizlazi iz utjecaja. Idealna struktura za primjenu ove vrste moći nije hijerarhija, već mreža, koja također predstavlja jednu od središnjih metafora sustavnog razmišljanja. Tako dolazimo do zaključka kako promjena svjetonazora obavezno uključuje promjenu u društvenoj organizaciji iz oblika hijerarhije u oblik mreže.

Saveznici kulture u nastajanju

Nove vrednote, kao i nove stavove i stilove života, danas naširoko promoviraju razni pokreti: ekološki pokret, mirovni i ženski pokret, pokret holističkog zdravlja i ljudskog potencijala, razni duhovni pokreti i brojne građanske inicijative, pokreti za Treći svijet, pokreti etničkog oslobođenja te mnogi drugi. Svi su oni tijekom šezdesetih i sedamdesetih godina uglavnom djelovali odvojeno, bez razumijevanja da su im svrhe postojanja međusobno povezane. Zbližavanje je počelo početkom osamdesetih, kada su shvatili da predstavljaju samo različite manifestacije iste vizije nove stvarnosti. Politički uspjeh europskog *Zelenog pokreta* najimpresivniji je primjer te moćne snage društvene transformacije.

Jedan od velikih saveznika te nove globalne snage, koju u knjizi *The Turning Point* nazivam "kultura u nastajanju", bio je Mikhail Gorbachev. Da bih pokazao u kojoj se mjeri njegovo "novo razmišljanje" toga vremena poklapa s nalazima u ovome tekstu, citirat ću nekoliko redaka iz njegovog govora u *Ujedinjenim narodima*. O promjeni svjetonazora Gorbachev je rekao: "Bilo bi naivno misliti da problemi čovječanstva današnjice mogu biti riješeni sredstvima i metodama koje smo koristili, ili nam se barem činilo da ih koristimo, u prošlosti... [Nova] realnost mijenja cjelokupnu situaciju u svijetu... Neke razlike i sporovi prošlosti gube svoj značaj... Život nas prisiljava da napustimo zastarjeli svjetonazor... Ovo je jedan od znakova presudne prirode sadašnje faze povijesti."

U sljedećim citatima Gorbachev se pokazao istinskim, globalnim, sustavnim misliocem: "[Mi svjedočimo] procesu nastajanja međuovisnog i cjelovitog svijeta... Napori koji se poduzimaju za rješavanje globalnih problema traže novi opseg i kvalitetu u interakcijama država... Svjetsko gospodarstvo postaje jedinstveni organizam... Međunarodna gospodarska sigurnost nezamisliva je ukoliko nije povezana ne samo s razoružanjem, već i sa zaštitom prirode i okoliša... Zvono svakog regionalnog sukoba zvoni svima nama."

Na kraju, o promjeni vrednota od dominacije ka partnerstvu, Gorbachev je rekao: "Upotreba sile ili prijetnja silom više se ne mogu i ne smiju koristiti kao instrumenti vanjske politike. To je prva i najvažnija komponenta svijeta bez nasilja... Govorimo o suradnji koja bi se prije mogla nazvati su-stvaranje i su-razvoj... Moramo izgraditi novi svijet - i to moramo učiniti zajedno!"

Politički uspjeh europskog
Zelenog pokreta najimpresivniji
je primjer moćne snage
društvene transformacije.

Primjer: *GE Plastics*

Lideri *GE Plastics*-a, jedne od najbrže rastućih divizija kompanije *General Electric*, stalno su tražili nove načine za unapređenje timskog rada, a još i više kada su kupili svojeg najvećeg konkurenta, tvrtku *Borg-Warner*. Znali su kako će novi odnos iznjedriti tipične "političke igre natjecanja" koje se nikada nisu pokazale produktivnima. Stoga su se zapitali: "Na koji način ovi stari protivnici mogu surađivati?"

U pokušaju da riješe svoje probleme, lideri *GE Plastics*-a su napravili hrabar potez koji se pokazao velikim napretkom u kontekstu *team-buildinga* i društvene odgovornosti poduzeća. Umjesto da "igraju igre" i proživljavaju svakojaka iskustva, odlučili su udružiti timove dviju tvrtki kako bi napravili nešto trajno vrijedno i konstruktivno. Tako su se uputili u San Diego i sudjelovali u adaptaciji tri doma za mlade beskućnike (*YMCA - Young Men's Christian Association*) - koji su vapili za popravcima.

Sudionike u projektu je dirnula spoznaja da će raditi u korist nekoga izvan matične tvrtke, posebice kad su saznali da se radi o djeci. Direktor YMCA uvijek naglašava "posebnu energiju" kojoj je svjedočio u trenucima ulaska autobusa s preko 400 ljudi u dvorište zgrade i njihovog rada na obnovi. U jednom su danu iskoristili 3.200 kilograma boje, ugradili 200 prozora te položili više od 40.000 kvadratnih metara podnih obloga. Kroz tu svrhovitu suradnju usmjerenu prema zajedničkom cilju stvoreni su novi odnosi među ljudima. Poštovanje, razumijevanje i kooperacija su zamijenili natjecanje. Jedan od bivših djelatnika tvrtke *Borg-Warner* je rekao kako su ovim projektom svi njegovi strahovi oko loše organizacijske atmosfere unutar GE-a odagnani.

Opisani model je sada proširen i na druge sektore GE-a. U Miamiju su tako djelatnici tvrtke NBC renovirali *Centar za svakodnevnu skrb*, dok su u Minneapolisu djelatnici sektora za odnose s klijentima samostalno izgradili dječje igralište. Tvrtka GE je povukla dodatni potez. Izradili su brošuru o svojim iskustvima za druge organizacije voljne sudjelovati u sličnim projektima.

Translated and reprinted by permission of World Business Academy, 2007., all rights reserved.
This article was originally published under the English title: *A Systems Approach to the Emerging Paradigm*, in compilation: *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change*.



Fritjof Capra, doktor znanosti, ugledni fizičar, kibernetičar i publicist, autor mnogih bestselera, *The Tao of Physics* (Tao Fizike), *The Web of Life* (Mreža života), *The Turning Point*, *Uncommon Wisdom*. Autor je filma *MindWalk*.



www.increatus.hr

An aerial photograph of a desert landscape, showing a network of power lines and a few small structures. A large blue square is overlaid in the center of the image, containing the text 'q21' and 'Quantum21.net'. To the right of the blue square, the text 'PORTAL ZA NOVE LIDERE' is written in blue. Below the blue square, the names of several authors are listed in black text.

q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost liderstva

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih
svjetskih stručnjaka:

**Peter M. Senge,
Margaret J. Wheatley,
C.O. Scharmer,
Rosabeth Moss Kanter**

i mnogih drugih...