

# qlife



ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

## Kompleksnost u menadžmentu



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 3 / Vol. IV / Jesen 2012.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

business.hr

**Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Alan Žepec (AoEC), Amir Šibić (Business.hr), Danica Purg (IEDC), Daniela Miljan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Marko Lučić (Quantum21.net), Sanja Guć (Business.hr) / **Uredivački odbor:** Ivan Mliljan (Aspiria), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Plamenko Cvitić (Business.hr) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inceatus, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Quantum21.net), Goran Ružić (Business.hr) / **Eventi:** Nina Šarčević (IEDC)  
**Prodaja:** Željko Jukić (Business.hr) qLife@business.hr +385.1.8892.555

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™  
An Imprint of WILEY

PEGASUS  
COMMUNICATIONS

SoL  
society for  
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Rujan 2012.



7

Tema broja: Kompleksnost u menadžmentu

**Marko Lučić**

11

Kompetentnost i suosjećanje u doba neizvjesnosti

**Donald N. Michael**

Svjetonazor po kojem "kompetentnost" označava "sposobnost kontroliranja ishoda" još uvijek snažno utječe na ljude, a posebice na lidere i menadžere. Donald N. Michael tvrdi suprotno; kako nitko ne može kontrolirati stvarnost niti itko može njome upravljati u svrhu postizanja nekih specifičnih performansi.

29

Strategija na rubu kaosa

**Eric Beinhocker**

Nakon novih otkrića moderne znanosti - koja jasno pokazuju da su nacionalna gospodarstva i tvrtke "kompleksni prilagodljivi sustavi" - temelji neoklasične teorije menadžmenta na koju se više-manje svi mi oslanjamo prilikom vođenja organizacija sve više dolaze u pitanje. Jesmo li onda, kao lideri i menadžeri zaduženi za "upravljanje" takvim sustavima, tek puki slijepci u biznisu koji se mijenja nevjerojatnom brzinom?

45

Kompleksnost: poslovni izazov 21. stoljeća

**Krunoslav Demirović**

Tekst nudi odgovore na intrigantna pitanja: što je razlog velikom zanimanju koje već desetljećima vlada za upravljanje kompleksnošću, u poslovnoj i akademskoj zajednici podjednako? Zašto velike konzultantske tvrtke inzistiraju upravo na bavljenju tim fenomenom i pritom izvrsno zarađuju? Zašto se kompleksnost čini toliko bitnom, posebice u aktualnoj globalnoj gospodarskoj krizi?

59

Intervju Richard Pascale

**Sarah Powell, Marko Lučić**

Svjetski priznati stručnjak Richard T. Pascale u razgovoru sa Sarah Powell, glavnom urednicom *Emeraldove* publikacije *Management First* i Markom Lučićem, glavnim urednikom časopisa *qLife*, progovara o povezanosti novih spoznaja teorije kaosa i prakse menadžmenta.

77

Kaos i kompleksnost

**Margaret J. Wheatley**

Živimo i radimo u organizacijama koje su dizajnom usklađene s univerzumom 17. stoljeća Isaaka Newtona i Francisa Bacona, zavodljivim prostorom prožetim mehanicističkim idejama koji je obećavao *pouzdanost, kontrolu i mogućnost predviđanja*. No, nove okolnosti pokazale su da takva percepcija svijeta nema baš previše veze s realnošću.

95

Kaordična organizacija

**Dee W. Hock**

Autor nas u tekstu upoznaje s okolnostima stvaranje VISA-e, prve kompanije koja je svjesno u svoje tkivo ugradila načela *kaordične organizacije* na "rubu između kaosa i reda". Rezultati tog hrabrog pothvata očiti su: VISA sustav trenutno je najveći pojedinačni blok kupovne moći u svjetskom gospodarstvu.

111

Makroliderstvo

**Piere Casse, Melita Rant**

Članak govori o potrebi transformacije važnih kompleksnih pitanja s kojima se susrećemo na početku 21. stoljeća. Pokušava odgovoriti na važna pitanja: što je to što cijenimo kod drugih, radi čega bi ih spremno i bez pogovora slijedili? Zašto su ljudi sve manje voljni odati priznanje liderima, kako u javnom, tako i u profitnom sektoru? Zašto im ne vjeruju? Zašto je pomanjkanje poštovanja prema liderima toliko rašireno?

# HIBRID & DIZEL

## ZAKORAČITE U NOVO DOBA



### CITROËN DS5 HYBRID4

Izvanrednih linija, iznimnih tehnoloških performansi i rijetko viđene elegancije, CITROËN DS5 je stvoren da pomakne granice automobilske iskustva. Potvrda njegove izvanredne tehnologije je Full Hybrid Dizel tehnologija od 200 KS, pogon na četiri kotača i emisija od samo 99 g CO<sub>2</sub>/km. S CITROËNOM DS5 otkrijte novo doba.

Mješovita potrošnja (norme CEE 99-100) i CITROËN DS5 Hybrid4 Airdream emisija CO<sub>2</sub>: od 3,8 do 4,1 l/100 km i emisija od 99 do 107 g/km.



CITROËN





Uvodnik

# Kompleksnost u menadžmentu

Marko Lučić

Karijere lidera i menadžera više ili manje kreću se uobičajenom putanjom: po završetku studija ulazimo u svijet rada goreći od želje da dokažemo svoju *kompetentnost*, pokazujući da smo *sposobni kontrolirati ishode* jasno i nedvosmisleno prepoznajući *uzroke* problema koje potom "čvrstom rukom" transformiramo i usmjeravamo prema željenom cilju - na isti način i u istom duhu kao što matematičari, informatičari i fizičari kontroliraju tehnološke procese. Znanje koje nam je potrebno za uspostavu takve kontrole pronalazimo u znanosti ekonomije, njenim teorijama, modelima i formulama koje vješto apliciramo na društveni sustav nacionalnog gospodarstva ili tvrtke, čime se – manje svjesno, a više nesvjesno – pretvaramo u *društvene inženjere*.

Međutim, pogledamo li iskreno istini u uči s užasom ćemo priznati kako sve to skupa i nije baš tako te da "podivljali stroj" realnosti ne odgovara na naše komande. Suočeni s različitim interpretacijama "uzroka" i "posljedica" o kojima doslovce svi sve znaju - kolege, profesori, radnici, uglednici i razni stručnjaci - ne možemo drugo nego sudjelovati u tom *sukobu interpretacija* bijesni što nam je voljena znanost očito okrenula leđa. Bez valjanih argumenata i u nemogućnosti da primijenimo adekvatno znanje kako bi uspostavili kontrolu, nijemo pratimo kako naša kompetentnost doslovce odlazi k vragu.

Nove znanosti, a posebice *teorija kompleksnosti*, pomažu nam da si barem malo po-

jasnimo grotesknu situaciju iz svijeta ekonomije i menadžmenta gdje svi sve znaju, a da na kraju priče nitko sa sigurnošću ništa ne može reći. Zašto je tome tako? Zašto se događa da oko suštinskih pitanja opstanaka i razvoja ne možemo postići minimalni konsenzus već se uvijek sve svodi na "moja riječ protiv tvoje" većih i manjih autoriteta?

Prije svega zato što se cjelokupna neoklasična teorija - još uvijek snažno prisutna u modernoj ekonomiji i menadžmentu - temelji na svjetonazoru koji su na prijelazu 19. u 20. stoljeće Walras, Jevons i Menger jednostavno prekopirali iz fizike, prevodeći ga (i to, prema mišljenju mnogih fizičara, posve pogrešno) u *ekonomske koncepcije*. Nakon što je teorija kompleksnosti dokazala

da nacionalna gospodarstva i tvrtke nisu *zativoreno-uravnoteženi* već *kompleksno-prilagodljivi* sustavi, temelji neoklasične paradigme ozbiljno i naglo počeli su se urušavati.

Ukratko rečeno, teorija kompleksnosti nam poručuje da se ponašanje kompleksnih prilagodljivih sustava, uslijed mnogobrojnih interakcija različitih agensa koji nisu racionalni - kako se do sada smatralo - jednostavno ne može predvidjeti. Slijedom toga, odnosi između *uzroka* i *posljedice* uopće nisu tako jasni kako mi to vidimo. Štoviše, u maglovitom oceanu kvantnog svijeta uzroci i posljedice kao neke čvrste i objektivne točke za koje se možemo "uhvatiti" uopće ne postoje.

Sve ovo lidere, menadžere i ekonomiste dovodi u prilično nezgodnu situaciju koja se najbolje može opisati metaforom pračovjeka koji toljagom lupa po računalu u nastojanju da ga popravi uvjeravajući nas pritom kako "dobro zna što čini". Budući da ih smatramo kompetentnima u mjeri u kojoj uspješno uspostavljaju kontrolu, u očima javnosti ovi se ljudi prikazuju stručnjacima iako je sada znanstveno dokazano kako njihove prognoze nemaju realno utemeljenje pa zbog toga ne mogu biti drugo nego više ili manje pogrešne. Kako od njih tražimo da znaju što čine, oni mudro procjenjuju da je javno iskazivanje *ranjivosti*

i *nesigurnosti* veoma riskantno. Tako se vrtimo u začaranom krugu – mi očekujemo da oni znaju, a oni, više ili manje svjesni da ne znaju - kriju svoje neznanje zbog naših očekivanja.

Navedeni obrazac u korijenima je svih naših problema stoga ga moramo čim prije osvijestiti. Ako se lideri, menadžeri i ekonomisti uporno nastave ponašati kao da im je sve apsolutno jasno, kao da poznaju sve činjenice, kao da su posve sigurni oko svih pitanja, kao da točno prepoznaju uzroke te shodno tome i najbolje ishode procesa te da su sigurni na koji će ih način postići, teško da će nam ikada biti bolje.

Štoviše, upusti li se netko u rješavanje kompleksne društvene problematike s gotovim odgovorima u rukavu trebalo bi ga javno prozvati. Lideri moraju shvatiti da nisu među nama radi odgovora i kontrole nečega što se očito kontrolirati ne može već radi povezivanja ljudi i *kolektivne inteligencije*. Ne smiju zaboraviti da *rješenja izviru, malo-pomalo, djelić po djelić* iz tkiva cjelokupne zajednice pa se njihov ključni zadatak ogleda u spajanju nasumičnih uvida u koherentnu cjelinu. Osim toga, u kontekstu njihove nove kompetentnosti neobično je važno otvoriti se zajedničkom i neskrivenom *neznanju*, učenju i svjesnosti koja nas jedina može povesti kroz kaos do savršenog reda.



**Marko Lučić**, *Quantum21.net* i *qLife*  
urednik i član uprave

# AN INNOVATIVE CURRICULUM, THAT ENRICHES YOUR CURRICULUM VITAE.

*Inovativni kurikulum koji osnažuje vaš životopis.*

*\*Obrazovni program održava se na engleskom jeziku.*

## Međunarodni studij Executive MBA

Pozivamo vas da nam se pridružite na međunarodno priznatom jednogodišnjem ili dvogodišnjem poslijediplomskom Executive MBA ili trogodišnjem Presidents' MBA studiju, kako bi usavršili poslovne vještine i proširili poslovnu i životnu perspektivu. Inovativnim pristupom podučavanju prenosi-mo najsuvremenija svjetska znanja i vještine menadžmenta koje već sutra možete primijeniti u praksi. Sva tri programa raspoređena su na više modula na kojima učite od uglednih svjetskih predavača i uspješnih lidera i pripremate se na zah-tjevne sadašnje i buduće izazove.

Za više informacija posjetite web stranicu [www.iedc.si/mba](http://www.iedc.si/mba)



**BOLOGNA MASTER ACCREDITED**  
BY SLOVENIA'S MINISTRY OF HIGHER EDUCATION  
SCIENCE AND TECHNOLOGY (120 ECTS)



*A School with a View*



# Kompetentnost i suosjećanje u doba neizvjesnosti

Donald N. Michael

U doba sveprisutnih društvenih previranja, sve veći naponi pojedinaca i institucija usmjereni kontroliranju okolnosti u društvenoj zajednici sve češće se pokazuju promašenima budući da generiraju upravo suprotne učinke. Stoga bi drukčije poimanje same prirode egzistiranja kao i otvoreno priznanje da nemogućnost uspostavljanja kontrole nad kompleksnim društvenim procesima nije nužno dokaz slabosti ili nesposobnosti, poduprlo nastajanje humanijeg i korisnijeg ponašanja kako pojedinaca tako i javnih institucija.

*Svijetom predugo vlada uvjerenje kako sposobnost transformiranja prirodnog okruženja automatski podrazumijeva i veću kontrolu nad njime. Ovo vjerovanje, još uvijek itekako živo, očigledna je zabluda. Kao prvo, problem uspostave fizičke kontrole u bilo kojem obliku ne odnosi se samo na generiranje dovoljne količine moći, već i na prikupljanje dovoljne količine informacija. A kako materijalni svijet predstavlja jedan ogromni sustav, svaka promjena postojećeg neizostavno uzrokuje brojne, često*

*nepredvidljive posljedice diljem cijelog sustava. Čak i kada se intervencijom uspostavlja kontrola nad određenom varijablom, vrlo je vjerojatno da se time umanjuje predvidljivost cjeline sustava jer naučene vještine - utemeljene na prijašnjim "datostima" - tada gube svoju vrijednost. Nadalje, ove intervencije vrlo će vjerojatno izazvati dodatne intervencije. Promjene se tada odvijaju sve brže i brže, ali odgovori ne prate brzinu promjena što uzrokuje sve veći gubitak kontrole.- Sir Geoffrey Vickers<sup>1</sup>*

Prava je ironija što se jedna od osnovnih postavki naše kulture – ona prema kojoj više informacija vodi većem znanju, a veće znanje prema većoj moći – sada okreće protiv sebe. Sve češće smo suočeni s neporecivom činjenicom da više informacija vodi sve većem osjećaju da sve oko nas izmiče kontroli. Informacije o uništavanju okoliša, kaosu u gospodarstvu, otrovnim otpadima, nacionalnoj sigurnosti, raspadu obitelji ili posrtanju obrazovnog sustava upućuju na jedno: *ne možemo kontrolirati svijet u kojem živimo, ne možemo njime upravljati niti ga možemo regulirati kako bi postigli performanse kakve mi želimo!*

Štoviše, ukoliko im je dostupan veći broj informacija, ljudi manje vjeruju u legitimitet institucija i organizacija na koje se te informacije odnose. S jedne strane informacije otkrivaju nesposobnost i nesvrhovitost tih institucija i organizacija, a u nekim slučajevima i nemoralnost i nezakonitost njihovih postupaka. No, gledano s druge strane, informacije potiču drukčije interpretacije u vezi toga “što se događa” i “što bi trebali poduzeti”, ojačavajući time osjećaj kako nitko ne zna što treba činiti ni kako kontrolirati određene situacije. Posljedično tome, dolazi do sve većeg gubitka vjere u institucije i njihov legitimitet, što opet potkopava

Ne možemo kontrolirati svijet u kojem živimo, ne možemo njime upravljati niti ga možemo regulirati kako bi postigli performanse kakve mi želimo.

svaki napor da se uspostavi kontrola kojom bi se ostvarili željeni ciljevi ili barem zadržalo postojeće stanje - čime se pak dodatno ojačava dojam nesposobnosti. Povrh svega, različite znanstvene studije ukazuju na to da će problemi s kontrolom u godinama koje slijede biti još veći.

One ljude koji *kompetenciju izjednačavaju sa sposobnošću kontroliranja ishoda*, a radi se o većini lidera i menadžera u konvencionalnim organizacijama profitnog, javnog i civilnog sektora, ovakvo stanje stvari sve više uznemiruje što se negativno odražava na njihove poslovne performanse, privatne živote i osobno zdravlje. U takvoj situaciji tipično nailazimo na dvije vrste odgovora: jedni se dodatno i iz petnih žila trude silom nametnuti kontrolu dok se drugi vraćaju proučavanju međuljudskih i odnosa čovjeka prema svijetu koji utječu na stvaranje i poticanje želje za kontrolom. Ovim drugima (u koje i sebe ubrajam) sve je jasnije da konvencionalna strast za kontrolom rezultira nastankom specifičnih obrazaca ponašanja i normi koji kočće napredak u turbulentnom okružju današnjeg svijeta.

Naravno, uvijek će se naći poneki mudri direktor pomiren s činjenicom da su stvari uglavnom izvan kontrole i koji, zahvaljujući svojoj mudrosti, uspijeva održavati prihvatljivu ravnotežu. No, takvi su pojedinci prava rijetkost u današnjem svijetu. Čak i kad se netko takav pojavi, unatoč njegovom osobnom svjetonazoru u javnosti ga se prikazuje kao “supermena koji sve drži pod kontrolom”. Činjenica da lideri i menadžeri gotovo uvijek odlučuju na temelju instinkta i intuicije maskira se raznim podacima i izjavama sročnim u PR odjelima, a sve s ciljem da se u javnosti stvori slika kako dotični jasno i nedvosmisleno prepoznaju uzroke te ih “čvrstom rukom” usmjeravaju prema željenom cilju.

U nastavku teksta opisat ću tipično ponašanje povezano s naporima da se uspostavi kontrola kao i neke posljedice toga koje su - već danas je to očigledno - kontraproduktivne. Kako bi bolje razumjeli što se sve krije u pozadini, usporedit ću newtonijansku/kartezijansku epistemologiju s prevladavajućim shvaćanjem *kompetencije* na Zapadu koje se najviše drže i koju zagovaraju bijeli muškarci. Vjerujem da ćemo tako bolje uočiti i procijeniti potencijalne koristi mnogo starijeg, drevnog načela balansiranja i optimiziranja kojeg se uglavnom drže žene i mnoge nezapadnjačke kulture.

Kao primjer navedenog osvrnut ću se na neke mehanizme koji se (pre)često koriste u menadžmentu i politici radi očuvanja iluzije da je ciljanu situaciju moguće kontrolirati te da ona uistinu i jeste pod kontrolom “čvrste ruke”.

Vjerojatno najčešće korišteni mehanizam je tzv. *razdjeljivanje* kada se nakon definiranja “društveni problem” komada na dijelove koji se potom preraspodjeljuju na različite discipline, uredi i funkcije radi izoliranja i oslobađanja od konceptualnih i operativnih nejasnoća, zastoja i dokaza o neznanju koji zbunjuju ljude koji rade na “dijelovima”. Fokusirani na segment koji su sposobni razumjeti, na svoj “dio”, ljudi obično ne uspijevaju uočiti i priznati da neistražene poveznice, presudno važne za “društveni problem” u cjelini, doista i postoje.

Osjećaj kako je neki problem “pod kontrolom” često pokušavamo steći sintetiziranjem individualnih komponenti. Nažalost, takva sinteza vrlo se često pretvara u puko sažimanje budući da validna teorija, sposobna koordinirati izoliranim perspektivama stvorenim radom na “dijelovima” jednostavno ne postoji!

Može li nam *sustavni pristup* pomoći kako bi nadvladali te nedostatke? Kada su “problem” ili “situacija” stabilni te kada se mijenjaju na predvidljiv način, tada nam sustavni pristup uistinu osigurava veću kontrolu – barem u granicama onoga što smo definirali “sustavom”. Nažalost, navedeno se ne odnosi na turbulentne i kompleksne društvene promjene zbog čega iste ne možemo razumjeti. Razlučujemo tek manji dio stabilnih i pouzdanih odnosa, dok nam koncepcije za opisivanje kaotičnih promjena uglavnom nedostaju. Stoga nam sustavni pristup ne osigurava kontrolu tamo gdje bismo najviše željeli. Primjer da je tome tako pronalazimo u općenitoj neupotrebljivosti ekonometrijskih modela.

Vjera u kontroliranje dodatno se potiče još jednom varijantom razdjeljivanja problema: *zaštitom teritorija*. U organizacijama se naime dešava da stroge granice, podignute uokolo organizacijskih podjedinica (eng. *subunits*, op. prev.), njihove članove ne štite samo od neizvjesnosti, već umanjuju rizike da će “oni izvana” uočiti neadekvatno poimanje realnosti njihovih ljudi. Na taj način brižljivo se čuva osjećaj da je “sve pod kontrolom”, ne samo među članovima organizacije već i među ljudima izvan

Osjećaj kako je neki problem “pod kontrolom” često pokušavamo steći sintetiziranjem individualnih komponenti.

Kada se parcijalne definicije problema iznesu na vidjelo neizostavno dolazi do konflikta.

nje budući da je malo toga poznato o tome u kojoj mjeri promatrani subjekt ostvaruje željeni ishod.

Vjerovanje da je svaki pojedinac odgovoran za svoj vlastiti život i sve ono što se u njemu događa dodatno potiče vjerovanje da je posvemašnja kontrola ostvariva. Prema tome vjerovanju uzroke ispraznog življenja treba tražiti isključivo u nesposobnosti pojedinca da kontrolira životne situacije, a da se pritom manjkavosti same koncepcije kontrolabilnosti nikada ne dovede u pitanje.

Nedavnih je godina pojedinačna odgovornost poduprta iz novog kuta. Pojedine filozofije samo-ostvarenja tako kategorički tvrde da je svaka osoba odgovorna za sve “ono što jest” i za sve “ono što nije” što ima svoje dobre i loše strane: s jedne strane potiče da krivimo sebe, a ne druge ljude, za okolnosti koje možemo promijeniti – ne i kontrolirati – a s druge nažalost potiče generiranje antidruštvenih stavova kada teškoće drugih ljudi smatramo isključivo njihovim problemom. Osim toga takvo stajalište uklanja i osjećaj anksioznosti koji se javlja slijedom pokušaja (neuspješnih) da pomognemo drugima kontrolirati

životne okolnosti. (Drugi ekstrem je, naravno, pokušaj da se pomanjkanje osobnog ispunjenja objasni neuspjehom društvenog sustava da uspostavi kontrolu nad negativnim čimbenicima koji djeluju na nekog pojedinca.)

U vremenima velikih društvenih previranja konvencionalne norme - koje učvršćuju vjerovanje da se društvena stvarnost može kontrolirati - sve više se pokazuju kontraproductivnima. Upravo radi toga ljudi, čija je kompetentnost u velikoj mjeri definirana “sposobnošću kontroliranja”, bivaju razapeti između goleme arogancije i očajanja, tjeskoba im postaje stalnim suputnikom, a “izgorjelost” čestom sudbinom. Drugi pak, frustrirani neočekivanim i neželjenim rezultatima, veću kontrolu traže izvan granica zakona (npr. afera Watergate, otmice zrakoplova, itd.) ili u zabranama, referendumima i beskrajnim sukobima na sudovima i izvan njih.

U međupovezanom i isprepletenom svijetu sužavanje problema prema specifičnim i unaprijed stvorenim predodžbama pojedinaca, grupa ili službenih odjela izobličava inače konstruktivni društveni regulativni proces pretvarajući ga u proces gdje doslovce “sve-blokira-sve”. Čak i onda kada se postigne željeni ishod, posljedice s vremenom počinju potkopavati postignutu kontrolu.

Osim toga, kada se parcijalne definicije problema iznesu na vidjelo neizostavno dolazi do konflikta. Time se opseg problema dodatno uvećava, a obzirom da je povjerenje u organizacije i institucije ionako nisko, protuargumenti zagovaratelja svake od parcijalnih interpretacija problema - koji uvijek tvrde kako je njihov opis i pristup jedini ispravan - dodatno produbljuju ne-



povjerenje. Kako se ne smije priznati da se granice problema ne mogu odrediti, zagovaratelji iznose svoje stavove s velikim uvjerenjem jer kada bi jedna strana javno obznanila svoju nesigurnost i limitirano razumijevanje odnosa uzroka i posljedica, javnost bi je trenutno prokazala kao “nesposobnu da kontrolira situaciju” ili “riješi” problem.

No, opisani je pristup, iako ga još uvijek često susrećemo, doista kratkovidan budući da neučinkovitost i zbunjenost odgovornih sve češće izbija na vidjelo. Stoga se upornim odbijanjem da priznaju javnosti svoje dileme institucije i njihovi lideri bespotrebno izlažu preziru i prijekorima.

Odakle potječe to naše vjerovanje da se društvene okolnosti mogu kontrolirati? Kada smo *kompetentnost* počeli izjednačavati sa *sposobnošću kontroliranja* društvene stvarnosti? U prošlosti su kraljevi, prinčevi, kneževi i drugi vlastodršci ponekad uspijevali dostići takvu razinu kontrole – ili nešto nalik tome – pomoću *prisile* i *karizme*. No, ovdje ću se pozabaviti međusobno povezanim psihološkim i epistemološkim izvorom toga uvjerenja koje značajno zaoštrava specifične probleme življenja u ovom turbulentnom svijetu: *svjetonazorom* utemeljenim na Newtonovoj fizici i Descartesovoj filozofiji.

Prema newtonijanskom/kartezijanskom stajalištu svijet se sastoji od zasebnih elemenata, čestica i njihovih međusobnih odnosa. Uzrok se razlikuje od posljedice. Subjekt se razlikuje od objekta, podatak od broja. Odnosi među elementima su linearni; imaju svoj početak i svoj kraj. Taj partikularni odnos prenesen je i na prirodne procese jer je Newton jasno pokazao da se stvari događaju prema određenim zakonitostima. Stoga se ponašanje lako može ponoviti i predvidjeti. Dakle, ako su nam

poznati uzroci i posljedice, posljedice je moguće kontrolirati kontroliranjem uzroka koji do njih dovode. Znanje potrebno za uspostavu takve kontrole pronalazimo u znanosti, a do njega dolazimo u laboratoriju gdje se uzrok i posljedica jasno razlikuju i odvajaju i gdje se na temelju pokusa rasvjetljava njihov međusobni odnos. (Štoviše, u laboratoriju se proučavaju samo one pojave kod kojih se uzrok *može* razlikovati od posljedice.) Na taj su način znanstvenotehničke informacije generirale znanje koje je potom osiguralo mogućnost kontroliranja ishoda.

Korisnost opisnog svjetonazora najviše je došla do izražaja kada se kontrola odnosila na tehnologiju: ili je tehnologija kontrolirala uzroke kako bi se desile određene posljedice ili je proizvodnja tehnologije bila željena posljedica i odgovor na određeni uzrok.

Budući da se znanost prihvatila zadatka iskorjenjivanja religioznosti, praznovjerja i neznanja iz ljudskih života kako bi ljudski rod uzdigla do sveopćeg prosvjetljenja, newtonijansko/kartezijanski svjetonazor poslužio je kao epistemološki model za oblikovanje ljudskog društva iako osnovne

Kada bi jedna strana javno obznanila svoju nesigurnost i limitirano razumijevanje odnosa uzroka i posljedica, javnost bi je trenutno prokazala kao “nesposobnu da kontrolira situaciju” ili “riješi” problem.

150  
YEARS



**A PARTNERSHIP TO BENEFIT  
ENVIRONMENTAL CHARITIES**

Leonardo DiCaprio and TAG Heuer have joined forces  
to contribute to Green Cross International initiatives.  
To learn more please visit [www.tagheuer.com](http://www.tagheuer.com)

**HISTORY BEGINS EVERY MORNING**



**TAGHeuer**

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

Carrera  
Series

UVOZNIK I DISTRIBUTER: P-GRUPACIJA d.o.o., tel. +385 10151 227 012, [www.p-grupacija.hr](http://www.p-grupacija.hr)  
PRODAJNA MJESTA: Urar Mamić, Gajeva 4, Zagreb; Zlatar Butuči, Vlačka 13, Zagreb; Urar Mamić, Vlačka  
57, Zagreb; Zračna luka Zagreb - DFS; Dicta - Arena centar, Lanište 32, Zagreb; Zračna Luka Split - DFS;  
Smaragd - B "VAMA", Hrvatskog narodnog preporoda 23, Split; JOKER, Put brodarice 6, Split; Borza grupa  
d.o.o., Placa 12, Dubrovnik; Exclusive, Tower centar Rijeka, Janka Polić Kamova 81a, Rijeka;  
Satovi Novak, B. Milanovića 21, Poreč; Exclusive centar, S. Radića 4b, Šibenik

zakonitosti funkcioniranja ovog modela u društvenim znanostima nikada nisu znanstveno dokazane. Tada se naime vjerovalo, a i danas je tome tako, da su individualni i društveni procesi rezultat kauzalnih interakcija među “varijablama” unutar i između pojedinaca, skupina, institucija, organizacija, itd.

U tom kontekstu kompetentni lider i menadžer je bio, a i danas je tome tako, osoba koja kontrolira ili barem nastoji kontrolirati društveni sustav na isti način i u istom duhu kao što inženjer kontrolira tehnologiju u procesu proizvodnje. Takav duh i takva namjera savršeno se odražavaju u želji da društvene probleme rješavamo na isti način kao i tehnološke. Dakle, “situacija je riješena” kada s jedne strane “funkcionira” te kada se s druge strane očekuje da će ostati stabilna u konačnom željenom stanju. Tako bi ishod, ali i sam proces, uvijek bili pod kontrolom.

Uvjerenjima razdoblja prosvjetiteljstva, koja su se sve više usvajala i širila pripisujući znanosti i tehnologiji neograničenu moć koja će čovječanstvo osloboditi svih ograničenja, najviše su bili izloženi muškarci u industriji i gospodarstvu, i to u uvjetima koji su jasno ukazivali na njihovu korisnost i valjanost. Budući da su interesi muškaraca direktno ili indirektno povezani s tehnološkim dostignućima, koja su povrh svega sjajno “funkcionirala”, muškarci su postali žestoki zagovaratelji navedenog svjetonazora trudeći se na svakom koraku primijeniti ih u praksi. U takvoj euforičnoj atmosferi uspješne kontrole (treba naglasiti kako se radi tek o “djelomičnoj uspješnosti” budući da su žrtve tehnološke kontrole redovito ignorirane), nije bilo razloga posumnjati u istinitost i funkcionalnost istog svjetonazora i definicije kompetentnosti u svim situacijama i društvenim okolnostima: dakle,

Kompetentni lider i menadžer je bio, a i danas je tome tako, osoba koja kontrolira ili barem nastoji kontrolirati društveni sustav na isti način i u istom duhu kao što inženjer kontrolira tehnologiju.

*kompetentna osoba preradom informacija dolazi do znanja pomoću kojeg otkriva uzroke i posljedice društvenih okolnosti kako bi nad njima uspostavila kontrolu.*

Opisani svjetonazor greške smatra neuspjehom, a neuspjeh dokazom pomanjkanja kompetencije, to jest nesposobnošću da se primijeni odgovarajuće znanje te da se pomoću toga znanja uspostavi kontrola. U svijetu kojim dominiraju muškarci i u kojemu je svako djelovanje utemeljeno na ovakvoj definiciji kompetencije, predodžba koju pojedinac ima o samome sebi oblikuje se temeljem toga koliko je uspješan u uspostavi kontrole. Stoga je pored nastojanja da se iskaže sposobnost kontrole vrlo važno - samome sebi, a posebice drugima - osporiti dokaze ako ikada izađemo iz stanja kontrole. Ranije opisano ponašanje i norme utjelovljuju ovu negaciju bez obzira što se ponekad čini drugačije.

Ukratko rečeno, muškarci, bijelci, koji dolaze iz zapadnjačkog kulturološkog kruga, u svoju su definiciju kompetentnosti ugradili mit o tome da se svijet može kontrolirati pomoću informacija o uzrocima i posljedicama. Posebno je ironično što je ovakav svjetonazor prouzročio transfor-

maciju svijeta koji se sada sve teže i teže kontrolira, kada se dešava upravo suprotno; informacije potkopavaju pouzdanost i predvidljivost zato što pokazuju da stvari ne idu željenim tokom. Rezultat je dvojak. S jedne strane oni koji žele kontrolu nastoje učvrstiti svoj položaj trudeći se prikriti svoju nesposobnost i pojačavajući stisak kako bi kontrolu ipak održali. S druge pak strane neki počinju prihvaćati drukčiji svjetonazor i drukčiju definiciju kompetencije koju su odavna prihvatile žene i neke nezapadnjačke kulture, odnosno oni koji nikada nisu ustajali na kontroli, djelomično radi toga jer je nikada nisu ni imali.

Poput ostalih ljudskih mitova nastalih da se objasne tajne svijeta i postojanja, tako i mit o svijetu i realnosti kao skupini uzročno-posljedično povezanih odnosa nije ništa drugo doli iluzija i obmana.

Poput ostalih ljudskih mitova nastalih da se objasne tajne svijeta i postojanja, tako i mit o svijetu i realnosti kao skupini uzročno-posljedično povezanih odnosa nije ništa drugo doli iluzija i obmana, korisna i vrlo moćna za određene svrhe te istovremeno proizvoljna, ovisna o ignoriranju i neuvažavanju svega onoga što se ne uklapa u njene pretpostavke.

Zašto je tome tako? Zato što su naše definicije “uzroka” i “posljedice” zapravo potpuno proizvoljni izvanci iz mutne slike

nepreglednog mora događaja. Razlikovanje onog što *treba* kontrolirati i onog što *jest* pod kontrolom društveno je uvjetovano: ovisi o svjetonazoru subjekta koji određuje razlikovanje kao i o utjecaju subjekta koji “kontrolira”. Ranije se dešavalo da su oni koji su željeli imati kontrolu gotovo nekažnjeno ignorirali sve ono što su smatrali nevažnim ili o čemu nisu ništa znali, a što je bilo povezano s nekontrolabilnim posljedicama njihovih djela. Čak i onda kada bi se takvim situacijama posvetila određena pozornost, iste bi se uobičajeno svrstale pod pojam *eksternalija*. Kako je sofisticiranost znanja i instrumentacije toga vremena još uvijek bila na niskoj razini, spori i nepotpuni dotok povratnih informacija iz smjera “tehnoloških rješenja” ojačavao je osjećaj da su stvari zaista “popravljene” i pod kontrolom. (Ova iluzija i vjerovanje u mit o kontroli posebno je jaka kod muškaraca koji vjeruju samo zato da bi očuvali sliku o samome sebi.)

No, *condicio humana* odnosno društvene situacije i uvjeti ljudskog bivstvovanja inherentno su nepredvidljivi jer svaki puta izviru u drukčijem, neponovljivom obliku. Radi se naime o morfogenetičkoj pojavi: pamćenje i svjesnost, zajedno s njihovim posljedicama, ireverzibilne su prirode što je posve suprotno dinamici koja određuje ponašanje Newtonovih čestica. Ovo novo obilježje zamijećeno je u umjetnosti, znanosti, politici i međuljudskim odnosima iako se na ovom posljednjem području često pretvaramo da tome nije tako.

Na žalost ili na sreću, niti pojedinac niti društvo ne mogu se resetirati. Ne može se izbrisati sve što se dogodilo, kao ni nastojanje da se sve to izbriše; to je posebno očito u društvima koja raspolažu bogatstvom informacija. *Conditio humana* u nekoj mjeri zapravo je nehomeostatsko; ne vraća se u

ravnotežu (okolnost je to koja poništava postojeće ekonomske teorije i mnoge teorije bihevizma) - nakon primjene tehnoloških rješenja.

U čemu se onda sastoji ta “nova kompetencija”, prilagođena svijetu u kojem je zbog nesigurnosti, neizvjesnosti i kompleksnosti kontraproduktivno nagrađivati tradicionalnu kompetentnost?

Kao prvo, moramo prihvatiti činjenicu da rijetko kada možemo hotimično *promijeniti* stvari iz stanja A u stanje B budući da vrlo često, ako ne i uvijek, ne znamo što je to što želimo mijenjati. Stanje A i stanje B samo su proizvoljni dijelovi nepoznate cjeline; stoga nikada ne možemo znati što smo sve *izostavili* iz razmatranja. Kako su koncepcije A i B inherentno nejasne, tada je također nejasno što je to što se mora mijenjati. U tom kontekstu jedino što možemo učiniti je *djelovati na* – a ne mijenjati – situaciju. Ovakav je terminološki izraz mnogo ispravniji budući da prikladnije odražava *nesigurnost* u sposobnost da se odlučno intervenira, te se kao takav razlikuje od *sigurnosti* kada se očekuje da kompetencija promijeni situaciju na kontrolirani način. Kada bi egzistenciju promatrali iz ove perspektive mogli bi izbjeći očaj i bijes koji se često javlja kao posljedica naše nemogućnosti da kontroliramo međupovezani svijet u kojemu nesigurnost raste proporcionalno količini informacija.

Kao drugo, moramo prihvatiti neporecivo postojanje neizvjesnosti i naučiti se živjeti u njenom društvu. Uobičajeno je vjerovati da ljudi podnose tek malu dozu neizvjesnosti prije nego što sigurnost potraže u Bogu, tehnologiji ili karizmi. U određenom smislu to je zacijelo točno. No, što bi se desilo kada bi prihvatili neizvjesnost i na nju gledali kao na normalno stanje ljud-

skog bivstvovanja? Što bi se desilo kada bi je naši lideri objeručke prihvatili umjesto da je uporno niječu uvjeravajući nas da će nam njihove vizije, planovi i djelovanje donijeti sigurnost? Vjerojatno bismo mogli podnijeti mnogo više kada bismo vlastite sumnje i strahove dijelili s drugima i uvidjeli da u tome nismo sami. Jad i muka lakše se podnose kada se podijele. A kada na koncu tako nešto i učini, čovjekova sposobnost da iste i nadvlada eksponencijalno raste.

No, zašto bi itko toliko riskirao javno iskazujući svoju nesigurnost? Između ostaloga zato što se priznajući nesigurnost i dijele-

Moramo prihvatiti činjenicu da rijetko kada možemo hotimično *promijeniti* stvari iz stanja A u stanje B budući da vrlo često, ako ne i uvijek, ne znamo što je to što želimo mijenjati.

ći je s drugima otvaramo za *učenje*. Ni mi, ni naši suradnici ni javnost koju se treba uključiti kako bi odgovorno zahtijevala, nikada nećemo išta naučiti o tome što se doista dešava i što bi se moglo dešavati ako se akteri nastave ponašati:

- kao da im je sve apsolutno jasno,
- kao da poznaju sve činjenice,
- kao da su posve sigurni oko svih pitanja,
- kao da točno znaju kakav će ishod biti,
- kao da su sigurni da će postići najpovoljniji ishod.

Štoviše, onaj tko se upusti u rješavanje kompleksne društvene problematike sa stavom da doista “zna što čini” ustvari umanjuje svoju vlastitu vjerodostojnost. A upravo se tako ponašaju mnogi autoriteti! Rezultati opisanog obrasca ponašanja kojim svjedočimo porazni su. Prema recentnim istraživanjima povjerenje u institucije svakim je danom sve manje tako da bi već i samo priznavanje nesigurnosti uvelike doprinijelo zaustavljanju tog negativnog trenda.

Kao treće, moramo odbaciti stari *ili-ili* svjetonazor i prihvatiti novi *i-i* svjetonazor. Isključivost i strogoća nestali su iz našeg etičkog sustava zbog inherentnih unutarnjih kontradikcija kada sve odredbe i zabrane donesene u takvom kontekstu prelaze u svoju suprotnost. To je ta *peripetitia* na koju su Grci upozoravali, kada se jedna ili druga vrijednost (kao što su primjerice *sloboda* ili *jednakost*) ističe iznad ostalih kako bi se uz njenu pomoć uspostavila kontrola nad društvom ili pojedincem. U kontraproduktivnoj *ili-ili* epistemologiji isključivosti i razdvajanja u kojoj se čak i vrijednosti razdvajaju, dolazi do glasanja o pojedinačnim pitanjima, do izrabljivačkih protivničkih taktika uz naglašavanje vlastite pravičnosti

Onaj tko se upusti u rješavanje kompleksne društvene problematike sa stavom da doista “zna što čini” ustvari umanjuje svoju vlastitu vjerodostojnost.

te do očajničkih pokušaja da se pronađe spasenje naglašavajući samoga sebe. Štoviše, mnoštvo informacija ukida dosadašnje blaženstvo neznanja o posljedicama pojedinačnih djela i o njihovoj međusobnoj povezanosti.

Istovremeno moramo znati da ćemo u nedostatku prikladnoga svjetonazora teško spoznati pravu strukturu povezanosti. Ljudi koji na svijet gledaju primjećujući i uvažavajući povezanosti među stvarima i događajima za razliku od onih koji se čvrsto drže načela *ili-ili*, pokazuju više tolerancije prema sebi i drugima. Smatramo li da smo povezani s ostalima te da istovremeno nismo svjesni svih mogućih veza, tada ne možemo drugo nego biti *suosjećajni*.

Biti suosjećajan znači razumjeti da:

1. Nikome, baš nikome, nije posve jasno što mu je za činiti. Posebice nije jasno kakve će *posljedice* prouzročiti nečije djelovanje, iako je svako djelanje usmjereno prema točno određenom cilju;
2. Svi mi, u određenoj mjeri, živimo u iluziji vjerujući u “činjeničnost” našega svijeta umjesto da prihvatimo kako se zapravo radi o subjektivnoj konstrukciji društvene stvarnosti;
3. Svatko se na neki način bori s egzistencijalnim pitanjima života, smrti i smisla života.

U ovakvim okolnostima svakome je potrebna što veća jasnoća u kontekstu vlastitog neznanja i ograničenja, kao i sva moguća potpora kako bi se suočili s uznemirujućim posljedicama te nove jasnoće. Suosjećajna je osoba ona koja, nakon što prihvati ovakvu situaciju, može pružiti potporu sebi i drugima.

Suosjećajnost bi također mogla osloboditi ljude pritiska da se ponašaju kao da doista znaju što čine. To jest, ja bih tada znao da

ne znam i znao bi da drugi, koji znaju da i sami ne znaju, također znaju da ja ne znam. Točnije, više suosjećanja umanjilo bi potrebu za skrivanjem pogrešaka koje proizlaze iz postupaka čija je svrha uspostaviti kontrolu (tj. postupaka utemeljenih na pretpostavljenome znanju). Umjesto toga, postupci s kojima djelujemo na nešto temeljili bi se na zajedničkom i neskrivenom *neznanju* koje je neodvojiv dio svakoga oblika znanja. Tako bi se umanjila potreba za suviše opreznim i konzervativnim djelovanjem iz straha da se ne pogriješi, da se pogreška ne otkrije i da situacija ne izmakne kontroli. Prihvatanje neznanja i ranjivosti umanjilo bi potrebu za svim onim obrambenim, samozaštitničkim, interpersonalnim i političkim stavovima koji otežavaju odgovorno i suosjećajno liderstvo.

To u biti znači da je najbolji način upravljanja u doba velike kompleksnosti i neizvjesnosti “upravljanje pomoću učenja”, za razliku od tradicionalnog “upravljanja pomoću kontrole”. Pritom pod “učanjem” ne mislim na memoriranje odgovora na poznata pitanja koje primarno služi kontroli već na pitanja o balansiranju i optimizaciji koja *sada* treba postaviti te potom naučiti kako na tako postavljena pitanja dobiti *provizorne* odgovore – sve dok se sadašnji trenutak ne pojavi u novome kontekstu pitanja.

Sve je više dokaza da se ljudi osjećaju sposobnijima te da su konstruktivniji, kreativniji i produktivniji kada sudjeluju u oblikovanju odluka koje utječu na njihove živote. Da bi se to postiglo, nužno je više naučiti o njihovom načinu života. Prema istraživanjima, njihov osjećaj “percipirane kontrole” tada raste i predstavlja istinsku nagradu za takvo sudjelovanje. U svakom slučaju, u kompleksnom i nesigurnom svijetu koji izmiče kontroli, *participirati* u njegovom stvaranju i oblikovanju glavni je preduvjet izgradnje povjerenja, učenja i preuzimanja odgovornosti.

Najbolji način upravljanja u doba velike kompleksnosti i neizvjesnosti je “upravljanje pomoću učenja”, za razliku od tradicionalnog “upravljanja pomoću kontrole”.

Opisani pristup participaciji koji se još naziva *sustvaranje* ili *koprodukcija* jedan je od načina da se utječe na svijet i da se o njemu nešto nauči - ali i o sebi samome - kojim se koriste majke (i poneki otac) i svi pravi učitelji. No, uspješna primjena takvog pristupa zahtijeva od aktera spremnost da se prihvati neočekivano, tj. *ranjivost*. Ni proces niti ishod nisu podložni kontroli u tradicionalnom smislu: načela participiranja u sustvaranju sprječavaju pokušaje pojedinaca da uspostave kontrolu nad zajedničkim činom stvaranja.

Pojedinci i organizacije neće mnogo naučiti ostanu li u obrambenom položaju, bježeći od ranjivosti i odbacujući informacije koje potencijalno ukazuju na ograničenu sposobnost kontroliranja okruženja. Ranjivost zahtijeva da se osjećaj imanja kontrole zamijeni osjećajem brige i *brižnosti*. U zapadnjačkoj kulturi, žene su tradicionalno posjedovale ulogu njegovatelja koji brine o drugima. No, ne posjeduju samo žene navedenu sposobnost; dokaz tome pronalazimo u mnogim nezapadnjačkim kulturama svijeta i sve većem broju muškaraca na zapadu. Štoviše, muškarci zapadnjačkih društava sve jače iskazuju potrebu da brinu o drugima, ali i da primaju brigu od drugih.

Toplo se nadam kako će se trend nastaviti u buduću da potrebu za brižnošću sve više priznaju mnogi utjecajni lideri i menadžeri širom svijeta kojima kontrola, polako ali sigurno, izmiče iz ruku.

Usvajanje normi i obrazaca ponašanja spomenutih u tekstu zasigurno neće dovesti kaotičan svijet u stanje trajne stabilnosti. No, sve veća svjesnost o neučinkovitosti, bespredmetnosti i grotesknosti tradicionalnog možda proizvede neke nove okolnosti.

Usvojimo li čim prije i čim šire neku novu definiciju kompetentnosti, možemo se nadati istinskim promjenama. Naravno, to ne bi nužno bio svijet kojega je lakše kontrolirati, već radije svijet u kojemu je ugodnije živjeti, u kojemu opisane norme i obrasci ponašanja stvaraju i izražavaju želju da se s povjerenjem oslanjamo jedni na druge. Konvencionalna želja za kontroliranjem postala bi tada samo tehnikom, korisna tek u određenom kontekstu kojeg se sada ne može odrediti.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Translated and reprinted by permission of SoL, *Society for Organizational Learning*, 2007., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Competence and Compassion in an Age of Uncertainty* in *Reflections* magazine.



**Donald N. Michael**, profesor emeritus, član *World Academy of Art and Science*, *Club of Rome* i osnivač *U.S. Association of the Club of Rome*. Autor je mnogih knjiga od kojih je najpoznatija *Learning to Plan and Planning to Learn*.



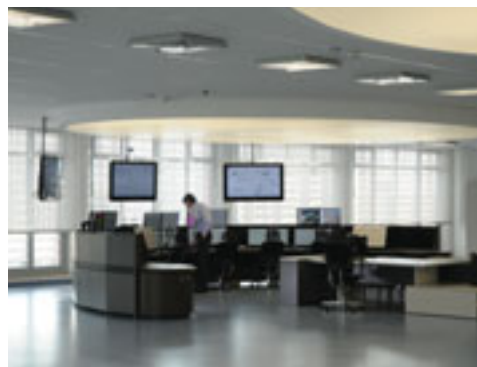


# Naša poslovna izvrsnost rezultat je energije naših ljudi.

Od istraživanja i razvoja, preko prerade pa sve do maloprodajne djelatnosti, naša najjača snaga su ljudi. Zahvaljavujući njihovoj energiji INA je već pola stoljeća lider u svim segmentima poslovanja. Zato je svaki poslovni uspjeh naše kompanije prvenstveno uspjeh naših zaposlenika.

**INA - vi ste naša energija.**

**INA**  
www.ina.hr



# Komentar

Arie de Geus

Nisam pesimističan poput Dona koji u tekstu *Kompetentnost i suosjećanje u doba nesigurnosti* piše o tome kako su škole, obitelji, društvo i druge institucije “izmakle kontroli” u smislu da ne funkcioniraju “onako kako bi trebale” budući da nitko ne zna što da s njima poduzme niti kako da ih kontrolira.

Naprotiv, danas sam mnogo pesimističniji nego što je Don bio u vrijeme kada je napisao ovaj članak jer smatram da nitko, baš nitko, ne može kontrolirati institucije ili bilo koju drugu skupinu živih bića na jednak način kao što se kontroliraju strojevi. Ljudske se institucije naprosto ne mogu kontrolirati jer su same živa bića, živi organizmi, te radi toga posjeduju vlastitu slobodnu volju. To znači da se njima ne može upravljati i da ih se ne može kontrolirati pomoću postupaka koji su utemeljeni na kauzalnosti. Slobodna volja remeti uzročno-posljedične odnose na kojima se zasniva filozofija kontroliranja.

Don je o fenomenu nedostatka kontrole zaključio pretpostavljajući da nas je informacijsko doba dovelo do kvalitetnijih spoznaja o institucijama i njihovim liderima što je povratno negativno utjecalo na njihov legitimitet. Ukratko, 2007. godine Don je zaključio da su stvari “izmakle kontroli” te da je malo vjerojatno da će u budućnosti kontrola nad njima ponovno biti uspostavljena. Navedeno doista predstavlja strašnu vijest za lidere, menadžere i

sve ostale ljude koji svoju kompetentnost poistovjećuju sa sposobnošću kontroliranja ishoda.

Nekako u isto vrijeme dok je Don pisao – i dok sam bio jedan od menadžera o kojima je pisao – citirajući stihove pjesme Antonia Machade ugledni stručnjak Francisco Varela prenio mi je nezaboravnu lekciju iz menadžmenta i planiranja:

*Život je staza koju stvaramo kročenjem,  
I vidimo je tek kada se osvrnemo unatrag,  
Jer ispred nas,  
Uvijek je bilo i uvijek će biti,  
Neistraženo, nesigurno i neizvjesno.*

Staza o kojoj Machade govori ne uklapa se u promišljanja ljudi koji se svojski trude kontrolirati budućnost i upravljati institucijama “čvrstom rukom”. Iako se, gledano unatrag, Machadeova “staza” savršeno nadovezuje na Minzberga koji nam godinama poručuje isto svojom koncepcijom “izviruće strategije” - kročenja neutabanom stazom kako bi stvorili svoj put.

Machadeova i Minzbergova poruka u sebi kriju dobre i loše vijesti. U osnovi, radi se o optimističnoj perspektivi koja život vidi samoorganizirajućim procesom. A Don Michael - što i ne čudi od autora knjige *Learning to Plan and Planning to Learn* – zaključuje isto. Jer upravo nam učenje, prije nego kontrola, pomaže da se na ispravan način nosimo s kompleksnošću današnjeg svijeta. U svom tekstu Don briljantno ruši mitove i otkriva skrivene težnje koje su još uvijek veoma zastupljene u literaturi i edukaciji lidera i menadžera.

Otkako je Don napisao članak, *učenje* je u stručnoj javnosti prihvaćeno kao najbolji pristup upravljanju odnosima. Drukčije rečeno: svaki sustav kojemu je stalo do upravljanja vlastitim razvojem i evolucije vlastite vrste, učenje je otkrio još u dalekoj prošlosti!

Menadžeri, koji su kasno shvatili na koji način živi sustavi funkcioniraju, tek sada otkrivaju da istinska kompetentnost za vođenje u nesigurnim i nepredvidljivim okolnostima zahtijeva promjenu paradigme kontrole i veliko strpljenje jer su promjene postepene. Primjerice, Donov drugi uvjet “nove kompetentnosti” odnosi se

na potrebu priznavanja nesigurnosti i neizvjesnosti kao i spremnost da se s njome živi. Jedan od načina da se tako nešto postigne osmislio je Herman Kahn s *Instituta Hudson*, a kasnije, tijekom 80-ih godina 20. stoljeća, Odjel za planiranje grupacije *Shell*. Radi se o tzv. metodi *scenarij planiranja* kada se liderima i menadžerima prezentiraju različite varijante razvoja događaja u budućnosti umjesto samo jedne. Shellovi su top menadžeri tek nakon 10 godina prestali pitati o tome koji je scenarij “najvjerojatniji” ili o tome koja je “vjerojatnost ostvarenja” svakog pojedinog plana.

Donovo posljednje zapažanje odnosi se na *participaciju* odnosno *zajedničko stvaranje* u oblikovanju kompleksne i neizvjesne realnosti (gdje svatko sam stvara svoju budućnost, radije nego da je samo pasivno proživljava) koju smatra osnovnim preduvjetom za izgradnju povjerenja i učenje. Nažalost, participacija je danas još uvijek previše udaljena od uobičajene poslovne prakse koja se oporavlja od posljedica re-inženjeringa i sličnih pristupa. Stoga smatram da će još mnogo vremena proći prije nego osnovni preduvjet učinkovitijeg i profitabilnijeg upravljanja zaživi u našim organizacijama.



**Arie de Geus** dugi je niz godina radio u kompaniji *Royal Dutch - Shell* kao član Uprave zadužen za planiranje. Suosnivač je SoL-a, *Society for Organizational Learning*, autor nagrađivanog bestselera *The Living Company* i predavač na *London Business School*. U stručnoj javnosti je poznat kao jedan od pokretača koncepcije *Učće organizacije* i kao osoba koja je osmislila metodu tzv. *Scenarij planiranja*.

# Komentar

Frances Hesselbein

Promišljanja Donalda Michaela usko su povezana s vijestima iz današnjih novina. Još uvijek (a vjerojatno će tako zauvijek biti) živimo u svijetu brzih promjena i konstantnih društvenih previranja u kojem je newtonijansko-kartezijanski svjetonazor presudno utjecao na tradicionalno i široko prihvaćeno poimanje *kompetentnosti*. Stoga autor smatra kako bi neka “nova kompetentnost” mogla povesti svijet putem većeg suosjećanja.

Na trenutno razumijevanje kompetentnosti sve snažnije utječu ideje koje Michael u tekstu naziva “novima” iako, po meni, one više nisu “nove”. Međupovezanost i kompleksnost kao ključna obilježja realnosti (savršen primjer navedenog pronalazimo u Internetu) danas su široko prihvaćeni. Istovremeno, sve više ljudi prihvaća *neizvjesnost* i *konfliktnost perspektiva* kao normalne čimbenike bivstvovanja. Osim toga, svijest o važnosti *učenja* široko se proširila društvom. Cjeloživotno učenje više nije samo puka fraza povezana s akademijom, već cilj i potreba lidera, menadžera i stručnjaka svih područja.

Michaelovo viđenje “nove kompetencije” u mnogome se ostvaruje ovih dana, una-

toč tome što želja da se opsežnije promijeni društvo i ljudski životi nije do kraja zadovoljena. Zašto? Zato što do tih promjena nećemo doći pomoću naredbe i kontrole “kompetentnih” lidera, već zahvaljujući *primjeru, nadabnuću* i *usmjerenju* ljudi koji još uvijek istražuju što to doista znači biti liderom. Takvi ljudi, u suradnji s pojedincima i organizacijama, pomoću vizije i misije definiraju našu zajedničku svrhu. Takvi lideri djeluju u organizacijama koje razumiju značaj inovacija i koje dobro znaju da im kvalitetna komunikacija s korisnicima može osigurati nevjerojatne uvide. Takvi lideri sposobni su angažirati energiju ljudi kako bi stvorili istinske promjene u životima pojedinaca, njihovih obitelji i zajednice.



**Frances Hesselbein**, predsjednica *Leader-to-Leader Institute* (*Instituta Petera Druckera*). Dobitnica je *Predsjednikove nagrade za slobodu*, najvišeg civilnog priznanja Amerike i nagrade *Dwight D. Eisenhower* za zasluge u razvoju američke mornarice. Autorica je nagrađivane knjige *Hesselbein on Leadership* i koautorica 20 knjiga iz područja liderstva prevedenih na 28 jezika.

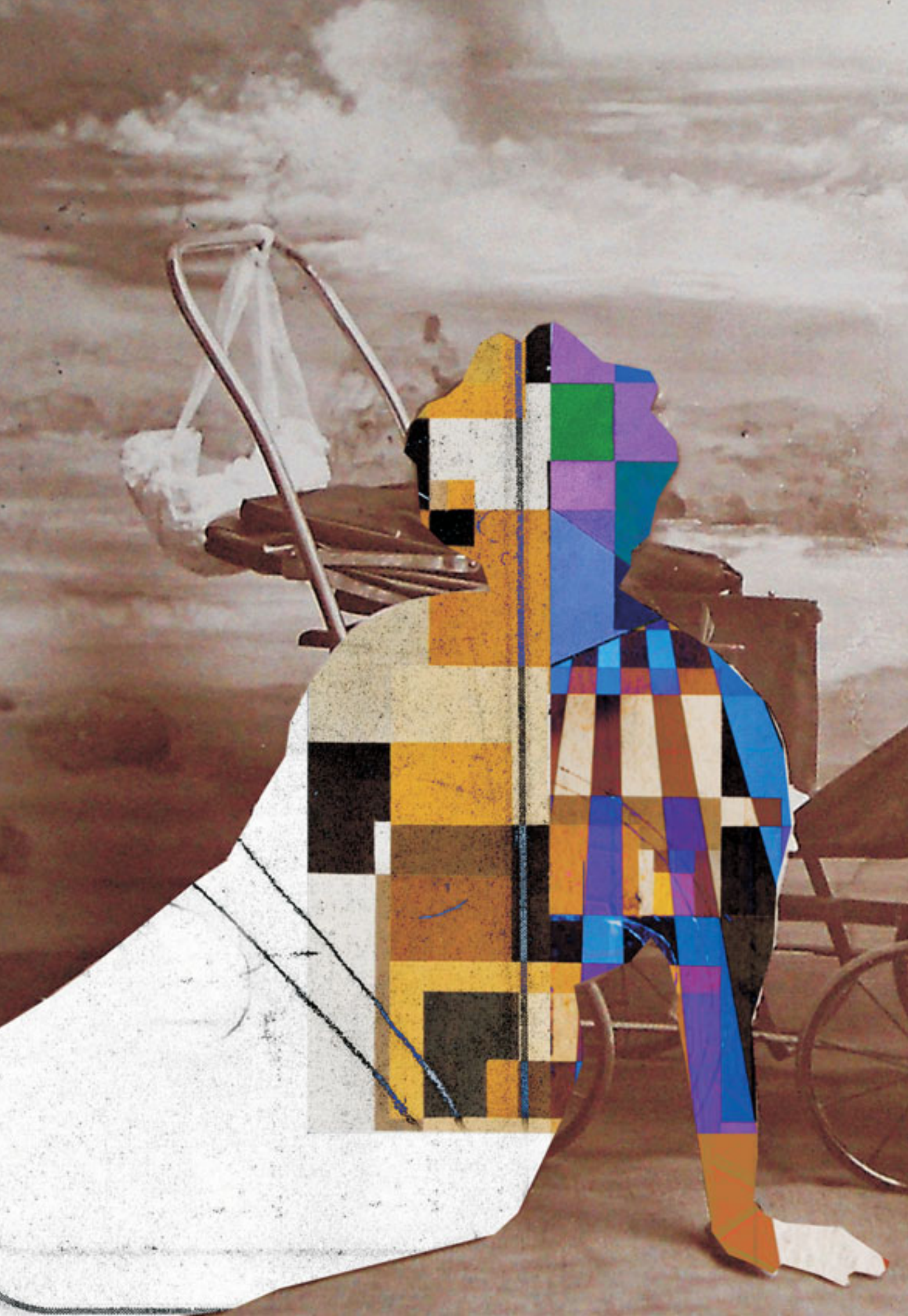
# Vrijeme je za OptimaLAN ured!



Ako zastarjela komunikacijska tehnologija i visoki troškovi ulaganja u vlastitu infrastrukturu opterećuju vaše svakodnevno poslovanje, vrijeme je za **OptimaLAN ured**.

**OptimaLAN ured** je namijenjen svim tvrtkama koje žele **racionalizirati troškove telefoniranja i interneta**, a istovremeno zadržati svu funkcionalnost poslovne komunikacije. On osigurava maksimalnu učinkovitost poslovanja **bez ulaganja u vlastitu kućnu centralu**, bez troškova održavanja i uz **24-satnu tehničku podršku**.

Poslujte moderno, smanjite troškove i uz **OptimaLAN ured** uživajte u poslovnom uspjehu!



# Strategija na rubu kaosa

Erick D. Beinhocker

Sve do nedavno korporativne strategije su se temeljile na ekonomskom modelu “akvarija” (eng. *fishbowl*, op. prev.). No, više nije tako. Nove teorije jasno pokazuju da su tržišta “kompleksni prilagodljivi sustavi”. Mogu li stoga menadžeri biti išta više od pukih slijepaca u biznisu koji se brzo i kontinuirano mijenja?

Ugledni ekonomist i dobitnik Nobelove nagrade Paul Krugman govori o tri tipa ekonomskih teorija:

1. Ekonomija *uspona-i-padova* koja se temelji na pokazateljima, primjerice “danas je vrijednost dionica rasla, a nezaposlenost pala.....”,

2. Ekonomija *popularnog izdavaštva*: modeli koji se nude u popularnim knjigama za “čitanje na putovanju”, tipa *Deset jednostavnih koraka za izbjegavanje globalne krize*,

3. Ekonomija *grčkih slova*. Radi se o neoklasičnoj teoriji zasnovanoj na matematičkim modelima, s kojom se uobičajeno srećemo na sveučilištima i u znanstveno-akademskim časopisima. Ekonomija *grčkih slova* trenutno se nalazi u ozbiljnim poteškoćama.

Povijesno gledano, neoklasična ekonomska teorija oduvijek se više bavila matematičkim pirotehničkim efektima, a manje se oslanjala na stvarni svijet. Iako su modeli proizvedeni u “radionici” ekonomije *grčkih slova* posljednjih desetljeća, poput teorije

“racionalnih očekivanja” i teorije “opće ravnoteže”, matematički elegantni, nedostaje im empirijska potvrda valjanosti.

Turobno stanje “turobne znanosti” (autor misli na ekonomiju – prvi puta je izraz “turobna znanost”, eng. *dismal science*, koristio T. Carlyle u 19. stoljeću komentirajući Malthusove teorije i predviđanja o neizbježnom siromaštvu i gladi u svijetu - kada stanovništvo toliko poraste da se više neće moći pre-

hranjivati, op.prev.) snažno utječe na lidere i menadžere, konzultante i profesore na poslovnim školama jer je moderna teorija menadžmenta u uporabi uglavnom izgrađena na temelju neoklasične ekonomije.

Loša je vijest da su spomenuti temelji pod velikim upitnikom te da se urušavaju velikom brzinom. Dobra je vijest da se polako ali sigurno javljaju novi, radikalno drugačiji fundamenti.

## Korijeni teorije menadžmenta

Većina uspješnih i naširoko korištenih strateških alata - model “pet konkurentskih sila”, “krivulje troškova”, SCP paradigma (*Structure-Conduct-Performance*, struktura-vođenje-performanse), model “održive konkurentске prednosti”, da spomenem samo neke - svoje porijeklo vuku iz ideja razvijenih 1950-ih godina na području *teorije industrijske organizacije*. A teorija industrijske organizacije, koja proučava strukturu industrije i uspješnost kompanija, zasniva se na mikroekonomskoj teoriji.

Modernu neoklasičnu mikroekonomsku teoriju – utemeljenu davne 1870. godine u radovima Leona Walrasa, Williama Stanleya Jevonsa i Carla Mengera – na prijelazu u dvadeseto stoljeće Alfred Marshall je pretvorio u koherentnu teoriju. U težnji da ekonomiju učine što više “znanstvenom”, Walras, Jevons i Menger posudili su ideje i matematički aparat iz *fizike*, vodeće znanosti toga doba. Kopirali su od nje jednadžbu po jednadžbu, metaforički ih prevodeći (i to, prema mišljenju mnogih fizičara, posve pogrešno) u *ekonomske koncepcije*. (Jasniji prikaz isprepletenosti povijesti ekonomije i fizike pronaći ćete u knjizi *More Heat than Light: Economics and Social Physics. Physics as Nature's Economics*, Philip Mirowski, Cambridge, Cambridge University Press, 1991.).

Sredinom 19. stoljeća fizičari su razvili tzv. *teoriju zatvorenih, uravnoteženih sustava* koju je Marshall ugradio u korijene svoje ekonomske paradigme, a koja je potom nastavila živjeti u osnovama suvremene teorije menadžmenta. Zamislite primjerice kuglicu na dnu posude. Ako energija ili

Većina uspješnih i naširoko korištenih strateških alata svoje porijeklo vuku iz ideja razvijenih 1950-ih godina na području *teorije industrijske organizacije*.



masa ne ulazi ili ne izlazi iz posude – tj. ako je riječ o *zatvorenom sustavu* – kuglica će zauvijek ostati na njenom dnu. Gledano u kontekstu ekonomije, stranice posude predstavljaju *strukturu tržišta* (primjerice troškove proizvodnje i preferencije potrošača), a gravitacija koja vuče kuglicu prema njenom najnižem energetske stanju predstavlja *profitno-usmjereno ponašanje* koje vuče tvrtku prema stanju u kojem se ostvaruju najviši profiti. Ako nam je po-

znato djelovanje ekonomskih sila, te ako se tvrtka “racionalno” ponaša, tada ćemo uvijek moći predvidjeti poziciju “kuglice u posudi” – riječju, moći ćemo predvidjeti cijene, količine proizvedenih roba i profitabilnost tvrtke u ravnoteži. Ukoliko neki vanjski šok “udari” sustav (primjerice, ako tehnološki zaokret promjeni troškove proizvodnje) stranice posude promijenit će oblik prema novoj točki ravnoteže (vidi sliku 1.).

Slika 1: Ravnotežni sustav



Tipična moderna strateška analiza podrazumijeva promatranje trenutačne pozicije tvrtke u trenutačnoj industrijskoj strukturi, razmatranje šokova i promjena koji se događaju ili bi se mogli desiti, pokušavajući potom sagledati smjer promjena u industriji te kako bi sve to moglo utjecati na performanse. Opisani pristup polazi od tri bitne pretpostavke:

- da je struktura industrije poznata;
- da vrijedi pravilo padajućih prinosa;
- da u tvrtkama egzistira “savršena racionalnost”.

No, što se dešava kada brze promjene uzrokovane tehnološkim inovacijama ili inovacijama poslovnih modela učine varijable “troškovi proizvodnje” i “preferen-

cije potrošača” *nepredvidljivima* – kao što je to danas, u doba dinamičnog i dominantno uslužnog gospodarstva slučaj? Što ako se suočimo sa situacijom kada klasični *zakon padajućih prinosa* više ne vrijedi (prema tome zakonu svaki dodatni hektar kulture sadi se na sve lošijem zemljištu te radi toga daje sve niže prinose), pa se stoga sretnemo s pojavom *rastućih prinosa* kada svaki dodatno prodani pretraživač povećava vrijednost *World Wide Weba* čineći tako prinose rastućima? (Detaljniju raspravu o rastućim prinosa potražite u članku *Positive feedbacks in economy*, W. Brian Arthur, *The McKinsey Quarterly*, 1994.). Što ako tvrtka ne posjeduje potpune informacije ili ako različite tvrtke iste podatke interpretiraju na različite načine?

Sve naše ideje o strategiji počivaju na *modelu ravnoteže*.

Promijene li se temeljne postavke na kojima počiva *model ravnoteže*, učinak na kuglicu u posudi dramatičan je. Stranice posude ne bi više bile ravne već bi se počele uvijati nepredvidivo mijenjajući oblik čime bi se stvarale bezbrojne izbočine i udubljenja; kuglica više ne može prepoznati što je “gore” a što “dolje”. Zbog toga više ne možemo sigurno predvidjeti kamo će se kuglica otkotrljati čime Alfred Marshall nepovratno gubi svoju ravnotežu. Ovdje se ne radi samo o teoretskom pitanju već o mnogo dubljem problemu budući da sve naše ideje o strategiji počivaju na *modelu ravnoteže*.

## Kompleksni prilagodljivi sustavi

Mravinjaci predstavljaju čudesan fenomen; njihovi komplicirani labirinti tunela, organizacija prostora koja odražava društvenu hijerarhiju stanara, prostorije za “posebne potrebe”, pažljivo razmješteni ulazi i izlazi odražaj su promišljenog dizajna koji nalikuje stambenim nastambama ljudi. No, tko je u ovom slučaju projektant? Gdje se nalaze nacrti?

Naravno da nema niti projektanta niti nacrt. Ni jedan pojedinačni mravac ne krije u sebi “plan” o tome kako izgraditi mravinjak. Umjesto toga, svaki je mrav svojim DNK kodom programiran pridržavati se niza relativno jednostavnih načela kao što je to primjerice pravilo “postavi se između druga dva mrava i predaj dalje sve što dobiješ”. Međusobnu komunikaciju mravi uspostavljaju pomoću feromona, kemijskih signala koji predstavljaju inpute i outpute za pravila, te ih poput prekidača uključuju ili isključuju. Strukturu mravinjaka čini dinamična interakcija pravila i signala.

Zajednica mrava primjer je “kompleksnog prilagodljivog sustava”. (Izvrstan uvod u područje kompleksnih adaptivnih sustava pronađite u knjigama *Complexity*, Mitchell Waldrop, Simon & Schuster, *At Home in Universe*, Stuart A. Kaufman, Oxford Universe Press. Problematiku odnosa kompleksnosti i ekonomije na višoj tehničkoj razini istražuju knjige *The Economy as an Evolving Complex System*, Philip W. Anderson, Kenneth J. Arrow i David Pines, Addison-Wesley, *The Economy as an Evolving Complex System II*, W. Brian Arthur, David Lane, Steven N. Durlauf, Addison-Wesley).

Kompleksni prilagodljivi sustavi imaju tri ključna zajednička obilježja.

Prvo, oni su *otvoreni, dinamični sustavi*. Marshallova kugla u posudi zatvoren je sustav; energija i masa ne ulaze niti izlaze iz njega, a sustav uvijek može uspostaviti uravnoteženje. Nasuprot tome, kroz kompleksne prilagodljive sustave energija i masa stalno struje drže-



## FINA InfoBlokade

# Informirajte se na vrijeme!

Provjerite jeste li vi ili poslovni subjekt s kojim poslujete u blokadi.

- ▄▄▄ Jednostavno pošaljite SMS poruku.
- ▄▄▄ Tražena informacija stiže brzo i jednostavno na zaslon vašeg mobitela.
- ▄▄▄ 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu

Pošaljite SMS poruku sa OIB-om poslovnog subjekta za kojeg želite saznati je li u blokadi na broj **88058**

Cijena jedne primljene poruke o statusu blokade je **12,50 kn (PDV uključen)**

Cijena poslana poruke naplaćuje se prema cjeniku Vašeg mobilnog operatera.

ći ih u stanju *dinamičke neravnoteže*. Mravinjak nalikuje stroju u stalnom kretanju u kojem se obrasci ponašanja stalno mijenjaju; neki obrasci čine se stabilnima, a drugi kaotičnima.

Drugo, takvi sustavi uključuju *interaktivne agense* poput mrava, ljudi, molekula ili računalnih programa. Jedan agens utječe na jednog ili više drugih agensa barem neko vrijeme stvarajući tako kompleksnost koja ishod procesa čini teško predvidljivim. Interakcije među agensima kompleksnih sustava odvijaju se po određenim pravilima: zakonima fizike, kodeksu ponašanja ili ekonomskim imperativima kao što je primjerice imperativ “krešićijene ako to učine konkurenti”. Nepromjenjivi repertoar pravila rezultira *kompleksnim sustavom*. Međutim, evoluiranje pravila kao u slučaju genetskih kodova DNK ili strategija koje slijede igrači u nekoj igri, rezultira nastankom *kompleksnih prilagodljivih sustava*.

Treće, kompleksni prilagodljivi sustavi posjeduju sposobnost *samoorganizacije* i *nastajanja*.

*nja*. Kao pojedinci, mravi ne čine puno. No, čim ih skupite u zajednicu u kojoj dolazi do interakcije, napraviti će mravinjak. Budući da mravinjak nastaje iz dinamičkih interakcija “odozdo-prema-gore”, a ne prema kakvom velikom i mudrom “odozgo-prema-dolje” planu, za zajednicu mrava kažemo da se *samoorganizira*. Struktura u nastajanju ne ovisi o specifičnim agensima; dok pojedini mravi dolaze i odlaze, obrazac mravinjaka ostaje.

Druge primjere kompleksnih prilagodljivih sustava pronalazimo primjerice u gradovima, ekosustavu šuma, imunološkom sustav čovjeka ili Internetu. U posljednjih dvadesetak godina - s razvojem matematike, fizike, kemije i biologije te uz jeftinu računarsku snagu - znanstvenici su otkrili da funkcioniranjem kompleksnih prilagodljivih sustava upravlja tek nekoliko duboko ukorijenjenih načela. Stoga nam zakoni kompleksnosti pružaju nove uvide u probleme različitih područja, od porijekla života do prometnih zastoja u Los Angelesu.

## Nova ekonomska teorija

U posljednjih dvadesetak godina znanstvenici su otkrili da funkcioniranjem kompleksnih prilagodljivih sustava upravlja tek nekoliko duboko ukorijenjenih načela.

Sve ovo liderima i menadžerima trebalo bi značiti mnogo više od pukih interesantnih znanstvenih otkrića jer sve više ekonomista ekonomiju poistovjećuje s kompleksnim prilagodljivim sustavom. Premda navedeno tek treba dokazati, već sada postoje brojni posredni i neposredni dokazi - kao i podrška u vidu znanstvenih radova uglednih svjetskih ekonomista poput Briana Arthura sa *Santa Fe Institute* ili Kennetha Arrowa, dobitnika Nobelove nagrade i vodećeg arhitekta modernog neoklasičnog modela - koji govore u prilog toj tezi.

Nova ekonomska teorija, utemeljena na kompleksnim prilagodljivim sustavima, još je u povojima. Međutim, do sada je već napravljeno mnogo posla čime su stečeni uvidi u njene ključne komponente.

#### *Mudrost*

Prvo, nova će se ekonomska teorija zasni- vati na realnim modelima kognitivnog po- našanja. Tradicionalna ekonomija pretpo- stavlja da su ljudi “racionalna bića” te da stoga razmišljaju na sličan, ako ne identičan način (premda se, tvrdi tradicionalni pri- stup, mogu razlikovati u preferencijama). Osim toga podrazumijeva da proces ljud- skog odlučivanja nalikuje rješavanju kompli- cirane deduktivne jednadžbe putem koje se dolazi do optimalnog rješenja. Ekonomisti su odavno shvatili kako navedene pretpo- stavke suviše pojednostavljeno prikazuju stvarnost. Pa ipak, trebale su nam kako bi osigurali validnost matematičkom modelu “kuglice u posudi”.

Moderne tehnike računalnog simuliranja i modeliranja kao i veliki napredak kogni- tivnih znanosti omogućuju ekonomistima znatno realnije promišljati o procesu odlu- čivanja – na temelju novih sposobnosti po- put *prepoznavanja obrazaca ponašanja* ili *formu- lacije induktivnih pravila zaključivanja na temelju iskustva*. Rani radovi na ovim područjima pokazali su da mijenjanjem pretpostavke o savršenoj racionalnosti realističnijom pretpostavkom o suboptimalnom odlučivanju ljudi dolazimo do novih uvida i posve dru- gačijih strateških preporuka.

#### *Mreže*

Drugo, nova ekonomska teorija prepo- znaje agense u međusobnoj interakciji u

Mijenjanjem pretpostavke o savršenoj racionalnosti realističnijom pretpostavkom o suboptimalnom odlučivanju ljudi dolazimo do novih uvida i posve drugačijih strateških preporuka.

dinamičnoj mreži odnosa. Danas više nije dovoljno razviti solidni model ponašanja tvrtke; pored toga mora se ispravno razumjeti priroda *interakcija* - među ljudima unutar tvrtke te interakcija tvrtke s drugim tvrtkama na tržištu – kao i način na koji se one mijenjaju tijekom vremena.

#### *Valovi*

Treće, tržišta se više ne percipiraju kao statički već kao dinamički sustavi čime se otvara prostor za nove interpretacije fe- nomena *rasta* i *inoviranja* koje tradicionalna ekonomija nije uspjela napraviti.

U situaciji interaktivnosti prilagodljivih agensa - međusobnom djelovanju jednih na druge - evolucijske promjene jednog agensa utječu na evoluciju drugih.

Opisani efekt poznat je pod nazivom *koe- volucija* i često se susreće u prirodi. Među- tim, često se pojavljuje i u ekonomiji kada jedna inovacija (poput izuma automobi- la) proizvede čitav niz različitih učinaka u cijelom gospodarstvu (poput razvoja naftne industrije, hotela, širenje gradova i slično).

# Aktual

STRASŤVEN U POLITICI,  
OPUŠTEN U ZABAVI



[www.aktual.hr](http://www.aktual.hr)

## Budući svijetovi

Promjene o kojima pišem ne samo da će promijeniti suštinu ekonomije već i znanstveno-istraživačke metode kojima se ona koristi. Premda će nova ekonomska teorija i dalje koristiti tradicionalni matematički pristup, sve više će se okretati sofisticiranim računarskim simulacijama zasnovanim na realističnijim pretpostavkama o funkcioniranju stvarnosti. Primjerice, u modelima analize djelovanja agensa tvrtka se može poistovjetiti s inteligentnim računalnim programom sposobnim učiti

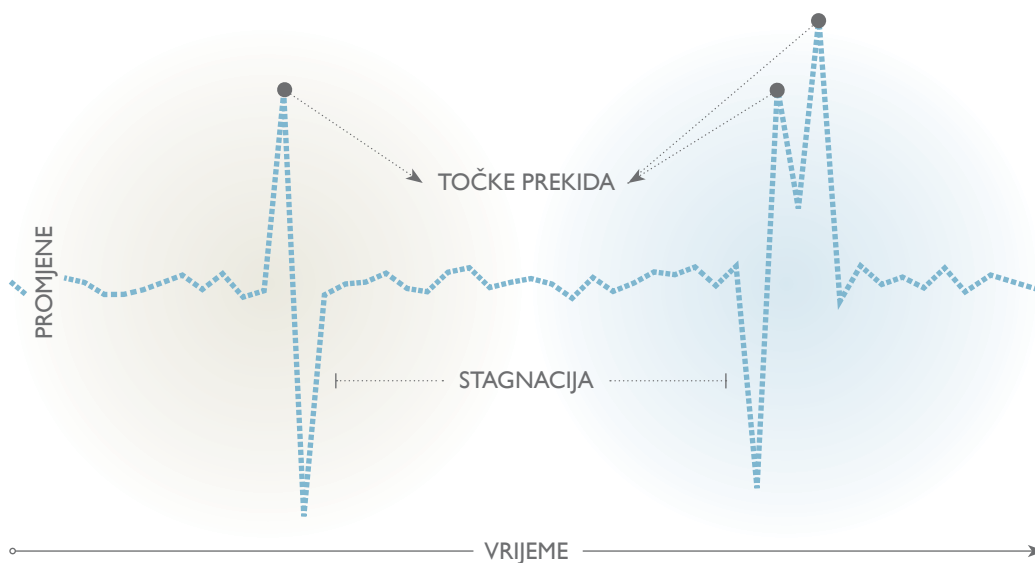
i prilagođavati se. Spajanjem niza takvih programa u jednu cjelinu moguće je stvoriti simulirano kompetitivno okruženje, uključiti sile evolucije te potom promatrati *nastajanje* i razvoj različitih budućnosti. Obzirom da je vrlo zahtjevno ili gotovo nemoguće prognozirati na koji će se način kompleksni prilagodljivi sustavi razvijati, tako dobiveni modeli neće nam mnogo pomoći u predviđanju točnog smjera razvoja pojedine industrije. Svejedno, njihovim korištenjem lakše ćemo doći do odgovora *kako* se tržišta ponašaju i *zašto* se baš tako ponašaju.

## Počeci novog promišljanja o menadžmentu

Nova ekonomska teorija dovoljno je uznapredovala da se počne preliminarno razgovarati o njenim implikacijama na strategiju

i organizaciju. Jedno od obilježja kompleksnih prilagodljivih sustava je *isprekidana ravnoteža* (eng. *punctuated equilibrium*, op. prev.)

Slika 2: Isprekidana ravnoteža



Isprekidana ravnoteža kao prirodno endogeno obilježje evolucijskog procesa javlja se kada razdoblje relativnog mira i stabilnosti prekine razdoblje nesigurnosti i turbulentnog restrukturiranja u tzv. “točkama prekida”.

Isprekidana ravnoteža otežava sudionicima dugoročno preživljavanje jer njihove strategije i vještine - fino prilagođene razdoblju stabilnosti - postaju beskorisne u neizbježnoj fazi restrukturiranja. Slično tome, kada se pojave razna previranja, preokreti ili nagli tehnološki skokovi koji prekidaju evoluciju tržišta, tvrtke se neizbježno suočavaju s problemima. Stoga se one, žele li dugoročno prosperirati, moraju mijenjati najmanje u skladu s tržištem, a poželjno čak i više. Konkretnije rečeno, organizacija mora biti snažni konkurent na postojećem tržištu te usporedo s time mora mudro evoluirati uvodeći inovacije najmanje u skladu s tržištem, a poželjno čak i prije.

Gledanje na strategiju s aspekta ravnoteže prije svega je usmjereno na traganje za time kako biti uspješnim konkurentom; promotrimo sada pet ključnih aspekata koji nam pomažu saznati o tome kako *uspješno evoluirati*.

Isprekidana ravnoteža otežava sudionicima dugoročno preživljavanje jer njihove strategije i vještine - fino prilagođene razdoblju stabilnosti - postaju beskorisne u neizbježnoj fazi restrukturiranja.

#### *Fokusirane vs. izdržljive strategije*

Tradicionalni pristup strategiji često ističe samo jednu “liniju napada” - konkurentsku borbu - jasnu izjavu o tome *gdje, kako i kada* se natjecati. U kompleksnim prilagodljivim sustavima fokusirana strategija za dominaciju određenom tržišnom nišom ne osigurava dugoročni opstanak, iako ostaje bitna za kratkoročno preživljavanje. U uvjetima nesigurnog okruženja strategija mora biti *izdržljiva* – tj. sposobna osigurati ostvarivanje pozitivnih performansi u različitim budućim okruženjima koja se mogu pojaviti.

#### *Konkurentska prednost vs. stalno prilagođavanje*

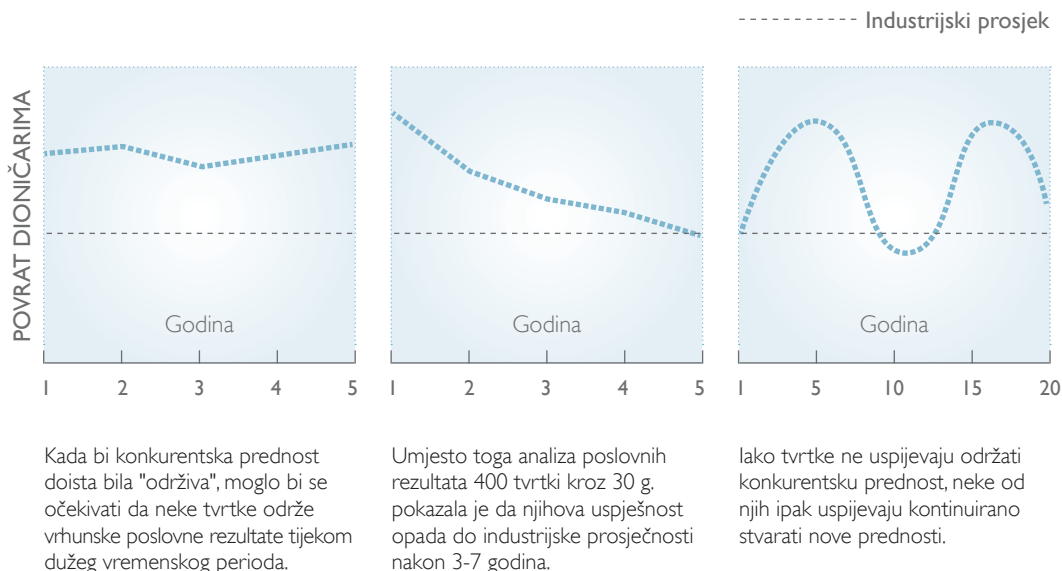
Sustavi koji evoluiraju iskazuju jedno posebno svojstvo poznato po nazivu *Efekt crvene kraljice* i stvoreno temeljem izjave istoimenog lika u knjizi *Through the Looking Glass*: “Moraš brzo trčati, najbrže što možeš, da bi ostao na istome mjestu.”

U prirodi se *Efekt crvene kraljice* primjericice javlja kada grabežljivac počne trčati još brže; njegov plijen odgovara tako što unaprijeđuje vlastitu sposobnost kamuflaže; grabežljivac potom dalje razvija osjet njuha, a njegov se plijen počinje penjati po drveću. Istraživanja su pokazala da poslovni svijet slično reagira. Studija koja je analizirala rezultate poslovanja 400 tvrtki tijekom 30 godina pokazala je da kompanije ne uspijevaju održati značajnu prednost u odnosu na konkurente duže od pet godina.

Slika 3 pokazuje da se dugoročno superiorne performanse ne postižu pomoću “održivih konkurentskih prednosti” kako tvrdi tradicionalna teorija već kontinuiranim razvojem i prilagodbom novih izvora “priremenih konkurentskih prednosti”.



Slika 3: Efekt crvene kraljice

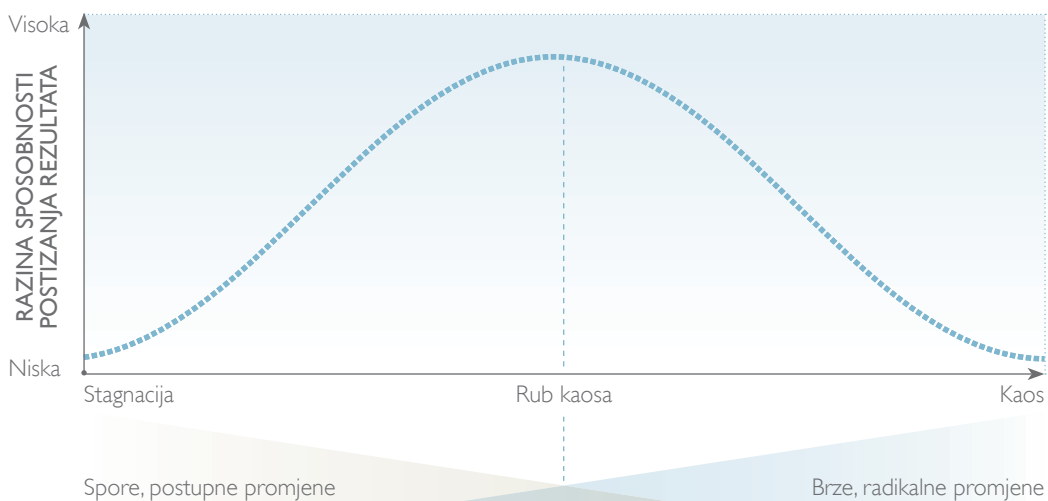


*Konzervativno operiranje vs. radikalno inoviranje*

Agensi koji se u kompleksnim prilagodljivim sustavima opiru promjenama postaju kočnicom razvoja što također vrijedi za hi-

per-senzibilne agense koji burno reaguju na najmanje promjene. Međutim, između ta dva ekstrema *stagnacije* i *kaosa* široko je područje "ruba kaosa" u kojem egzistiraju najveće sposobnosti postizanja rezultata.

Slika 4: Na rubu kaosa



Evolucija vješto zadržava obilježja koja dokazano funkcioniraju istovremeno nastavljajući hrabre eksperimente.

Stoga je stanje postojanja “na rubu kaosa” mnogo suptilnije od pukog provođenja umjerenih promjena i zahtijeva simultano kombiniranje konzervativnog i radikalnog.

Evolucija vješto zadržava obilježja koja dokazano funkcioniraju istovremeno nastavljajući hrabre eksperimente. Primjer takve robusne prilagodbe - koja je preživjela dugo razdoblje evolucije i ogromne promjene u okruženju – pronalazimo u morfologiji kraljeznice. Iako su prvi kraljeznjaci pokazali da je njihova struktura sasvim u redu, priroda je nastavila naširoko eksperimentirati s navedenom suštinskom idejom stvarivši tako ptice, kitove i na kraju ljude.

*Walt Disney Company* je tvrtka koja se razvija “na rubu kaosa”. Prosječni bi promatrač stil upravljanja njihovim tematskim parkovima i drugim poslovnim operacijama zasigurno ocijenio konzervativnim. Osim toga misiju tvrtke – osigurati zabavu cijeloj obitelji - podupire i snažna, duboko ukorijenjena organizacijska kultura koja se kontinuirano osnažuje upravljačkim procesima. U svakodnevnom poslovanju vodi se računa o najsitnijim detaljima, čak i o tome kako će se odjenuti i kako će izgledati čuvari na parkiralištu.

Takva konzervativna kultura i rigidna kontrola poslovanja u mnogim bi organizacijama zatrla svaku kreativnost. No, u *Walt Disney Company* desilo se drukčije; vremenom su postali jednom od najinovativnijih tvrtki svijeta. Pokretači su industrije animiranih filmova i tematskih zabavnih parkova, izgradili su EPCOT – *Experimental Prototype Community of Tomorrow*, povezali medije i maloprodaju sa svojim *Disney Stores* trgovinama i odavno ušli u biznis kablovske televizije. Sve im to uspijeva jer je *Disney* pokazao da znaju vješto upravljati tenzijom između konzervativizma i inovativnosti; s jedne strane brižno pazeći na detalje i disciplinu, a s druge opraštajući pogreške nastale u traganju za inovacijama.

#### *Rutinske vs. raznolike strategije*

Stvaranje široke baze diverzificiranih strategija daljnji je zahtjev koji se postavlja pred sustave u evoluiranju jer se upravo na *raznolikost* – kao izvor inovativnosti - spretni “trkač” u utrci *Crvene kraljice* oslanja da bi osigurao prednost pred konkurentima kada dođe do promjena u okruženju. No, kao i sve drugo u životu, raznolikost također ima svoju cijenu. Previše mutacija ponekad se pokazuju štetnim pa se ograničavanje u tom smislu, kako bi se postigla određena razina standardizacije, često pokazuje mudrom odlukom. Evolucija uspostavlja ravnotežu standardizacijom struktura koje funkcioniraju ostavljajući dovoljno slobodnog prostora varijacijama na kojima će se temeljiti buduće inovacije i adaptacije.

Tek mali broj tvrtki posjeduje sposobnost ostvarivanja takve ravnoteže. Upravo radi toga – jer više ne raspolažu hrpom dobrih ideja na koje se mogu osloniti - tvrtke postaju ranjive i kaotične u točkama prekida.

### *Veličina vs. fleksibilnost*

Prema tradicionalnom strateškom i organizacijskom promišljanju, uvijek je “dobro biti velik”. Pozitivni efekti veličine lako su uočljivi u nabavi, proizvodnji, marketingu i drugdje. No, ako je uvijek tako, zašto se onda velike tvrtke često nađu u problemima kada ih napadnu mali konkurenti? Promotrimo li situaciju s aspekta kompleksnosti, shvatit ćemo da postoji i drugo lice veličine.

Jednostavni sustavi s relativno malo dijelova i unutarnjih veza nisu osobito prilagodljivi: broj stanja koje mogu ispoljiti malen je u usporedbi s brojem situacija na koje mogu naći. Kako sustav raste postajući sve većim i kompleksnijim, broj stanja koje može ispoljiti eksponencijalno raste. Međutim, iznad određene veličine i razine kompleksnosti, prilagodljivost znatno opada po obrascu koji Stuart Kauffman naziva *katastrofom kompleksnosti*, a javlja se zato što broj interakcija među dijelovima naraste do te razine da bilo koja pozitivna promjena u jednom

segmentu uzrokuje niz negativnih efekata u drugim segmentima. Stoga rastom sustav postaje sve konzervativniji, a pronalaženje korisnih prilagodbi postaje sve teže i teže.

Kada je *Dell Computer* počeo dobro zarađivati prodajući jeftina osobna računala putem pošte u IBM-u je netko bez sumnje rekao: “Zašto i mi ne učinimo isto?” No, IBM nije mogao krenuti tim putem, a da ne ošteti postojeću razgranatu dilersku mrežu i direktne prodavače. Povijest razvoja IBM-a, njegov DNK i njegova veličina imali su za posljedicu kompromis s kojima se *Dell* nije morao suočiti, znatno otežavši IBM-ov odgovor. Efekt “katastrofe kompleksnosti” tvrtke ublažavaju kroz organizacijske i strateške promjene. Tako je primjerice *General Motors* osnovao podružnicu *Saturn* (koja je trebala predstavljati ogledni primjerak drugačijeg pristupa vođenju tvrtke, op.prev.) kao *greenfield* organizaciju u namjeri da je izbavi iz ralja korporativne birokracije. AT&T se podijelio u 3 dijela kako bi stvorio manje organizacije i smanjio strateške konflikte.

## Kako uspješno konkurirati i evoluirati?

S daljnjim razvojem nove ekonomije - zasnovane na teoriji kompleksnosti - razvijati će se novi alati pomoću kojih će menadžeri utjecati na evoluciju tvrtke. Neki od tih alata biti će analitičke prirode, primjerice *teorija opcija* i *evolutivnog modeliranja*. Drugi će biti konceptualne prirode, primjerice *nove organizacijske strukture* koje će se koristiti za izbjegavanje “katastrofe kompleksnosti”.

Razvoj *kapaciteta za evoluiranje* već danas predstavlja najveći izazov svake tvrtke; već je danas dovoljno teško biti i ostati uspješnim konkurentom. No, motivirati

Rastom sustav postaje sve konzervativniji, a pronalaženje korisnih prilagodbi postaje sve teže i teže.

organizaciju koja u stabilnom okruženju uspješno posluje da postane inovativnom i adaptibilnom, kako bi se pripremila na izazove koje još uvijek ne može ni predvidjeti, nije lako. Jednako tako, tvrtka koja se bori sa stagnacijom u "točki prekida" teško da će voditi računa o kapacitetu za dugoročno evoluiranje.

Organizacije koje prihvate izazov slobodne su očekivati poprilične nagrade za uloženi trud. Za razliku od drugih bića u prirodi,

nismo ni slijepi ni pasivni igrači u igri evolucije. Dakle, znanost u vidu teorije kompleksnosti doista nam može pomoći da spoznamo kako sve to skupa funkcionira i kojim trikovima evolucija barata – možemo shvatiti kako opstati u kompleksnom svijetu. Prihvatimo li izazov pred nama, možda jednom uspijemo zauzdati moćnu silu prirode; umjesto da bude plimom koja će nas potopiti, *evolucija* će tada postati valom kojeg ćemo spremno uzjahati na putu do novih razina kreativnosti.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Translated and reprinted by permission of *McKinsey & Company*, 2012., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Strategy at the edge of chaos* in *McKinsey Quarterly* magazine.

## McKinsey&Company



**Eric Beinhocker** izvršni je direktor *Institute for New Economic Thinking's* kojemu se pridružio nakon 18 godina profesionalne karijere u *McKinsey & Company*. Autor je više stručnih člana objavljenih u renomiranim publikacijama poput *Financial Times*, *Newsweek*, *The Times*, *Harvard Business Review* i *McKinsey Quarterly*. Njegova knjiga *The Origin of Wealth* našla se na listi "Top Ten Business Books" *Amazona* 2006. godine.



## HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK

HBOR je hrvatska razvojna i izvozna banka, potpora ujednačenom i održivom gospodarskom i društvenom razvitku Republike Hrvatske.

### Potičemo:

- ♦ male i srednje poduzetnike
- ♦ izvoznike
- ♦ poljoprivrednike
- ♦ početnike
- ♦ pronalazače
- ♦ velike subjekte
- ♦ korištenje sredstava EU

### Podržavamo ulaganja u:

- ♦ proizvodnju
- ♦ razvoj informacijske tehnologije
- ♦ zaštitu okoliša, energetska učinkovitost i obnovljive izvore energije
- ♦ turizam
- ♦ infrastrukturu

Pridonosimo društvenom i ekonomskom razvitku svih krajeva Republike Hrvatske, čuvajući pritom prirodne ljepote i kulturnu tradiciju.

*20 godina podrške razvitku Hrvatske*





# Kompleksnost: poslovni izazov 21. stoljeća

**Krunoslav Demirović**

Što je razlog neobično velikog zanimanja koje već desetljećima vlada za upravljanje kompleksnošću, u poslovnoj i akademskoj zajednici podjednako? Zašto velike konzultantske tvrtke inzistiraju upravo na bavljenju tim fenomenom i pritom izvrsno zarađuju? Zašto se kompleksnost čini toliko bitnom, posebice u aktualnoj globalnoj gospodarskoj krizi? Za početak, što je uopće kompleksnost? Predstavlja li kompleksnost menadžerima dio problema ili dio rješenja u njihovom svakidašnjem radu? Što njima konkretno znači sintagma “upravljanje kompleksnošću”?

Tražeci odgovor na navedena pitanja, prof. Seth Lloyd s MIT-a svojedobno je zabilježio 45 definicija kompleksnosti, što naravno, otvara prostor za svakovrsne jezične i druge nesporazume. Djelomično je to zato što je *kompleksnost* predmet proučavanja ne samo ekonomije nego i mnogih drugih znanosti, u rasponu od biologije i računarstva do psihologije i fizike, čineći je tako vrlo živim interdisciplinarnim, multidisciplinarnim i transdisciplinarnim područjem od čijih rezultata sve spomenute profesije imaju praktične koristi. Mnogi su ekonomisti, poput Hayeka, Simona i Krugmana, a i neki neekonomisti, primjerice kemičar Pri-

gogine, svoju Nobelovu nagradu “zaradili” istražujući upravo kompleksnost i njenu primjenu. U znanstvenim krugovima poseban ugled uživa *Institut Santa Fe* i njegov osnivač, fizičar i još jedan dobitnik Nobelove nagrade Murray Gell-Mann. Prvu i najpoznatiju konzultantsku tvrtku specijaliziranu za probleme kompleksnosti nedavno je kupio svjetski financijski div, švicarski USB. Konzultantska kuća *Ernst&Young* i *Santa Fe Institut* zajedno su pokrenuli zasebnu tvrtku *BiosGroup* koja radi isključivo na komercijalizaciji proizvoda koji klijentima (*P&G*, *Ford*, *Boeing*, *SAP AG*, *IRS* i dr.) pomažu da se nose s kompleksnošću.

## Multi i integrirano zajedno = kompleksno

Vrijedi istaknuti dvije definicije kompleksnosti. Općenito se za sustav smatra da je *strukturno kompleksan* ako ima mnoštvo heterogenih dijelova odnosno podsustava, što se još naziva i varijetetom (engl. *variety*). Sama raznolikost odnosno varijetet još ne čini sustav kompleksnim. Da bi sustav bio kompleksan neophodno je da su njegovi elementi na neki način međusobno povezani, kao i da su te veze nelinearne. Slikovito rečeno obični lanac nije strukturno kompleksan dok ribarska mreža ili lanac za vožnju po snijegu jesu.

Uz strukturnu, za praksu je iznimno važna i tzv. *funkcionalna kompleksnost*. Poslovni sustav se naziva “funkcionalno kompleksnim” ako je u stanju istovremeno provoditi “istraživanje” (engl. *exploration*) novih resursa i “iskorištavati” postojeće (engl. *exploitation*). Pod pojmom “istraživanje” u kontekstu biznisa podrazumijevamo sve vrste inovacija (tehnoške i društvene), dizajniranje novih proizvoda i rebranding postojećih, akviziciju novih kupaca, tržišta

Poslovni sustav se naziva “funkcionalno kompleksnim” ako je u stanju istovremeno provoditi “istraživanje” (engl. *exploration*) novih resursa i “iskorištavati” postojeće (engl. *exploitation*).

i tvrtki, preustroj organizacije, odnosno sve aktivnosti koje su po svojoj prirodi rizične i stvaraju novu vrijednost.

Peter Drucker, otac suvremene znanosti o menadžmentu svaki je menadžment smatrao menadžmentom kompleksnosti. Po njegovu mišljenju upravo je kompleksni kontekst u kojem se odvija redovito dnevno poslovanje ono što menadžment čini potrebnim i teškim budući da su sve organizacije, pa i one najmanje, kompleksni sustavi. U užem smislu “upravljanje kompleksnošću” odnosi se na primjenu *teorije kompleksnih adaptivnih sustava* na sve funkcije menadžmenta; od logistike i marketinga do financija i menadžmenta rizika. Zanimljivo je da *teorija kompleksnosti*, kako se još popularno naziva teorija kompleksnih adaptivnih sustava, proučava kako nastaje red iz kaosa, dok je u javnosti znatno poznatija *teorija determinističkog kaosa* koja se bavi fenomenom nastanka kaosa iz reda. Mora se priznati da je onaj tko je teoriji kompleksnosti dao ime cijelom tom znanstvenom području učinio medvjedu uslugu. Povijesnim prethodnicima teorije kompleksnih sustava smatraju se kibernetika, teorija katastrofe i sinergetika. Na kraju, menadžment kompleksnosti može imati i značajne pametnog rezanja troškova (optimizacije) duž cijelog lanca vrijednosti od nabave do distribucije i prodaje.

Same za sebe ove definicije još uvijek ne objašnjavaju sveprisutnost i atraktivnost menadžmenta kompleksnosti u menadžerskoj populaciji. Istraživanje iz 2011. god. koje je na uzorku od 1.400 viših menadžera iz 22 države proveo KPMG pokazuje da



94% anketiranih kompleksnost smatra na neki način bitnom za uspjeh i neuspjeh svoje kompanije. Posve je jasno da su temeljni pokretači poslovne scene profit i novac, odnosno ekonomske vrijednosti u širem smislu, pa je stoga za pretpostaviti kako je kompleksnost atraktivna vlasnicima i menadžerima zato što je izravno povezana sa stvaranjem ekonomskih vrijednosti i profi-

tom. I doista, menadžment kompleksnosti pokazao se u praksi kao izvrstan putokaz kreiranja vrijednosti za kupce, odnosno generiranja održivog rasta profita za tvrtke. Naznake za takav zaključak postojale su i prije budući da je rast BDP-a na svjetskoj razini - sve od kamenog doba pa do danas - izravno koreliran s razinom tržišne i organizacijske kompleksnosti.

## Veza između vrijednosti i kompleksnosti

Međutim, tek su se zadnjih godina akumulirali dokazi o izravnoj povezanosti kompleksnosti i stvaranja nove vrijednosti na razini poduzeća. Pritom su znakoviti rezultati *Deloitteovog* istraživanje iz 2008. godine koje je pokazalo da se 44% velikih i 21% tzv. malih i srednjih poduzeća (SME) odlučilo za proizvodnju kompleksnih proizvoda zabilježivši 75% (velike kompanije) i 26% (SME) veću dobit od proizvođača jednostavnijih proizvoda što nas navodi da uvidimo “komotniju” tržišnu poziciju tvrtki koje stvaraju kompleksne proizvode. Iako će se mnogi ovdje prisjetiti preporuke “Keep it Simple Stupid”, skraćeno K.I.S.S., ne smije se zaboraviti da jednostavnost u ovom kontekstu označava jednostavnost *uporabe proizvoda*, a ne dizajna.

Države koje proizvode robe i usluge veće kompleksnosti ostvaruju veći izvoz i imaju veći BDP. Pri tome se kompleksnost nacionalnog gospodarstava mjeri indeksom ekonomske kompleksnosti (ECI) koji je ujedno indikator 70% iznosa budućeg BDP države, dok se sami proizvodi prema razini ulaganja u istraživanje potrebno za njihovu proizvodnju dijele na sedam razina

kompleksnosti. Kompleksnost proizvoda i proizvodnih procesa gospodarstva jedan je glavnih uvjeta ekonomskog rasta i razvoja. Prema *McKinseyjevoj* analizi iz 2004. godine kompleksniji sektori gospodarstva ostvaruju veće profite od manje kompleksnih te doprinose s 70% novootvorenih radnih mjesta samo u SAD-u. Također, zaposlenici tvrtki u gospodarskim granama koje proizvode kompleksne proizvode u širem smislu zarađuju prosječno i do dva puta više u odnosu na zaposlenike manje kompleksnih sektora.

Međutim, priča o kompleksnosti ima i svoju drugu stranu. Nedavno istraživanje *AT Kearneya* pokazuje da u 56% slučajeva menadžeri kompleksnost smatraju glavnim izvorom diferencijacije i profita koji ona sa sobom donosi. S druge strane 84% menadžera upravo kompleksnost smatra glavnim izvorom troškova u kompaniji. Zato je potrebno razlučiti kompleksnost koja donosi dobit od one koja predstavlja trošak. Pokazalo se da organizacijska kompleksnost koja nema tržišno opravdanje generira prosječno 10,2% gubitka profita (EBIDTA) na svjetskoj razini.

## Rast i jaz

U kontekstu prethodnih činjenica zaključujemo da se kompleksnost - u smislu organizacije i organizacijskog razvoja - ne bi trebala isključivo zagovarati ili reducirati, već bi se njome trebalo *aktivno upravljati* budući da “premalo” kompleksnosti utječe na nestabilnu tržišnu poziciju, a “previše” kompleksnosti (prevelik broj odjela, kategorija proizvoda, brendova u portfelju i slično) stvara nepotrebne troškove. Stoga bi najbolje bilo držati se Einsteinove maksime koja kaže da “stvari treba što je moguće više pojednostaviti, i nimalo više od toga”.

Zbog drastičnog porasta kompleksnosti posljednjih godina tradicionalni menadžerski alati s početka prošlog stoljeća masovno se zamjenjuju metodama menadžmenta kompleksnosti.

Istraživanje koje je 2008. godine proveo *PricewaterhouseCoopers* pokazalo je da 80% menadžera kompleksnost smatra svojim najvećim profesionalnim izazovom, bez obzira na to što su upravo menadžeri, prema opisu svog radnog mjesta, najvjekštiji

Zbog drastičnog porasta kompleksnosti posljednjih godina tradicionalni menadžerski alati s početka prošlog stoljeća masovno se zamjenjuju metodama menadžmenta kompleksnosti.

u “žongliranju” troškovima, kvalitetom i rokovima, te što je upravljanje kompleksnošću po Druckeru sama srž njihove profesije.

Nedavna istraživanja dobitnika Nobelove nagrade iz ekonomije Daniela Kahnemana dokazuju da *intuicija* nije dobar temelj za kvalitetno odlučivanje u novom i kompleksnom okruženju. Poznate su dvije klasifikacije problema s obzirom na njihovu složenost.

Prva podjela poznaje “P klasu” problema (poznat je cilj koji želimo postići i nacrt kako ćemo to postići), “NP klasu” (poznajemo cilj, ne i put do rješenja) i na kraju “U klasu” kompleksnosti (cilj se mijenja, način dolaženja do cilja nije poznat).

U drugoj klasifikaciji problemi se dijele na “dobro postavljene” (imaju sigurno jedinstveno rješenje koje se ne mijenja u vremenu) i “loše postavljene” (ne postoji jedno jednostavno konačno rješenje). Nažalost, realni problemi s kojima se susrećemo u menadžerskoj praksi često su “loše postavljene” i barem “NP klase”.

Ovako izložene činjenice mogu zvučati pesimistično. Nakon svega rečenog, nameće se opravdano pitanje o tome tko danas uopće može biti dobrim menadžerom i kvalitetno odlučivati kako bi riješio kompleksne probleme? Trebaju li možda menadžeri budućnosti – ako žele uspješno ostvarivati postavljene ciljeve - postati znanstvenici? Na sreću, odgovor je *negativan*. Na putu do uspjeha liderima i menadžerima nisu nužna ni moćna računala niti pomoć izvanzemaljske inteligencije već nešto sasvim drugačije.

## Strategija jednostavnih pravila

Ma koliko se to protivilo intuiciji, znanost je dokazala da je u nošenju s kompleksnom okolinom i rješavanju kompleksnih problema najefikasnija tzv. *strategija jednostavnih pravila* od najmanje 3 do najviše 7 pravila, s time da neka od njih moraju biti tzv. NO-GO tipa (sve što nije dozvoljeno zabranjeno je) i GO-GO tipa (sve što nije zabranjeno, dozvoljeno je).

U tom smislu poučan je primjer *mravlje kolonije*. O mravima manje više mislimo sve najbolje, osim da su pretjerano inteligentni. Pa ipak, kao vrsta ogledalo su efikasnosti. Tako nas Biblija na više mjesta poziva da se ugledamo na mrave, a svima poznata basna o cvrčku i mravu slavi njihovu mudrost. Radi svega toga stvorena je i metafora kada za osobu izražene radne etike kažemo da “radi kao mrav”.

Vjerojatno nema menadžera koji ne želi da njegova tvrtka “funkcionira poput mravinjaka”. No, iako je o životu i navikama mrava mnogo toga rečeno, među nama još uvijek žive i mnoge predrasude. Posebice je snažan mit o mravu kao ultimativnom radniku, iako je istina ponešto drukčija zato što mravi 70% vremena provedu ne radeći ništa, a način na koji rade onda kada rade ne uklapa se u prevladavajuću predodžbu o radoholičarima.

Od šire poznatih činjenica svakako fascinira ona koja tvrdi da mrav samostalno podiže terete i do 20 puta veće od vlastite težine, te da je ukupna masa svih mrava na svijetu veća ili jednaka zbroju masa svih ljudi. Također je poznato da su u ratu oko stabala akacije - koji je objema vrstama omiljena hrana, slonovima lišće i grane, a mravima nektar - mravi evolucijski pobjed-

nici. Slonovi se panično plaše mrava (a ne miševa) pa stoga nikada ne prilaze stablu pod mravljom opsadom. Znakovitim se čine i neki drugi, manje poznati podaci. Mozak mrava sastoji se od 250.000 stanica dok ljudski ima 10 milijardi neurona s prosječno 10.000 sinapsi. Dakle, kolonija mrava koja bi brojala otprilike 40.000 jedinki posjeduje istu količinu sive tvari kao i prosječan čovjek, uz napomenu da kolonije mogu imati i više milijuna članova. Za razliku od niske individualne kompleksnosti, kao društvena kolonija pokazuju posve drukčije karakteristike u vidu širokog repertoara kompleksnog ponašanja. Radi se zapravo o oglednom primjeru fenomena *distribuirane inteligencije*. Imajući u vidu kako se općenito smatra da broj potencijalnih veza među stanicama ljudskog mozga premašuje procijenjeni broj svih atoma u svemiru jasnijim postaje evolucijski uspjeh mrava, termita, pčela i drugih pojedinačno nekompleksnih vrsta društvenih insekta.

Iz života mrava najzanimljivije je saznati na koji način rješavaju kompleksne probleme poput pronalaženja i transportiranja hrane,

Znanost je dokazala da je u nošenju s kompleksnom okolinom i rješavanju kompleksnih problema najefikasnija tzv. *strategija jednostavnih pravila* od najmanje 3 do najviše 7 pravila.

# MEĐUNARODNE POSLOVNE KONFERENCIJE



## **HR Arena 2012**

2. i 3. listopada 2012., *Beograd*

## **3<sup>rd</sup> FMCG and Retail Arena 2012 – Međunarodna konferencija prehrambene industrije**

17. i 18. listopada 2012., *Beograd*

## **2<sup>nd</sup> Aviation Business Arena 2012**

30. i 31. listopada 2012., *Zagreb*

## **ICT Investment Arena 2012**

studeni 2012, *Beograd* | prosinac 2012, *Zagreb*



Organizator

# infoarena

YOUR BUSINESS INTELLIGENCE  
AND NETWORK PARTNER

obrane teritorija od napadača, izgradnje mreže podzemnih tunela i komora, čak i mostova te živih liftova. Iako bi bilo razumno pretpostaviti da navedene aktivnosti zahtijevaju visoku razinu planiranja, odnosno koordinaciju jednog ili više “menadžera”, u slučaju mrava tomu nije tako. Naime, neki posebni mravac “menadžer kolonije” koji izrađuje planove, nacрте i karte dajući naputke mravima radnicima jednostavno ne postoji. Umjesto toga, svaki mrav slijedi *jednostavni skup pravila* kada svoje reakcije temelji na informacijama iz neposredne okoline i svog najbližeg susjedstva, a ne na informacijama kolonije kao cjeline. Stoga se nameće pitanje o tome kako onda mravi znaju, primjerice, u kojem smjeru trebaju ići kako bi pronašli i prikupili potrebnu hranu te je potom istim putem transportirali nazad u mravinjak? Odgovor je – *ne znaju!* Pa ipak, mravi su iznimno uspješna vrsta iako predstavljaju zajednicu pojedinaca koji nemaju uvida u cjelinu problematike upravljanja kolonijom. Ukupno djelovanje mrava vođeno je odozdo-prema-gore (engl. *bottom-up*), to jest pojedinačnim pravilima umjesto procesima koji bi vrijedili za cijelu zajednicu mrava kao u slučaju tradicionalnog odozgo-prema-dolje (engl. *up-down*) pristupa menadžmentu.

Sveukupno ponašanje mrava zasniva se na samo *tri jednostavna pravila*:

Prvo pravilo se odnosi na pretragu teritorija u potrazi za resursima. Okolinu mravinjaka mravi istražuju na evolucijski najekonomičniji način - *nasumce, u cik-cak uzorku* - s povremenim rjeđim i snažnijim promjenama područja pretrage. Takav način kretanja nije karakterističan samo za mrave, nego je više-manje pravilo kretanja svih životinja u potrazi za hranom. Također je to način na koji i mi ljudi tražimo, primjerice, izgubljene ključeve automobila u stanu; nasumce pretražujemo prostor

Pripadnici kolonije mrava *nasumce* i u svim smjerovima pretražuju okolinu mravinjaka sve dok jedan od njih ne pronade hranu.

oko kauča, po stolu i na drugim mjestima u sobi, zatim kuhinji itd. Na isti način morski psi traže plijen. Takav cik-cak uzorak gibanja s povremenim naglim skokovima, nalik hodu pijanca, stručno se naziva “Levyjev let” (engl. *Levy flight*). Ovdje treba primijetiti kako mravi istražuju cijeli prostor oko mravinjaka te da se nikada ne koncentriraju na jedan ili pak na manji broj potencijalnih izvora hrane. U početku istraživanja traganje usmjeravaju podjednako u svim pravcima kako bi maksimalno diversificirali svoje napore, sve do prvog uspjeha kada nužno nastupa *selekcija*.

Drugo pravilo nalaže svakom mravu da – uspije li pronaći hranu - sa sobom ponese onoliko koliko može podići, te da na povratku u mravinjak ostavi *kemijski trag* o otkriću iza sebe. Takvi kemijski signali značenja “pronašao sam hranu – slijedite me” koje osim mrava koriste i neke druge vrste nazivaju se *feromoni*.

Treće pravilo obvezuje mrave da uvijek i u svakoj prilici prate feromonski trag na tlu.

Dakle, pripadnici kolonije mrava *nasumce* i u svim smjerovima pretražuju okolinu mravinjaka sve dok jedan od njih ne pronade

hranu te potom ispusti kemijski signal formirajući tako feromonski trag iza sebe pri povratku u mravinjak. Tada ostali mravi u potrazi nailaze na njegove signale i slijede ih do izvora hrane. Kada se mrav “pronalazač” vrati u središte kolonije i spremi hranu koju je donio sa sobom, iznova napušta mravinjak slijedeći svoj vlastiti trag. Pritom se ne mora sjećati gdje se izvor hrane nalazi, niti mora biti svjestan kako zapravo prati svoj vlastiti trag. Samo se treba pridržavati trećeg pravila i uvijek slijediti trag feromona na tlu.

U međuvremenu sve više mrava dolazi u kontakt s prvotnim tragom i prati ga do hrane. Na povratku u mravinjak i sami ispuštaju feromone osnažujući tako postojeće oznake koje sami slijede. Uskoro će veći dio mravlje zajednice marširati istim putem od hrane do mravinjaka, formirajući ono što se popularno naziva “mravljom autocestom”. Sve to dešava se bez nekog eksplicitnog plana i bez menadžmenta. Samo tri jednostavna pravila i lokalni kontakt s okolinom dovoljni su kako bi se orkestrirao ovaj nevjerojatno efikasan i složen proces.

## Evolucijski algoritam

Kako sažeto opisati strategiju preživljavanja mravlje kolonije? Kao prvo, mravlja zajednica neosporno je strukturno kompleksna – ima milijune članova koji međusobno komuniciraju feromonima. Međutim, to nipošto nije jedini sastojak uspješnog recepta. Drugi i ne manje bitan ogleđa se u kombiniranju *strategija istraživanja i potrage za novim resursima* (engl. *exploration*) i *efikasnog iskorištavanje postojećih izvora hrane* (engl. *exploitation*). Mrave se

uobičajeno poistovjećuje s drugom fazom njihovog cjelokupnog djelovanja, obilježjenom redom, ravnotežom, koordinacijom, negativnom povratnom spregom i statističkom raspodjelom kojom dominira prosjek (Gaussova normalna raspodjela).

S druge strane *faza istraživanja* je kaotična radi konkurencije, neravnoteže i pozitivne povratne sprege. Statistički potpis karakterističan za ovu fazu je raspodjela koja slijedi tzv. *zakon potencije* (engl. *power law*) kada prosjek nema nekog prevelikog smisla te se radi toga koristi *medijan*. To u praksi znači da su male fluktuacije - tj. vrlo mala odstupanja od prosjeka ponašanja kolonije – od ogromnog značaja za uspjeh ili neuspjeh kolonije. Upravo se onaj jedan od milijun mrava koji je prvi pronašao hranu ne smije statistički zanemariti, iako se promatran kao dio prosjeka čini posve nebitnim.

Obzirom na činjenicu da su po definiciji resursi uvijek konačni i ograničeni, te da će stoga prije ili kasnije nastupiti razdoblje

Važni dio strategije preživljavanja mravlje kolonije ogleđa se u kombiniranju strategija istraživanja i potrage za novim resursima i efikasnog iskorištavanje postojećih izvora hrane.

padajućih prinosa, posve je logično da dio mrava nastavlja obavljati *funkciju istraživanja* i onda kada hrane ima dovoljno čime kolonija “ulaganje u budućnost” pretpostavlja trenutnoj “maksimalnoj efikasnosti”. Evolucijski uspjeh mrava, drugih životinjskih vrsta, biljaka ali i ljudi i organizacija - a radi se zapravo o osnovnom izazovu svakog lidera i menadžera - ovisi upravo o načinu alokacije raspoloživih sredstava na dvije temeljne aktivnosti *istraživanja* i *iskorištavanja*.

Ključni čimbenik regulacije optimalnog omjera istraživanja i iskorištavanja, a time i dugoročnog preživljavanja kolonije, je *kommunikacija* među mravima. Želite li mravima na nekom području učiniti život neodrživim, jednostavno im narušite kvalitetu komunikacije odgovarajućom kemikalijom, radije nego da se obračunavate sa svakim zasebno. Obje krajnosti - komunikacija feromonima prejakog intenziteta ili nedovoljno trajni feromoni slabog dosega - koloniju dugoročno vode u propast.

Nedostatna organiziranost, što je i intuitivno posve jasno, šteti koloniji u istoj mjeri samo na drugi način na koji joj šteti savršena organiziranost kada nema jedinki koje bi neorganizirano lutale uokolo. Stoga se mravlja kolonija prilikom pronalaženja novih resursa za život snažno oslanja na jedinke koje uz potporu cijele zajednice - svojevrsnog “osiguravajućeg društva” koje svojim zalihama financira istraživanje - lutaju uokolo.

Iako nije pokretno poput životinja, čak se i drveće kada pušta korijenje u potrazi za hranom i vodom koristi istim elementima ove evolucijske strategije. Štoviše, cijela priroda u bitnome postupa poput mrava. Istraživanja iz davnih vremena začetaka korištenja biologije u ekonomiji pokazuju da menadžeri uspješnih tvrtki “razmišljaju” i djeluju poput *stabla* (engl. TREE):

Evolucijski uspjeh mrava, drugih životinjskih vrsta, biljaka ali i ljudi i organizacija ovisi upravo o načinu alokacije raspoloživih sredstava na dvije temeljne aktivnosti istraživanja i iskorištavanja.

1. Pokušavaju (*Try*)
2. Nasumce (*Randomly*),
3. Evaluiraju (*Evaluate*)
4. Iskorištavaju uspješne pokušaje (*Execute*).

Upravo su zato razni biotički modeli i univerzalni evolucijski algoritam - koji je u osnovnim crtama jednak za prirodu ali i društvene i tehničke sustave - svakako prikladniji od mehanicističkih modela stroja kao metafore za organizaciju i menadžment.

Ekonomija kompleksnosti kao ekonomska škola i priroda sama liderima i menadžerima nude nove ideje u pokušaju da se bolje objasni funkcioniranje kompleksnih sustava. Ne zaboravimo li pritom da se mravi i ljudi ipak razlikuju, populacija mrava kao metaforička slika organizacije može biti plodnom analogijom za upravljanje bilo kojim kompleksnim ekonomskim sustavom.

Također je dokazano da tvrtke koje malo investiraju u fazu istraživanja - bilo da se radi o istraživanju i razvoju novih proizvoda ili istraživanju novih tržišta - bilježe znatno slabiji rast, imaju manji tržišni udio i manje su efikasne od konkurenata. Osim toga, me-

Tom Peters i Bob Waterman prvi su pisci popularne menadžerske literature koji su ukazali na potrebu simultanog provođenja istraživanja i iskorištavanja.

nadžeri diljem svijeta sve su svjesniji ograničenja i opasnosti statističkih metoda i tehnika upravljanja utemeljenih na Gaussovoj raspodjeli (primjerice *Six Sigma* i TQM, *Total Quality Management*) izvan faze iskorištavanja. Publicirane studije pokazuju slabe, nikakve ili čak suprotne učinke od očekivanih kada se *fazom istraživanja* ili cjelokupnom kompanijom pokušava upravljati na isti način kao i *fazom iskorištavanja*. Isto tako postoje empirijski pokazatelji slabijih financijskih rezultata koje tvrtke ostvaruju kada aktivnosti iz faze istraživanja i faze iskorištavanja provode slijedno umjesto paralelno.

## Tenzija između istraživanja i iskorištavanja

Tema tenzije između istraživanja i iskorištavanja te njihovo natjecanje za ograničene resurse tvrtke iznimno je popularna još i prije pojave menadžmenta kompleksnosti. Tom Peters i Bob Waterman prvi su pisci popularne menadžerske literature koji su ukazali na potrebu simultanog provođenja istraživanja i iskorištavanja.

Autori menadžerskih uspješnica Collins i Poras također su naglašavali dijalektičku različitost *kreativnosti* i *kontrole*, po njima dva najvažnija i temeljno različita procesa u organizaciji. Dick Forest i Sarah Kaplan opisali su potrebu za permanentnim žongliranjem između *operacija* i *inovacija* u menadžmentu dok je samu sintagmu “istraživanje i iskorištavanje” (eng. *exploration & exploitation*) skovao bihevioralni ekonomist James March 1991. godine. Michael Thushman i Charles O'Reilly razvili su koncept “ambidekstrijske organizacije” (*ambidek-*

*strija* je sposobnost podjednako spretnog korištenje obje ruke) želeći tako reći da organizacije mogu i moraju provoditi obje aktivnosti usporedo jedne s drugima. Takve organizacije, pokazuje to i IBM-ovo istraživanje iz 2011. god., ostvaruju znatno bolje kratkoročne i dugoročne financijske performanse od konkurencije koja ne prakticira isto, a pogotovo od onih tvrtki koje ne ulažu u istraživanje. Slavni Michael Porter u svojim se radovima zalagao za slijedno, a ne za paralelno odvijanje istraživanja i iskorištavanja u organizacijskom životu. Međutim, rezultati analiza jasno ukazuju na značajno bolje rezultate *ambidekstrijskih organizacija*. Dodatno su ga demantirale i novonastale okolnosti nakon otkrića da ambidekstrijski ustrojene kompanije imaju veću stopu preživljavanja od drugih te da neke od njih bilježe rast usprkos krizi. Doduše, to ne znači da fazu “istraživanja” nije dozvoljeno ograni-



čiti, primjerice na zasebnu specijaliziranu ustrojstvenu jedinicu poput *odjela za istraživanje i razvoj* (R&D) i slično.

Postoje mnogi empirijski dokazi kako u toj yin-yang igri tvrtke spretnije iskorištavaju postojeće resurse nego što pronalaze nove. Nažalost, zbog toga se mnoge organizacije ne uspijevaju na vrijeme adaptirati na nove tržišne uvjete pa posljedično tome prosječni životni vijek tvrtki postaje sve kraći i kraći, što nerijetko tragično utječe na sudbine pojedinaca i zajednicu iz koje tvrtka potječe.

Uzrok propasti takvih sustava prije svega leži u nefleksibilnoj strukturi i strategiji organizacije, odnosno u konačnici u individualnim karakteristikama menadžera koje se promiču u najveću zapreku prilagodbi novonastaloj situaciji. Doista se rijetko dešava da rigidni menadžeri niske individualne

Doista se rijetko dešava da rigidni menadžeri niske individualne kompleksnosti uspijevaju tržišno prosperirati.

kompleksnosti uspijevaju tržišno prosperirati. Ako se tako nešto i desi, obično se radi o monopolističkom tržištu, vremenima revolucije popraćene nasiljem ili vremenima sveopće ekonomske konjunktura, dakle ekstremnim situacijama.

## Umjesto zaključka

Kompleksnost shvaćena kao kombinacija *raznolikosti* (engl. *variety*) i *spособnosti mijenjanja* (engl. *variability*) isplati se kao osobna i kao korporativna strategija. Sviđalo se to nekome ili ne, poslovni krajolik sve je kompleksniji, sa sve većim brojem sudionika i međusobnih veza te k tome iz dana u dan sve dinamičniji. Današnji vrhunci poslovnog krajolika sutrašnje su doline. Stoga tvrtkama ne preostaje drugo nego slijediti najbolju svjetsku praksu te dokumentirati, znanstveno istražene i tržišno potvrđene primjere uspješnih koji su “iz ničega” postali globalnim tržišnim liderima. Kao primjer uspješne dinamične alokacije sredstava može nam poslužiti tehnološki div

INTEL, nesumnjivi lider u svojoj industriji. U razdoblju od 1976. do 2005. godine vodstvo tvrtke njegovalo je praksu prebacivanja fokusa s procesa iskorištavanja na istraživanje i obrnuto. Znamo da istraživanje ima za cilj buduće dobitke i dugoročni uspjeh, a iskorištavanje trenutno povećanje profita, dok obje aktivnosti konkuriraju za resurse u sadašnjosti.

Upravo zbog toga poučno je poblize promotriti dinamiku i omjere potrošnje na “istraživanje” u odnosu na “iskorištavanje”. INTEL je za istraživanje i razvoj te druge tržišne-istraživačke aktivnosti 1976. godine uložio 25% ukupno novoinvestiranog kapi-

tala (ostalih 75% dobile su djelatnosti iz faze “iskorištavanja”), da bi se taj iznos godinu kasnije povećao na 35%, a zatim ustalio na 34% iznosa svih investicija u godinama koje su uslijedile. U jednom trenutku udio financiranja aktivnosti iz faze “istraživanja” pao je na svega 13% svih investicija. Nedugo zatim uslijedio je nagli rast udjela “istraživanja” na 35%, potom opet smanjenje na 30%, da bi krajem 2005. god. INTEL ulagao 50% novoinvestiranog kapitala u razne djelatnosti kompanije unutar najšire shvaćenog sektora “istraživanje i razvoj”.

Uspješno balansiranje između naizgled suprotstavljenih ciljeva glavna je kvaliteta uspješnih menadžera. Zato *surfajte na rubu*

*kaosa* - između faze iskorištavanja nužnog reda i istraživanja nereda - nema alternativu. Budući da je profit prirodno i neizostavno najuže povezan s rizikom, lideri i menadžeri koji pokazuju intolerantnost na višeznačnost i nesigurnost zapravo i nisu pravi menadžeri.

Od kompleksnosti se jednostavno ne može pobjeći ili kako je rekao znameniti Stephen Hawking “... kompleksnost je neizbježna poput smrti... njoj pripada 21. stoljeće!” Stoga će isto tako 21. stoljeće pripadati menadžerima koji će znati njome upravljati, koji će u praksi provoditi transformacijsko liderstvo, stalno se mijenjati i prilagođavati hrabro iskoračujući u novo i nepoznato.

Copyright © 2012. Krunoslav Demirović. Sva prava pridržana.



**Krunoslav Demirović** iz *Centre for Evidence Based management* (CEBMa) pri *Vrije Universiteit Amsterdam* (VUA), jedan je od pionira menadžmenta kompleksnosti u Hrvatskoj. Autor je više stručnih radova iz područja empirijskih generalizacija u marketingu i ekonomiji kompleksnosti. Član je studijske skupine i suradnik *Metanexus Instituta* te jedan od pokretača *evidence based* poslovne prakse u Hrvatskoj.



## Šaljite pošiljke u 100 država svijeta 50% povoljnije!

Hrvatska pošta nudi najbrži način slanja pošiljaka u inozemstvo uslugom **međunarodni hpekspres (EMS)**.

- ➔ Iznimno povoljno slanje malih pošiljaka i dokumenata u inozemstvo
- ➔ Žurni rokovi uručjenja u zoni EUROPA/EUROPA 1\* (npr. za Sloveniju je rok uručjenja 24 - 48 h)
- ➔ Preuzimanje žurnih pošiljaka na željenoj adresi (pozivom na broj: 0800 202 202)
- ➔ Praćenje pošiljaka sustavom *track & trace*
- ➔ Kompletno carinsko i špeditersko poslovanje u izvozu
- ➔ Rabatna politika (za ugovorne korisnike)

MASA POŠILJKE	ZONA			
	EUROPA 1**	EUROPA	SJEVERNA I JUŽNA AMERIKA	OSTATAK SVIJETA
do 0,2 kg	120,00	180,00	216,00	220,00
0,2 - 0,5 kg	140,00	200,00	230,00	250,00
0,5 - 1 kg	170,00	210,00	266,00	270,00
1 - 2 kg	180,00	300,00	400,00	480,00
2 - 5 kg	220,00	350,00	480,00	600,00

Sve su cijene izražene u kunama s PDV-om i vrijede za pošiljke predane u poštanskom uredu.

\*Pošiljke koje ne podliježu carinskom pregledu // \*\*Europa 1 - BiH, Crna Gora, Slovenija i Srbija

Za sve dodatne informacije nazovite nas na besplatni broj kontaktnog centra hpekspresa: 0800 202 202.

[www.posta.hr](http://www.posta.hr)





# Intervju s Richardom T. Pascaleom

**Sarah Powell, Marko Lučić**

**R**ichard T. Pascale izvanredni je profesor na Templeton Collegeu Sveučilišta Oxford, jedan od vodećih međunarodnih poslovnih savjetnika i autor više bestselera. Prije poziva na Oxford 20 je godina na Sveučilištu Stanford držao najpopularniji kolegij na MBA postdiplomskom studiju o opstanku organizacija u turbulentnim uvjetima okruženja. Dr. Pascale je surađivao s liderima i menadžerima diljem svijeta, prije svega kao savjetnik za stratešku transformaciju, pa mu radi toga lista klijenata uključuje ugledne i poznate tvrtke poput Coca-Cole, Levi Straussa, AT&T-a, General Electrica, Marriotta, Royal Dutch Shella, British Petroleuma, Ciba Geigyja i Intela. Savjetovao je vlade i razne nevladine organizacije širom svijeta, između ostalih i upravu World Economic Forumu, britansko Ministarstvo obrane, vojsku SAD-a, Ministarstvo unutarnjih poslova i USAID. Autor je i koautor brojnih knjiga od kojih su najpoznatije *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business* i *The Art of Japanese Management*. Dr. Pascale dobitnik je nagrade McKinsey za najbolji stručni članak godine u časopisu *Harvard Business Review*. Produkcijaska kuća BBC posvetila mu je seriju emisija te četverosatni film o transformaciji dostupan u BBC Executive Video Series.

**Sarah Powell:** *Negdje sam pročitala, ne sjećam se više gdje, da ste prvotno bili veoma skeptični prema primjeni prirodnih zakona u liderstvu i menadžmentu. Na Institutu Santa Fe održali ste čak predavanje intrigantnog naziva: "Irelevantnost kompleksnosti za znanost i umjetnost menadžmenta". Što je razlog tom početnom skepticizmu? Što se kasnije dogodilo da ste promijenili mišljenje?*

**Richard T. Pascale:** Osobno ne vjerujem zvučnim sloganima i "in" pojmovima u promoviranju poslovnih ideja. Znanost o kompleksnosti učinila mi se kao još jedan u nizu pomodnih trendova. Jednom sam prilikom sastavio tablicu takvih pojmova za razdoblje od 1950. do 2000.g. (prema tome koliko je puta neka poslovna ideja spomenuta u američkim poslovnim tiskovinama). Do sredine 70-ih, svakih pet godina pojavile bi se dvije, možda tri ideje, koje bi duže zadržale pažnju javnosti. Sredinom 70-ih brzi razvoj tehnologije i globalizacija počeli su snažnije utjecati na svijet biznisa. Moja tablica i pripadajući grafikoni ukazuju na pravu poplavu poslovnih ideja, predstavljenih tako da čim žešće djeluju na emocije korisnika. Također pokazuju da se njihovo zadržavanje pod lupom javnog interesa dramatično skratilo. Poslovne ideje počele su nalikovati *modnim trendovima*.

Mnoge dobre ideje nisu zaživjele jer su ih organizacije nadograđivale na postojeće *business-as-usual* platforme zbog čega nisu ostvarile željene rezultate u smislu značajnije transformacije sustava.

Takvo je stanje potrajalo gotovo dva desetljeća, sve do raspada "dot.com" svijeta 2000. godine nakon čega se ipak sve skupa malo primirilo. Spomenuti raspad ne samo da je stavio "točku na i" razdoblja "dot.com" manije već su istovremeno mnogi akteri na tržištu shvatili kako mnoge "nove" ideje i nisu toliko nove, već da se radi o starim pristupima upakiranim u modernu ambalažu koji se prodaju pomoću modernih marketinških alata.

Naravno, to ne znači da su sve poslovne ideje toga doba bile bezvrijedne. Neke, poput "potpunog upravljanja kvalitetom" (eng. TQM, *Total Quality Management*, op. ur.), odraz su dubokoumnog i robusnog pristupa liderstvu i menadžmentu. Mnoge dobre ideje nisu zaživjele jer su ih organizacije nadograđivale na postojeće *business-as-usual* platforme zbog čega nisu ostvarile željene rezultate u smislu značajnije transformacije sustava. Površna primjena ovih ideja i posljedični "podbačaj" potpirivali su cinizam menadžera širom svijeta.

Kada mi je jedan od koautora knjige *Surfing the Edge of Chaos* predložio da istražimo kompleksnost na Institutu Santa Fe, priznajem da sam bio skeptičan. Mislilo sam: "Kako bi nešto, toliko daleko i složeno, moglo imati ikakvog značaja za poslovni svijet?" Kao što ste spomenuli, pozvali su me da održim predavanje, a kasnije sam se institutu pridružio kao gostujući predavač. Udubio sam se u literaturu, sate i sate proveo razgovarajući s mentorima Stuartom Kaufmanom, Murryjem Gell-Manom i Brianom Arthutom. Došao sam do zaključka da sva živa bića uistinu imaju nešto zajedničko, te da je sve to skupa ipak povezano i s biznisom. U temelje knjige ugradio sam sljedeće postavke:

1. Dugotrajna ravnoteža vodi u smrt i umiranje,

2. Inovacije se događaju na rubu kaosa,
3. Sva živa bića prirodno su osposobljena za samoorganizaciju i nastajanje (u posljednje vrijeme ovaj je koncept dodatno popularizirala ideja “točke preokreta”(eng. *tipping point*, op. prev.),
4. Interakcija sa živim svijetom neminovno vodi do pojave neočekivanih posljedica.

Navedene četiri ideje, polako ali sigurno, sve više prodiru u svijest menadžera. Sredinom 90-ih, kada smo počeli raditi na knjizi, općenito su smatrane “zagonetnima” i “egzotičnima”.

**SP:** *Jeste li možda iznova propitali svoje stavove o primjeni kompleksnosti u menadžmentu od dana kada je knjiga *Surfing the Edge of Chaos* objavljena?*

**RP:** Danas sam još više uvjeren kako bi se upravljanje organizacijama trebalo temeljiti na prirodnim zakonima umjesto na inženjersko-mehanicističkoj paradigmi. Organizacije su živa bića. I ne, to nije metafora. To je stvarna činjenica. Prihvate li lideri korporacija ovu činjenicu, koja je sama po sebi očita, učinit će veliki iskorak – koji mnogi još uvijek nisu spremni poduzeti.

Usto, u knjizi su navedene najmanje dvije ideje koje zaslužuju daljnje istraživanje. Jedna od njih je ideja *pozitivne devijacije*. Organizacije i zajednica obično skrivaju izolirane slučajeve kada je uspjeh postignut usprkos zaprekama. Stoga je izazov pronaći te “pozitivne devijacije” i pokušati ih primijeniti na drugim područjima. Uobičajen pristup (nakon što se uspjeh otkrije) podrazumijeva nametanje “najbolje prakse” (eng. *best practice*, op. ur.) ostatku sustava što uvijek pokreće očekivane zaštitne imunološke reakcije na “stranu tvar” u tijelu, u ovom slučaju na praksu koja

Danas sam još više uvjeren kako bi se upravljanje organizacijama trebalo temeljiti na prirodnim zakonima umjesto na inženjersko-mehanicističkoj paradigmi.

nije nastala u samoj organizaciji. Propitivanje *pozitivnih devijacija* uzrokuje potpuno suprotnu reakciju. Cijela se organizacija uključuje u propitivanje, otkriva vlastitu skrivenu mudrost, uči o tome što dovodi do uspjeha i onda to dalje razvija.

Još jedno prirodno područje koje nas mnogo čemu može naučiti tiče se *zakona potencije* (eng. *power law*, op. ur.). Zakon potencije opisuje učinke zaraze koja se ponekad javlja u usko povezanim sustavima. Sjetite se samo prirodnih fenomena, primjerice lavine, kada skromni počeci prerastaju u opsežne fenomene. U biznisu svi mi sve čvršće se povezujemo kroz razne fizičke i elektroničke sustave radi čega već i mali poremećaj lako prerasta u katastrofu golemih razmjera. Promatrane izolirano, lavine obično i nisu tako velike. No, posljedice njihovog djelovanja ponekad su devastirajuće. Susreti s računalnim virusima uobičajeno uzrokuju tek manje poremećaje u radu. No, u nekim slučajevima na snazi dobivaju učinci *zakona potencije* uzrokujući milijunske štete na opremi. Odličan primjer u zdravstvu je SARS. Nestanak električne struje na sjeveroistoku SAD-a 2003.g. prouzročena je relativno malim problemom na jednoj razvodnoj ploči elektrane u Ohiju. Navedeni

Znanstveno je dokazano kako jednostavno nije moguće shvatiti funkcioniranje cjelokupnog sustava pukom analizom pojedinih dijelova.

prekidi u funkcioniranju usklađeni su s posebnim zakonom distribucije potentnosti koji se razlikuje od normalne distribucije na kojoj se zasniva klasična analiza rizika.

**Marko Lučić:** *Na koji način promišljate o kompleksnosti?*

**RP:** Gledam je iz posebnoga kuta, iz perspektive kompleksnih adaptivnih sustava.

**ML:** *Što znači...?*

**RP:** Tri su ključna obilježja kompleksnih adaptivnih sustava. Prvo, sastoji se od više heterogenih agenata, a svaki pojedini agent samostalno i neovisno odlučuje o tome kako će se ponašati. Pritom je važno naglasiti kako se vremenom spomenute odluke mijenjaju i evoluiraju. Drugo, agenti ulaze u međusobne interakcije, a to nas vodi do treće karakteristike, pojave koju znanstvenici nazivaju *nastajanjem* (eng. *emergence*, op.prev.): na jedan vrlo stvaran način, cjelina postaje više od pukog zbroja dijelova. Dakle, znanstveno je dokazano kako jednostavno nije moguće shvatiti funkcioniranje cjelokupnog sustava pukom analizom pojedinih dijelova.

**ML:** *Možete li nam iznijeti neki konkretni primjer?*

**RP:** Tipični i najčešće spominjani primjer kompleksnog adaptivnog sustava jest *kolonija mrava*. Svaki pojedini mrav donosi odluke: Hoću li tražiti hranu? Hoću li raditi na izgradnji mravinjaka? Također, svaki mrav u stalnoj je interakciji s drugim mravima. Glavnina te suradnje odnosi se na suradnju s mravima u neposrednoj okolini. A ono što nastaje kao posljedica pojedinačnog ponašanja jest kolonija mrava.

Promatrate li koloniju mrava na razini kolonije kao cjeline, ne obazirući se pritom na mrave pojedince, uočit ćete kako posjeduje *karakteristike organizma*. Snažna je, prilagodljiva, rađa se, raste i umire. No, svaki pojedini mrav oslanja se tek na lokalne podatke i lokalne interakcije. Ne posjeduje svjesnost o globalnom sustavu, o cjelokupnoj slici. Ne možemo razumjeti cjelokupni sustav na temelju ponašanja jednoga mrava. U tome se sastoji suština kompleksnog adaptivnog sustava – i ono što ljude najviše frustrira. Proces “nastajanja” prikrija jasnoću odnosa uzroka i posljedica.

**ML:** *Dakle, “turobna znanost” ekonomije i menadžmenta prognozira i predviđa... na temelju ničega?*

**RP:** Upravo tako. Budimo iskreni i jasno to recimo: ekonomisti pojma nemaju što se doista događa! Kada kažem “doista” onda mislim na situaciju kada znanstvenom metodom sa sigurnošću mogu potvrditi da će određeni uzrok dovesti do određene posljedice. A učiniti tako nešto - sa stajališta teorije kompleksnosti - zapravo je nemoguće. Oni zapravo intuitivno nagađaju... neki su u tome malo bolji, a neki malo lošiji. Neki jednom pogode, a drugi puta im tako nešto ne pođe za rukom.



**ML:** Zašto ste se u kontekstu teorije kompleksnosti prvo prisjetili mravlje kolonije?

**RP:** Kompleksni adaptivni sustavi sjajan su “produkt” Majke Prirode pa je radi toga upravo biologija prepuna odličnih primjera. Kolonije mrava uspijevaju riješiti teške i kompleksne probleme bez uprave, bez strateških planova, bez vlade.

Jednom kada shvatite na koji način takve strukture funkcioniraju, uvidjet ćete da se previše ne razlikuju od načina na koji funkcioniraju mnogi drugi sustavi – grad Boston, neuroni u mozgu, stanice imunološkog sustava, burza dionica. Osnovni elementi – heterogeni agenti, interakcija i nastanak globalnog sustava – konzistentni su u svim domenama.

**ML:** Na koji je način sve to povezano s poslovnim svijetom?

**RP:** Što nam biolog, stručnjak za mrave ili pčelar mogu reći o tome kako voditi biznis? Više nego što mislite, samo ako ste voljni povezati neke stvari.

Smatram kako se zapravo radi o ključnom načinu razmišljanja – posebice u 21. stoljeću.

Promotrimo malo tržište kapitala. Umjesto da na njega gledate u kontekstu *modela racionalnih očekivanja*, pretpostavljajući čak da tržišna arbitraža ne postoji – ideja da na ulici nećete naći novčanicu od 100 dolara jer ju je netko već pokupio – možete ga razmatrati u kontekstu *modela kompleksnih adaptivnih sustava* koji, empirički je to dokazano, mnogo bolje odgovara stvarnom načinu funkcioniranja tržišta. No, kompleksnost se ne uklapa u uredne matematičke teorije poput nekih drugih tradicionalnih linearnih financijskih modela.

**ML:** Koje su opasnosti povezane s pogrešnim shvaćanjem kompleksnosti?

**RP:** Krajem 19. stoljeća čuvari *Nacionalnog parka Yellowstone* pozvali su u pomoć američku konjicu da im pomogne othraniti zajednicu velikog kanadskog jelena te tako povećati njihovu populaciju na području parka. Suradnja se pokazala više nego uspješnom. Zajednica velikog kanadskog jelena na području *Yellowstonea* umnogostručila se. Potom su jeleni navalili na stabla jasike, a stabla jasike su dabrovi koristili za gradnju svojih brana, koje su u proljeće zadržavale vodu, što je omogućavalo pastrvama da se mriješte. Više jelena značilo je manje pastrva.

**ML:** Dakle, ta jedna jedina odluka, o spašavanju kanadskog jelena, dovela je do niza povezanih i potpuno neočekivanih događaja? Mislim da u poslovnom i javnom životu često svjedočimo sličnim situacijama, kada donosioci odluka u najboljoj namjeri nešto učine, samo kako bi kasnije svi zajedno svjedočili neželjenim posljedicama...

**RP:** Ljudi nastoje unaprijediti kompleksne adaptivne sustave – zapravo, radi se o profesiji lidera i menadžera - što vrlo često dovodi do katastrofalnih posljedica, kako u

Kolonije mrava uspijevaju riješiti teške i kompleksne probleme bez uprave, bez strateških planova, bez vlade.

# ODI

## DAN KREATIVNOSTI & INOVATIVNOSTI

Udruga Mreža za razvoj i kreativnost - MRAK  
predstavlja 5. Dan kreativnosti i inovativnosti

Siguran put k razvijenom gospodarstvu

# POKRETAČI NAPRETKA // 2012

Organizator:



Oni koji podupiru našu ideju:



Partner:



Sponzori:



Medijski pokrovitelji:



Večernji list

business.hr



prirodi tako i u gospodarstvu. Na temelju rečenog, primjer s jelenima lako je aplicirati na razne poslovne situacije. Unatoč tome što u intervenciju ulazimo s najboljim namjerama, nema načina da ispravno predvidimo krajnje rezultate. Pitanje koje se u tom kontekstu nameće: *koje uvjete treba zadovoljiti kako bi riješili ovakve probleme?*

**ML:** *Što nam onda treba i što nam nedostaje kako bi se učinkovito suočili s kompleksnošću?*

**RP:** Smatram da je najveći problem u tome što ljudi misle da *jako dobro povezuju uzroke i posljedice*. Prije deset tisuća godina povezanost uzroka i posljedica uglavnom je bila poprilično jasna. Kako bi nam osigurao istu dozu jasnoće i predvidivosti te “pojednostavio” život, naš um je nastavio ponašati se na isti način - za svaki događaj u kompleksnim adaptivnim sustavima on pronalazi objašnjenje – iako nove znanstvene spoznaje govore da je takvo nešto zapravo nemoguće te da u takvim sustavima uzročno-posljedične veze nisu uvijek razumljive.

Također smo skloni vjerovati da određeni uzroci uvijek vode do određenih posljedica. U tome je poanta priče o *Yellowstoneu*. Međutim, posljedice ponekad jednostavno ne možemo predvidjeti. Mislim da upravo u tome najviše griješimo.

**ML:** *Interesantno... Možete li nam dodatno pojašniti ovu težu?*

**RP:** Kao prvo, ljudi su skloni vjerovati “stručnjacima” iako je dokazano da su njihova predviđanja, više ili manje, uvijek pogrešna. Kako su oni za nas autoriteti mi ih slušamo, iako bi trebali osvijestiti činjenicu da ti ljudi pokušavaju predvidjeti nešto što se zapravo predvidjeti ne može. Što veći

Smatram da je najveći problem u tome što ljudi misle da jako dobro povezuju uzroke i posljedice.

autoritet (viša titula, veća eksponiranost u medijima) to mu se više vjeruje. Jednostavno smo takvi, rado slušamo ljude u odijelu i kravati koji “mudro i samouvjereno” zборе o važnim pitanjima života i smrti.

Kao drugo, nerado otkrivamo privatnost pa su informacije koje prikupimo uvijek nepotpune. Tijekom jednog istraživanja znanstvenici su članove izbornog tima opskrbili jednakim informacijama o kandidatima te su pored toga svakog člana izbornog tima opskrbili i ponekim jedinstvenim informacijama o samo jednome kandidatu. Kada bi članovi izbornog tima podijelili među sobom jedinstvene informacije, sigurno bi odabrali najboljeg kandidata. Kada bi se oslanjali samo na svima poznate informacije (koje su im udijelili znanstvenici), odabrali bi pogrešnog kandidata. Rezultati su pokazali da je izborni tim u većini slučajeva birao pogrešnog kandidata. Zašto? Zato što su odabrali raspravljati samo o podijeljenim informacijama, a jedinstvene zadržati za sebe. Dakle, iako u organizacijama informacije postoje, uobičajeno se one prikrivaju.

Pitali ste me što nas prirodni sustavi mogu podučiti o tome kako se nositi s kompleksnošću?

U situaciji kada raspoložemo raznolikim informacijama i ispravnim poticajima, uvijek dolazimo do kvalitetnih rješenja. Tako funkcionira priroda, a mi to tek moramo naučiti.

**ML:** *Kako sve ovo o čemu razgovaramo konkretno primijeniti u liderstvu i menadžmentu? Koje su implikacije teorije kompleksnosti za ljude koji upravljaju sustavima?*

**RP:** Počnimo s *raznolikošću*. Pritom ne mislim nužno na društvenu raznolikost koja je, naravno, također važna. Prije svega mislim na *kognitivnu raznolikost* – na to kako ljudi razmišljaju, kakve su naobrazbe, na njihovo iskustvo i karakter. Scott Page [publicist i predavač na Sveučilištu Michigan] pokazao je primjerice da su timovi sačinjeni od raznolikih članova uspješniji u predviđanju. Kognitivna raznolikost – svjesno okupljanje osoba različitih svjetonazora koji propituju jedni druge – nužna je u stvaranju i razvoju timova.

Čak i onda kada okupite tim raznolikog članstva, ustrajete li u nametanju svojih stavova raznolikost vam neće previše pomoći. Lideri moraju posjedovati sposobnost “po-

Kognitivna raznolikost – svjesno okupljanje osoba različitih svjetonazora koji propituju jedni druge – nužna je u stvaranju i razvoju timova.

vlačenja u pozadinu” kako bi omogućili izviranje raznovrsnih stajališta.

Međutim, na takvo ponašanje lidera rijetko nailazimo. Oni se često trude angažirati pametne i priključiti ih postojećim timovima svoje organizacije ne mareći pritom previše o raznolikosti. Štoviše, raznolikost podsvjesno ubijaju kažnjavajući nove ljude koji misle drugačije. Pravo rješenje vidim u skupini pametnih ljudi koji razmišljaju drukčije.

**ML:** *Na koji način navedene spoznaje primjenjujete u savjetovanju? Koja su vaša iskustva s poslovnim ljudima nakon što ih suočite s novim svjetonazorom?*

**RP:** Obučiti ljude za obavljanje većine svakodnevnih rutinskih zadataka ne smatram problemom. To sigurno nije teški dio priče. Teško je ostvariti nešto drugo; *visoku razinu intelektualne znatiželje i propitivanja* u uvjetima raznolikih vještina i iskustva. O tome bi svakodnevno trebali razmišljati jer nas prirodni nagoni potiču da se okrećemo sličnima sebi.

Lideri i menadžeri - uglavnom je to tako - nisu prirodno talentirani ni skloni razvijati tuđe mišljenje. Štoviše, organizacije svoje menadžere obično okružuju ljudima koji im spremno ugađaju umjesto da im iskreno kažu svoje mišljenje o tome kako stvari stoje. Jedno od mogućih rješenja vidim u tzv. *timovima suparnika* – kada se lideri okružuju ljudima različitih stavova i uvjerenja koji kontinuirano dovode u pitanje konsenzus u organizaciji.

U posljednjih 10 do 15 godina pozornost sve više privlači ideja tzv. “unutarnjeg tržišta predviđanja” u organizacijama u svrhu agregiranja znanja djelatnika – primjerice,

za formiranje kvalitetnih predviđanja. Nažalost, sve je to još u povojima; tek mali broj kompanija uspijeva kvalitetno koristiti “mudrost grupe”. Kažem nažalost jer se radi o učinkovitom načinu pristupanja informacijama koje djelatnici zadržavaju za sebe oklijevajući ih iznijeti ostalima. Za lidere je dakle vrlo važno ne samo otvoriti već i naučiti crpiti navedene izvore informacija kako bi njihov sadržaj učinili široko dostupnim. No, mnoge organizacije ne uspijevaju ostvariti takvo nešto.

**ML:** *Postoji li neki drugi način, osim “tržišta predviđanja”, da se takvo nešto ostvari?*

**RP:** Frank Bryan, stručnjak za politiku, proučavao je javne sastanke uprave grada Vermonta. Moderator tih sastanaka podučeni su slijediti određeni protokol koji osigurava da govornici iznose i privatne informacije. Primjerice, prema *Robertovom pravilniku*, prije nego što netko uzme riječ po drugi puta, svaki sudionik – naravno, onaj koji to želi – dobiva priliku uključiti se u diskusiju. *Takvo bi pravilo trebala imati svaka tvrtka*. Iako jednostavno, ovakvo bi pravilo u trenu uvjetovalo sasvim drukčiji razvoj događaja u većini tvrtki.

Osim toga mali, nadzirani eksperimenti odličan su pristup radi svoje jeftinoće. U svojoj knjizi *Everything Is Obvious*, Duncan Watts citira sjajnu misao Garyja Lovemana iz tvrtke *Harrab's Entertainment* koji kaže: “U našoj kompaniji dobit ćete otkaz samo ako kradete i ako se upustite u nekontrolirane eksperimente”. Takav pristup omogućuje Lovemanu oponašanje prirode i njenih zakonitosti pa se *Harrab's Entertainment* organski razvija kroz selekciju i mutaciju.

Ista je stvar s investitorom koji na burzi kupi dionice čija vrijednost, odmah potom,

U kompleksnim adaptivnim sustavima nitko ne može znati kako će se stvari dalje razvijati pa je stoga svako prognoziranje i planiranje zapravo besmisleno.

padne ili poraste. Je li pogriješio što je kupio dionice? Odgovor na to pitanje godinama neće dobiti. Isto je s odlučivanjem općenito.

**ML:** *Posljednji broj qLife časopisa nosi naslov „Strateško promišljanje“. Možemo li onda u kompleksnom okruženju uopće razmišljati o strategiji?*

**RP:** U časopisu *Harvard Business Review* objavljen je članak koji mi se jako svidio. Zove se *Strategy as Simple Rules* [siječanj 2001.]. Poantu teksta sažimam u jednoj rečenici: u kompleksnim adaptivnim sustavima, dakle u okolini koja se kontinuirano mijenja i to velikom brzinom, nitko ne može znati kako će se stvari dalje razvijati i kojim će smjerom poći pa je stoga svako prognoziranje i planiranje zapravo besmisleno!

Autori teksta Kathleen Eisenhardt i Donald Sull sugeriraju da se stvori 5 do 10 temeljnih, nepromjenljivih pravila koja će zrcaliti misiju organizacije i upravljati odlučivanjem. U takvim uvjetima slobodni ste dopustiti zaposlenicima da sami odlučuju o tome što im je činiti u određenoj situaciji. Dakle, što se tiče odlučivanja, slobodni su činiti što ih je volja sve dok se drže temelj-

Fizikom vladaju nepromjenjivi zakoni dok se adaptivni sustavi (npr. bakterije, zajednice pčela ili mrava, društva i biznis) upravljaju pomoću nekoliko jednostavnih načela.

nih načela. Odlično! Mislim da se radi o pravom putu kojim treba ići.

*Amazon.com* je kompanija koja je primijenila sličan pristup razvivši specifičan sustav odlučivanja. U *Amazonu* spremno ubijaju sve ono što ne funkcionira. Također su spremni istražiti područja koja nitko nikada ne bi s njima povezo. Strategija im je vrlo jednostavna. Mislim da savršeno utjelovljuju opisani princip.

**ML:** *Koja bi to osnovna načela, prema vašem mišljenju, trebali svi mi slijediti kako bi se učinkovito nosili s kompleksnošću?*

**RP:** Kao prvo, vrlo je važno neprekidno učiti i izlagati se drukčijim mišljenjima i stajalištima. A da bi se to postiglo potreban je svjesni napor. Iako ćemo u tom procesu iskusiti užitek, ipak je potrebno potruditi se što znači da X% svoga vremena morate tome posvetiti. Obično se taj "svjesni napor" odnosi na čitanje, razgovaranje sa zanimljivim ljudima i istraživanje nepoznatih područja.

Ako ste investitor i koristite samo *Bloombergov* konzolu, čitate samo *Forbes*, *Fortune* ili *Wall Street Journal*, teško ćete doći do poseb-

no zanimljivih ideja. Morate proširiti horizonte u kontekstu čitanja, ali i razmišljanja. Uspješni investitori već su davno to učinili.

**ML:** *Kakva su vaša iskustva s novim naraštajima menadžera? Imaju li nove generacije drukčiji stav prema promjenama?*

**RP:** Napredak je iznimno spor! Korporacije diljem svijeta troše nevjerovatnih 50 milijardi dolara godišnje za honorare konzultantima. Taj iznos odnosi se tek na trećinu ukupnih troškova te mu moramo pridodati i troškove otpremnina, otpisa i ulaganja u informatičku opremu. Rezultat, nažalost, samo potkrepljuje onu staru poslovicu kako *nadanja uvijek pobjeđuju realno iskustvo*: konzultanti, akademska istraživanja i izvješća korisnika pokazuju da 70% ovih investicija ne uspijeva ispuniti očekivanja.

Izvor ovih pogrešno usmjerenih napora pronalazim u *društvenom inženjeringu*, mehanističkoj logici koja potječe još od Isaaca Newtona i koju žestoko zagovara mikroekonomija 20. stoljeća. Prema tome svjetonazoru poslovne i organizacijske procese moguće je svesti na zakone fizike. Nažalost, društveni sustavi općenito, a posebice poslovni sustavi, predstavljaju posebne fenomene organizirane kompleksnosti, a dosezi fizike (i njenog pragmatičnog rođaka inženjerstva) u tom smislu poprilično su ograničeni. Fizika opisuje pojedine fenomene pomoću *analize* i *ispitivanja*, dok je biologija (organizacije su živi sustavi, kompleksne ljudske permutacije) posvećena načinima i metodama *prilagodbe*. Fizikom vladaju nepromjenjivi zakoni; dok se adaptivni sustavi (npr. bakterije, zajednice pčela ili mrava, društva i biznis) upravljaju pomoću nekoliko jednostavnih načela. Zakoni se u znanosti oblikuju pristupom *odozgo-prema-dolje* u izučavanju Univerzuma



Beskontaktna kartica sastoji se od tijela kartice i ugrađenog RFID taga koji sadrži antenu i beskontaktni čip. Čip komunicira s čitačem preko antene uz pomoć elektromagnetske indukcije. Prednost beskontaktnih kartica jest u činjenici što je čip u potpunosti integriran u tijelo kartice i ne ostvaruje mehanički kontakt s okolinom. Ovisno o vrsti čitača domet očitavanja može vrlo varirati, od nekoliko centimetara do nekoliko metara. RFID tag je moguće, radi njegovih malih dimenzija integrirati u različite nositelje pa i u papir, kao što je slučaj u procesu izrade elektroničkih putovnica.

i opisuju jednadžbama. U kontekstu živih organizama “pravila” se odnose na *odozgo-prema-gore* principe koji najbolje opisuju interakcije agenata.

Duže od pola stoljeća istraživači i praktičari na području menadžmenta strpljivo tragaju za alternativnim i učinkovitijim modelima promjena. S tim ciljem u vidu ostvareni su i značajni doprinosi koji se nažalost premalo cijene i poštuju. *Društveni inženjering* i dalje je ostao glavnom metodom provođenja promjena. Budući da je neprimjetno usađen u svijest većine lidera i menadžera, te kao takav predstavlja nevidljive “naočale” koje određuju na koji se način gleda na promjene, nastavlja iskrivljavati percepciju. I prije nego krenu u promjene, opisana distorzija onemogućuje im da jasno vide kuda idu.

*Društveni inženjering* (sa svojim pseudoznanstvenim prethodnicima) temelji se na:

1. Opservacijama odozgo-prema-dolje,
2. Analizi temeljnih uzroka,
3. Rješenjima koja se kaskadno prelijevaju s viših hijerarhijskih razina na niže.

Središnje pretpostavke ovog pristupa jesu:

1. *Lider je glava, organizacija je tijelo*: pamet je

U situacijama kada se društva, zajednice i organizacije susretnu s potrebom za adaptivnim promjenama, društveni inženjering ne funkcionira. Štoviše, nikada niti nije funkcionirao.

koncentrirana na ili blizu vrha organizacije, 2. *Predvidljivost*: planovi za provođenje promjena temelje se na pretpostavci kako je razumno i logički očekivati određenu dozu predvidljivosti i kontrole tijekom promjena. Neočekivane posljedice ne uzimaju se u obzir,

3. *Kaskadno prelijevanje intencije*: nakon odabira rješenja i detaljnog planiranja implementacije, intencije se prenose nižim hijerarhijskim razinama. Budući da nema uključenosti, ideje se slabo prihvaćaju na nižim razinama.

Jednostavno rečeno, u situacijama kada se društva, zajednice i organizacije susretnu s potrebom za adaptivnim promjenama, društveni inženjering ne funkcionira. Štoviše, nikada niti nije funkcionirao!

**ML:** *Mislite li da je sposobnost poticanja skrivenih ljudskih potencijala na bilo koji način povezana s veličinom organizacije? Možda je sve to lakše postići u malim nego u velikim sustavima?*

**RP:** Slažem se s vama. I ne samo to – zrelost organizacije od presudne je važnosti u tome procesu. Manje i/ili mlade organizacije (poput psića i mačića) rođenjem nasljeđuju agilnost. No, s rastom i godinama taj mladenački duh sve se teže održava. Kako organizacije stare, u svoje tkivo i mentalne modele usađuju rutinu i utvrđene strategije zbog čega ulaze u poteškoće kada se nađu u nepoznatoj situaciji.

**ML:** *Kao i ljudi... Rijetko srećem ljude u zrelim godinama koji su spremni napustiti svoje pretpostavke.*

**RP:** Organizacije su živi organizmi, baš kao i ljudi. Arie de Geus prvi je osvijestio tu istoznačnost.



**ML:** U svojim djelima zagovarate “svježi i neortodoksan pristup liderstvu i menadžmentu” i to u “organizacijama koje su ustrojene po modelu živućih sustava”. Postoje li neka načela takvog liderstva? Može li se ono uopće naučiti?

**RP:** Ronald Heifetz s *Harvarda* razlikuje dvije vrste djelovanja lidera i menadžera, *adaptivno* i *tehničko*. Tehničko djelovanje temelji se na onome što je organizacijama već poznato. Kada iskrсне novi problem ljudi na vrhu ne mogu se više osloniti na prihvaćenu društvenu politiku *dokazane učinkovitosti*. Štoviše, “dokazana učinkovitost” golema je prepreka prilagodbi jer ima tendenciju da se oslanja na ono što je u prošlosti funkcioniralo iako, naravno, nema nikakvih garancija da će se isto ponoviti u budućnosti. U takvoj situaciji primarni zadatak lidera sastoji se u *ispravnoj interpretaciji problema* i kvalitetnom predstavljanju problema javnosti kako bi se stvorio osjećaj urgentnosti. U rješavanje problema moraju uključiti zajednicu, pogotovo kada je ona direktno pogođena problemom, kako bi zajedno nadvladali izazov. U takvim situacijama lideri nemaju rješenje; *rješenje izvire, malo-pomalo, djelić po djelić, iz tijela cjelokupne zajednice*.

Nažalost, široka javnost u koju ubrajam medije misli drukčije. Od lidera se očekuju konkretna rješenja (koja oni naravno nemaju niti mogu imati). Budući da se od njih tako nešto očekuje te da o tome ovisi njihov posao i njihova egzistencija (reizbor) – a radi se o mudrim i sposobnim ljudima koji znaju brinuti o sebi - isti se u medijima prikazuju kao da doista imaju rješenje za nove probleme. Svoju ranjivost i zbunjenost vješto skrivaju pod krinkom “znanja” i “stručnosti” čime blokiraju prirodno izviranje rješenja. Javnost je tada zadovoljna jer je iluzija sigurnosti u formi “velikog uma” koji brine o njima očuvana. No, sve je to kratkog vijeka. U nedostatku opiplji-

Široka javnost u koju ubrajam medije od lidera očekuje konkretna rješenja koja oni naravno nemaju niti mogu imati.

vih rezultata ta ista javnost smjenjuje ljude na vlasti, ali pri tome – nažalost – i dalje očekuje isto pa se obrazac opet ponavlja...

**ML:** *Umjesto da krivimo ljude na vlasti trebali bi “javnost” okriviti za situaciju u kojoj se nalazimo...*

**RP:** Tako je. Radi se o klasičnoj “začaranoj spirali” iz koje nikako ne možemo izaći. Svi mi, cjelokupna javnost, podržava negativno ponašanje političara koji se onda tako i ponašaju. Točno tako kako mi očekujemo. Možete li zamisliti da premijer neke države, suočen s krizom i depresijom, na televiziji javno kaže “nemam pojma”. Vjerojatno bi ga sutradan cijela nacija ismijala. Unatoč tome što dobro znamo – teorija kaosa i teorija kompleksnosti su to dokazale – kako bi tek tada rekao pravu istinu.

**ML:** *Sjajno ste to rekli! Kod nas u Hrvatskoj nedavno se dogodila promjena vlasti. Doista je tragikomično što javnost očekuje konkretne rezultate nakon tri ili šest mjeseci, posve nebitno. Očekuje da ih “vlada spasi”, iako možda, u kontekstu teorije kompleksnosti ona to uopće ne može učiniti. No, vratimo se opet na temu adaptivnog i tehničkog liderstva...*

*Adaptivno liderstvo* aktivno uključuje zaposlenike. Štiti “gerila” lidere s dobrim idejama – budući da se prvotna reakcija sustava očituje u želji da se oni uklone.

**RP:** Neka kompanija može godinama uspješno poslovati usavršavajući postojeća znanja i vještine. Korištenjem tehnologije organizacija kontinuirano usavršava svoju pobjedničku formulu uspijevajući tako poboljšati rezultate. No, u životu svake organizacije s vremenom se uvijek pojavi nekakav neočekivani događaj koji poremeti ustaljeni poredak tražeći da se poduzme nešto novo, izvan postojećih iskustava i znanja. U tom trenutku uobičajeni pristup nije dovoljan.

*Adaptivno liderstvo* aktivno uključuje zaposlenike. Štiti “gerila” lidere s dobrim idejama – budući da se prvotna reakcija sustava očituje u želji da se oni uklone. Ovakva vrsta liderstva značajno se razlikuje od tradicionalne autoritativne figure koja nameće vlastito iskustvo. Ustvari, radi se o čistoj suprotnosti - vrlo zahtjevnoj – koja traži vremena i volje da se na nju naviknete. Adaptivno liderstvo protivi se svemu onom radi čega su osobe na visokim položajima tamo gdje jesu.

Pitali ste me o tome može li se adaptivno liderstvo naučiti? Mislim da može. Mnogi od nas svoju životnu misiju izjednačavaju s razvojem i podučavanjem takve vrste lidera.

**ML:** *Transformacija nameće kulturološki prevrat i resocijalizaciju narušavajući status quo. Na koji način lideri umanjuju negativne reakcije i zaslužuju povjerenje djelatnika?*

**RP:** Kada se članovi organizacije *iskreno* upuste u reviziju svoje spremnosti na nadolazeći prevrat, nevjerojatno točno interpretiraju realnost čime doprinose otkrivanju adaptivnih izazova.

Zanimljivo je kako najviše poteškoća u svladavanju kulturoloških izazova, te posebice u resocijalizaciji, imaju stariji lideri; možda zato što se osjećaju najodgovornijima pa radi toga zagovaraju opreznost. Istovremeno, šira populacija koja je dijagnosticirala problem mnogo ambicioznije pristupa korektivima.

Uz pravilno postavljenu infrastrukturu, djelatnici se lako pretvaraju u najvatrenije pobornike promjena – ako im se one adekvatno predstavljaju. No, kada lideri posegnu za društvenim inženjeringom i nameću svoje odluke, neizbježno nailaze na otpor. Iako smatraju da nailaze na “otpor promjenama”, zapravo nailaze na nešto sasvim drugo - na reakciju na model odlučivanja odozgo-prema-dolje, na pristup zbog kojega se zaposlenici osjećaju marginalizirano i nevažno.

**ML:** *Smatrate li da su društvene norme, korporativne vrijednosti i tradicionalni stavovi prepreke inoviranju?*

**RP:** Tradicionalni, općeprihvaćeni stavovi prepreka su promjenama. Isto tako, ako vrijednosti prihvaćaju samo ono što je pozitivno (tj. “dobre vijesti”), a odbacuju sve ono što je negativno, organizacije neće moći uvidjeti što se oko njih događa. Ljudi na prvim linijama (tj. oni koji su smješteni

najbliže mjestu gdje se posao odvija, primjerice u proizvodnji ili direktnom kontaktu s klijentima) poprilično su pouzdani promatrači stvarnog stanja. Iskoristite li njihovo znanje, raspodijelite li kontrolu, uklonit ćete tradicionalne stavove, norme i vrijednosti koji koče učenje.

Tradicionalni i općeprihvaćeni stavovi koji koče inovacije i promjene ne javljaju se samo u velikim kompanijama. Novoosnovane kompanije, nevladine organizacije i nova poduzeća svih vrsta također posjeduju moćne neformalne norme, vjerovanja i vrijednosti što ih često vodi u propast.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Part of this article translated and reprinted by permission of EMERALD, 2004., all rights reserved. Part of this article was originally published under the English title: *An interview with Richard T. Pascale in Emerald Management First.*



**Sarah Powell**, samostalna novinarka, savjetnica i publicistkinja. Intervjuirala je mnoge ugledne svjetske stručnjake na području liderstva i menadžmenta poput Charlesa Handyja, Rosabeth Moss Kanter, Tima Berners - Leeja, C.K. Prahalada, Renéea Mauborgnea, Geerta Hofstede, Warrena Bennis, Johna Kottera, Kenichi Ohmaea, Edgara Scheina, Jima Collinsa, Richarda T. Pascalea i Edwarda de Bona.



**Marko Lučić**, *Quantum21.net* i *qLife* urednik i član uprave

# Afirmativno propitivanje

**Afirmativno propitivanje metoda je organizacijskog razvoja zasnovana na pretpostavci kako se u propitivanju i razgovaranju o snagama, uspjesima, vrijednostima, nadama i snovima neke organizacije krije moć preobrazbe.**

Metoda se temelji na sljedećim uvjerenjima o ljudskoj prirodi i ljudskom organiziranju:

- Ljudi, na pojedinačnoj i kolektivnoj razini, posjeduju jedinstvene talente i vještine te na različite načine doprinose zajednici.
- Organizacije su društveni sustavi, nepresušni izvori mnogobrojnih odnosa, stvorenih i proživljenih putem govora.
- Društvo oblikuje percepciju budućnosti, a nakon što se percepcija artikulira, ona postaje pokretačem individualnog i kolektivnog djelovanja.

Pomoću komunikacije (propitivanja i dijaloga) pozornost i djelovanje moguće je preusmjeriti s klasične "analize problema" na poticanje vrijednih ideala i produktivnih prilika za budućnost.

## ZAŠTO JE AFIRMATIVNO PROPITIVANJE DJELOTVORNO?

Afirmativno propitivanje je djelotvorno jer ljudima pristupa kao ljudskim bićima, a ne kao strojevima. Ljudi su društvena bića. Svi mi gradimo svoj identitet i znanje u odnosima s drugima. Znatizeljni smo. Volimo pričati i slušati. Govorom prenosimo svoje vrijednosti, uvjerenja i mudrosti drugima. Volimo učiti i primjenjivati naučeno na najbolji mogući način. A posebno se radujemo kada rastemo u očima onih do kojih nam je najviše stalo i koje posebno poštujemo. Afirmativno propitivanje pomaže liderima u stvaranju prirodno humanih organizacija – bogatih znanjem, na snagama i vrlinama utemeljenih prilagodljivih učaćih organizacija.

## KAKO FUNKCIONIRA AFIRMATIVNO PROPITIVANJE?

Tzv. "Ciklus 4-S" proces je koji pokreće snagu i moć afirmativnog propitivanja. Ako prihvatimo

tezu da humani sustavi – ljudi, timovi, organizacije i zajednice – rastu i mijenjaju se u smjeru najčešćeg propitivanja, tada AP pristup djeluje tako da svu pažnju organizacije skreće na njene najpozitivnije potencijale – tzv. "pozitivnu jezgru". Pozitivna jezgra suštinska je priroda organizacije u njenom najboljem izdanju – kolektivna mudrost ljudi o opipljivim i neopipljivim snagama, sposobnostima, resursima, potencijalima i imovini tvrtke. Ciklus 4-S afirmativnog propitivanja oslobađa energiju pozitivne jezgre potičući preobražaj i dostizanje održivog uspjeha.

## IZBOR AFIRMATIVNE TEME

Ciklus 4-S započinje promišljenim odabirom sadržaja istraživanja – afirmativnih tema. Budući da se humani sustavi kreću u smjeru onoga o čemu se najčešće propituju, izbor teme istraživanja – središta pozornosti organizacije – strateški je veoma bitan budući da odabrana tema potom postaje okvirom za prikupljanje priča, otkrivanje i razmjenu najboljih praksi te za izgradnju radnog okruženja bogatog znanjem. Afirmativne teme na dnevnom su redu većine sastanaka u organizaciji postajući tako okosnicom za učenje i inoviranje.

Nakon što se odaberu, afirmativne teme poput „nadahnutog liderstva“, „optimalnih marži“ ili „kulture kao konkurentske prednosti“ upravljaju ciklusom 4-S: Spoznajom, Snivanjem, Stvaranjem i Sudbinom.

## SPOZNAJA

Ova faza AP procesa nastoji odgovoriti na ključno pitanje o tome gdje se u organizaciji nalaze pozitivne kompetencije, „ono što je trenutno najbolje“ i „ono što je bilo najbolje“. Počinje zajedničkim kreiranjem

pitanja za afirmativni intervju i vodiča za afirmativno intervjuiranje. Pitanja AP pristupa u pisanom su obliku kako bi se potaknulo stvaranje priča, obogatilaimaginacija i produbio unutarnji dijalog u organizaciji, a sva pažnja usmjerila na pozitivnu jezgru. Rezultati faze spoznaje uključuju:

- stvaranje novih odnosa i savezništava kojima se premošćuju tradicionalne barijere
- kvalitetan opis ili mapiranje pozitivne jezgre organizacije
- razmjenu i učenje širom organizacije iz priča o najboljoj praksi, uspješnim inovacijama i pothvatima koji služe za primjer
- značajno unapređivanje znanja i kolektivne mudrosti organizacije.

Navedeni rezultati naizmjenice nadahnjuju pokretanje organskih, neplaniranih promjena, i to znatno prije provedbe „konkretnijih“ faza ciklusa 4-S.

## SNIVANJE

U ovoj se fazi energija usmjerava na istraživanje onoga „što bi moglo biti“: to je vrijeme kada pojedinci promišljaju o nadama i snovima vezanim uz posao kojim se bave, odnosima na radnom mjestu, njihovoj tvrtci i svijetu općenito. To je ujedno i vrijeme kad se ljudi u grupama posvećuju velikim i inovativnim idejama koje nadilaze okvire prošlosti.

Cilj je faze snivanja prepoznati i proširiti produktivne i afirmativne slike budućnosti ispunjene nadom. Snivanje se obično provodi na forumima, kada sudionici u vidu najrazličitijih dionika okupljeni u velikim grupama istražuju:

- najpozitivnije potencijale organizacije
- inovativne strateške vizije
- uzvišeni osjećaj svrhe.

## STVARANJE

Faza stvaranja podrazumijeva odlučivanje o tome „kako bi stvari trebale funkcionirati“ u nekoj organizaciji ili sustavu. Riječ je o svjesnom rekreiranju ili preobrazbi kroz koju se sustavi, strukture, strategije, procesi i slike usklađuju s pozitivnom prošlošću organizacije (spoznaja) i njenim najvećim potencijalima (snivanje).

## SUDBINA

U ovoj se fazi pokreće niz inspirativnih radnji koje podupiru učenje i inovacije u tijeku – ili „ono što će biti“. Budući da ciklus 4-S zaposlenicima osigurava otvoreni prostor za doprinosenje i napredovanje, promjene se događaju u svim fazama AP procesa. Međutim, faza sudbine je konkretno usredotočena na osobni i organizacijski angažman i napredak. Ova faza općenito uvodi širok spektar promjena u čitavoj organizaciji na područjima kao što su:

- sustavi upravljanja,
- ljudski potencijali,
- sustavi mjerenja performansi,
- odnosi s korisnicima,
- radni procesi i strukture.

U mnogim slučajevima ciklus 4-S osigurava okvir za aktivnosti u tijeku. Radi toga se on zapravo nikada ne zaustavlja te uvijek iznova započinje.

Za više informacija i prijave na seminar posjetite web stranicu [www.iedc.si/ai](http://www.iedc.si/ai)





# Kaos i kompleksnost: Čemu nas znanost može podučiti?

Margaret J. Wheatley

*Svuda oko nas, ali i u nama, doživljavamo kompleksnost i raznolikost.*

*Svuda oko nas, ali i u nama, doživljavamo promjene, umiranje i obnavljanje;  
red i kaos; rast i propadanje iz kojeg novi život nastaje.*

*Svuda oko nas, ali i u nama, uočavamo uvijek nove obrasce koji se smjenjuju,  
sve dublje razine kompleksnosti i različitosti.*

*Zašto se odupiremo viziji, zatvaramo oči ljepoti i ne izvučemo pouke?*

Živimo i radimo u organizacijama čiji je dizajn usklađen s razumijevanjem Univerzuma 17. stoljeća. Univerzum Isaaka Newtona i Francisa Bacona zavodljivo je mjesto prožeto mehanicističkim idejama koje je obećavalo *pouzdanost, kontrolu i mogućnost predviđanja*, podučavajući nas da na sve oko nas, uključivo i nas same, gledamo kao na strojeve. Naučili smo upravljati stvarima tako da cjelinu rastavljamo na dijelove. Bavimo se planiranjem budućnosti koju bi mi htjeli definirati. Tragamo za sve preciznijim i točnijim mjerilima kojima bi precizno izmjerili svijet smatrajući ga “objektivnim”.

Tijekom tri stoljeća bavili smo se planiranjem, predviđanjem i analiziranjem svijeta. Duboko smo vjerovali u odnos *uzroka i posljedice*, dopuštajući brojevima da upravljaju našim životima. No, krajem 20. stoljeća naše organizacije, izgrađene na svjetonazoru 17. stoljeća, počinju se raspadati. Naš svijet sve više postaje uznemirujućim i zagonetnim mjestom. Suočeni s činjenicom da ne uspijevamo *predvidjeti i kontrolirati* stvarnost, počeli smo se propitivati: postoji li možda neki drugi put? Ako svijet doista nije predvidljiv, tada naši pristupi rješavanju problema ne mogu funkcionirati. Gdje smo se onda našli?

Naše organizacije čvrste su i složene strukture s utkanim strahom od nepoznate budućnosti zbog čega su neobično otporne na promjene – u namjeri da ukrotimo sile koje, kao što često znamo reći, “prijete njihovom opstanku”, sami smo ih takvima stvorili. Bojimo se popustiti stisak, bojimo se *raspada* dopustimo li dijelovima cjeline da sami promjene strukturu, oblik ili da međusobno iskreno progovore. Ne vjerujemo da je ovo svijet rasta i razvoja, pomlađivanja i mijena. Uobičajeno smatramo da nam treba energije kako bi stvari zadržali na okupu. Pukom snagom volje opiremo se dezintegraciji. Popustimo li, svijet će se sigurno raspasti.

Pa ipak, pokazalo se da svijet sasvim dobro funkcionira i onda kada nas nema. Gdje god da pogledamo, uočavamo krajolik pokreta i kompleksnosti, oblike koji nastaju i nestaju, strukture koje nemaju baš previše veze s organizacijskim shemama i dijagramima, opisima radnog mjesta ili sličnim “proizvodima” modernog menadžmenta, već s impulsima iz dubine prirode koji potiču rast i obnavljanje. U želji za kontrolom otuđili smo se od reda Univerzuma. Sve ove godine brkali smo kontrolu i poredak. No, što bi se desilo da

Naše organizacije čvrste su i složene strukture s utkanim strahom od nepoznate budućnosti zbog čega su neobično otporne na promjene.

smo u međuvremenu preusmjerili potragu? Što bi se desilo kada bi umjesto kontrole počeli tragati za redom kojeg uočavamo svuda oko nas u živim dinamičnim sustavima?

Vjerujem kako je došlo vrijeme da postanemo *zajednicom propitivača* koja pokušava otkriti suštinu reda – čak i u samoj srži kaosa. Vrijeme je da odbacimo ograničenja i oslobodimo se straha. Vrijeme je da pogledamo kroz nove leće i istražimo nove fenomene, da postanemo aktivnim sudionicima u Univerzumu izvirućeg reda.

Stari Grci smatrali su da je Univerzum napučen mnogim praiskonskim bićima. U njemu su dvojica Bogova - *Kaos*, izvorni bezdan tame i *Gea*, majka Zemlja i sila stvaranja – praroditelji svega što postoji i drevni partneri. Gea je znala da ne može stvarati ne posegne li u mračni ponor *Kaosa* kako bi uzela ono što joj treba i oblikovala život. Drevni su Grci odnos kaosa i reda opisivali bitno drugačije od danas uobičajenog.

Za početak, želja mi je naglasiti da pripadam grupi koja još uvijek teži doprinositi boljitku zajednice i istinski promijeniti život u organizacijama radi svih nas skupa.

Pripadam ljudima koji ih žele oživjeti, učiniti dostojnim čovjeka, prilagodljivima i otpornima kako više ne bi marile o “upravljanju promjenama” već se umjesto toga rado prepustile mijenama kao stalnom životnom procesu. Čini mi se da bi baš tako trebalo biti.

No, pored dobre volje i namjere postoje i ozbiljna ograničenja u vidu ukorijenjenih pretpostavki i uvjerenja. Premda neka od njih polagano blijede gubeći na svojoj moći, još su uvijek tu među nama.



*Pretpostavka br. 1: Organizacije su strojevi*

Prema prvoj pretpostavci organizacije nisu živi organizmi već su one mrtvi entiteti, svojevrsni strojevi. Radi se naime o perspektivi Isaaca Newtona nastaloj u 17. stoljeću koja tvrdi da svijet funkcionira poput satnog mehanizma. Svima nama rođenjem je usađen takav svjetonazor. Razmislite samo o jeziku kojim se svakodnevno služimo: o “alatima”, “tehnikama”, “tehnologiji”, “metodologiji”, “mehanizmima” i “polugama” za “upravljanje promjenama”. Doista je teško izbjeći metafore mehanicizma. Čak i kada se svojski potrudite, uvijek vam se vraćaju jer su dio našeg najdubljeg misaonog procesa.

Ljudi koji su značajno doprinijeli razvoju teorije menadžmenta, od Chandlera do Michaela Portera, redom su bili predstavnici tehničkih znanosti inženjerskog obrazovanja. Nije ni čudno što se *reinženjering* prometnuo u ključnu menadžersku metodu! Pa ipak, iskreno se nadam da se radi o posljednjim trzajima mehanicističkog svijeta.

*Pretpostavka br. 2: Promjene su prouzročene vanjskim utjecajima*

Prema drugoj pretpostavci promjene uvijek nastaju izvanjskim utjecajem. Kao i u prethodnom primjeru, u samom jeziku nailazimo na termine koji potkrepljuju ovo uvjerenje. Sami sebe smatramo “agentima promjena” ili “upravljacima promjenama”. Cjelokupno područje organizacijskog razvoja govori o tome kako *mi* trebamo razvijati organizacije – tko drugi nego *mi*? Prema toj pretpostavci promjena je “nešto što se čini”, aktivnost koju sami pokrećemo i namećemo organizaciji. Na dugačko i široko raspravljamo o tome gdje ćemo i kako intervenirati – pri vrhu organizacije,

pri dnu ili možda negdje u sredini? Razgovaramo o strategiji koju ćemo kaskadno prerasporediti, o dizajnu treninga na kojima će svi sudjelovati. Promjenu poistovjećujemo s nekom vanjskom silom koja se nameće inertnoj strukturi koju nazivamo organizacijom.

*Pretpostavka br. 3: Stvari se raspadaju*

Treća pretpostavka, koju osobno najteže odbacujem, govori o tome da se “stvari raspadaju”. Radi se “prirodnoj tendenciji” svega što živi – barem nas tako kultura podučava. Prema drugom zakonu termodinamike (pogrešno shvaćenom, no ipak duboko urezanom u našu svijest) propadanje, umiranje i dezintegriranje prirodno je stanje svih bića koje se uredno odvija pred nama, a nametanje vlastite kreativnosti sustavu jedini je način da izbjegnemo opisani proces.

Radi se o zastrašujućoj postavci za sve zapadnjake, koja podržava uvjerenje da će se “svijet raspasti bez mene”; odricanje od kontrole neizbježno vodi u propast. Ne znam kako bi to drugačije mogli nazvati nego da se igramo Boga, a to je, složiti ćete se sa mnom, doista strašno.

Navedene su nas pretpostavke toliko zaslijepile da ne uspijevamo uvidjeti čudesne istine koje stoje pred nama, željno iščekujući da ih konačno objeručke prigrlimo.

*Istina br. 1: Organizacije su živi, dinamični sustavi*

Da je puno zabavnije promatrati organizacije kao žive, dinamične sustave koji dišu punim plućima vodeći svoj vlastiti život prva je velika istina koju ste vjerojatno sami otkrili tijekom svoje karijere.

Organizacije su zapravo čudesna bića. Iako ih ne razumijemo, promišljamo li o njima kao o živim entitetima otvaramo si vrata drugačijeg svjetonazora.

*Istina br. 2: Sposobnost promjene inherentna je svakom živom biću*

Promjena je inherentna sposobnost živih sustava. To je druga velika istina. Neovisno o kakvim se živim bićima radi, o kojem obliku života, svi mi posjedujemo duboko utjelovljene sposobnosti samostvaranja, održavanja i mijenjanja koje nam pomažu živjeti i preživjeti. Čini mi se da jedino ljudi - od svega što živi na ovome svijetu - pohađaju treninge o svla-

davanju “otpora promjenama”! Stoga bi o promjenama morali razmišljati kao o trajnom procesu i čim prije shvatiti da imamo sposobnost, a vjerojatno i znanje, provesti ih u djelo. Čim prije bi se trebali osloboditi tereta starog svjetonazora koji još i danas - na početku 21. stoljeća - caruje našim umovima.

*Istina br. 3: Univerzum je savršeno ureden prostor*

Duboko ukorijenjene postavke i uvjerenja sprečavaju nas da vidimo kako su red i poredak inherentna obilježja Univerzuma. Tendencija organiziranja prema sve višim razinama reda i kompleksnosti u svakome je prisutna.

## Traganje za novim svjetonazorom

Na nedavnom okupljanju u *Sagesu* (savjetnička tvrtka, op. ur.) postavljeno je ozbiljno pitanje: “Opravljamo li kao konzultanti odgovorno svoj posao? Ili možda zagađujemo organizacije svojim prisustvom?”

Duboko ukorijenjene postavke i uvjerenja sprečavaju nas da vidimo kako su red i poredak inherentna obilježja Univerzuma.

Suradujući s kolegama u savjetničkom poslu primijetila sam da rijetko osjete zadovoljstvo postizanja vrijednih ostvarenja. U organizacijama je jednostavno previše promjena i turbulencija. Ništa ne traje dovoljno dugo da bi se vidjeli rezultati. Kolege su iznenađeni kada se pokaže da neka intervencija konačno funkcionira.

Prije četiri godine, pomalo uplašeno, upustila sam se u posao koji mi je bio nov i interesantan, a od mene je tražio nešto na što još uvijek nisam bila spremna: da pređem u stanje “neznanja”, da spremno odbacim alate i tehnike uz čiju sam pomoć godinama zarađivala za život. Već sam ranije pisala o toj potrebi da se u ponor odbaci sve prethodno znanje i da se spremno suočimo s nepoznatim. Moram reći kako danas, nekoliko godina kasnije, proces kroz koji sam prošla smatram zabavnim. Došla sam do

točke na kojoj mogu reći: “Dakle, što još možemo odbaciti? Uronimo u dublje razine poimanja stvarnosti i jednostavno se pustimo kako bi odbacili sve što nam ne treba.” Francuski filozof Voltaire jednom je prilikom rekao: “Tako *sumnja* nije naročito ugodna, *izvjesnost* je apsurdna, besmislena i smiješna”.

Osim toga, kao poslovni savjetnik stekla sam stanovita iskustava u funkcioniranju u svojevrsnom *eksperimentalnom modu*. No, da bi mogli eksperimentirati trebaju nam specifični klijenti koji su spremni u našem društvu zakoračiti u nepoznato. Kažem to usput iako smatram da suština inovacija i novih, drukčijih postignuća leži u spremnosti klijenta da nam se spremno pridruže u koračanju nepoznatim. U praksi sam naišla na mnoge ohrabrujuće znakove koji mi govore da bi takvih situacija u poslovnom svijetu moglo biti sve više i više. Naišla sam na velike organizacije koje su se zdušno angažirale u procesu samoorganizacije i nisu trebale konzultante. Također sam naišla na umorne i cinične ljude koji su u trenu povratili entuzijazam nakon što su ih lideri angažirali na stvaranju novog umjesto da se – obično je tome tako - bave “rješavanjem problema”. Vlastitim sam očima vidjela kako se nove spoznaje munjevito šire organizacijom, neobjašnjivo za bilo koju teoriju. Srela sam ljude koji su postali zagovornici učenja, iako se to od njih nije očekivalo. Spremno su sudjelovali u procesu samo radi inspiracije i otvorenosti za nove mogućnosti i rješenja.

S nekoliko sam poteza perom u prethodnom dijelu teksta oslikala činjenice koje smatram interesantnim, pa čak i čudesnim. Naglašavam to kako bi stvorila prostor za mudru misao Joela Barkera, prvi puta izrečenu prije mnogo godina: “Teška ili nemo-

Francuski filozof Voltaire jednom je prilikom rekao: “Iako sumnja nije naročito ugodna, izvjesnost je apsurdna, besmislena i smiješna”.

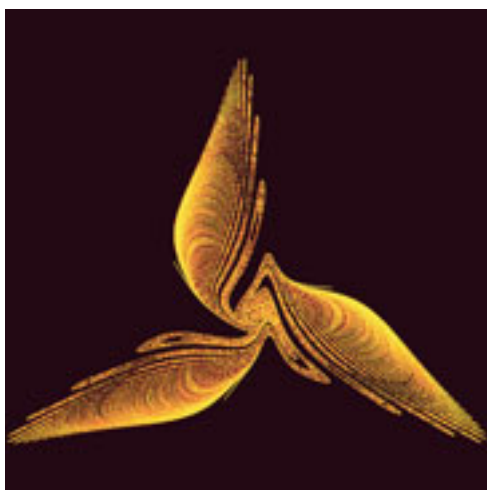
guća postignuća u okviru jedne paradigme, sasvim su ostvariva – ponekada veoma jednostavno – pod okriljem druge.” Nešto slično tome rekao je i Einstein: “Nijedan problem ne može se riješiti na istoj razini svijesti koja ga je stvorila”.

Kakva se to “promjena svijesti” onda od nas traži? Koju bi to paradigmu trebalo mijenjati? Vjerujem da se radi o jednostavnoj, te istovremeno dubokoj spoznaji o tome da *živimo u savršeno uređenom Univerzumu*. Čak i bez nas, on će savršeno funkcionirati. Stewart Kaufman, ugledni znanstvenik koji se bavi teorijom kompleksnosti, o tome kaže: “Živimo u svijetu u kojem su red i uređenost potpuno besplatni”. Poredak spontano izvire uvijek kada se život upusti u stvaranje jednostavnih veza. A kada se stvore jednostavne veze među tisućama pojedinačnih elemenata nastaje obrazac organizacije. Na taj način uređenost dobivamo besplatno.

Navedeno otkriće posljednjih je dvadesetak godina dramatično utjecalo na znanstveno područje *teorije kaosa* koje se češće naziva *teorijom kompleksnosti* i o kojem su mistici različitih spiritualnih tradicija govorili još od drevnih vremena.

## Otkriti red u kaosu

Najveći dar teorije kaosa spoznaja je o tome da u *svakom kaosu uvijek stoji savršeni red*. Pritom “kaotičnima” nazivamo one sustave čije je ponašanje - iz trenutka u trenutak – posve nepredvidivo. Tijekom godina i s razvojem tehnologije znanstvenici su na modernim super brzim računalima uspjeli kreirati trodimenzionalni prostor i snimiti ponašanje kaotičnog sustava koje je na dvodimenzionalnim grafovima izgledalo potpuno nepredvidljivo – nalik “poludjelom” EKG-u – te istovremeno pratili kretanje više varijabli. Sustav je “skakao” s jednog dijela ekrana na drugi dok je priključeni ploter na papiru neumorno bilježilo naizgled nasumce ucrtane točke. Unutar opisanog kaosa, nakon milijuna iteracija, polako ali sigurno počela se nazirati čudno divna slika:



*Three-winged Bird: A Chaotic Strange Attractor, Mario Markus and Bruno Hess, Max-Planck Institute, Dortmund, Germany*

Iako nitko od znanstvenika nije mogao predvidjeti što će se iz trenutka u trenutak dešavati, odnosno na kojem će se mjestu pojaviti nova “točka”, shvatili su da se ka-

otični sustav vremenom uvijek prilagođava nekim svojim, inherentno usađenim granicama koje nikada ne prelazi. Štoviše, shvatili su da kaotični sustav posjeduje neki vlastiti unutarnji dizajn i strukturu koji se ukazuju nakon mnogobrojnih iteracija i praćenja tijekom dužeg vremenskog perioda. Dijagrami nastali na temelju jednostavnih, nelinearnih jednadžbi tijekom vremena su tako ocrtavali divne simetrične obrasce koji su kasnije nazvani “čudnim atraktorima” (eng. *strange attractors*, op. prev.). Tako su ih nazvala dvojica znanstvenika radi toga što im se to ime “učinilo prikladnim i psihološki sugestivnim za objekte čudnovate ljepote o kojima tako malo znamo”.

Osobno smatram kako nas kaos upućuje na mnoge važne spoznaje.

*Pouka br. 1: Red se u kaosu ne može uočiti promatranjem iz-trenutka-u-trenutak*

Ne možete uvidjeti red u kaosu promatrajući sustav iz-trenutka-u-trenutak. Ne možete uvidjeti uređenost fokusirajući se na mikro upravljanje. Ne možete uvidjeti poredak ako nastojite upravljati pojedinačnim ponašanjem. Spomenuti *čudni atraktori* skreću pozornost na jedan od najvećih paradoksa teorije kaosa: *red postoji, unatoč nepredvidivosti!* Molim vas da dobro promislite o ovoj tvrdnji.

Mi ljudi, a posebice zapadnjaci, jednostavno nismo odgojeni vjerovati da se red može uspostaviti, a da ga ranije ne predvidimo, kontroliramo i svojski ne potrudimo da se on dogodi. Dakle, kako doći do reda unatoč nepredvidivosti? Posredstvom neobične kombinacije *načela slučajnosti*, koje se na razini pojedinca manifestira kao individual-

## Managing what matters most

---



**Transcom d.o.o.**

Županijska 21 | 31000 Osijek | 031 22 69 04  
posao@transcom.com | www.transcom.com



na autonomija, i *načela specifikacije*. Za početak uzmemo neku početnu formulu, stanje ili jednadžbu te ih potom kombiniramo s pojedinačnim ponašanjem. Promatramo li razvoj situacije iz-trenutka-u-trenutak, neće moći uočiti obrazac. Štoviše, uočiti ćemo nešto što će nalikovati sustavu izvan kontrole jer će ponašanje na svaki način iskakati iz normale. Međutim, izmaknemo li se dovoljno daleko i čekamo li dovoljno dugo, uočiti ćemo jasne obrasce u nutrima kaosa.

*Pouka br. 2: Kaotičnost potiče samo-organizaciju i kreativnost*

Teorija kaosa također nas podučava vrlo važnoj i točno određenoj funkciji kaosa: upravo u tmini, boli i nelagodi kaosa rađaju se kreativnost i samoorganizacija.

Promislite na trenutak o svom životu i trenucima kada ste se suočili s istinskom tamom duše - razdobljem najdublje konfuzije, osjećajem da više ne možete pohvatati konce života i razumjeti svijet na način na koji ste navikli. Iako su takva životna razdoblja obično popraćena depresijom, kasnije se pokazuju neobično vrijedna. Ponekada i ključno važna za ljudske živote! Prisjetite se

na trenutak osjećaja... o čemu ste razmišljali kada ste proživljavali osobni kaos? Što se sve desilo u kontekstu iskustva i promjene osobnog identiteta nakon što ste prošli mračnim putem?

Dva su puta kojima osoba u toj situaciji može poći. Prvi obično vodi u destrukciju i samo-uništenje. Drugi put kroz kaos vodi prema dubljem osjećaju mira i samopouzdanja kada postajemo svjesni da smo uvijek zaštićeni i da ćemo na koncu ipak preživjeti. Neki ljudi osjećaju veliko zadovoljstvo proživljenim "negativnim" iskustvom koje im je donijelo novu nadu.

Do sada smo slijepo vjerovali u ispravnost puta oslonjenog na drugi zakon termodinamike: *sustav koji se kreće prema kaosu ne treba očekivati ništa drugo doli sigurnu smrt*. Postojao je samo jedan, porazan izlaz.

Krajem sedamdesetih godina prošlog stoljeća Ilya Prigogine nagrađen je Nobelovom nagradom za istraživanje o ponašanju živih sustava suočenih s turbulencijama i visokom razinom stresa. Ovaj ugledni kemičar došao je do zapanjujućeg otkrića: *živući sustavi na određenoj razini kaotičnosti odbacuju postojeću strukturu, raspadaju se i dezintegriraju*. Međutim, u tom se trenutku suočavaju s izborom:

1. Umrjeti,
2. Prilagoditi se novim okolnostima uz pomoć procesa samoorganizacije kako bi se istinski transformirali i time uvećali svoju sposobnost funkcioniranja u izmijenjenom okruženju.

Opisani proces samoorganizacije napaja se novim, drugačijim i uznemirujućim informacijama. Suočeni s njima nikako ih ne možemo uklopiti u poznate strukture. Naša prva reakcija (bez obzira radi li se o molekulama ili stilu vođenja predsjednika uprave velike

tvrtke) odbacivanje je i *negiranje*. Jednostavno ih odmičemo od sebe. Budući da smislenost i značaj nekih informacija vremenom sve više raste, dolazi do raspadanja postojećih sustavnih struktura. No, spomenuti “raspad” krije u sebi mogućnost i priliku za *rekonfiguraciju* sustava okolo novih informacija koja će ga učiniti zdravijim i adaptivnijim. Dakle, osim dezintegracije moguće je – a veoma se često baš to dešava - da se sustav promijeni tako da si osigura novi razvoj.

Znanstvenik i kibernetičar Erich Jantsch jednom je prilikom rekao kako nam “samoorganizacija omogućuje osjetiti i doživjeti jednu posebnu kvalitetu svijeta koja podupire rađanje novih oblika i životnih formi unatoč stalnim promjenama”. Upravo to *nastajanje novih formi* predmetom je mojih osobnih istraživanja, posebice u kontekstu organizacijskih promjena: kako ćemo osmisliti i poduprijeti procese samoorganiziranja? Odgovor na ovo pitanje neću vam sada reći - naprosto jer ni sama još uvijek do njega nisam došla. Radi se naime o sljedećem velikom zadatku znanstvenika i praktičara na području znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta.

No, u kontekstu *teorije kaosa* ima nekih spoznaja koje bi menadžeri već sutra mogli koristiti u svom svakodnevnom radu. Primjerice, ako se samoorganizacija javlja isključivo u kaosu tada bi pažljivo morali promisliti na koji ga način hotimično poticati tijekom neke intervencije. U praksi izgleda da je doista tako, da se istinska transformacija ne može ostvariti ako sustav ne prođe kroz stanje kaosa jer ljudi tek tada - u stanju zbunjenosti, prenapregnutosti i sitosti postojećim – spremno napuštaju postojeću konstrukciju realnosti tj. uobičajene obrasce ponašanja i razmišljanja. Iako ne vole živjeti u stanju konfuzije u nekom trenutku postaje im jasno da je konfuzija

neophodna za buđenje intelektualnih snaga grupe i zajedništva kako bi došlo do istinske transformacije.

Radi se o doista zahtjevnoj poruci zapadnjačkom društvu s početka 21. stoljeća, koje naprosto obožava izbjegavati “klizave terene”. No, upravo suprotno, čini se da moramo više raditi na tome da iskoristimo pozitivne strane kaosa u privatnom i profesionalnom životu. Upamtite, kaos je moćna sila!

### *Pouka br. 3: Kompleksnost se rađa iz jednostavnosti*

Treća je pouka teorije kaosa da se u srži kompleksnosti krije jednostavnost. Čini se naime da kompleksnost evoluira iz vrlo jednostavnih obrazaca koji se jedan na drugog nadograđuju. Kada smo u školi učili o geometriji bavili smo se zapravo savršenim oblicima: kuglama, kockama, trokutima, pa onda nakon toga dijagramima, organizacijskim shemama i slično, dakle, savršenim Euklidovim kreacijama koje su se pokazale posve beskorisne u pojašnjavanju realnog života. Benoit Mandelbrot, osoba kojoj se pripisuje invencija pojma *fraktal*, često je znao reći: “Pogledajte oko sebe. Brda nisu stošci, oblaci nisu kugle, a munje se ne spu-



štaju do tla u ravnim linijama. Na koji ćemo način razumjeti tu kompleksnost oblika kojoj svakodnevno svjedočimo? Ako se istinski potrudite proniknuti u dubinu stvarnosti i obrasce koji je tvore, otkriti ćete da se oni *ponavljaju na različitim razinama postojanja*". Dakle, uspijete li otkriti obrazac, prepoznali ste samu suštinu kompleksne forme!

Željela bi da se sada zajedno prisjetimo nekih *prirodnih fraktala*, primjerice paprati koja predstavlja klasičan primjer takve forme u kojoj se dominantni obrazac kontinuirano ponavlja. Ili pak obrazaca grana stabala koji su vjerne replike stabla u cjelini. Dakle, ako pažljivo pratimo obrasce na sve finijim razinama postojanja, uočiti ćemo da se oni ponavljaju. Promotrimo li dominantnu formu oblaka uočiti ćemo kako istu formu pronalazimo u svakom, pa i najmanjem oblačiću. Navedeno predstavlja drugačiji pristup razumijevanju geometrije prirodnih oblika poput planina, oblaka, uvala, šuma i drugih prirodnih pojava. Slika u nastavku prikazuje primjere fraktala u prirodi:

Tragati za *obrascima* ključno je želimo li se uspješno nositi s kompleksnošću. Umjesto da tragate za linearnim rješenjima, pokušajte se okrenuti nelinearnim. Promatrajte



ponašanje sustava tijekom vremena i obrasci će sami po sebi izvirati. Potom preispitajte njihovo ponašanje na računalo kako biste zašli u dubinu kreativnosti utkane u samo tkivo egzistencije. Promatrajući prirodne fraktale – u ovom slučaju iz obrnute perspektive - uočavamo uzbudljivu sličnost s noćnim nebom; istražujemo prostor koji se niže sve dalje i dalje, bez kraja i pravog početka. Gdje god da pogledate uvijek ćete vidjeti isti obrazac.

Na ovom bi mjestu trebali nešto reći o važnosti prepoznavanja obrazaca u organizaciji i upravljanju *njima* umjesto ljudima. Radi se naime o promišljanju koje zagovara da lideri i menadžeri odmaknu pozornost od izoliranog pojedinačnog ponašanja i posвете se traganju za *ključnim obrascima ponašanja*. Uronimo li dublje, u samu suštinu organizacijskog života, uvijek nailazimo na isto: na ponavljajuće situacije i odnose koji determiniraju ponašanje sustava u cjelini.

Iako sam u prethodnom dijelu teksta hitro prošla kroz složene znanstvene discipline, bitno je upamtiti tek tri temeljna zaključka:

1. *U samom središtu kaosa uvijek stoluju red i poredak.* Promatramo li ponašanje sustava tijekom vremena, umjesto iz-trenutka-u-trenutak, sa stanovite distance i višedimenzionalno, uvijek nailazimo na red.
2. *Kaos predstavlja duboki izvor kreativnosti.* Tek po prolasku kroz kaos možemo se nadati otpuštanju dotrajalih struktura i istinskoj transformaciji bilo čijeg promišljanja.
3. *Kompleksnost izvire iz jednostavnosti.* Kompleksnost možemo razumjeti kao skupinu jednostavnih obrazaca ili pravila koje se vremenom nadograđuju jedni na druge evoluirajući postepeno u prekrasne kompleksne forme.



## Transformacija pomoću informacije

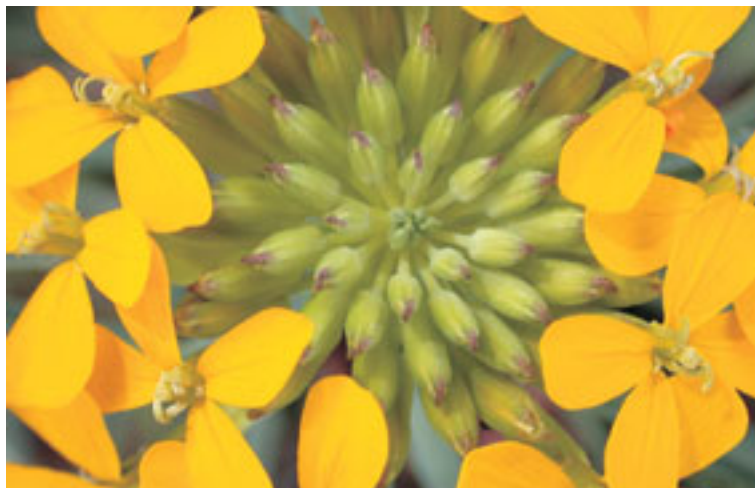
Ikujiro Nonaka, ugledni japanski znanstvenik koji se godinama bavi izučavanjem kaosa i samoorganizacije, u svojoj posljednjoj knjizi napisao je: “Hoće li se red stvoriti ili neće, prije svega ovisi o tome hoće li se informacija stvoriti ili neće. Esenciju uređenosti pronalazimo u stvaranju informacija”. Ova duboka misao posebno je izazovna u kontekstu menadžmenta budući da lideri i menadžeri u informacijama uobičajeno ne nalaze svoje partnere i saveznike u potrazi za redom već ih smatraju resursima koje moraju pažljivo kontrolirati kako bi se održalo njihovo viđenje reda kojeg oni nameću organizaciji. Međutim, zalažemo li se za novi način organiziranja, a da se ne radi o reinženjeringu ili klasičnom nametanju struktura, planova i raznih modela, tada hitno moramo osmisliti drugačiju teoriju odnošenja prema informacijama u organizacijama.

Prema starom modelu, imati informaciju znači imati moć. Odlučim li zatajiti svoje izvore informacija, ono što znam o nečemu ili manipulirati tajmingom kada ću ti nešto reći – priskrbljujem si suptilnu nadmoć. Informacije se u organizacijama uobičajeno koriste u svrhu *kontrole ponašanja*, kako bi znali ostvaruju li se zadani planovi te u kojoj su mjeri poslovi tvrtke usklađeni sa standardnim performansama. Informacije smo do sada promatrali u negativnom kontekstu, kao regulatornu povratnu spregu koja nam osigurava podatke za korekciju ponašanja s ciljem dolaska tamo gdje želimo biti. No, takve nas informacije nikada neće odvesti naprijed; istinska transformacija u njihovom prisustvu jednostavno nije moguća.

Informacije koje stvaraju preduvjete za fundamentalne promjene sustava obično su nove, uznemirujuće i dovode u pita-

nje postojeća uvjerenja. Riječju, radi se o informacijama koje *ne želimo čuti*. S druge strane, kaos je stanje koje obiluje informacijama. Više nije “bezdan” već nepresušni izvor informacija kojima u određenom trenutku ne možemo pridružiti adekvatno značenje. A ključna karakteristika samoorganizacije ogleđa se u spoznaji da se ona pokreće samo kada je sustav suočen s informacijama koje ne može apsorbirati u postojeću strukturu. Ili, prema Sengeu, s informacijama koje ne može apsorbirati u postojeće mentalne modele. Claude Shannon, jedan od znanstvenika-pionira koji se bavi proučavanjem informacija rekao je kako su upravo “informacije ono što nas mijenja”.

Čak nam i sama riječ na to ukazuje; *in* znači “u”, a *formation* znači “nastajanje” odnosno “organiziranje”. Dakle, želimo li da se promjene dogode, moramo osigurati relevantne informacije. Tek kada organizacijama omogućimo da otvoreno sagledaju neugodne informacije, vjerujući pritom u ljude i njihovu sposobnost da se reorganiziraju u skladu s novim spoznajama, možemo





# POSLOVNE INFORMACIJE nadohvat ruke!

Uvidite važnost kvalitetnog informiranja,  
postanite pretplatnik **Business.hr**-a!

ODJEL PRODAJE PRETPLATE

Besplatni tel.: **0800 8567** | Tel.: 01/ 889 25 55 | Fax: 01/ 889 26 78

E-mail: [pretplata@business.hr](mailto:pretplata@business.hr) | [www.business.hr](http://www.business.hr)

**business.hr**

očekivati istinsku transformaciju. Tek tada možemo očekivati pojavu *samoorganizacije*, prilagođavanja izvirućih struktura novim životnim situacijama. Posjeduju li ljudi dovoljno kvalitetnih informacija, znanja i konceptualnih vještina, sami će se “posložiti”.

Međutim, organizacije obično ne vjeruju svojim ljudima, da se radi o zrelim i odgovornim bićima. Osim toga, naš duboki strah i uvjerenje da nema uređenosti ako nema predvidivosti druga je velika prepreka koja nas priječi da koristimo informacije u svrhu organiziranja.

Lidere i menadžere bi trebali poticati da obrascima osiguraju konzistentnost te još i važnije, da se posvete upravljanju obrascima umjesto da upravljaju ljudima.

## Pitanja kojima se moramo pozabaviti

Na kraju izlaganja želim istaknuti područja koja bi trebali dodatno istražiti. David Ruelle, znanstvenik koji se bavi teorijom kaosa, u svojoj posljednjoj knjizi napisao je: “Moji su odgovori o kaosu skromni i provizorni, no ipak vrijedni da o njima nešto znate”. Pitanja kojima se moramo pozabaviti također su provizorna, no ipak vrijedna da o njima razmislite:

*Pitanje br. 1: Na koji način bi se promijenio i kako bi izgledao naš svakodnevni posao kada bi se kompleksnim organizacijama upravljalo pomoću jednostavnih obrazaca?*

Vjerojatno bi mnogo ozbiljnije tragali za čimbenicima stvaranja i održavanja obrazaca. Više bi se brinuli o tome što se s njima događa, razvijaju li se i u kojem smjeru, jesu li to “pravi” obrasci kakve želimo vidjeti u našem svijetu? No, kako ćemo uopće znati da se radi o “pravim” obrascima? Tako što ćemo pratiti njihove učinke tijekom vremena. A to i nije baš jednostavno učiniti.

Osim toga, lidere i menadžere bi trebali poticati da obrascima osiguraju konzistentnost te još i važnije, da se *posvete upravljanju obrascima umjesto da upravljaju ljudima*. Sve to predstavlja široko područje za daljnja istraživanja i eksperimente.

*Pitanje br. 2: Ako je kaos predmet za istinsku transformaciju, u kojoj se mjeri možemo pouzdati u procese koji hotimično koriste kaos?*

Kaosom kao posebnom znanstvenom disciplinom bavim se, na ovaj ili onaj način, već dugi niz godina. Posljednje dvije godine bavim se hotimičnim poticanjem kaosa kao metodom iniciranja istinskih promjena u organizacijama.

U tom kontekstu ne mogu a da ne priznam – kad bi grupa s kojom radim ušla u stanje kaosa – uspaničila bih se i najradije digla ruke od svega s namjerom da se vratim uobičajenom i ponovno doplovim do “sigurne” strane.

Burt Nanus u knjizi *The Leader's Edge* kaže: "Ako nisi zbunjen, tada s tvojim razmišljanjem jednostavno nešto nije u redu."

Koristiti se kaosom zahtjevno je iskustvo. Sve u nama vrišti kako je nešto pošlo po krivom. Pa ipak, svaki je čovjek prošao kroz slični osobni kaos stekavši tako neko pozitivno iskustvo. Upravo bi radi toga lideri i menadžeri trebali biti "lovci na ravnotežu".

Moramo shvatiti da će nas stanje konfuzije i kaosa natjerati na jasnije promišljanje, odnosno kako to Burt Nanus u knjizi *The Leader's Edge* kaže: "Ako nisi zbunjen, tada s tvojim razmišljanjem jednostavno nešto nije u redu."

## Poticati kaotičnost

Osobno se zalažem za poticanje zbrke, konfuzije i nejasnoće, za generiranje uznemirujućih informacija koje potom puštamo da kruže okolinom. Pritom je vrlo važno osigurati praćenje. I češće razgovarati s ljudima kojima je stalo do uspjeha. Svi zajedno moramo shvatiti da je *raznolikost* zapravo izvor kreativnosti i koncepcija kojom se život koristi u rekreiranju samoga sebe. Međutim, ako je informacija izvor novoga reda, tada

nam je potrebna bitno drukčija znanost i teorija o informacijama. Trebali bi prihvatiti stav tvrtke *Gore Associates* (izumitelji i vlasnici brenda *Goretex*) koja informacije izjednačava s lososima – pustite ih i oni će sami pronaći svoj put (losos prelazi tisuće i tisuće kilometara kako bi pronašao mjesto za mriještenje). Pustite ih da uđu u sustav te potom pratite kuda idu. Dakle, potrebno nam je posve drugačije poimanje informacija...

## A gdje se sada nalazimo?

Spoznaje o kaosu uglavnom su rezultanta recentnih istraživanja, iako su ranija postignuća – ne smijemo to zaboraviti – značajno doprinijela razvoju discipline. Tako je Eric Trist, izučavajući događaje u rudnicima ugljena Velike Britanije, 1940. godine prvi puta ukazao na proces samoorganizacije pokrenuvši tim pronalaskom rađanje koncepcije "organizacijskog ra-

zvoja". Tada se po prvi puta u povijesti počelo razgovarati o ljudima, njihovim međusobnim odnosima i mrežama koje ih povezuju te je razvoj menadžmenta krenuo u posve novom smjeru - koji ne samo da nadopunjuje rigidni znanstveni menadžment inženjerskog tipa - već ga u svojoj efikasnosti i svrsishodnosti u mnogo čemu nadmašuje.

Vjerujem kako nam se danas iznova pruža slična mogućnost. Vjerujem da nam se iznova nudi novi smjer u znanosti i umjetnosti menadžmenta, u formi novih vizija i znanstvenih dostignuća koje nam pomažu dublje zaroniti u tkivo naših organizacija kako bi pronašli novi smisao kada se naizgled čini kako smisla više uopće nema. Vjerujem da će nam se uskoro otvoriti nove prilike, samo ako stvarnost počnemo promatrati iz nove perspektive.

Obožavam nove znanosti i često ih koristim. Iako se čini da organizacijama i dalje možemo pristupati na tradicionalni način, nastavimo li primjenjivati “proslavljena” načela i metode nećemo daleko stići. Radi toga se danas više ne bavimo samo pojedincima ili skupinama već pažljivo motrimo na cijeli Univerzum - njegov red i porijeklo – koji do sada nismo primjećivali, a kamoli koristili u svakodnevnom radu.

## Moja nadanja

Za kraj, iznijeti ću vam svoja nadanja. Prije svega se nadam da se pojam “samoorganizacija” neće pretvoriti u krilaticu bez pravog sadržaja i značenja koja će se olako koristiti. Smatram da se neke nove tehnike i metode još uvijek ne mogu poistovjetiti sa “samoorganiziranjem” te da “samo-upravljajući timovi” (eng. *self-managing teams*, op. prev.) možda ipak nisu samoorganizacija u praksi.

Suprotno tome, smatram potrebnim širom otvoriti oči kako bi budno pratili u kojem se smjeru cjelokupna disciplina kreće.

Joel Barker nas godinama podsjeća na istinu koja uznemirava: promjenom paradigme čovječanstvo se vraća u neko početno stanje, svojevrsnu “nultu točku” kada se prikupljeno znanje prestaje dalje prenositi. Stoga je moguće, a čini mi se kako se na području upravljanja organizacijama to posebno osjeća, da živimo u vremenima kada sve ono što znamo i čemu slijepo vjerujemo polako ali sigurno odumire. Stajati na rubu ponora - odbacujući svjesno u njega dotrajale tehnike i metode te pritom vjerovati kako će se na kraju sigurno pojaviti nešto novo, ljepše i korisnije – izazovno je življenje. Promjena koje očekujemo zasigurno se neće ostvariti na jednom predavanju, konferenciji ili radionici. Radi se naimo o cjeloživotnom procesu koji nas željno iščekuje; napuštanju inženjerskog pristupa i strojne paradigme koji nas, to je sada posve jasno, sputavaju u traženju novog.

lako se čini da organizacijama i dalje možemo pristupati na tradicionalni način, nastavimo li primjenjivati “proslavljena” načela i metode nećemo daleko stići.

Također se nadam kako ćemo tome pristupiti ozbiljno i strogo; da nećemo površno uroniti u ove važne teme. Nadam se da će zajednica ljudi koja želi istraživati i dublje propitivati ove teme nastaviti tamo gdje smo stali, marljivo nadograđujući stečeno znanje. Nadam se da ćemo jednom, prije ili kasnije, odbaciti dotrajale tehnike i metode – *inženjerski svjetonazor* - metaforu koja gubi smisao. A u središte ovih nadanja postavljam sjajne vijesti o recentnim dostignućima istraživača!

O čemu se zapravo radi? O tome da su znanstvenici *neosporno utvrdili da je kaos uređen*. Izučavajući neobičnosti kvantnog svijeta fizičar John Archibald Wheeler napisao je nešto važno: “Osobno smatram da suštinu svijeta i postojanja ne krije neka posebna jednačba ili nešto slično, već neka vrlo jednostavna ideja. A jednom kada istu otkrijemo izgledat će nam toliko jasnom i neizbježnom da nećemo moći drugo nego reći: ‘Fantastično! Drukčije nije ni moglo biti...’”

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Copyright © 2012 Margaret J. Wheatley. Reprinted with permission. All rights reserved.



**Margaret J. Wheatley** predsjednica je *The Berkana Institute*. Dugogodišnja je profesorica, poslovna savjetnica i publicistkinja koja piše i predaje o radikalno novim praksama organiziranja i vođenja u kaotičnim vremenima u kojima danas živimo. Njezina knjiga *Leadership and the New Science* proglašena je 2002. godine "knjigom godine" u svijetu na području znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta.

**SVAKI  
KLIJENT NAM  
JE VAŽAN.**



**HVALA VAM.**

**XXL USLUGA,  
S CIJENA.**

**01/3378 600**

[WWW.PRINTERA.HR](http://WWW.PRINTERA.HR)

**PRINTERA  
GRUPA**

VIŠE OD TISKA





# Kaordična organizacija: slučaj VISA

Dee W. Hock

U posljednje vrijeme u gotovo svakom poslovnom tekstu ili predavanju nailazimo na popularne termine poput *učee organizacije*, *osnaživanja* ili *reinženjeringa*. Jednako tako, u znanstvenoj zajednici sve češće nailazimo na radove koji se bave izučavanjem *kompleksnih prilagodljivih sustava*, odnosno *teorijom kompleksnosti*. Prelistavajući razne rječnike i leksikone u potrazi za terminom koji bi najbolje opisao organizaciju o kakvoj ću ovdje raspravljati, najboljim rješenjem učinilo mi se konstruirati novu riječ. Pošto se, prema uvjerenjima znanstvenika, obilježja te organizacije nalaze na “rubu između kaosa i reda”, nova kovanica nastala je spajanjem prvih slogova tih riječi; dakle “chaordic organization” (hrv. *kaordična organizacija*, op. prev.) je nastao spajanjem *cha* (od riječi “chaos”) i *ord* (od riječi “order”).

Pod pojmom “kaord(ični)” podrazumijevam sve samoorganizirajuće, prilagodljive, nelinearne i kompleksne sustave, bez obzira je li riječ o fizičkim, biološkim ili društvenim sustavima čije ponašanje sadrži obilježja reda i kaosa, odnosno - prevedeno na poslovnu terminologiju - suradnju i konkurenciju.

Prije svega bi vas želio upoznati s konkretnim primjerom *kaordične organizacije* te na njemu pojasniti načela te koncepcije izložena u ovom tekstu.

Tvrtka *VISA card* osnovana je prije četiri desetljeća kao kalifornijski ogranak *Bank of America* i u početku se nazivala *Bank.Ameri-*

Ubrzo zatim, već 1968. godine mlada kartična industrija istrgnula se kontroli. Zbog operativnih i kreditnih gubitaka te prevara stvoreni su ogromni višemilijunski gubici.

*card.* U namjeri da odgovore na uspješno lansiranje VISA-e, pet drugih kalifornijskih banaka 1966. godine zajednički je pokrenulo *MasterCharge* karticu. Tada je *Bank of America* povukla novi potez ponudivši tržištu franšizu na što je konkurencija odgovorila otvaranjem svojih franšiza čime je započet proces hiperprodukcije kartica i nesmiljene borbe za klijente. Putem reklamnih TV kampanja potrošači su obasipani primamljivim porukama tipa “Kartica koja vas neće iznevjeriti” – a da se pritom malo brige vodilo o kreditnoj sposobnosti. Ubrzo zatim, već 1968. godine mlada kartična industrija istrgnula se kontroli. Zbog operativnih i kreditnih gubitaka te prevara stvoreni su ogromni višemilijunski gubici. Na naslovnoj stranici tada vrlo poznatog časopisa *Life* pojavila se ilustracija s likom Ikara - metafora za bankare - koji visoko leti prema suncu na krilima od plastičnih kartica iznad crveno obojenog mora gubitaka u koje će se, nakon što se krila otope, ubrzo strovaliti.

U jeku najvećeg kaosa uprava *Bank of America* sazvala je hitan sastanak svojih franšizera kako bi raspravili goruće probleme. Sastanak se vrlo brzo pretvorio u živu raspravu tijekom koje je - u očajničkom po-

kušaju da se pronade rješenje - predloženo formiranje sedmočlanog odbora sa zadatkom izrade prijedloga rješenja koje će se potom implementirati. Budući da sam se i sâm našao u toj grupi ljudi, kratko ću iznijeti nekoliko osnovnih biografskih podataka o sebi.

Rođen sam u malom planinskom seocetu, u zajednici skromnih, poštenih i radišnih te istovremeno neobrazovanih ljudi, kao najmlađe od šestero djece. U doba kada sam još uvijek bio premlad da bih znao zašto me snašlo to što me snašlo, obuzela me je velika strast prema čitanju. Čitao sam sve što mi je došlo pod ruku uživajući u stjecanju znanja, a da nisam imao mentora ili nekog posebnog tko bi me u svemu tome vodio. Godine školovanja i redoviti posjeti crkvi probudili su tada u meni svjesnost o postojanju velikog jaza: između onog što su te institucije tvrdile da jesu i onog što su doista bile. Radi toga sam posebno tvrdoglavo odbijao ortodoksne ideje, uvjeravanja autoriteta i zahtjeve za prihvaćanjem kroz konformizam.

Dekan lokalnog fakulteta uputio me u tajne klasika svjetske literature usadivši mi svijest o snazi, ali i ograničenjima ljudskoga uma. U isto vrijeme sukob s tom institucijom potaknuo je u meni zanimanje za *paradokse organizacijskog života* i ljude koji upravljaju i vladaju tim organizacijama. U svojim dvadesetim već sam bio oženjen, silno željan znanja, nevjerojatno naivan i prepun ideala te kao takav, kročio sam kroz život poput janjeta u lovu na lava. Janje je ubrzo dobilo posao u maloj, neuglednoj poslovnici komercijalne banke. Šest mjeseci kasnije, direktor poslovnice napustio je tvrtku prepustivši upravljanje Janjetu. Zaštićeni udaljenošću, anonimnošću i beznačajnošću male poslovnice, četvorica zaposlenika prosječne životne dobi od dvadeset godina,

ignorirala su naređenja centrale obavljajući posao u skladu s lokalnim okolnostima i zdravim razumom.

U roku od dvije godine poslovnica je iskočila na prvo mjesto po rastu i profitabilnosti unutar kompanije. Anonimnost je stoga nepovratno izgubljena, a šape velikog Lava - hijerarhijske moći i krutih organizacijskih pravila - zatražile su pokornost. Janje je radi toga pobjeglo kako bi otvorilo novi ured u malom gradiću Oregona, gdje se obrazac prethodnog slučaja ponovio.

Godinu i pol kasnije, Lav i Janje našli su se “oči u oči” u sjedištu korporacije – Janje je sada bilo odgovorno za marketing na razini cijele države i odlučno da promjeni tvrtku - a Lav s druge strane odlučan da Janje stavi pod kontrolu. Naravno da to nije bila niti je mogla biti pravedna borba. U roku od godine dana, Janje koje više nije bilo Janje nego Ovca, našlo se na cesti - povrijeđeno ali mudrije - jer je mnogo naučilo o tome kako funkcioniraju linearni, hijerarhijski sustavi i ljudi koji u njima imaju moć.

Detalje slijedećih petnaestak godina gerilskog ratovanja Ovce, koja je ostala posvećena uspješnim ikonoklastičko-inovativnim metodama upravljanja, možemo slobodno preskočiti. U tri različite “komandno-kontrolne” organizacije Ovca se svaki puta svojski trudila promijeniti tvrtku, a tvrtka se svojski trudila obuzdati Ovca; naravno, s očekivano-neizbježnim rezultatom na kraju: još jedna nezaposlena Ovca na cesti, na pločniku je pretučena i ranjena u modricama čekala neka bolja vremena. (Usput, moram vas izvijestiti da te kompanije više ne postoje).

Tijekom godina Ovca je nastavila pohlepno čitati - među ostalim i tekstove o teoriji organizacije, ekonomiji, znanosti i filozofiji.

Zanimanje za sudbinu organizacija i ljude koji njima vladaju pretvorilo se u svojevrsnu opsesiju.

Zašto su organizacije, bilo državne, poslovne, obrazovne ili bilo koje druge, sve manje sposobne upravljati svojim aktivnostima – pitala se Ovca? Zašto se ljudi sve više otuđuju od tvrtki u kojima rade? Zašto su društvo i gospodarstvo u sve većem raskoraku?

Ne treba biti posebno mudar kako bi shvatili da nas je zahvatila *globalna epidemija nefunkcionalnosti institucija*. Znakove neuspjeha pronalazimo svuda uokolo, samo ako pažljivo pogledamo. Nova je “bolest” jednim dijelom povezana sa sužavanjem i komprimiranjem vremena i događaja. Primjerice, neki od vas još se uvijek sjećaju vremena kada su čekovi tjednima putovali bankarskim sustavom. To smo nazivali “plutanjem”, a pojedinci su tada nastojali izvući korist iz dugotrajne procedure.

Danas se stvari odvijaju nevjerojatnom brzinom, pogotovo u kontekstu novca koji nevjerojatnom brzinom kola krvotokom gospodarstva snažno utječući na društvo i zajednicu. Međutim, pritom obično

Ne treba biti posebno mudar kako bi shvatili da nas je zahvatila globalna epidemija nefunkcionalnosti institucija.

Umislili smo si da znamo koju ćemo polugu povući za koju vrstu rezultata čime ljudska bića prisiljavamo funkcionirati poput kotačića u nekom mehanizmu.

previđamo znatnu redukciju “plutanja” na drugim područjima - ili čak potpuno nestajanje kao što se primjerice desilo s “plutanjem” informacija.

Futurist James Burke u svojim je radovima naglasio kako su nam trebala stoljeća da se informacije o tome kako se tali rudača prošire samo jednim kontinentom i uvedu nas u Željezno doba. U doba jedrenjaka trebale su proći godine da se nova znanja prošire svijetom. Kada je čovjek zakoračio na Mjesec, vijest o tome proširila se globusom u 1,4 sekunde. Što je, prema današnjim standardima, nevjerojatno sporo!

Ništa manje nije važna redukcija znanstvenog “plutanja”, odnosno vrijeme koje protекne od znanstvenog otkrića i osmišljavanja nove tehnologije do njene univerzalne primjene. Za komercijalizaciju parnog stroja i automobila trebala su nam desetljeća. Za radio i televiziju trebale su nam godine. Danas mnogi visoko-tehnološki uređaji preko noći prolaze proces od zamisli do proizvodnje i prodaje.

Beskrajna kompresija “plutanja”, bez obzira je li riječ o novcu, informacijama, tehnologiji ili nečem trećem, može se opisati

kao nestanak vremena između onog što je bilo i onog što će biti, između prošlosti i budućnosti. Danas se čini kao da sadašnjost uopće ne postoji jer se sve mijenja - *osim jednog važnog izuzetka* - “plutanja” organizacije. Premda su značajno rasle u veličini i broju, još od pojave prvih korporacija, nacionalnih država ili sveučilišta pa sve do danas, malo se novih ideja - ako ikoga - pojavilo u kontekstu organizacijskog razvoja.

Koncepcije korporacija, nacionalnih država i sličnih struktura stvorene su na krilima *njutnovske znanosti* i *metafore stroja* koja je proistekla iz takvog svjetonazora. Već duže od tri stoljeća taj koncept i način razmišljanja dominira našom civilizacijom, više i dublje nego što itko može zamisliti. Njutnovska znanost proglasila je da ćemo Univerzum, kao i sve u njemu – neovisno o tome je li riječ o fizičkom, biološkom ili društvenom – najbolje razumjeti kada ga poistovjetimo sa satnim mehanizmom sačinjenim od zasebnih dijelova koji jedan na drugoga utječu putem preciznih linearnih zakona uzroka i posljedica. Od tada pa do danas strukturirali smo društvo u skladu s tom perspektivom, vjerujući kako ćemo pomoću uvijek novog redukcionističkog znanja, većeg stupnja efikasnosti i hijerarhijskog komandno-kontrolnog autoriteta uspjeti “povući polugu” na jednom mjestu, a na drugom dobiti precizan rezultat.

Također smo si umislili da znamo koju ćemo polugu povući za koju vrstu rezultata čime ljudska bića prisiljavamo funkcionirati poput kotačića u nekom mehanizmu. Tijekom tri stoljeća dizajnirali smo i vukli “poluge”, tjerajući ljude na *poslušnost* i *podaništvo* kakvo se očekuje od dobro istreniranih konja i potom se čudom čudili zašto izostaju očekivani rezultati.

Ako je njutnovska znanost otac današnjih prevladavajućih organizacijskih koncepcija, industrijsko doba im je majka. Gledani zajedno, dominiraju evolucijom institucija već dugo vremena. Jedinствeni, promjenljivi, individualizirani procesi u osnovama stvaranja obrtničkih proizvoda i usluga, napušteni su u korist vertikalne hijerarhijske organizacije koja je, kako bi proizvela ogromne količine uniformiranih proizvoda, usluga, znanja i ljudi, centralizirala ovlaštenja, rutinizirala proizvodne procese, nametnula poštivanje normi i gomilala resurse. Sve to reduciralo je varijacije kako bi se stvorili uniformirani, repetitivni procesi pokretne trake koji se beskonačno ponavljaju sa sve većom efikasnošću. Tako je rođena nova klasa menadžera i profesionalaca. Tako je industrijsko doba postalo “doba menadžera”.

Isto tako, industrijsko doba postalo je razdobljem znanstvenika posvećenih reduciranju raznolikosti različitih perspektiva u korist uniformiranih, repetitivnih, laboratorijskih procesa koji se ponavljaju sve većom i većom preciznošću. S vremenom sveučilišta su stekla monopolističko pravo “proizvodnje” ovih dviju klasa - *menadžera* i *znanstvenika* - što je stvorilo novi paradoks koji i dalje snažno utječe na svjetsku zajednicu: desilo se naime to da više hijerarhijske razine svih oblika organizacija, bez obzira dolaze li iz svijeta biznisa, politike ili društvenih institucija, stvaraju posebnu, međupovezanu, podržavajuću i isprepletenu *kognitivnu elitu* neograničenih sebičnih interesa usmjerenu očuvanju postojećih hijerarhijskih organizacijskih oblika, odnosno moći i bogatstva koje ti oblici osiguravaju.

U isto vrijeme te iste cjeline iznjedrile su nevjerovatnu lepezu znanstvenih i tehnoloških inovacija, brojne pokretače društvenih promjena koji sada zahtijevaju radikal-

no drukčije koncepcije organiziranja kako bi se osigurala znatno šira distribucija moći i bogatstva. Tako smo na kraju postali “metom vlastitom oružju”.

Međutim, treba dobro upamtiti kako nije toliko važno što smo postali ‘svijetom profesionalnih menadžera’, već je važno da se suština naše ekspertize svela na stvaranje i kontrolu konstantnosti, nepromjenjivosti, uniformnosti i efikasnosti, iako naše trenutačne potrebe zahtijevaju razumijevanje i koordinaciju varijabilnosti, kompleksnosti i efektivnosti.

Neprekidno propitivanje i šesnaestogodišnji gerilski rat Ovce rezultirali su s više uvjerenja:

1. Najveću prijetnju našoj civilizaciji i ljudima ne predstavlja atomska bomba ili degradacija prirodnog okoliša, nego sve veća koncentracija moći i bogatstva u rukama sve manjeg broja ljudi.
2. Istinske posljedice novih znanosti i tehnologija ne ogledaju se u novim napravama i uređajima - bez obzira je li riječ o nuklearnoj bombi ili silikonskim čipovima - već u radikalnim društvenim promjenama koje

Suština naše ekspertize svela se na stvaranje i kontrolu konstantnosti, nepromjenjivosti i uniformnosti iako naše trenutačne potrebe zahtijevaju razumijevanje i koordinaciju varijabilnosti, kompleksnosti i efektivnosti.

radi toga nastaju: sve većoj raznolikosti i kompleksnosti života i rada ljudi koja zahtijeva radikalne organizacijske promjene.

3. Hijerarhijske piramide moći komandno-kontrolnog modela upravljanja u svim vrstama organizacija: u politici, društvu, obrazovanju ili poslovnom svijetu, svojevrsna su devijacija Industrijskog doba, neusklađene s ljudskim duhom, destruktivne za biosferu i strukturalno suprotne slijedu fizičke i biološke evolucije. Osim toga što su arhaične, sve više gube vezu sa stvarnošću te stoga postaju sveopćom prijetnjom.

4. Elektronski komunikacijski sustavi, nalik izuzetno kompleksnim neuronskim mrežama čovjekovog tijela, povezuju svijet u jednako kompleksne ekonomske i socijalne mreže oko kojih će se institucije i društvo neizbježno morati reorganizirati.

5. Takozvano Informacijsko doba moglo bi se još nazvati i “erom umne interpretacije” budući da informacije nisu ništa drugo nego neobrađene sirovine tog nevjerojatnog kaordičkog sustava kojeg nazivamo umom te pseudo-uma kojeg nazivamo računalom. Software, oruđe kojim oblikujemo i upravljamo tom informacijom, čisti je proizvod uma.

Hijerarhijske piramide moći neusklađene su s ljudskim duhom, destruktivne za biosferu i strukturalno suprotne slijedu fizičke i biološke evolucije.

6. Najizdašniji, najjeftiniji i najmanje korišteni resurs u svijetu, često zloupotrebljavan, čovjekova je *domišljatost*; izvor zloupotreba arhaične su institucije industrijskog doba i način upravljanja koji su one iznjedrile.

Ovca je koristila svaku priliku za isticanje svojih uvjerenja. Iako se publika uobičajeno smiješila ili zijevala, Ovca se tisuću puta zaklela da će stvari jednom biti drukčije ako joj se ikada pruži prilika stvarati neku organizaciju. Kako su se mogućnosti da će se to ikada desiti činile ništavne, Ovca se posvetila popularnoj američkoj rasonodi – traženju lagodnog zaposlenja i “penzije na radnom mjestu” – odabravši za žrtvu jednu banku koja je nudila pristojne uvjete, ugodan ambijent i komoditet tražeći pritom minimalno angažiranje sposobnosti i truda. No, stvari se nisu odvijale onako kako je Ovca zamislila.

Nakon godine dana banka je kupila franšizu *Bank of America* za kartično poslovanje, a Ovca je dobila zadatak upravljati tim programom – čime pojašnjavam svoje prisustvo na sastanku i imenovanje u odbor.

Sudjelovanje u radu odbora smatrao sam uzaludnim, a to sam i službeno priopćio predstavnicima *Bank of America*, predlažući da se odbor - umjesto na “problem kartica” - usmjeri na iznalaženje neke uređene metode kojom će potom pristupati *svim* problemima. Iako su se složili sa mnom, članovi uprave brinuli su se da prijedlog neće biti prihvaćen ako ga oni iznesu pa su stoga inzistirali da ga osobno prezentiram.

Kako to uobičajeno biva s dezorijentiranim skupinama suočenim s nekim prijedlogom o prividnom napretku – koji uz to ne zahtijeva novac ili poseban napor - prisutni su ga spremno usvojili. Sastanak je završen,

odbor je donio odluku, a ja sam postavljen za predsjednika s namjerom da ne učinim išta više od puke građanske dužnosti.

Tijekom narednih šest mjeseci stvorena je kompleksna mreža regionalnih i nacionalnih odbora. Zahvaljujući toj mreži, organizacija je dobila jednu novu kvalitetu – osiguran je dotok organiziranih informacija o problemima pa se ubrzo pokazalo da su oni daleko veći nego što se pretpostavljalo, toliko veliki da ih postojeća struktura nije mogla ispraviti. Gubici se nisu mjerili desecima milijuna dolara, već su se penjali na više stotina milijuna – s tendencijom daljnjeg rasta.

Iznenada, poput bisera u blatu, pojavila se fantastična prilika. Javila se očita potreba za stvaranjem nove organizacije, a stvoreni su i uvjeti, iako nesigurni, za pokretanje projekta na sasvim drugačijim temeljima.

Popularni menadžerski pristupi s početnim “re” – *reorganizacija, reinženjering, reinvenija* – pokazali su se neučinkovitima jer se uvijek odnose samo na novu verziju postojećeg. Stoga je trebalo iznova osmisliti koncept banke, novca i kreditne kartice, u najdubljem smislu te riječi – trebalo je posegnuti u njihovu suštinu kako bi ispravno razumjeli na koji će se način mijenjati u mikroelektronskom okruženju. Tijekom više sastanaka i dugotrajnih dijaloga postupno su se iskristalizirali slijedeći zaključci:

1. *Novac* se pretvorio u zajamčeni, alfa-numerički podatak zabilježen na bezvrijednom papiru i metalu koji se nastavlja transformirati u puki podatak u formi organiziranih elektrona i fotona koji se brzinom svijetlosti kreću svijetom uz minimalne troškove.

2. *Kreditna kartica* je pogrešan naziv i kriva koncepcija koja se mora iznova osmisliti.

Popularni menadžerski pristupi s početnim “re” – *reorganizacija, reinženjering, reinvenija* – pokazali su se neučinkovitima jer se uvijek odnose tek na novu verziju postojećeg.

Kartica zapravo postaje sredstvom za razmjenu vrijednosti posredstvom uređene razmjene elektronskih signala. Potražnja za takvom razmjenom mogla bi postati globalna – barem smo tako tada mislili.

3. *Bilo koja organizacija* koja će na najbolji način jamčiti i obavljati globalnu razmjenu podataka u formi uređenih elektronskih signala, imati će priliku osvojiti potencijalno tržište razmjene vrijednosti u cijelom svijetu – ogromnog potencijala, većeg nego što uopće možemo zamisliti.

Ubrzo je postalo jasno da to ne može napraviti ni jedna hijerarhijska korporacija, niti jedna nacionalna država. Zapravo, nijedan postojeći oblik organizacije ne može se nositi s takvim zadatkom. Potom su zbrojeni resursi svih banaka širom svijeta. Ukupni iznos nadmašio je resurse mnogih nacija. Dakle, pothvat bi mogao uspjeti jedino ako se resursi udruže. No, kako to postići?

Dizajniranje organizacije koja bi se uhvatila u koštac s takvim kompleksnim problemom nije dolazilo u obzir budući da se nisu mogle sagledati eventualne teškoće u fazi implementacije projekta. Pa ipak, konstantno smo imali na umu da se evolucija



Pravi lideri znaju  
prepoznati trendove.

**posao.hr**



rutinski i s lakoćom nosi s daleko kompleksnijim kaordičkim sustavima od ovoga o kojem pišem. Postupno nam je postalo jasno kako bi se željena organizacija trebala bazirati na *biološkim konceptima* i metodama. Trebala bi *evoluirati* – zapravo bi sama sebe trebala osmisliti i organizirati.

Pozvao sam članove odbora na sastanak kako bi zajedno razmotrili ključno pitanje: “U odsutnosti bilo kakvih ograničenja, kada bi uspjeli realizirati sve što zamislimo, kako bi izgledala odnosno kakve bi prirode bila idealna organizacija - *prvoklasno sredstvo razmjene vrijednosti?*”

Uputili smo se u obližnji mali hotel i tamo se zatvorili slijedeći tjedan intenzivno raspravljajući po cijele dane, a ponekad i noći. Rasprava je postupno iznjedrila nekoliko jednostavnih načela:

1. *Novi sustav mora biti u pravičnom vlasništvu svih sudionika.* Ni jedan član ne smije imati povlašten položaj. Pogodnosti moraju proistći isključivo iz individualnih sposobnosti i inicijative.

2. *Moć i funkcije moraju se dijeliti što je više moguće.* Bilo koji dio cjeline ne bi trebao preuzimati funkcije koje može obavljati neki periferni dio; niže pozicionirani dijelovi ne bi trebali predavati moć i odgovornost odlučivanja ako je sami mogu razumno koristiti.

3. *Neophodno je uspostaviti distribuirani model upravljanja.* Ni jedan pojedinac, institucija ili kombinacija tih aktera ne bi trebali kontrolirati niti dominirati procesom promišljanja i odlučivanja.

4. *Struktura mora biti fleksibilna te istovremeno čvrsta i izdržljiva.* Mora biti spremna na konstantne, samo-generirane modifikacije

forme i funkcije, a da pritom ne žrtvuje svoju suštinsku prirodu i usađene principe postojanja.

5. *Novi sustav mora spremno prihvaćati raznolikost i promjene.* Mora k sebi privlačiti ljude i institucije kojima su navedena načela funkcioniranja prihvatljiva - šireći tako oko sebe okruženje razvoja i rasta.

Trebalo nam je gotovo šest mjeseci da “izbrusimo” navedena načela i pridobijemo uključene. Nakon toga uslijedilo je razdoblje intenzivnih, cjelogodišnjih napora u kojima je sudjelovao veliki broj ljudi na različitim područjima. Tijekom vremena, *načela su postupno proširena u koncepciju*, a koncepcija u teorijsku strukturu koja se uklopila u zakonske okvire, običaje i kulturu. U lipnju 1970. stvorena je kaordična organizacija VISA.

I dalje je teško riječima opisati tu posebnu poslovnu zajednicu. Međutim, impresivna postignuća ostvarena implementacijom načela kaordične organizacije u praksi – prije svega *distribuiranog modela upravljanja* koji oslobađa ljudsku ingenioznost – govore sama za sebe. Prije trideset i četiri godine VISA je bila samo magloviti koncept. Da-

Impresivna postignuća ostvarena implementacijom načela kaordične organizacije u praksi - prije svega *distribuiranog modela upravljanja* koji oslobađa ljudsku ingenioznost - govore sama za sebe.

nas, otprilike 23.000 financijskih institucija u više od 200 zemalja širom svijeta stvara i prodaje VISA proizvode; 355 milijuna ljudi koji koriste VISA proizvode godišnje obavi 7,2 milijarde transakcija ukupne vrijednosti 650 milijardi dolara – što predstavlja najveći pojedinačni blok kupovne moći u svjetskom gospodarstvu.

U pravnom smislu VISA je profitna korporacija u vlasništvu svojih članova, iako je ne možemo zvati “dioničkim društvom”. S druge strane, ona je posebna forma *iznutra-prema-van orijentiranog holdinga* u smislu da korporacija nije vlasnik dijelova, već su dijelovi vlasnici korporacije. Svih 23.000 financijskih institucija koji kreiraju njene proizvode istovremeno su njeni vlasnici, članovi, klijenti, subjekti i nadređeni. Iako egzistira kao integralna komponenta jedne od najviše reguliranih industrija, ipak nije podložna ni jednom regulatornom autoritetu u svijetu.

VISA predstavlja kaordičnu strukturu. Kada bi je pretvorili u dioničarsko društvo njezina bi tržišna vrijednost premašila 150 milijardi dolara (iznos ne uključuje vrijednost tisuća pridruženih subjekata). Pa ipak, ona se ne može kupiti, njome se ne može trgovati, prodati je niti može biti objektom

U pravnom smislu VISA je profitna korporacija u vlasništvu svojih članova, iako je ne možemo zvati “dioničkim društvom”.

neprijateljskog preuzimanja jer se vlasništvo drži u obliku trajnih, neprenosivih prava njenih članova. Međutim, dio biznisa kojeg izgrade pojedini članovi isključivo je njihovo vlasništvo – koje se odražava na cijene njihovih dionica – te se može prodati bilo kojem pravnom subjektu koji ispunjava uvjete za članstvo – dakle, na vrlo velikom i aktivnom tržištu.

VISA se ne zalaže za bilo koja partikularna politička, ekonomska, društvena ili pravna stajališta transcendirajući time jezike, običaje, politiku ili kulturu u namjeri da uspješno poveže institucije i ljude različitih uvjerenja. Prošla je kroz mnoge ratove i revolucije, pri čemu su zaraćene strane nastavile dijeliti vlasništvo nikada ne prestajući uzajamno prihvaćati kartice, čak i onda kada su se međusobno ubijali.

VISA predstavlja kaordičnu strukturu koja je za manje od pet godina transformirala problematičan proizvod s minornim tržišnim udjelom u iznimno profitabilan proizvod koji dominira industrijom, smanjivši pritom troškove neosiguranih kredita za više od 50%. Tijekom trećine stoljeća, u najboljim i najgorim trenucima, ostvarila je složeni godišnji rast (eng. *compound annual growth*, op. prev.) od najmanje 20% pa sve do 50%.

VISA-om upravlja više uprava, odnosno “odbora direktora”, unutar jednog pravnog subjekta, a niti jedan od njih ne može se smatrati nadređenim ili podređenim. Istovremeno svaki od njih posjeduje neopoziva ovlaštenja i autonomiju za određeno geografsko ili funkcionalno područje.

VISA proizvodi prepoznati su širom svijeta. Unatoč tome što je organizacija posve transparentna i što savršeno funkcionira, njeni krajnji potrošači, većina njenih po-

družnica, pa čak i neki od članova – uopće ne znaju na koji je način ustrojena. Jezgro tvrtke ili njen centralni dio ne posjeduje nikakva znanja ili ovlaštenja nad velikim brojem konstitutivnih jedinica. Nijedan dio ne poznaje cjelinu, cjelina ne poznaje sve dijelove, a nitko ni nema potrebu za time. Važna je cjelina koja funkcionira kao organizam, poput svih kaordičkih struktura – poput našeg tijela, mozga ili biosfere – koji se uglavnom sami reguliraju.

Oko tri tisuće zaposlenika, raštrkanih u 21 poslovnici u 13 zemalja na 4 kontinenta, koordinira 650 milijardi dolara vrijednim poslovima. Konstantno razvijaju proizvod i sustav u cjelini, promišljaju o reklami i upravljaju s dva ogromna komunikacijska centra povezana s tisućama drugih centara za pohranjivanje i obradu podataka koji međusobno komuniciraju pomoću devet milijuna kilometara duge mreže optičkih kablova.

Ako kažem da sustav obavi više elektronskih financijskih transakcija u tjedan dana nego cjelokupni sustav američkih Saveznih rezervi u godini sve će vam biti jasno. Ukupni kapacitet sustava iznosi 1.100 transakcija u sekundi uz troškove po transakciji manje od jednog penija.

Prema tržišnim standardima zaposlenici VISA-e osrednje su plaćeni, ne dobivaju nagrade ili bonuse u dionicama niti stječu neko veliko bogatstvo obavljajući svoj posao. Unatoč tome, ipak su izabrali VISA-u, napravivši najveći preokret u povijesti u razvoju nekog brenda, sve to u trećini predviđenog vremena. Osim toga, izradili su prototip trenutno korištenog komunikacijskog sustava u samo devedeset dana s budžetom od 25.000 dolara. Ti ljudi uvijek iznova demonstriraju jednostavnu istinu koju smo izgubili iz vida u njutnovskim mehanicističkim organizacijama:

Prema tržišnim standardima zaposlenici VISA-e osrednje su plaćeni, ne dobivaju nagrade ili bonuse u dionicama niti stječu neko veliko bogatstvo obavljajući svoj posao.

U pravim okolnostima, oboružani ničim više nego snovima i odlučnošću, slobodni da isprobaju nešto novo, sasvim obični ljudi konzistentno ostvaruju izuzetna postignuća.

Dosta sam pisao o filozofiji i povijesti VISA-e. No, što je s budućnošću? Prije desetak godina raskinuo sam svoje veze s tvrtkom kako bi ostatak života proživio u miru i anonimnosti, uzgajajući ovce, provodeći vrijeme u prirodi, čitanju i promišljanju. Ubrzo sam naišao na knjigu *Complexity: The Emerging Science At The Edge of Order and Chaos* autora Mitchella Waldropa. Koncepti prezentirani u knjizi nisu me iznenadili; osjećao sam se kao pri susretu sa starim, bliskim prijateljima.

Iznenaden sam prije svega bio što su se sada počeli pojavljivati u svijetu znanosti. Potaknut znatiželjom, pročitao sam još nekoliko knjiga na tu temu, posjetio *Foresight Institute* i *Bionomics Institute* u Santa Feu te *Joyce Foundation* u Čikagu.

Prilikom posjeta *Joyce Foundation* shvatio sam kako s njihovim ljudima dijelim iste preokupacije o prirodi suvremenih institucija i strahove o skorom kolapsu. U razgo-

voru su mi prenijeli svoje uvjerenje kako bi se načela u korijenima VISA-e i njenog uspjeha mogla i trebala šire primjenjivati u društvenim, političkim i komercijalnim organizacijama, zatraživši od mene da im se pridružim u dijalogu o budućnosti. Tako je brzo prekinut moj idilični život.

Odbili su prihvatiti moje uvjerenje kako će trenutačna epidemija nedjelotvornosti institucija završiti katastrofom, potkrepljujući svoje stavove primjerom VISA-e i *Interneta* - radikalno drukčijih organizacija koje su se brzo i uspješno razvijale - pokazavši time da su radikalne promjene možda ipak ostvarive i u drugim sferama.

Postavili su izazovno pitanje: *Što trebamo učiniti želimo li postići kaordične promjene institucija u svim segmentima društva?*

Nakon duljeg istraživanja i promišljanja predložili smo sljedeće:

1. Trebalo bi se pojaviti najmanje pet ili šest velikih, izuzetno uspješnih primjera kaordičnih organizacija, sličnih *Internetu* i *VISA-i*. Idealno bi bilo kada bi one dolazile iz različitih područja: biznisa, obrazovanja, javnih institucija vlasti, civilnog sektora i

socijalnog poduzetništva. Trebalo bi pronaći organizacije spremne i voljne za takvu vrstu promjene te im potom osigurati resurse i pomoći im tijekom procesa.

2. Trebalo bi izraditi sofisticirane, trodimenzionalne, fizičke i opipljive modele takvih struktura kako bi ih ljudi usporedili s postojećim. Također bi trebalo napraviti kompjuterske modele koji bi grafički demonstrirali na koji se način takve institucije samoorganiziraju, evoluiraju i povezuju u nove društvene obrasce 21. stoljeća – a da sve to počiva na neoborivim intelektualnim fundamentima. Trebalo bi argumentirati ekonomske, znanstvene, političke, povijesne, tehničke i filozofske razloge za primjenu takve organizacije. Iako je značajan dio tog posla već obavljen, još uvijek nije sve završeno; nedostaje jasnoće i koherentnosti. I ne samo to. Još uvijek nisu stvoreni jezik i metafore koji bi nam pomogli u razumijevanju i masovnom širenju koncepta.

3. Trebalo bi osnovati globalnu organizaciju s jedinom svrhom razvoja, širenja i implementacije nove kaordične koncepcije, koja bi ljude i organizacije posvećene re-konceptualizaciji institucija povezala u ogromnu mrežu radi zajedničkog učenja, informiranja i vlasništva. Istu bi također trebalo organizirati na kaordičnim načelima koje sama zastupa.

Inzistirao sam na stavu kako je vjerojatnost ostvarenja navedenih točaka nevjerojatno mala i kako je masovni institucionalni kolaps neminovan. S druge strane ljudi iz fondacije uporno su tvrdili kako se zapravo radi o izgubljenom povjerenju i o tome da su ljudi spremni za nove koncepcije; da postoji sve veće nezadovoljstvo, pa čak i očaj, zbog naizgled nerješivih problema koji se - u odsustvu konstruktivnih modela pro-

Ljudi iz fondacije uporno su tvrdili kako se zapravo radi o izgubljenom povjerenju i o tome da su ljudi spremni za nove koncepcije.

mjena - pretvaraju u destruktivno ponašanje. Prema njihovom mišljenju, društvo se priprema za radikalno drugačije ideje o zajedništvu i organizaciji.

Postavili su mi slijedeće izazovno pitanje:

*Ako Joyce fundacija pokaže spremnost raskinuti s tradicijom i po prvi puta dodijeliti donaciju nekom pojedincu, jesam li ja spreman uložiti svoje vrijeme u istraživanje kako bi se utvrdila ostvarivost prethodnih zahtjeva i eventualni uvjeti koji je priječe?*

Iako sam ih uvjeravao da sa mnom gube vrijeme i novac, nastavili su inzistirati spremni da preuzmu rizik.

Tako sam se naredne godine upustio u odiseju još čudniju od VISE, neusporedivo značajniju i interesantniju, putujući po svijetu u potrazi za pojedincima spremnim angažirati se na projektu. Putovanja su me spojila s mnogim briljantnim, dubokim i promoćurnim ljudima u različitim segmentima života - vojnicima, biznismenima, poduzetnicima i čelnim ljudima korporacija, industrijalcima, predstavnicima raznih religijskih institucija, vrhunskim znanstvenicima i publicistima. Premda se još uvijek krećem maglovitom cestom, ohrabruje me što putem nailazim na mnoštvo individua sličnih uvjerenja. Posijano sjeme kaordičnog promišljanja očito je proklijalo u okruženju.

Unatoč mnogim nepoznanicama, tijekom vremena postupno sam prestao vjerovati u nemogućnost realizacije cilja. Uz pomoć desetaka duboko posvećenih ljudi i dva milijuna dolara istraživačkog budžeta, sada mi se čini kako bi *Global Chaordic Federation* uskoro mogla ugledati svjetlo dana.

Velike su šanse da će takva organizacija potom brzo privući globalnu podršku i

Trenutno se nalazimo u točki vremena kada četiristogodišnje razdoblje mehanicističkog svjetonazora polako ali sigurno umire, dok se "nešto drugo" bori da bude rođeno.

postati instrumentom potpore širenju novih i uspješnih kaordičnih organizacija, ali i koherentnih intelektualnih fundamenata drukčijeg društva. Ako bi se tako nešto desilo unutar jednog desetljeća, moglo bi doći do katalizacije i stvaranja masovne kulturalne, spiritualne i institucionalne promjene kakvu od nas traži održiva budućnost.

Prema mojem osobnom uvjerenju - premda je tako nešto teško dokazati - trenutno se nalazimo u točki vremena kada četiristogodišnje razdoblje mehanicističkog svjetonazora polako ali sigurno umire, dok se "nešto drugo" bori da bude rođeno; polako ali sigurno javljaju se promjene u kulturi, znanosti, društvu i institucijama kakve do sada još nismo doživjeli.

Pred nama se jasno nazire prilika regeneracije individualnosti, slobode, zajedništva i etike, ostvarenja sklada s prirodom, jednih s drugima i s Božanskom inteligencijom kakvu svijet nikad nije imao niti sanjao.

U mojem umu ne postoji ni najmanja sumnja da smo kao ljudi kaordična bića, da smo to oduvijek bili i da ćemo takvi i ostati, da je svijet kaordičan i da naše institucije trebaju postati kaordičnim bićima.

Tako je život funkcionirao još od početka vremena, nastavljajući evoluirati u sve kompleksnije forme.

Radi se o našem jedinom putu u održivost u stoljećima koja dolaze. Pitanje je samo hoćemo li tamo stići kroz masovni kolaps institucija, enormne gubitke i krvoprolića te bolnu rekonstrukciju, uz mogućnost još jedne regresije do krajnje manifestacije njujnovske koncepcije kontrole - *diktature*.

Ili smo, konačno, evoluirali do točke dostatne *skromnosti*, *inteligencije* i *volje* kako bi otkrili koncepcije i uvjete koji će kaordičnim institucijama pomoći da pronađu svoj put do mirnog i mudrog bivstvovanja?

Odgovor na ovo pitanje *jednostavno ne znam*. Ali znam da u ovakvim vremenima ne ostvariti sve ono o čemu smo sanjali nije neuspjeh. Neuspjeh bi bio ne sanjati o svemu što smo mogli postići.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Copyright © 2012 Dee W. Hock. Reprinted with permission. All rights reserved.



**Dee W. Hock**, osnivač i prvi predsjednik Uprave *Visa credit card association* 1991. godine primljen je u članstvo *U.S. Business Hall of Fame*. Osnivač je neprofitne udruge *Chaordic Commons* s misijom razvoja i promicanja novih koncepcija organiziranja i upravljanja kompleksnim sustavima. Autor je svjetske uspješnice *Birth of the Chaordic Age* prevedene na 36 jezika.

Coaching ne čini samo dvoje ljudi.



Čine ga dva svijeta.



U svijetu klijenta postoji izazov.

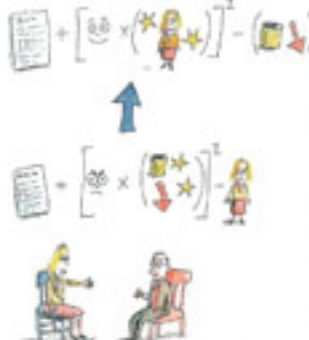


U coachingu, coach postaje ogledalo u kojem klijent istražuje svoju sliku svijeta...



U kratkotrajnom doticaju dvaju svjetova, raste svjesnost o pretpostavkama, modelima, pristupima, ponašanjima i djelovanjima.

Javljaju se i istražuju nove mogućnosti



Strategije se razvijaju, testiraju i isprobavaju

Jedan svijet postaje jasnije mjesto,



a jedna osoba sama sebi ima više smisla.



Coaching ne čine samo dva svijeta koja je spojio izazov

Coaching čine dvoje ljudi



Koji dodaju vrijednost jednom životu, radu i organizaciji.



Pitate li se i vi:

Kako mogu biti bolji lider?  
Kako mogu graditi vrhunske pojedince i timove?  
Kako mogu povećati učinkovitost zaposlenika?

Na koji način organizaciju podići...  
...na jednu sasvim novu razinu?

**Kako JA mogu postati EXECUTIVE COACH?**

Odgovore na sva ova pitanja – i više, može vam dati coaching organizacija s najviše akreditacija u Europi



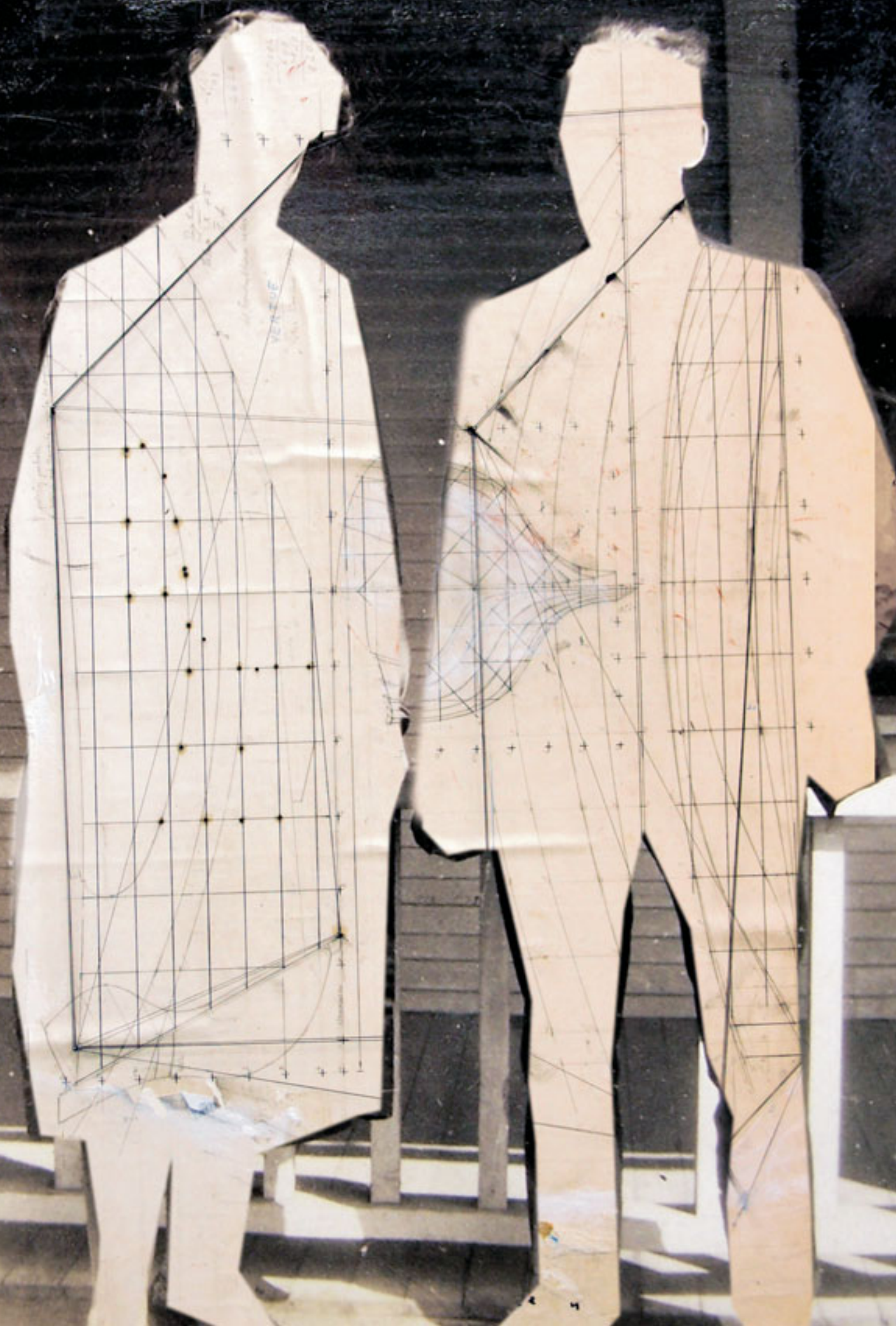
ACADEMY OF EXECUTIVE COACHING

Informacije o edukaciji  
«Diploma in Executive Coaching»

Tel. 091 234 11 00  
Tel. 099 382 30 00

e-mail: daniela.miljan@aoec.com  
e-mail: alan.zepec@aoec.com

Http://aoec.wordpress.com  
http://www.aoec.com





# Makroliderstvo: novo liderstvo u svijetu kompleksnosti

Pierre Casse, Melita Rant

**T**ekst pred vama nastao je pri susretu dvoje ljudi, zbog frustracije koju su autori, oboje stručnjaci na području obrazovanja lidera i menadžera, iskusili tijekom velike krize koja je započela 2008. godine., a traje još i danas. Razočarani i šokirani odlukama i ponašanjem vodećih ljudi svijeta, autori su odlučili razmotriti nastalu situaciju kako bi pokušati utvrditi što se može naučiti iz takozvane krize. Ideje iznesene u ovome članku nesumnjivo su produkt sinergije raznih promišljanja, ali i vrlo snažnih emocija.

*Ovaj članak ne govori o istini (tko uostalom poznaje istinu?). On govori o potrebi transformacije važnih kompleksnih pitanja s kojima se susrećemo na početku 21. stoljeća kako bi na njih gledali iz pozitivne perspektive. U njemu pokušavamo opisati nužne osobine lidera novoga kova u profitnom i javnom sektoru koje se prije svega odnose na sposobnost da se shvati i ispravno interpretira ono što se dešava u današnjem hiperkompleksnom svijetu, zašto se dešava to što se dešava, te, što je najvažnije, kako nam sve to može poslužiti.*

*Poneke ideje vjerojatno će vam se učiniti ekstremne i provokativne budući da su poprilično nabijene emocijama. Njihov je cilj dvojak; pobuditi svijesnost o tome s čime se to danas suočavamo, te stvoriti temelje nekog novog liderstva budućnosti.*

*Učiti tako nešto smatramo zahtjevnim te istovremeno nasušno potrebnim zahtjevom!*

*P.Casse i M. Rant*

*Bled, Slovenija, rujan 2012. godine.*

## Makroliderstvo?

*“Moj glavni zadatak je stvarati lidere, a ne sljedbenike.” (Tunç Cerrahoglu, predsjednik Uprave Sun Inbeva).*

U kontekstu znanosti i umjetnosti liderstva najvažnije je znati *kako* stvarati lidere (a ne sljedbenike). Radi se o tome da naučimo *kada* i *kako* promovirati potencijale. Prema tradicionalnom shvaćanju liderstva, ljudi spremno i bez pogovora slijede prihvaćene lidere radi njihovih ideja i energije, te prije svega radi njihovog odnosa prema njima samima. No, danas se partnerski odnos između ljudi i lidera ponajprije temelji na RECIPROČNOSTI: *Slijedit ću te, ako mi pokažeš kakvu korist ja imam od toga!*

## Kriza liderstva

*U današnje vrijeme ljudi mnogo znaju o cijenama, a gotovo ništa o vrijednostima. (Oscar Wilde, 1854.-1900., englesko-irski dramatičar i pjesnik.)*

U kontekstu znanosti i umjetnosti liderstva najvažnije je znati *kako* stvarati lidere. Radi se o tome da naučimo *kada* i *kako* promovirati potencijale.

Liderstvo je kompleksan proces interpersonalnog vrednovanja u kojem se “pravo da se vodi druge” stječe isključivo u očima sljedbenika. Sljedbenici će lideru osigurati to pravo samo ako vjeruju u njegove namjere i samo onda ako u očekivanim posljedicama pronalaze neku korist za sebe. A što je sljedbenicima korisno ovisi o njihovom sustavu vrijednosti (dakle, ponovno ono pitanje “što je imam od toga?”).

U današnje vrijeme svakim danom postaje sve očitijim da se koncept sljedbe i sljedbenika izmijenio te da staro shvaćanje liderstva prema kojem “lideri znaju što je najbolje za sljedbenike” više ne prolazi.

Što je to što cijenimo kod drugih, radi čega bi ih spremno i bez pogovora slijedili? Zašto su ljudi sve manje voljni odati priznanje liderima, kako u javnom, tako i u profitnom sektoru? Zašto im ne vjeruju? Zašto je pomanjkanje poštovanja prema liderima toliko rašireno? Zašto ih nerado slijedimo?

Kao jedan od ključnih odgovora nameće se POVJERENJE. Povjerenje je psihološko stanje prihvaćanja ranjivosti na temelju očekivanih pozitivnih namjera i ponašanja vođe (Weber i dr. 2006., str. 37). Prilikom procjenjivanja o tome zaslužuju li lideri njihovo povjerenje, ljudi uglavnom prosuđuju na osnovu toga:

1. Jesu li lideri vjerodostojni (“Vjerujemo li im?”),

2. Jesu li lideri pouzdani (“Ispunjavaju li svoja obećanja?”).

Mnogi lideri današnjice dokazano i provjereno podbacuju u obje kategorije! Korporacije i druge institucije oni smatraju genijalnim sredstvom za osobno bogaćenje i stjecanje moći. Novac i moć “zlatno” su kojim opravdavaju nesmiljenu bitku za uspjehom. Pa ipak, iako je “zlatna prašina” dragocjena, kada upadne u oko neizostavno ometa vid. Većina lidera današnjice zasljepljena je i ne vidi negativne posljedice svojega djelovanja.

Upravo zbog toga mnogi od njih nisu uočili gospodarsku krizu prije nego što je snažno pogodila svijet. Još uvijek ne razumiju

uzroke, o čemu se tu zapravo radi? Nisu sposobni pojasniti ljudima nove okolnosti. Nisu sposobni ponuditi nove odgovore, iako se svojski trude ostaviti dojam kako mudro i smišljeno rješavaju probleme. Nimalo se ne trude iskoristiti izazove trenutka i propagirati novi način međuljudskog odnošenja kako bi se suživot unaprijedio.

Očito je da se mnogi ljudi, koje danas nazivamo liderima, izbjegavaju suočiti s realnim, zahtjevnim i kompleksnim pitanjima! A mnogim drugima - šačici malobrojnih koji su se, unatoč svemu, spremno uhvatili u koštac s problemima - nedostaje *inovativnosti*, te posebno *hrabrosti* da se odvaži na riskantne iskorake. Osim toga, konstantno ih se bojkotira.

## Istinsko liderstvo: Transformacija pogrešaka u prilike

*“Onaj tko pretpostavi ono ‘što bi trebalo biti’ onome ‘što jest’, kreće putem vlastite propasti umjesto spasenja; onaj tko teži dobroti i pravednosti u svim svojim djelima zasigurno srlja u propast jer je svijet prepun loših i nepravednih.” (Niccolo Machiavelli, 1469.-1529., firentinski državnik i politički filozof, Il Principe, 1513., 15. poglavlje, str. 56).*

Možda su naši lideri imali dobre namjere, ali ih nisu uspjeli pretočiti u djela. U ne tako davnoj prošlosti nesumnjivo su počinili niz grešaka zbog kojih danas ispaštamo. Recimo to direktno i bez uvijanja: lideri su se pokazali slabima, korumpiranima i nesposobnima suočiti se s najnovijom gospodarskom i društvenom krizom. Naravno da pritom ima iznimaka, ali ih je sveukupno gledajući premalo.

Mnogi su se lideri (sve je to već bezbroj puta rečeno) izgubili u “trkama na kratke staze”; umjesto da se bave važnim prioritetima ostali su usmjereni na sitne probleme gubeći time iz vida značajne perspektive. Neki su od njih, što je najgore od svega, toliko ogrezli u pohlepu da su posve zaboravili na etičke dužnosti.

Osim što su bespomoćno promatrali što se oko njih zbiva, nisu bili niti sposobni niti hrabri greške prošlosti pretvoriti u prilike budućnosti... svijet i probleme sagledati iz nove perspektive... preispitati trenutačnu realnost i postojeće sustave... posebno one na makro razini (gospodarske, političke i kulturološke) koji nam nameću ograničenja. Lideri današnjice pozvani su uhvatiti se u koštac s

višeslojnim problemima na području gospodarstva, politike i kulture. Moraju se upitati:

- Jesmo li sve učinili za zaštitu demokracije?
- Nije li demokracija tek drugi oblik manipulacije ljudima?
- Što je s kapitalizmom i slobodnim tržištem: možemo li i dalje tvrditi da se radi o najboljem načinu organizacije društva?
- Predstavlja li racionalnost utemeljena na oportunističkom kratkoročnim prednostima najbolji temelj za odlučivanje?
- Je li pohlepa najučinkovitije sredstvo ostvarivanja rasta i prosperiteta?
- Stvara li kapitalizam prevelike nejednakosti?
- Što nam etika može reći o nejednakostima?
- Ako su nejednakosti neetične, može li se onda cjelokupno tržišno gospodarstvo okarakterizirati kao neetično?
- Nadilazi li profit etičnost?

Neki će reći da socijalizam - unatoč tome što kapitalizam neravnomjerno preraspodjeljuje bogatstvo - ne predstavlja ništa bolje rješenje buduću da ravnomjerno preraspodjeljuje siromaštvo.

Zadirući dublje u područje etičnosti dolazimo do ključnog pitanja: *Kome zapravo odgovaramo?* Nama samima? Dioničarima? Dionicima? Budućim naraštajima? Jesu li vrijednosti koje nas motiviraju i pokreću prikladne? Za koga jesu, a za koga nisu? Trebamo li ih možda mijenjati? Kako ćemo ih mijenjati? Možemo li ih uopće promijeniti? Mogu li to učiniti lideri? Ako je odgovor pozitivan, kako to mogu učiniti?

Promotrimo sada pobliže neka važna pitanja koje lideri moraju riješiti, na ovaj ili onaj način.

## Gospodarsko okruženje: Redefiniranje kapitalizma

*“Svaki pojedinac nastoji uposliti svoj kapital tako da on producira najveću moguću vrijednost. Općenito, ne namjerava promicati javni interes, niti mu je poznato kada i u kojoj mjeri ga promiče. Stalo mu je samo do vlastite sigurnosti i vlastite dobrobiti. U svemu tome, vođen ‘nevidljivom rukom’, stvara učinke koje nije namjeravao stvoriti. Slijedeći vlastiti interes, često promiče interese društva uspješnije nego kada to svjesno želi činiti.” (Adam Smith, 1723.-1790., škotski filozof i ekonomist, *The Wealth of Nations*, 1776.).*

Prema Adamu Smithu, jednome od prvih ekonomista u svijetu, *kapitalističko društvo* i *slobodno tržišno gospodarstvo* najučinkovitiji su pokretači gospodarskog rasta i prosperiteta. Stvorena nova vrijednost najviša je kada

se među gospodarskim subjektima i pojedincima raspoređuje prema:

1. Superiornosti poslovnih ideja, raspoloživim financijskim resursima, znanju i drugim ograničenim resursima,
2. Poduzetničkoj posvećenosti, spremnosti na preuzimanje rizika i odgađanju trenutne u korist buduće potrošnje.

Dakle, svi oni ljudi izraženog poduzetničkog entuzijazma, superiornih poslovnih ideja i specijalističkih znanja koji posjeduju novčane i druge resurse imaju veće šanse da u budućnosti k sebi privuku još više resursa.

Ako više imate, više možete steći što je sasvim u redu u kontekstu maksimalizacije gospodarskog rasta kada su nam potrebne investicije najučinkovitijih investitora.

Takvo je barem idealno stajalište. Tako bi gospodarstvo trebalo funkcionirati. U načelu. U teoriji. No, ovaj model pokazuje i očite nedostatke:

1. Kontinuirani gospodarski rast zahtjeva ozračje u kojem pojedinac kontinuirano ŽELI VIŠE, iako već ima mnogo više nego što može potrošiti. Takvo se duhovno-mentalno stanje naziva *pohlepom*.

Mnogi ugledni ekonomisti jasno su naglasili da "...svijet pokreću pojedinci koji nastoje zadovoljiti vlastite interese... povijest ne može biti jasnija: ne postoji neki drugi, efikasniji i bolji način kojim bi se ostvario boljitak običnih ljudi, a koji bi se mogao mjeriti s proizvodnim aktivnostima slobodnog poduzetništva. Samo je jedna dužnost biznisa – uvećavati svoje resurse i posvetiti se aktivnostima s isključivom svrhom uvećanja profita." (Milton Friedman, 1912. - 2006., američki ekonomist, zagovaratelj slobodnog tržišta, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 1976. godine).

2. Dakle, *pohlepa je poželjna vrлина*. Pohlepa daje rezultate. Pohlepa savršeno ilustrira suštinu razvojnog duha. No, već je John Maynard Keynes primijetio da "kapitalizam zastupa nevjerojatno uvjerenje po kojem će pohlepni i pokvareni pojedinci – djelujući pohlepno i pokvareno – maksimalizirati dobit zajednice". Kapitalizam, danas je to već svima jasno, stvara sve veće razlike među ljudima, zloupotrebljava moć, dominira ljudima i ponižava ih – sve uz pomoć novca. Prema Josephu Stiglitzu "...naše društvo tolerira razlike jer ih smatra društveno korisnima; one su zapravo pravična cijena koju plaćamo za poticanje i motivira-

nje ljudi na djelovanje u smjeru povećanja društvenog blagostanja". S druge strane Stieglitz takva društva smatra suštinski nestabilnima: "Ako stabilnost i učinkovitost zahtijevaju beskrajni rast – što je očito nemoguće ostvariti - što nam tada jamči stabilnost i učinkovitost kapitalizma?"

Hoće li gospodarstvo pokretano pohlepom samo sebe uništiti? Na ovo je pitanje teško jednoznačno odgovoriti. Istraživanja su pokazala da prevelike razlike izbacuju društvo iz ravnoteže te u mnogome uvećavaju mogućnosti izbijanja ratova i pobune marginaliziranih skupina.

3. *Burza dionica* postala je "svijet za sebe" koji živi svojim vlastitim životom. Kao što je Karl Marx rekao: "Kapital je novac. Temeljem toga što predstavlja vrijednost, stekao je tajanstvenu moć da sam sebi pridodaje vrijednost." Današnja burza dionica mnogo više se temelji na špekulacijama nego na realnom biznisu.

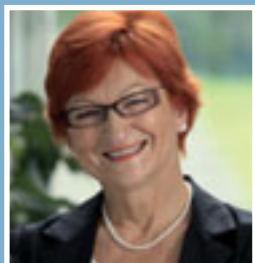
Mnogi ljudi danas više zarađuju finansijskim špekulacijama nego poštenim radom! Današnje društvo nalikuje kockarnici. Bogatstva se stječu bez ikakve koristi za društvo.

Kontinuirani gospodarski rast zahtjeva ozračje u kojem pojedinac kontinuirano ŽELI VIŠE, iako već ima mnogo više nego što može potrošiti. Takvo se duhovno-mentalno stanje naziva *pohlepom*.



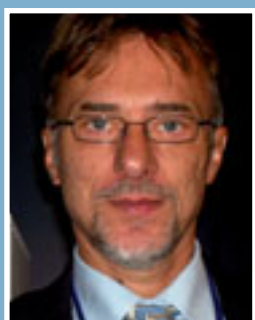
**Franjo Luković**, predsjednik Uprave, Zagrebačka banka

“ Najznačajnija komponenta posla svakog uspješnog menadžera razmišljanje je o tome kako sustav učiniti još boljim, kako se mijenjati da biste bili bolji, radi povjerenja svojih klijenata, uslijed promjena na tržištu ili tehnoloških promjena, uvijek korak ispred dinamične konkurencije. Leaderske kvalitete svugdje su dragocjene, u bilo kojoj organizaciji - pravi lideri moraju biti sposobni koristiti se različitim stilovima vođenja ovisno o situaciji. S tog aspekta qLife časopis uistinu je vrijedan jer potiče čitatelje na dublje promišljanje o vlastitim potezima kako bi organizacije kojima rukovode optimalno funkcionirale. ”



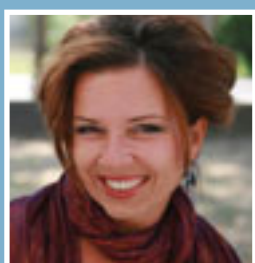
**Danica Purg**, President and Dean, IEDC-Bled School of Management, President, CEEMAN-Central and East European Management Development Association

“ qLife has inspired me with its innovative approach, broad outlook on management issues, real professionalism, and an exceptional appreciation of beauty. This is why IEDC-Bled School of Management is delighted to serve as a strategic partner of this cutting-edge publication. ”



**Velimir Srića**, redovni profesor na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, vodeći hrvatski stručnjak i publicist na području znanosti i umjetnosti liderstva

“ S guštom čitam, ili barem prolistam, svaki broj qLifea. Iza impresivnog dizajna i opreme krije se vanserijski sadržaj. qLife smatram sjajnim propagatorom modernog leadershipa, posebno ideja proizašlih iz Sengeove škole “organizacijskog učenja”. ”



**Sandra Posavec**, glavna urednica časopisa Hausbau

“ Časopis qLife smatram neophodnom literaturom svakog lidera i menadžera. Svojim inspirativnim, stručnim, jasnim i suvremenim tekstovima omogućava nam dodatnu edukaciju i bolje razumijevanje činjenice kako smo u poslovnom sustavu svi međusobno povezani i da jedni na druge utječemo. Osim toga, potiče prije svega osobnu, a zatim i organizacijsku transformaciju, toliko neophodnu za izgradnju zdravijeg, obzirnijeg, odgovornijeg i kvalitetnijeg društva. ”



**Davor Majetić**, predsjednik YES, Young Executive Society, glavni direktor HUP-a

“ qLife smatram velikim pozitivnim iznenađenjem u kaotičnom i maglovitom svijetu medija. Svojom kvalitetom i izborom tema značajno pomaže liderima i menadžerima da pozitivno odgovore na izazove koji ih okružuju. Odličan primjer, nadam se i drugima, kako beskompromisna ustrajnost na kvaliteti dugoročno uvijek pobjeđuje! ”



**Manuela Šola Oršić**, general manager, Abrakadabra integrirane komunikacije d.o.o.

“ qLife je moj omiljeni časopis od prvog dana izlazenja jer svojim jedinstvenim konceptom pruža nova znanja, aktivno potiče na razmišljanje i promjenu, a to je upravo ono što poduzetnicima i managerima treba na svakodnevnoj razini. qLife svojim dubokim i kvalitetnim sadržajem omogućuje razvoj svakog pojedinca kako na osobnoj tako i na kolektivnoj razini. Tekstovi autora koji pišu za qLife su bezvremenski, izuzetno kvalitetni i čitaju se uvijek s puno promišljanja. Ukratko, jako volim qLife i veselim se svakom novom broju. ”

Sasvim je jasno da moramo - i to hitno - redefinirati praksu i ponašanje u korijenima kapitalizma. Možda bi se trebali vratiti *razumnoj dioničarstvu*, razumnoj financiranju i ulaganju. Možda bi trebali revalorizirati ulogu dividende koja bi trebala postati najvažnijim poticateljem ulaganja. No, ključno pitanje ostaje: “Zašto investirati?”

Potrebno je preispitati i redefinirati samu svrhu biznisa: je li profitabilnost jedina svrha njegova postojanja? Ili je svrha biznisa povećati kvalitetu života u ljudskoj zajednici?

Potrebno je preispitati i redefinirati samu svrhu biznisa: je li profitabilnost jedina svrha njegova postojanja? Ili je svrha biznisa povećati kvalitetu života u ljudskoj zajednici?

## Političko okruženje: Revizija prakticiranja demokracije

*“Svaki idealni sustav sam sebi najgori je neprijatelj. Čim započne implementacija veličanstvenih vizija u stvarnosti, započinje i njihovo raspadanje i pretvaranje u posvemašnju tiraniju.” (Ben Nicholson)*

Slavni austrijski ekonomist Joseph Schumpeter još je sredinom prošlog stoljeća izjavio da demokracija predstavlja tek jednu od političkih metoda odnosno formu institucionalnog uređenja namijenjenu donošenju političkih odluka – zakonodavnih i administrativnih – te da radi toga ne može biti sama sebi svrhom.

Posljednjih godina nezadovoljstvo demokratski izabranim vladama širom svijeta sve više raste. U načelu, demokracija se do sada pokazala najboljim uređenjem društva koje osigurava priliku svima onima koji su spremni naporno raditi za uspjeh. Osim toga,

garantira nešto vrlo vrijedno: *individualnu slobodu pojedincu*. Pa ipak, moramo priznati surovu istinu koja govori o tome da se prakticiranje demokracije nije pokazalo ni poštenim ni učinkovitim. Čini se da je implementacija demokratskih načela prozročila masovnu pojavu neprihvatljivog manipuliranja i iskorištavanja od strane povlaštene manjine, u sustavu koji bi trebao služiti svima. Troškovi birokracije i vlade sve više rastu. Građani se sve žestće odupiru plaćanju poreza, istovremeno tražeći više javnih usluga.

Demokratski izbori pretvaraju se u najboljem slučaju u farsu, a u najgorem slučaju u potpunu maskaradu u kojoj mediji ne igraju ulogu pozitivca. Štoviše, mediji su posebna priča u toj nakaradnoj igri; pomanjkanje etičnosti, površnost i pomanjkanje objektivnosti koje iskazuju u mnogome deva-

stira respektiranje temeljnih demokratskih načela. Prema Angeli Corrias iz *Centre for Research on Globalization* Italija je savršeni primjer toga.

Opisano nezadovoljstvo demokratskom vlašću sveprisutno je iako se negativne reakcije sustavno pokušavaju pripisati određenim karakteristikama pojedinih zemalja, pa se tako nezadovoljstvo u nordijskim zemljama pripisuje “socijalnoj državi”; nezadovoljstvo u EU “kulturološkoj raznolikosti”, nezadovoljstvo u Japanu “dugoj tradiciji tijesne ekonomske povezanosti političkih i poslovnih lidera”. No, taj fenomen preopćenit je i previše dosljedan da bi ga se s lakoćom pripisivalo bilo kojim karakteristikama nacija. Stoga većina demokratskih režima danas prolazi kroz razdoblje poraza i očajanja.

Nakon niza terorističkih napada u SAD-u, Velikoj Britaniji, Španjolskoj i drugim zapadnim zemljama ono malo slobode što je preostalo od demokracije zamijenjeno je *sigurnošću* čime je Orvelijanski svijet potpunog nadzora konačno ozakonjen. Osim toga, pokazalo se kako su mnoge vlade, koje su javno zagovarale borbu protiv korupcije, i same podlegle istome problemu. Čini se kako su *korupcija* (“moć kvari ljude”) i *nesposobnost* (“uspješnost u *networkingu* ni na koji način ne jamči stručnu kompetentnost”) u visokim razinama vlade i korporacija posve uništili povjerenje u demokratsko vodstvo. Mnogi bogati biznismeni, koji su bogatstvo stekli sumnjivim putem, u poznim se godinama uključuju u politički život snažno utječući na javno mnijenje.

Pri takvom stanju stvari ljudi su zbunjeni i traže novo usmjerenje u kojemu će konačno pronaći toliko željenu *pouzdanost*, *homogenost* i *sigurnost*. U stanju općeg ne-

zadovoljstva ljudi su spremni odreći se vlastitih demokratskih ideala i prihvatiti vodstvo snažnih, autokratskih ekstremista koji optužuju druge skupine (npr. manjine i društveno slabije skupine) za svoje i probleme cijeloga društva. Lekcija iz europske povijesti u ovome slučaju posebno koristi. Povijest nas naime uči da u vremenima nejasnoće ljude magično privlače izravni i bezobzirni lideri opsesivnih poriva, jasne vizije i dobro osmišljenih strategija. Sjetimo se samo Hitlera, Mussolinija ili Staljina. Snažna vizija autokrata obično traži podložne sljedbenike. Kada nesigurnost postane prejaka, ljudi se obično svojevolumno i u velikoj mjeri odriču osobnih sloboda kako bi se prepustili vlasti snažnih narcisoidnih autokrata. I Platon je odavno primijetio da demokracija prirodno naginje tiraniji.

Lideri bi radi toga morali sve učiniti da uklone neučinkovitosti demokracije, pazeći pritom da se ne pretvore u autokrate. Rješenje za tako nešto nesumnjivo treba tražiti u segmentu *vrijednosti* i *vjerovanja* koja formiraju naše istine. Lideri moraju oblikovati *nove istine* i *novi kolektivni identitet* čija će privlačnost i vrijednost doseći nove, do sada nedosegnute razine. A to mogu postići samo ona vjerovanja i one istine koja se ne bave isključivo sebičnim interesima, već se temelje na uzvišenoj svijesti o potrebama drugih. Lideri bi također morali pripomoći u oblikovanju *novog sustava vrijednosti* i prilikom identifikacije s njime. Usto, moraju pripaziti na to da sljedbenike ne vežu za sebe, nego za vrijednosti i vjerovanja koje zastupaju i za koje se bore. U protivnome lako mogu postati robovi narcisoidnog autokratizma i osjećaja superiornosti.

A kakvom bi to sustavu vrijednosti lideri trebali težiti? Koje su to ljudske vrijednosti koje će uspješno pokretati društvo budućnosti?



## Kulturološko okruženje: Preoblikovanje vrijednosnog sustava

*“Sve ono što se može izbrojiti nije uvijek važno; sve ono što je važno ne može se uvijek izbrojiti.”*  
(Albert Einstein, 1879.-1955., njemački teoretičar fizike)

Potreba za razvojem novoga vrijednosnog sustava već je ranije naglašena u dijelu teksta o gospodarskom i političkom okruženju. Vjerovanja, vrijednosti, potrebe i ostali pokretači ljudskog ponašanja oduvijek su bili važni indikatori razine razvoja pojedinaca, skupina, pa i cijeloga društva. Upravo su naša *vjerovanja i sustav vrijednosti* ono što nas povezuje i određuje ljudskim bićima! Međutim, kao pojedinci nismo posve slobodni samostalno oblikovati vlastita vjerovanja i vrijednosti. Jednim dijelom je to zato što dotične kategorije ovise o našoj specifičnoj prošlosti, a drugim dijelom zato što su ograničena vjerovanjima i vrijednostima skupina i zajednica kojima pripadamo i koje nas - ne prihvatimo li njihov vrijednosni sustav - izopćuju iz svojeg sastava. Budući da je *pripadanje* (zajednici) temeljna ljudska potreba, takva vrsta društvene isključenosti pobuđuje nezadovoljstvo i frustraciju pa je stoga posve jasno da podliježemo pritisku - čak i nesvjesno - i prihvaćamo uvjerenja grupe.

Osim oblikovanja vrijednosnog sustava ljudska bića se susreću s još jednim važnim izazovom: moramo naučiti upravljati našim *mentalnim modelima*, konstrukcijama i pretpostavkama koje stvaramo i koje koristimo kako bi definirali stvarnost. Suštinu toga učenja pronalazimo u činjenici - koju nikada ne smijemo smetnuti s uma - da je stvarnost o kojoj govorimo *virtualna* te da snalaženje dodatno kompliciraju naše

laži o stvarnosti (pogledajte samo novine i ostale medije) tvoreći tako svojevrsnu *metavirtualnu stvarnost*. Naime, istraživanja su već bezbroj puta pokazala da u virtualnoj stvarnosti obično “vidimo ono što mislimo da bismo trebali vidjeti”.

Problem leži i u tome što se naše opće prihvaćene pretpostavke, društvene norme i vrijednosti stvaraju i razvijaju polagano, tijekom dugih vremenskih razdoblja, mnogo sporije od tehnologije ili političkih i gospodarskih sustava. U svijetu u kojem danas živimo uočljiv je duboki jaz između “tehnoložnosti” i tradicionalnog stila života zbog kojeg se sve više otuđujemo od ljudskosti našega bića. Razvojem informatike stvorena je paradoksalna situacija kada nas taj isti razvoj - pokrenut i prakticiran kako bi nas putem interneta, društvenih mreža i elektroničke pošte povezao - zapravo sve više razdvaja.

Duboki osjećaji koji nas čine živima i koji se učinkovito pobuđuju izravnom među-

Moramo naučiti upravljati našim mentalnim modelima, konstrukcijama i pretpostavkama koje stvaramo i koje koristimo kako bi definirali stvarnost.

ljudskom komunikacijom danas se u velikoj mjeri zamjenjuju tehnološkim komuniciranjem lišavajući nas tako intenzivnih emocija što neumitno vodi ka sve većoj otuđenosti. Tako dolazim do važnog pitanja koje će odrediti našu budućnost: kako će sve to na kraju utjecati na osobni razvoj pojedinca i evoluciju društvene zajednice?

Osim toga, ova paradoksalna situacija u kojoj sve veća povezanost dovodi do sve veće otuđenosti intenzivira u nama unutarnje napetosti kada zbog sve veće otuđenosti žudimo za dubljom povezanošću s drugim ljudima. Prisjetimo li se sada kako je *poticanje međuljudskog povezivanja* sama suština liderstva, lako zaključujemo koliko je ono značajno za današnju globalnu zajednicu. Prema Dalaj Lami radi se o ključnom, te istovremeno zahtjevnom procesu budući da "...naš um još uvijek razmišlja u definiranim okvirima 'mi i oni', iako u

stvarnosti takvo nešto ne postoji. Svijet je jedna cjelina, jedan organizam... moramo shvatiti da su i 'oni' dio čovječanstva i da moja budućnost ovisi o 'njihovoj' budućnosti. Treba nam više suosjećanja i odgovornosti... a to se posebno odnosi na lidere!"

Stoga koncepcija međuovisnosti zahtijeva da suštinski preispitamo proces liderstva. Lider nije osoba koja sjedi na vrhu mreže ljudi ovlaštena da određuje usmjerenje. Lider uvijek mora imati na umu da je i on sam dio mreže kojom pokušava "upravljati", te da se "upravljanje" odnosi na stvaranje novog smisla, vrijednosti i vjerovanja, a time i novih interpretacija, razumijevanja i istina među ljudima s kojima je ravnopravan. Iz te perspektive, kako to tvrde Gosslin i Mintzberg, lideri moraju upravljati "diljem i kroz" mrežu ljudi žele li uspješno obaviti svoj posao.

## Umijeće makroliderstva

*"Lideri će morati više pažnje posvećivati kulturi, vrijednosnom sustavu, dubu zajedništva i drugim važnim neopipljivim kategorijama. Za razliku od menadžera, morat će postati 'njegovatelji', 'uzgajivači' i 'pripovjedači' kako bi osvojili umove sljedbenika." (Leif Edvisson, začetnik koncepcije intelektualnog kapitala u knjizi Corporate Longitude, 2002.)*

Lideri moraju posjedovati sposobnost sagledavanja "šire slike" gospodarskih, političkih i društvenih kretanja onkraj područja samog poslovanja. Moraju razumjeti temeljne dinamike, naslutiti paradokse, hraniti dvosmislenosti, izolirati prikladne vrijednosti i okupiti potom ljude oko novih prijedloga vrijednosti i interpretacija. Ta

kvo liderstvo nazivamo *makroliderstvom*. Preciznije rečeno, makroliderstvo definiramo kao sposobnost da se:

1. Uvidi "šira slika",
2. Shvate temeljni uzroci događaja,
3. Prepoznaju novi trendovi,
4. Ljudima pojasni postojeća situacija,
5. Osmisle načini da se iskoriste sile u nastajanju,
6. Okupe ljudi oko prijedloga novih vrijednosti,
7. Pozitivno utječe na stvarnost.

Čini se kako mnogi lideri današnjice - na ključnim pozicijama u vladi i tvrtkama - u

najmanju ruku ne prihvaćaju rado *makroliderski pristup*. Možda su nam radi toga potrebni *novi lideri*, odnosno nova generacija lidera koja će manifestirati osam vještina vodstva:

1. Sposobnost da se pomoću intuicije i analitike u svakoj situaciji uvidi “šira slika”,
2. Sposobnost da se prepoznaju novi trendovi prije nego postanu općeprihvaćeni,
3. Sposobnost da se funkcionira u nesigurnom i nepredvidivom okruženju,
4. Sposobnost da se nosi s neporecivošću stvari i situacija,

5. Sposobnost da se shvate i na jednostavan način objasne složene situacije,
7. Sposobnost da se uspjeh gradi na prirodnim silama u nastajanju na tržištu i u društvu,
8. Sposobnost da se propituju stare pretpostavke i stvaraju nove.

Riječju, makroliderstvo zahtijeva sasvim drukčije *mentalne modele* koji su uvijek spremni sagledati stvari iz nove perspektive te tako spremno i poduzetno stvarati novi svijet sutrašnjice.

## Testirajte svoje makroliderske sposobnosti

Ocijenite se od 1 (“loš”) do 10 (“izvrstan”) za svaku od ovih točaka.

### Koliko ste dobri u:

1. Sagledavanju aspekata situacije (“šire slike”)?
2. Izbjegavanju pretjerane zaokupljenosti detaljima?
3. Korištenju intuicije u otkrivanju novih trendova u okruženju?
4. Razlikovanju važnog i trivijalnog?
5. Postavljanju prioriteta?
6. Približavanju novih interpretacija ljudima?
7. Uočavanju prilika ondje gdje drugi vide samo probleme?
8. Pronalaženju multiplikativnog efekta u svakoj situaciji?
9. Korištenju pozicije moći radi unaprjeđenja situacije?
10. Izražavanju i širenju uvjerenja da je svijet potrebno mijenjati?

*Ukoliko je dobiveni zbroj ocjena između 10 i 30:* Postoje velike šanse da se ne uklapate najbolje u koncepciju “makroliderstva”. Vrlo se vjerojatno gubite u detaljima i “malim” djelima, koja jesu važna, ali nisu prioriteta. No, također je istina da neki važni poslovi u organizaciji zahtijevaju baš takve vještine. O čemu se radi u vašem slučaju?

*Ukoliko je dobiveni zbroj ocjena između 31 i 70:* Očito je da posjedujete sposobnost sagledavanja situacije iz šire perspektive, onda kada je to potrebno. Osposobljeni ste za kontinuirano kretanje između mikro i makro dimenzije stvarnosti što posebno dolazi do izražaja ako vaš zbroj ocjena prelazi 50.

*Ukoliko je dobiveni zbroj ocjena između 71 i 100:* Ili sami sebe lažete ili niste ozbiljno shvatili ovu vježbu. Dobiveni zbroj ocjena naprosto je prevelik. Previše ekstremna makropercepcija onoga što se događa u danom okruženju ponekada se pokazuje opasnom. Vidite kutiju, ali ne i njezin sadržaj. Razmislite malo o tome.

## Zaključak

*“Najbolji način da predvidite budućnost jest taj da je sami oblikujete.” (Peter Drucker)*

Izazovi s kojima se suočavamo zahtijevaju holistički pristup događajima. Situaciju moramo sagledati iz nove perspektive (uključujući i fenomen liderstva) kako bi se što bolje pripremili za nastajanje novog i boljeg svijeta.

Makroliderstvo prelazi granice poslovnog liderstva suočavajući se s dilemama i para-

doksima koji se prethodno javljaju u gospodarstvu, politici i društvu. Makrolideri su voljni suočiti se s problemima i izazovima viših razina kompleksnosti i to prije negoli izmaknu kontroli. Trenutni izazovi na gospodarskoj, političkoj i kulturnoj sceni s kojima bi se svaki lider trebao pozabaviti jesu:

1. Izgradnja održivog gospodarskog sustava,
2. Unapređenje učinkovitosti političke vlasti i demokratskog uređenja,
3. Propitivanje vjerovanja i vrijednosnog sustava u korijenima naših životnih “istina”.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, [www.inceatus.hr](http://www.inceatus.hr)



Copyright © 2012. IEDC - Bled School of Management

Translated and reprinted by permission of IEDC, Bled School of Management, all rights reserved.




*A School with a View*



**Pierre Casse**, doktor znanosti, predstojnik katedre za liderstvo na IEDC - Bled School of Management, redoviti profesor na Moscow School of Management i izvanredni profesor na Kellogg School of Management. Savjetnik je više multinacionalnih korporacija i autor više knjiga s područja liderstva, filozofije i multikulturalnog menadžmenta. Predsjednik je uprave Business Innovation Network u Švicarskoj.



**Melita Rant**, doktorica znanosti, direktorica je dvogodišnjeg Executive MBA programa na IEDC - Bled School of Management i zamjenica predstojnika katedre za liderstvo. Članica je udruga European Academy of Management, European Group for Organizational Studies i Slovenian Academy of Management.



VODEĆI STRUČNJAK ZA  
OTVORENE INOVACIJE  
**HENRY CHESBROUGH**  
NA BLEDU!

**25. Predsjednički forum**  
**"S otvorenim inovacijama do uspjeha"**  
Bled, 19. listopada 2012.

Najvažnija nova poslovna paradigma zadnjeg desetljeća su „**otvorene inovacije**“, čiji je autor **prof. Henry Chesbrough** sa Sveučilišta Kalifornija - Berkeley. Ljestvica Thinkers50 ga je uvrstila među najutjecajnije mislioce na području menadžmenta, kao središnji predavač 25. Predsjedničkog foruma IEDC – Poslovne škole Bled će prvi puta nastupiti u ovom dijelu svijeta. Dobrodošli!

[www.iedc.si](http://www.iedc.si), [www.iedc.si/pf](http://www.iedc.si/pf), +386 4 5792 529

**20**  
years.  
openminds.

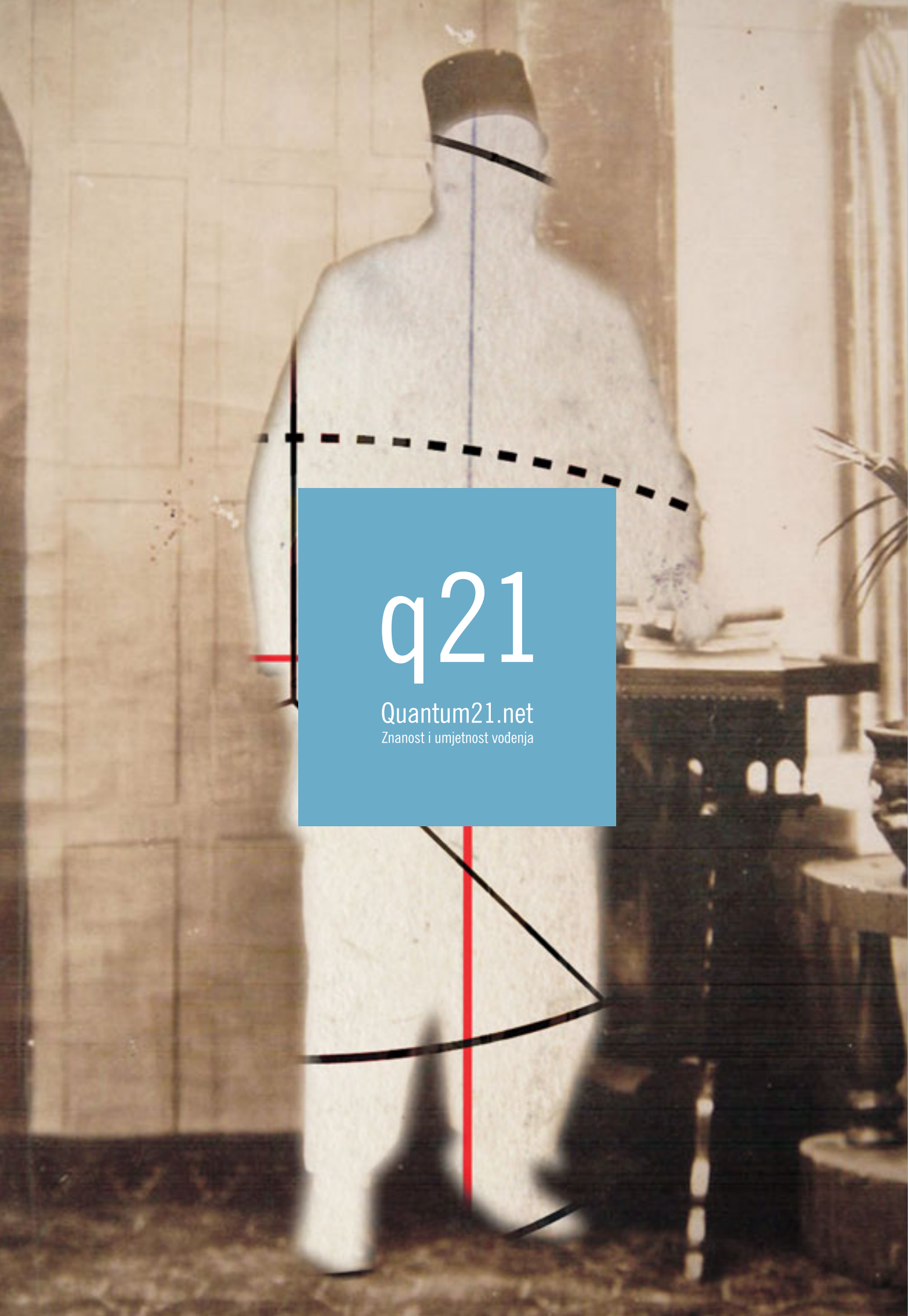
**STUDIO  
MODERNA**

Na poziv Studia Moderna uz  
20. obljetnicu

**IEDC**

Bled School of  
Management

*A School with a View*



q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja



[www.business.hr](http://www.business.hr)  
[www.iedc.si](http://www.iedc.si)  
[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)

