

# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



## Kapitalizam 3.0



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 2 / Vol. VI / Ljeto 2014.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

**q21** Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

**Izdavač:** Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Increatius, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Apertus d.o.o.) / **Prodaja:** Bojana Božanić Ivanović (Lider) qLife@liderpress.hr +385.1.6333.520

Partneri:

Emerald Management First

**JOSSEY-BASS**  
An Imprint of WILEY

**PEGASUS**  
COMMUNICATIONS

**SoL**  
society for  
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Lipanj 2014.



7

Tema broja: Kapitalizam 3.0

**Miljenko Cimeša**

11

Ekološki izazovi kapitalizma

**Lester R. Brown**

U tekstu se navode brojni ekoloških problemi prouzročeni kapitalističkim načinom privređivanja poput erozije tla, opadanja nivoa podzemnih voda, klimatskih promjena, porasta razine mora, opadanja proizvodnje nafte i ugljena, te njihove *ekonomske, društvene i političke posljedice*. Zbog intenziviranja napetosti širom svijeta, autor postavlja ključno pitanje: "Na koji ćemo način promijeniti trend da svaka zemlja misli samo na sebe, podižući pritom oko sebe 'ograde' umjesto da udружи snage s drugima radi općeg dobra?"

29

Sedam akupunktturnih točaka transformacije kapitalizma

**C. Otto Scharmer**

U legendarnom članku Otto Scharmer ukazuje na dominantne stavove, uvjerenja i mentalne modele tradicionalne ekonomske paradigme u kojima, kako on tvrdi, treba tražiti najdublje uzroke aktualne društveno-ekonomske, ekološke i duhovne krize svijeta. Stoga, kao okvir za promišljanje o transformaciji kapitalizma - postavlja novu ekonomsku paradigmu koja bi trebala uzdignuti čovječanstvo na nove razine funkcioniranja.

73

qCaffe: Evolucijom svijesti do transformacije kapitalizma

**Igor Zlatevski, Ivanka Springer, Marko Lučić,  
Miljenko Cimeša, Vlatko Cvrtila, Zvonimir Antičić**

Na četvrtom *qCaffeu* razgovarali smo o prevladavajućem društveno-gospodarskom sustavu svijeta koji je očito u dubokoj krizi. Nakon desetljeća veličanja zbog neosporno pozitivnog utjecaja na gospodarski rast, sve smo svjesniji njegovih negativnih posljedica koje doslovce prijete opstanku čovječanstva: rastućem siromaštvu, nezaposlenosti, nejednakosti u primanjima, nestanku srednje klase te devastaciji prirodnih resursa i globalnom zatopljenju koji prijete ekološkom katastrofom. Je li Marx bio u pravu kad je tvrdio da će kapitalizam na koncu neizbježno biti razoren unutarnjim proturječnostima koje sam stvara?

87

Budućnost koju želimo

**Robert Costanza, Jacqueline McGlade, Steve de Bonvoisin**

U skladu s pretpostavkom da je svrha društvenog razvoja "dostizanje ljudske sreće, ravnopravnosti, društvene i ekološke održivosti, te ostalih dobrobiti za sve ljude", autori navode pet ključnih komponenti poželjne vizije budućnosti čovječanstva: dobrobit i sreća, ekološka održivost, pravedno društvo, održivo gospodarstvo i inkluzivne zajednice.

99

Podizanje održivog gospodarstva

**Gar Alperovitz, Herman E. Daly**

Autori ukazuju na to da će ostvarivanje poželjne vizije zahtijevati temeljiti redizajn kompletnog sustava. Pritom se upozorava kako niti jedan pojedinac (kao ni institucija ili sektor društva) ne može dati neko "konačno" rješenje - zato što ga nitko ne zna, niti ga može znati - što se poprilično kosi s uvriježenim način razmišljanja i ponašanja kada se brojni "ekonomski analitičari" i razni drugi "stručnjaci" nadmeću u javnoj areni nudeći nam neka svoja, spasonosna "rješenja".

113

Rješenja su tu, među nama

**Peter Senge**

Parafrazirajući poznatu tezu o tome kako je "budućnost već stigla - samo nije ravnomjerno raspoređena", autor opisuje pet različitih projekata uspješne transformacije kompleksnih sustava tako što su sudionici, između ostalog, ovladali vještinama sustavnog razmišljanja, kreiranja osobne i zajedničke vizije te produktivne komunikacije.

# VALAMAR HOTELS & RESORTS

Najbolji partner za poslovne  
i svečane događaje

Valamar je vodeći hrvatski hotelski brend koji upravlja s 13 poslovnih hotela u Dubrovniku i Istri te na otoku Krku i predstavlja kombinaciju međunarodnih standarda kvalitete usluga, mediteranskoga gastronomskog užitka i elemenata hrvatskog gostoprimstva.

Svi poslovni hoteli Valamara nalaze se na prekrasnim lokacijama i pružaju niz mogućnosti za organiziranje jedinstvenih događanja i stvaranje nezaboravnih doživljaja. Od ekskluzivnih dvorana za sastanke i idiličnih okruženja za insentive, koje možete pronaći u **Villi Polesini** u Poreču ili u novoobnovljenom hotelu **Valamar Dubrovnik President 5\***, pa sve do velike kongresne dvorane hotela **Valamar Diamant 4\*** u Poreču i najvećeg kongresnog centra u Hrvatskoj kapaciteta za do 1.200 osoba u hotelu **Valamar Lacroma Dubrovnik 4\*\***, Valamar vam nudi udobnu i mirnu radnu atmosferu i postavlja visoke standarde za sve vrste poslovnih i slavljeničkih događanja.

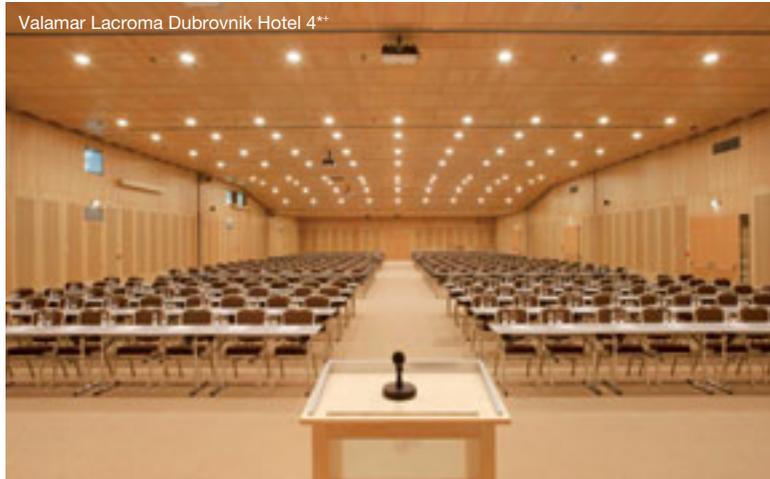
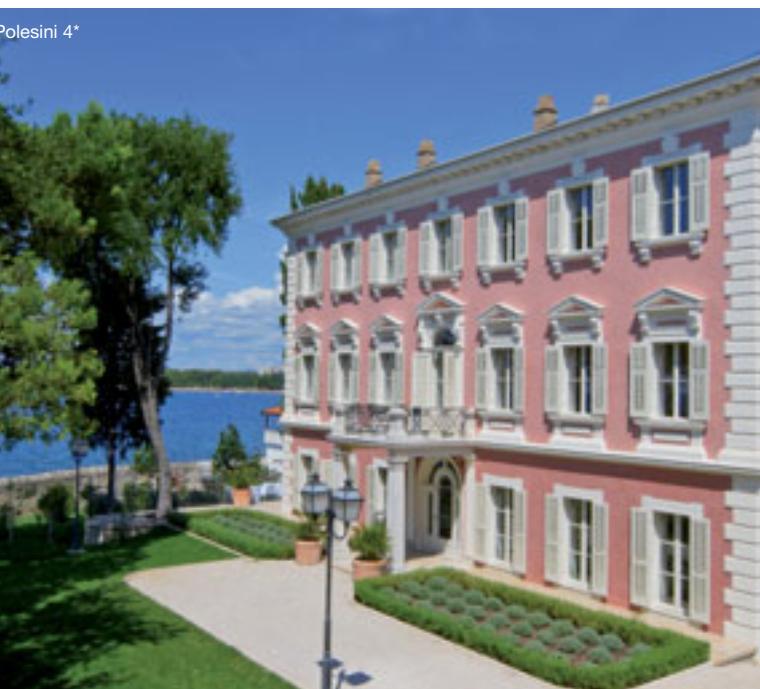


**VALAMAR**  
HOTELS & RESORTS

## 5 razloga za odabir Valamara za organiziranje vaših sastanaka, insentiva, kongresa i događanja:

- položaj hotela tik uz more
- Valamar garancija visoke kvalitete usluga i velik izbor hotela
- širok izbor konferencijskih sadržaja, od najsuvremenijih velikih kongresnih dvorana do manjih dvorana za sastanke i jedinstvenih okruženja za održavanje insentiv programa
- prekrasno povijesno i prirodno okruženje za održavanje nezaboravnih sastanaka i događanja
- širok izbor posebnih programa organiziranih u jedinstvenom okruženju

[www.valamar.com/meetings-events](http://www.valamar.com/meetings-events)



## Poslovni hoteli:

### Dubrovnik

- Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel 4<sup>+</sup>
- Valamar Dubrovnik President Hotel 5<sup>\*</sup>
- Valamar Argosy Hotel 4<sup>\*</sup>
- Tirena Hotel 3<sup>\*</sup>

### Poreč

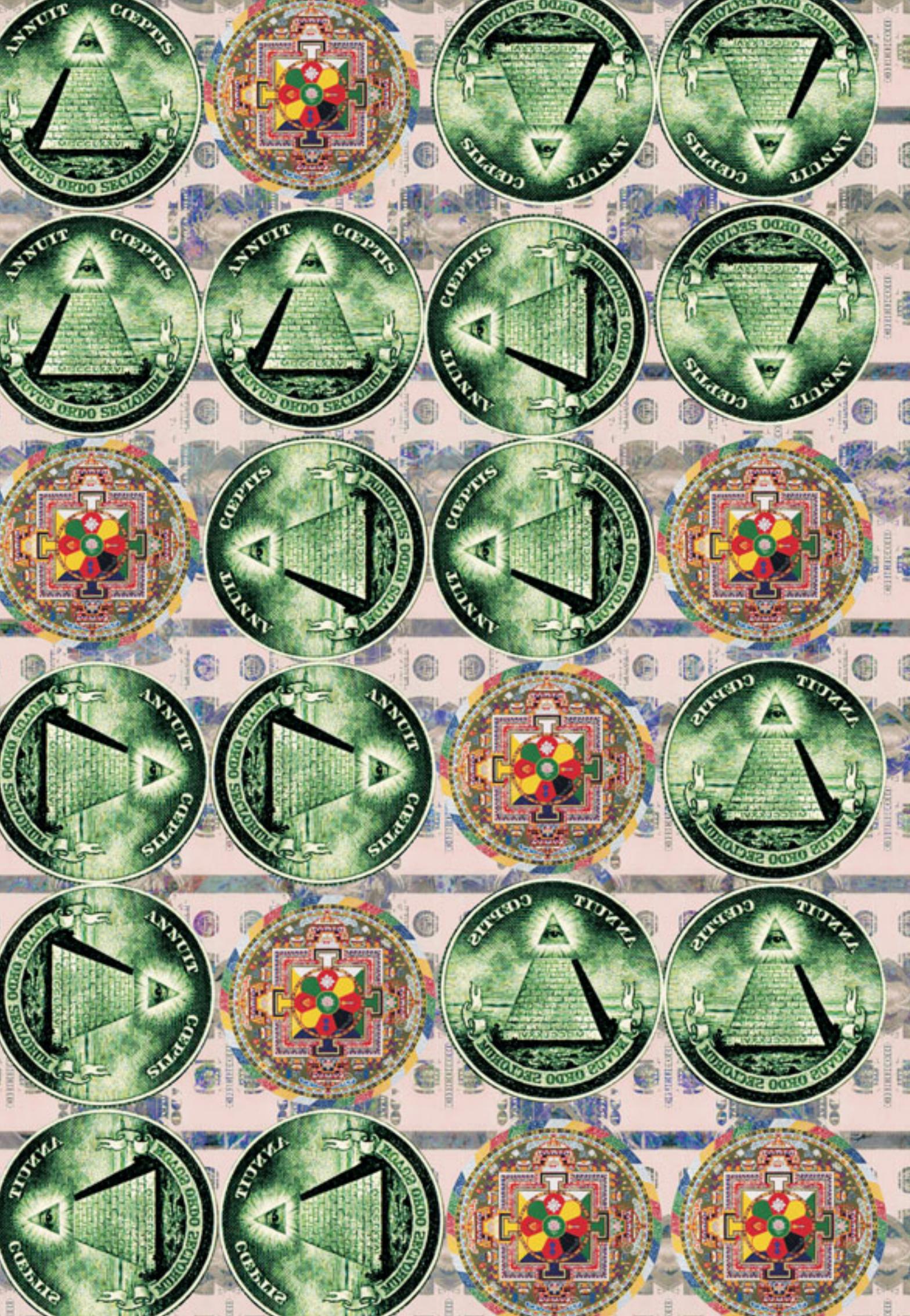
- Valamar Riviera Hotel 4<sup>\*</sup>
- Villa Polesini
- Valamar Isabella Island Resort 4<sup>\*</sup>
- Valamar Diamant Hotel 4<sup>\*</sup>
- Valamar Rubin Hotel 3<sup>\*</sup>
- Pical Hotel 3<sup>\*</sup>

### Rabac

- Valamar Sanfior Hotel 4<sup>\*</sup>
- Valamar Bellevue Hotel 4<sup>\*</sup>

### Krk

- Valamar Koralj Hotel 3<sup>\*</sup>



Uvodnik

# Kapitalizam 3.0

Miljenko Cimeša

**K**apitalizam, kao prevladavajući društveno-gospodarski sustav svijeta, u dubokoj je krizi. Nakon što smo ga desetljećima veličali zbog pozitivnog utjecaja na gospodarski rast, sve smo svjesniji njegovih negativnih nusproizvoda koji doslovce prijetu opstanku čovječanstva: rastućem siromaštvu, nezaposlenosti, nejednakoj raspodjeli dohotka, nestanku srednje klase, ali i devastaciji prirodnih resursa te globalnom zatopljenju koji prijetu miru i stabilnosti u svijetu. Budući da se navedeni trendovi nalaze u fokusu *mainstream* medija, rastući osjećaj apatije, beznađa i fatalizma u najširoj javnosti ne predstavlja neki neočekivani ishod.

No, kao i obično, stvari nisu jednoznačne. Osim gore nabrojanih negativnih trendova, širom svijeta događaju se brojne *bottom up* inicijative. Promjene kakve su kapitalizmu potrebne već se događaju! Institucije kao što su *Presencing Institute*, *Society for Organizational Learning*, *Reos Partners*, *Generon Consulting*, MIT, GIZ i mnoge druge, okupljaju "agente promjena" pokrećući širom svijeta brojne inicijative za promjene. Njihovi rezultati još uvijek nisu vidljivi na globalnoj razini. Za sada. U *mainstream* medijima. Međutim, nitko ne može procijeniti koliko smo udaljeni od "točke preokreta" nakon koje više ništa neće biti kao što je bilo. Stoga se s pravom može govoriti o sve jačem osjećaju da trenutačna kriza kapitalizma predstavlja veliku šansu za temeljitu transformaciju društva.

Tekstovi objavljeni u ovom broju *qLifea* rezultat su promišljanja različitih autora. Unatoč tome, uzeti zajedno nude interno konzistentnu i logičnu sliku svijeta - onakvog kakav jest i onakvog kakav bi mogao i trebao biti.

Osim toga, pozivaju na akciju, na pokretanje dubokih promjena i kod nas u Hrvatskoj budući da je Hrvatska, kao dio svijeta, također suočena s globalnim izazovima. Međutim, osim "zajedničkih", u Hrvatskoj imamo i niz *specifičnih problema*: dugotrajnu recesiju, pad konkurentnosti, rast nezaposlenosti, pad životnog standarda, širenje siromaštva (političke elite uopće nisu svjesne "socijalne bombe" koja bi kroz izvjesno vrijeme mogla rezultirati epidemijom siromaštva), energetska neučinkovitost gospodarstva i domaćinstava,

ovisnost u uvozu energije i hrane, što nas umnogome izlaže riziku vanjskih šokova.

Stoga je, parafrazirajući Otta Scharmera, autora teksta *Sedam akupunkturnih točaka transformacije kapitalizma*, potrebno postaviti ključno pitanje: "Kako se uopće dogodilo da svijet i Hrvatska stignu do ove točke?" Nakon što proučite tekstove *qLifea* odgovor će biti jasan: tako što je na izazove koji zahtijevaju djelovanje na trećoj (*preoblikovanje*) i četvrtoj (*regeneriranje*) razini svjesnosti lidera, uvijek nudio odgovore prve (*reagirane*) i druge (*redizajn*) razine!

Odgovor na prvoj razini, *reagirane*, podrazumijeva djelovanje na temelju starih navika i načina razmišljanja. Primjerice, praksa imenovanja uprava javnih poduzeća po političkoj podobnosti, a ne na temelju verificiranih kompetencija, rezultata i ponuđenih programa, primjer je djelovanja s te razine.

Odgovor na drugoj razini, *redizajn* (odnosno *reforma*) podrazumijeva promjenu strukture sustava. Najveći broj intervencija odvija se na ovoj razini. Najnoviji je primjer ovog tipa intervencije redizajn hrvatskog zdravstvenog sustava u vidu spajanja bolnica koji se, kao i sve druge reforme u Hrvatskoj, odvija prema tradicionalnom, *top-down* pristupu uz formalno "konzultiranje zainteresirane javnosti" pa stoga neizbježno izaziva ogromne otpore u sustavu. Zajednički nazivnik

promjena na prve dvije razine predstavlja usredotočenost na kratkoročne rezultate te zanemarivanje potencijalnih dugoročnih posljedica takvih odluka.

Promjene treće razine, *preoblikovanje*, odnose se na usvajanje novih mentalnih modela tj. novog načina razmišljanja. Riječju, promjenu društvene kulture. Provedba ovih promjena ostvaruje se posredstvom procesa koji su tako dizajnirani da omogućuju prepoznavanje i odbacivanje mentalnih modela koji više ne korespondiraju s realnosti.

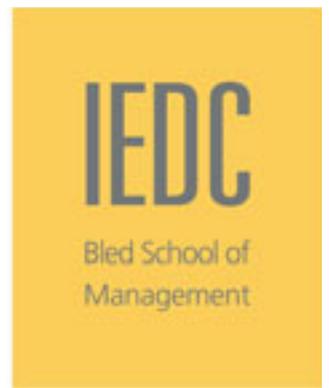
Promjene na četvrtoj razini, *regeneriranje*, odnose se na preispitivanje i ponovno otkrivanje svrhe i ostalih ključnih komponenti sustava. One se ostvaruju posredstvom procesa koji sudionicima omogućuje promatranje sustava "otvorena uma" (što znači da počinju odbacivati stare navike razmišljanja i sagledavati sustav novim očima) i "otvorena srca" (empatički, iz perspektive drugih dionika) te djelovanje "otvorene volje" (u skladu s interesima cjeline).

Dakle, Hrvatska čim skorije mora krenuti u potragu za novim rješenjima, za promjenama koje će proizlaziti s treće i četvrte razine svijesti naših lidera. Samo se tako možemo učinkovito nositi s gorućim problemima današnjeg kompleksnog svijeta kako bismo u konačnici uskladili ekonomski sustav s potrebama održivog razvoja društva.



**Miljenko Cimeša**  
poslovni savjetnik,  
predsjednik *SoL Hrvatska*

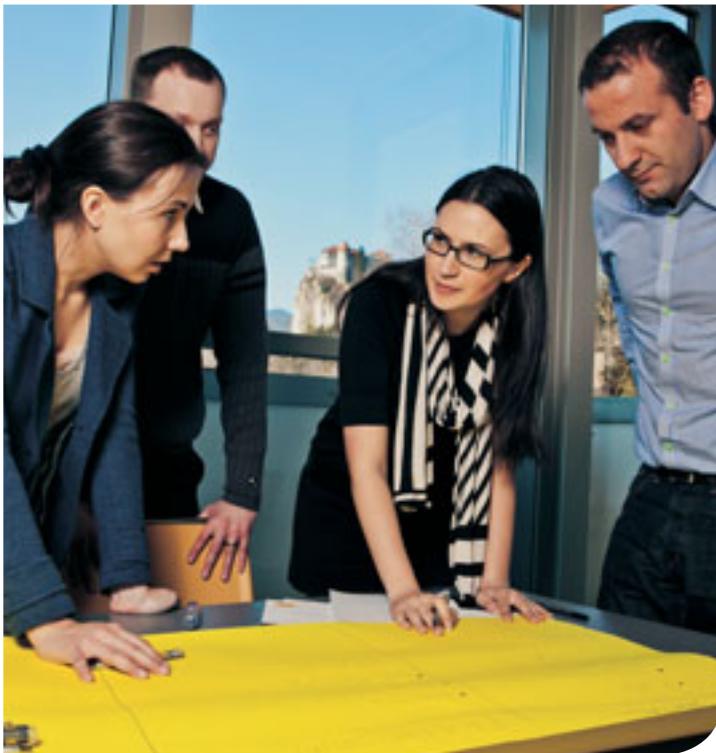
# NIJE SVAKI MBA STUDIJ RELEVANTAN IZABERITE ONOGA KOJI JE



*A School with a View*

## IEDC EXECUTIVE MBA

- **Pripremite se da postanete bolji rukovoditelj**
- **Upoznajte prave ljude i proširite svoj network**
- **Poboljšajte svoju karijeru**



Osposobite se za ulogu uspješnoga rukovoditelja i pridružite se skupini više od **1000 MBA-diplomnata** IEDC-a iz više od **50 zemalja**, koji su danas na važnim rukovoditeljskim položajima širom svijeta.

Nezaboravno iskustvo učenja doživjet ćete:

- u kreativnom okruženju Bleda koje motivira i nadahnjuje,
- s međunarodno afirmiranim profesorima,
- među polaznicima iz brojnih zemalja
- i uz mogućnost tri različite dinamike pohađanja modularnog MBA-studija.

IEDC-Poslovna škola Bled, Fakulteta za podiplomski studij menadžementa,  
Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija,  
T: +386 4 57 92 500, [info@iedc.si](mailto:info@iedc.si), [www.iedc.si](http://www.iedc.si)



# Ekološki izazovi kapitalizma

Lester R. Brown

## Problemi zemljišta i vode

U nastojanju da učenicima pojasne kompleksni fenomen *eksponencijalnog rasta*, u francuskim školama često se koriste metaforom lopoča: prvoga dana, na samom početku priče, samo jedan lopoč pliva površinom jezera. Od tada pa nadalje svakoga dana njihov se broj udvostručuje; drugoga dana pojavi se drugi lopoč, trećega dana pojave se dva nova cvijeta, četvrtog dana četiri nova cvijeta itd. Potom upitaju učenike: “Osvane li jezerce tridesetog dana posve prekriveno lopočima, u kojem će trenutku biti ‘napola puno?’” (Odgovor: dvadeset i devetog dana).

Svjetski trendovi koji se odnose na obradive površine i vodu za navodnjavanje upućuju nas da zaključimo kako je u tom kontekstu današnje čovječanstvo zašlo u trideset i prvi dan. Po završetku umjerene ekspanzije u razdoblju od 1950. do 1981. godine, obradive površine polagano su se počele smanjivati, uglavnom zbog erozije površinskog sloja tla i prenamjene u nepoljoprivredne svrhe. Štoviše, na trećini obradivih svjetskih površina erozija je postala snažnija i opsežnija od prirodnih geoloških procesa stvaranja novog tla.

U razdoblju od 1950. do 2000. godine navodnjavane površine su se utrostručile, no nakon toga je taj rast gotovo zaustavljen. Još i gore, postoji objektivna opasnost da će uskoro uslijediti pad - u nekim zemljama to se već događa - zbog prekomjernog crpljenja te zbog ubrzanog otapanja planinskih ledenjaka koji presudno utječu na rijeke.

Svi mi dobro znamo da proizvodnja hrane iziskuje ogromne količine vode te da se to intenzivno korištenje vode ne može izbjeći. Na svjetskoj razini svaki čovjek u prosjeku dnevno popije četiri litre vode u sokovima, vinu, drugim pićima ili izravnim konzumiranjem. Međutim, za proizvodnju prosječnih dnevnih potreba hrane po čovjeku je potrebno čak 2.000 litara vode - dakle, petsto puta više nego popijemo. Može se reći

da mi ustvari svakoga dana "pojemo" čak 2.000 litara vode. Opadanje nivoa podzemnih voda koje se koriste za navodnjavanje u mnogim je zemljama veliki problem. Prekomjerno iscrpljivanje podzemnih voda, kada količine ispumpane vode kontinuirano premašuju prirodni priljev, klasični je primjer ekološkog naprezanja koje, prije ili poslije, dovodi do sloma. Stoga slobodno možemo zaključiti kako sadašnji način zadovoljavanja prehrambenih potreba svjetskog stanovništva opasno ugrožava buduću proizvodnju. Čini se kako smo na sadašnjem stupnju razvoja gospodarstva stvorili svojevrstni "balon" u smislu proizvodnje hrane. Erozijska tla i iscrpljivanje vodnih rezervi upućuju na činjenicu da se kontinuirano bavimo tekućom potrošnjom te pritom malo ili nimalo mislimo o budućnosti.

## Erozijska tla temelja civilizacije

Složit ćemo se oko zaključka da tanki sloj tla od nekih petnaestak centimetara koji pokriva kopnenu površinu planeta čini istinske temelje naše civilizacije; bilo kakav kulturni, društveni ili tehnološki razvoj uvijek se gradi i uvijek će se graditi na prirodnom tlu. Nažalost, ekspanzivnim rastom svjetskog stanovništva i uzgoja stoke za prehranu na velikim područjima on polako ali sigurno nestaje.

Proces erozije tla uglavnom se potiče uništavanjem travnatih površina, a travnate površine uglavnom nestaju zbog sve brojnijih goveda, ovaca i koza koje ljudi koriste za prehranu i koje vode na ispašu u područja koja su previše suha, previše strma ili nedovoljno plodna za usjeve, a zauzimaju oko

dvije petine ukupne površine Zemlje. Prema procjenama stručnjaka, u svijetu se 200 milijuna ljudi bavi stočarstvom uzgajajući krave, ovce i koze. Budući da je u farmerskim zajednicama zemljište uobičajeno u vlasništvu zajednice, kontrola prekomjerne ispaše zbog toga je vrlo zahtjevna pa je takva situacija (vlasnička struktura) dovela do posvemašnje degradacije gotovo polovine ukupnih travnatih površina na planetu. Navedeni problem posebno je uočljiv širom Afrike, na Bliskom istoku, u srednjoj Aziji i sjeverozapadnoj Kini - gdje porast stočnog fonda gotovo linearno prati rast stanovništva. Primjerice, u Africi je 1950. godine živjelo 227 milijuna ljudi i 273 milijuna grla stoke. U 2007. brojke su narasle na 965 milijuna ljudi i 824 milijuna grla stoke. Budući

da potražnja za stokom kontinuirano raste, prirodne mogućnosti ispaše na mnogim su mjestima odavno premašene pa se pašnjaci, polako ali sigurno, pretvaraju u pustinju.

Nigerija, najnaseljenija afrička zemlja, svake godine izgubi 351.000 hektara travnatih površina i plodnog tla zbog širenja pustinje. Između 1950. i 2007. godine stanovništvo Nigerije je učetverostručeno, dok se istodobno broj grla stoke uvećao 17 puta. Budući da potrebe 16 milijuna krava i 86 milijuna ovaca uvelike premašuju održive prinose pašnjaka, sjeverni dio zemlje polako se pretvara u pustinju. Nastavi li stanovništvo Nigerije rasti prema projekcijama do razine od 289 milijuna stanovnika do 2050. godine, opisani trend dodatno će se ubrzati.

Pa ipak, vjerojatno najteži proces *dezertifikacije* odvija se u Kini. Wang Tao, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka za pustinjsku klimatologiju, u jednom izvještaju navodi kako se u razdoblju između 1950. i 1975. svake godine oko 1.500 četvornih kilometara travnjaka ili plodnog tla pretvorilo u pustinju. Krajem 20. stoljeća proces se dodatno ubrzao pa se u prosjeku svake godine

Nigerija svake godine izgubi 351.000 hektara travnatih površina i plodnog tla zbog širenja pustinje.

3.600 četvornih kilometara zemlje pretvorilo u pustinju. Stoga slobodno možemo zaključiti kako je Kina danas u ratu u kojem nije riječ o vojnoj invaziji, nego o širenju pustinja. Stare pustinje postaju sve veće, a nove se iznenada pojavljuju nalikujući pritom na gerilske jedinice koje napadaju neočekivano i snažno, prisiljavajući Peking da se bori na nekoliko fronti. U svom izvještaju Wang Tao navodi da je zbog širenja pustinja posljednjih pedeset godina napušteno oko 24.000 sela na sjeveru i zapadu Kine.

## Opadanje nivoa podzemnih voda

Proces opadanja nivoa podzemnih voda i smanjivanja navodnjavanih poljoprivrednih površina najdramatičniji je u Saudijskoj Arabiji, zemlji bogatoj naftom, a siromašnoj vodom. Nakon embarga na izvoz nafte 1970-ih, Saudijski su shvatili koliko je njihov sustav prehrane ranjiv i ovisan o nafti pa su pokrenuli do tada neviđeni projekt izgradnje sustava za navodnjavanje koji se temelji

na crpljenju vode iz dubokih podzemnih vodonosnika. Tako su uspjeli osigurati samodostatnost u proizvodnji žitarica u razdoblju duljem od dvadeset godina nakon čega je raspoloživa količina vode u podzemnim vodonosnicima naglo počela opadati. Početkom 2008. godine vlada Saudijske Arabije obznanila je da će do 2016. godine proizvodnju žitarica postupno smanjivati

Polovina tradicionalnih, ručno iskopanih bunara te milijuni plitkih bunarskih cijevi u Indiji već su presušili ostavljajući seljake bez prijeko potrebne vode, što je prouzročilo val samoubojstava.

- svake godine za jednu osminu - te je potom posve ugasiti. Tada će Saudijska Arabija uvoziti oko 15 milijuna tona pšenice, riže, kukuruza i ječma za prehranu 30 milijuna stanovnika. Riječ je o prvoj zemlji u svijetu koja je javno objavila da iscrpljivanje podzemnih rezervi vode direktno utječe na proizvodnju hrane.

Primjer Saudijske Arabije nije usamljen. Brojne zemlje ponašaju se na sličan način prekomjerno crpeći vodu iz dubokih podzemnih vodonosnika kako bi zadovoljile rastuće potrebe. Iako se neki od njih mogu ponovno napuniti prirodnim putem, u većini slučajeva to nije moguće. Primjerice, kada se isprazne podzemni vodonosnici u Indiji i plitki vodonosnici ispod sjeverne kineske ravnice, maksimalna količina crpljenja automatski će se smanjiti na količinu prirodnog punjenja.

Dakle, kada se iscrpe duboki podzemni vodonosnici poput onog u Saudijskoj Arabiji, ogromnog Ogallala vodonosnika ispod Velike ravnice u SAD-u ili duboki vodonosnik ispod Sjeverne kineske ravnice, to će značiti da se crpljenju vode iz podzemlja polako bliži kraj. Poljoprivrednici koji neće više moći navodnjavati svoja polja i usjeve mogu se

vratiti klasičnom obrađivanju koje se oslanjaju na prirodne padaline (koje u posljednje vrijeme pokazuju izrazitu nestabilnost) uz daleko manje prinose. U izrazito sušnim regijama, kao primjerice na jugozapadu SAD-a i dijelovima Bliskog istoka, nedostatak vode za navodnjavanje podrazumijevat će gašenje poljoprivredne proizvodnje.

Premda je nestašica vode u Kini ozbiljan problem, još je gora situacija u Indiji gdje je približno 100 milijuna poljoprivrednika izbušilo više od 21 milijun bunara uloživši više od 12 milijardi dolara u radove i crpke. Fred Pearce je u kolovozu 2004. godine u časopisu *New Scientist* objavio članak u kojem navodi kako je “polovina tradicionalnih, ručno iskopanih bunara te milijuni plitkih bunarskih cijevi već presušilo ostavljajući seljake bez prijeko potrebne vode, što je prouzročilo val samoubojstava. U državi u kojoj se gotovo polovina cjelokupne potrošnje električne energije koristi za vađenje vode s dubina većih od 1.000 metara, nestanci struje jednaki su najgoroj epidemiji”.

Budući da podzemni spremnici polako presušuju, za vađenje vode ljudi sve češće koriste tehnologiju naftne industrije koja je sposobna dosegnuti u ogromne dubine. U lokalnim zajednicama u kojima su izvori podzemnih voda posve presušili poljoprivreda ovisi o padalinama, a voda za piće mora se dovoziti. Tushaar Shah, voditelj lokalne stanice za podzemne vode *International Water Management Institute* u Gujaratu, situaciju u Indiji opisuje sljedećim riječima: “Kad se balon raspline, u ruralnoj Indiji razvit će se nezamisliva anarhija.” Rast poljoprivredne proizvodnje u Indiji značajno je usporen nakon 2000. godine zbog sve veće nestašice vode i smanjivanja poljoprivrednog zemljišta. Prema studiji *World Banka* iz 2005. godine, oko 15% hrane u Indiji proizvodi se uz crpljenje vode iz podzemnih spremnika.

## Gradovi otimaju vodu selu

Osim što se svjetske zalihe pitke vode konstantno smanjuju, konstantno opada i udio u tim smanjenim zalihama koji farmerima širom svijeta stoji na raspolaganju za njihove potrebe. Iako bi se napetosti među zemljama uzrokovane borbom za vodu uskoro mogle pojaviti na naslovnica medija, političare trenutno muči problem raspodjele vode između gradova i sela. U navedenom slučaju ekonomika eksploatacije ni najmanje ne favorizira farmere jer proizvodnja hrane zahtijeva ogromne utroške vode. Primjerice, dok je za proizvodnju jedne tone čelika potrebno samo 14 tona vode, za proizvodnju tone žitarica potrebno je 1.000 tona. U zemljama zaokupljenim rastom gospodarstva i stvaranjem novih radnih mjesta poljoprivrede se sve više marginalizira.

Svjetske metropole poput Los Angelesa, Kaira ili New Delhija potrošnju vode povećavaju isključivo na račun poljoprivrede. Ova ruralno-urbana konkurencija za podzemne izvore posebno je očita u Indiji, a najviše u Chennaiju (prije Madras), gradu s devet milijuna stanovnika na jugoistoku Indije u kojem gradsko poglavarstvo ne uspijeva sve gradske četvrti opskrbiti vodom pa se zbog toga iznenada razvila posve nova, iznimno profitabilna djelatnost - dostava vode kamionima cisternama čiji vlasnici kupuju vodu od seljaka da bi je potom dostavili žednom stanovništvu. Posebno je zanimljivo da cijena vode u toj trgovini daleko nadilazi vrijednost uroda koji seljaci mogu s njom proizvesti. Nažalost, 13.000 cisterni koje dnevno transportiraju vodu u Chennai u suštini crpe podzemne izvore regije. Podzemni spremnici se prazne, a plići bunari presušuju. Tijekom vremena presušit će i dublji bunari, a zajednice će ostati bez vode i hrane te stoga i bez sredstava za život.

Bilo da je riječ o izravnoj državnoj eksproprijaciji, o tome da gradovi nude višu cijenu za vodu ili buše dublje bunare, u "ratu za vodu" poljoprivrednici su osuđeni na poraz. Prije se nestašica vode smatrala lokalnim problemom pa su lokalne vlasti pokušavale uravnotežiti ponudu i potražnju. Međutim, situacija se sada naglo mijenja budući da je nestašica vode, kroz međunarodnu trgovinu žitom, polako počela prelaziti nacionalne granice. Naime, budući da je za proizvodnju žita potrebno mnogo vode, uvoz žitarica zapravo je najučinkovitiji način uvoza vode. U suštini, države koriste žito da bi uravnotežile svoju bilancu vode. Slično tome, terminski ugovori žitom zapravo predstavljaju terminske ugovore vodom. Dakle, svjetsko tržište vode opredmećeno je u međunarodnoj trgovini žitom. Prateći na kojim mjestima danas dolazi do nestašice vode, uvidamo na kojim će mjestima sutra doći do nestašice žita. Do sada su žito uglavnom uvozile manje zemlje. Međutim, u ovom trenutku svjedočimo sve većem deficitu vode u Kini i Indiji - u populaciji od gotovo tri milijarde ljudi. Pitanje je samo u kojoj će se točki nestašica vode pretvoriti u nestašicu hrane?

Dok je za proizvodnju jedne tone čelika potrebno samo 14 tona vode, za proizvodnju tone žitarica potrebno je 1.000 tona vode.

## Sukobi oko zemlje i vode

Zbog sve većeg deficita plodnog zemljišta i vode intenzivira se konkurentska borba za ove vitalne resurse, posebno između bogatih s jedne i siromašnih i razvlaštenih s druge strane. Smanjivanje raspoloživih količina životno važnih resursa po stanovniku uzrokovano stalnim rastom stanovništva moglo bi životni standard srozati ispod razine preživljavanja, što će dovesti do velikih socijalnih tenzija koje bi mogle izmaknuti kontroli. Pristup zemljištu jedan je od glavnih izvora društvenih napetosti u svijetu. Rast svjetske populacije od 1950. godine do danas doveo je do toga da se veličina raspoloživog poljoprivrednog zemljišta po glavi stanovnika prepolovila te da je svedena na samo četvrtinu hektara što je otprilike jednako polovini građevinske čestice u američkom predgrađu. Smanjivanje prosječne površine poljoprivrednog zemljišta po osobi ne samo da ugrožava egzistenciju postojećih društava nego i sam opstanak. Napetosti unutar zajednice počinju rasti s padom veličine posjeda ispod egzistencijalnog minimuma. Nažalost, podjele između stočara i ratara često se poistovjećuju s podjelom na muslimane i kršćane. Borba za zemlju, ojačana religioznim

razlikama, u kombinaciji s velikim brojem mladih, frustriranih i naoružanih ljudi stvorila je ono što *New York Times* opisuje “zapaljivim miksom” koji je nedavno potaknuo nevjerojatno nasilje diljem plodnog dijela središnje Nigerije. Crkve i džamije spaljene su. Susjed se okrenuo protiv susjeda. Odmazda se širila zemljom sve dok vlada nije uvela izvanredno stanje.

Nesuglasice oko raspodjele vode među zemljama koje dijele riječne sustave sve češće će biti izvorom međunarodnih političkih sukoba, posebice ondje gdje broj stanovnika premašuje riječne kapacitete. Takav sukob potencijalno se već nazire u dolini rijeke Nil između Egipta, Sudana i Etiopije. Egipatska poljoprivreda u potpunosti ovisi o vodi Nila jer su obilne padaline tamo prava rijetkost. U ovom trenutku Egipat prisvaja značajne količine vode Nila. Rast populacije sa sadašnjih 82 milijuna na 130 milijuna stanovnika do 2050. rezultirat će daljnjim rastom potražnje za žitom i vodom. S druge strane Sudan, čijih 41 milijun stanovnika također veoma ovisi o hrani proizvedenoj pomoću voda Nila, godine 2050. mogao bi imati 76 milijuna stanovnika. Broj stanovnika Etiopije, zemlje koja kontrolira 85% gornjeg toka rijeke, mogao bi se povećati sa sadašnjih 81 na 174 milijuna. Osim toga, nedavna preuzimanja velikih zemljišnih parcela u Sudanu od drugih država pojačat će potražnju za vodom iz Nila. Premda je između tri zemlje već zaključen sporazum o pravu na vodu, Etiopija razmjerno dobiva tek manji dio. S obzirom na opravdane težnje za boljim životom, kao i na to da gornji tok Nila predstavlja jedan od njezinih rijetkih prirodnih resursa, Etiopija će bez sumnje svim silama nastojati prisvajati sve više.

Pristup zemljištu jedan je od glavnih izvora društvenih napetosti u svijetu.

# Sunce, more i tablet za 9 kuna...



## ... uz neograničen mobilni internet

Iskoristite 50% popusta na tarifne opcije uz mobilni internet tijekom godinu dana. U tarifi Samba S sada za 95 kn mjesečno dobivate neograničeni internet i novi tablet za samo 9 kuna!

Uz Vip TV za van i više od 600 knjiga u TookBook e-knjižnici ovog vam ljeta uistinu ništa neće nedostajati.

Više informacija na [www.vipnet.hr](http://www.vipnet.hr) ili na 091 77 00.

**vip**  
Zagrlj život

## Ljudi se s automobilima natječu za žito

U vrijeme kada prekomjerni pritisci na zemljišne i vodne resurse sve više zabrinjavaju javnost, nova potražnja za automobilskim gorivom proizvedenim iz prehrambenih kultura postaje dodatnom prijetnjom proizvodnji hrane u svijetu. Premda se nova industrija razvijala posljednjih desetljeća, tek nakon uragana Katrina 2005. godine i velikog porasta cijene barela nafte, na gotovo 60 dolara, te maloprodajne cijene benzina na 3 dolara po galonu, proizvodnja biogoriva iz usjeva našla se pod lupom javnosti. Ulaganje u proizvodnju etanola iz kukuruza iznenada je postalo iznimno profitabilno, što je potaknulo ulagačko ludilo koje je tijekom 2009. godine četvrtinu usjeva pretvorilo u gorivo za automobile.

Cijena žita sada je vezana uz cijenu nafte. Povijesno gledajući, proizvodnja hrane i proizvodnja goriva bile su posve odvojene gospodarske grane. No, s obzirom na ogromne kapacitete SAD-a za konverziju žitarica

u etanol, situacija se stubokom promijenila. U novoj situaciji, kada cijena nafte raste, svjetske cijene žitarica penju se ekvivalentno cijeni nafte. Ako vrijednost žita kao goriva premaši njegovu vrijednost kao hrane, tržište će žito usmjeriti u proizvodnju energije. Ako cijena nafte skoči na 100 dolara po barelu, cijena žita će je slijediti. Ako nafta ode na 200 dolara, žito će je opet slijediti.

Novostvorena konkurencija vlasnika 910 milijuna automobila i 2 milijarde ljudi na rubu gladi vodi svijet u još neistražena područja. Iznenada smo se suočili s moralnim i političkim problemom: trebamo li žitarice koristiti kao gorivo za automobile ili kao hranu za ljude? U svijetu, prosječni prihod vlasnika automobila otprilike iznosi oko 30.000 dolara godišnje; dvije milijarde najsiromašnijih u prosjeku zarađuje manje od 3.000 dolara godišnje. Stoga slobodno kapitalističko tržište nedvosmisleno poručuje: Žito? Neka bude gorivo za automobile!

## Rastući val ekoloških izbjeglica

Početak 21. stoljeća naša se civilizacija našla stiješnjena u procjepu između pustinja koje se neprestano šire i mora čija razina neprestano raste. Mjereno biološki produktivnom površinom kopnenog područja pogodnom za prebivanje ljudi, Zemlja se kontinuirano smanjuje. Rastuća gustoća stanovništva, nekad isključivo generirana rastom populacije, a danas stalnim širenjem pustinja, uskoro će biti izložena utjecaju povišene razine mora zbog kontinuiranog otapanja ledenjaka. Zbog pretjeranog

iscrpljivanja podzemnih spremnika, milijuni ljudi selit će se u potrazi za vodom.

Širenje pustinje u subsaharskoj Africi, uglavnom u zemljama sahelskog pojasa, utječe na migracije milijuna ljudi - prisiljavajući ih na kretanje prema jugu ili prema sjeveru, ka obalama Mediterana. Na UN-ovoj konferenciji o *dezertifikaciji* održanoj 2006. u Tunisu procijenjeno je da bi do 2020. oko 60 milijuna ljudi moglo migrirati iz subsaharske zone u sjevernu Afriku i Europu.

Budući da velika većina od 2,4 milijarde ljudi, za koliko će se do 2050. povećati broj stanovnika u svijetu, živi u zemljama u kojima razina podzemnih voda već sada opada, uskoro možemo očekivati sve veći val “vodenih izbjeglica” koji će vjerojatno postati uobičajenom slikom. Takve migracije najčešće će se javljati u sušnim i polusušnim regijama, u kojima porast populacije nadilazi mogućnosti opskrbe vodom zbog čega će regije tonuti u hidrološko siromaštvo. Zbog iscrpljivanja podzemnih zaliha vode, u sjeverozapadnoj Indiji napuštena su brojna sela. Milijuni seljaka u sjevernoj i zapadnoj Kini i dijelovima Meksika već sada se spremaju na selidbu zbog nestašice vode.

Dok širenje pustinja i nestašice vode već sada istiskuju milijune ljudi, rast razine mora mogao bi u budućnosti izazvati još veće migracije s obzirom na to da je svjetska populacija koncentrirana u niskim priobalnim gradovima te u područjima uzgoja riže u deltama rijeka. Stoga bi brojka raseljenih ljudi mogla dosegnuti stotine milijuna, što je dobar razlog da se klima i rast populacije pokušaju stabilizirati.

Uskoro možemo očekivati sve veći val “vodenih izbjeglica” koji će vjerojatno postati uobičajenom slikom.

Problem podizanja razine mora predstavljaće ogroman izazov. Pitanje je koliko su svjetske vlade sposobne izdržati snažne političke i ekonomske pritiske povezane s preseljavanjem velikog broja ljudi, uz istodobne gubitke stambenih i industrijskih objekata u obalnim područjima. U ovom stoljeću morat ćemo se suočiti s posljedicama procesa koje smo pokrenuli u prošlom: *brzim rastom stanovništva, širenjem pustinja i rastom razine mora*. Pred nama je jednostavan izbor: preokrenuti te trendove ili riskirati da nas isti nadvladaju!

## Klimatske promjene i energetska tranzicija

Još od početaka civilizacije svaka generacija ostavila bi iza sebe planet koji je veoma nalikovao onome koji je naslijedila. Naša generacija prva će prekinuti tu tradiciju. Prosječna temperatura na planetu raste. Od 1970. godine porasla je za 0,6 Celzijevih stupnjeva, a do kraja 21. stoljeća mogla bi porasti i za 6 stupnjeva. Razina mora također se podiže kao posljedica toplinskog

širenja kada se vode oceana zagrijavaju, a ledeni pokrov topi. Novije studije prognoziraju da će razina mora rasti od 90 do 180 cm do kraja stoljeća. Zemljopisno gledajući, oceani će se povećati, a kopno smanjiti. Nisko položene otočne države nestat će pod morskim valovima. Ako se ništa značajno ne promijeni u prevladavajućem načinu življenja i poslovanja,

U 2008. godini svijet je crpio gotovo 31 milijardu barela nafte, a otkrio samo sedam milijardi novih nalazišta. Dakle, svjetske rezerve nafte u konstantnom su opadanju.

projekcije govore da ćemo nastaviti svjedočiti brzom porastu temperature što će utjecati na sve Zemljine ekosustave pa bi se u takvim uvjetima moglo izgubiti gotovo trećinu svih biljnih i životinjskih vrsta. Unatoč ograda koje smo podignuli oko parkova i prirodnih rezervata, ekosustavi u njima neće preživjeti termalni stres. Poljoprivreda kakvu poznajemo razvijena je u uvjetima stabilne klime tijekom posljednjih 11.000 godina. S promjenom klime,

poljoprivreda se neće uspjeti uskladiti s novonastalim uvjetima. A dok rastuća temperatura preoblikuje ekologiju i geologiju planeta, opadanje proizvodnje nafte preoblikuje globalnu ekonomiju. Dvadeseto stoljeće bilo je stoljeće nafte. Godine 1900. svijet je proizvodio 150 milijuna barela nafte. U 2000. godini proizvedeno je 28 milijardi barela - što predstavlja povećanje od 185 puta. U dvadesetom stoljeću nafta je na tronu zamijenila ugljen postavši vodećim svjetskim energentom.

Početak dvadesetog stoljeća ubrzani rast ponude jeftine nafte doveo je do eksplozivnog rasta proizvodnje hrane, stanovništva, urbanizacije i mobilnosti ljudi pa je tako stvorena civilizacija nevjerojatno ovisna o resursu čija će se proizvodnja neminovno uskoro početi smanjivati. Od 1981. godine, stopa eksploatacije postojećih nalazišta nadmašuje stopu otkrivanja novih, a ta razlika stalno se povećava. U 2008. godini svijet je crpio gotovo 31 milijardu barela nafte, a otkrio samo sedam milijardi novih nalazišta. Dakle, svjetske rezerve nafte u konstantnom su opadanju.

## Porast temperature i učinci porasta

Ulazimo u novo doba, doba brzih i često nepredvidljivih klimatskih promjena. Zapravo, upravo promjene postaju novim klimatskim standardom. Prema službenim podacima, 25 najtoplijih godina u povijesti zabilježeno je u periodu nakon 1980. godine. Prema službenim mjerenjima temperature koja su u svijetu pokrenuta 1880. godine, deset najtoplijih godina uslijedilo je nakon 1996.

Zatopljenje potiče akumulaciju *stakleničkih plinova* i drugih zagađivača koji “zarobljavaju” toplinu u atmosferi. Od stakleničkih plinova, na CO<sub>2</sub> otpada 63%, metan 18%, dušikov oksid 6%, a na nekoliko manje zastupljenih plinova preostalih 13%. Ugljični dioksid najčešće je nusprodukt proizvodnje električne energije, grijanja, transporta i industrije. Nasuprot tome, čovjekovim djelovanjem izazvana emisija metana i

dušikovog oksida uglavnom je posljedica poljoprivredne proizvodnje: metana na rižinim poljima i u stočarstvu, a dušikova oksida zbog korištenja dušičnih gnojiva.

Koncentracija CO<sub>2</sub> u atmosferi, koju stručnjaci smatraju ključnim pokretačem klimatskih promjena, popela se s 280 ppm početkom industrijske revolucije (oko 1760. godine) na 380 ppm u 2008. Godišnji porast emisija CO<sub>2</sub> u atmosferi jedan je od najpredvidljivijih ekoloških trendova, a nastaje kada se emitira veća količina CO<sub>2</sub> nego što je priroda može apsorbirati.

U 2008. oko 7,9 milijardi tona CO<sub>2</sub> emitirano je izgaranjem fosilnih goriva, a 1,5 milijardi tona stvoreno je krčenjem šuma. Budući da priroda apsorbira oko pet milijardi tona godišnje, preostale 4,5 milijarde tona ostaju u atmosferi i tako podižu razinu koncentracije.

Metan nastaje razgradnjom organske tvari u anaerobnim uvjetima. Također, oslobađa se prilikom odmrzavanja permafrosta, zaleđenog tla na kojem počiva tundra koja pokriva 23 milijuna kvadratnih kilometara sjevernih područja planeta. Sve u svemu, arktičko tlo u sebi sadrži više ugljičnog dioksida nego što se trenutno nalazi u atmosferi.

Uzmemo li u obzir da se permafrost već sada otapa na Aljasci, u sjevernoj Kanadi i Sibiru, stvarajući jezera i oslobađajući metan, situacija postaje vrlo zabrinjavajućom. Jednom kada se sve te pojave intenziviraju - otapanje permafrosta, oslobađanje metana i CO<sub>2</sub> uz porast temperature - pokrenut će se samoojačavajući trend koji znanstvenici nazivaju *pozitivnom povratnom petljom*.

S protekom svake godine sve su glasnjiji pozivi znanstvene zajednice javnom i poslovnom sektoru na brzo djelovanje jer svako

Koncentracija CO<sub>2</sub> u atmosferi, koju stručnjaci smatraju ključnim pokretačem klimatskih promjena, popela se s 280 ppm početkom industrijske revolucije na 380 ppm u 2008. godini.

novo izvješće pokazuje da nam vrijeme za reakciju ističe. Primjerice, znamenita studija tima znanstvenika s *Massachusetts Institute of Technology* zaključila je kako će učinci klimatskih promjena biti dvostruko teži nego što se procjenjivalo samo šest godina prije.

Umjesto porasta globalne temperature od 2,4 Celzijeva stupnja, oni su predvidjeli rast od 5,2 stupnja do kraja stoljeća.

Drugi izvještaj, pripremljen kao neovisni dokument za međunarodne pregovore o klimatskim promjenama u Kopenhagenu u prosincu 2009., pokazuje nam da bismo trebali poduzeti sve kako bi se rast temperature, u odnosu na predindustrijsko doba, zadržao unutar granica od 2 Celzijeva stupnja. Smatra se da bi iznad te granice opasne klimatske promjene bile neizbježne.

Prema upozorenjima znanstvenika, da bi se rast temperature ograničio na 2 stupnja, trebalo bi odmah smanjiti emisiju CO<sub>2</sub> za 60-80 %. Međutim, budući da u uvjetima prevladavajuće kapitalističke proizvodnje tako nešto nije moguće ostvariti, znanstvenici preporučuju da se ulože maksimalni naponi "...da se trend rasta emisija zaustavi... da bi nakon toga uslijedio pad".

Kako ostvariti vrhunske rezultate?



1. modul:  
25. i 26. rujna 2014.

2. modul:  
20. i 21. studenog 2014.

**7** NAVIKA  
USPJEŠNIH LJUDI

**L**EADERSHIP  
Izvršni vođe • Izvršni timovi • Izvršni rezultati

Pozivamo Vas na jedan od najprodavanijih treninga koji će Vam kao lideru pomoći u Vašem daljnjem osobnom i profesionalnom razvoju. Trening se odvija u 2 modula, po 2 dana. Trening je namijenjen liderima s višegodišnjim iskustvom u vođenju i razvoju ljudi.

Dodatne informacije na: [info@franklincovey.hr](mailto:info@franklincovey.hr), ili na: 01-3040-960.

## Otapanje leda i porast razine mora

Naglo stanjivanje ledenog pokrivača i smanjivanje ledenjaka te brzina kojom se ti procesi odvijaju iznenađuju i same klimatologe. Otapanje najvećeg ledenog pokrivača Grenlanda i zapadne Antarktike dramatično bi podignulo razinu mora. Primjerice, kada bi se ledeni pokrivač na Grenlandu potpuno otopio, razina mora podignula bi se za sedam metara. Otapanje ledenog pokrivača na zapadnoj Antarktici, veoma ranjivom području zbog izloženosti toplom zraku i toploj oceanskoj struji, tijekom vremena podignulo bi razinu mora za gotovo pet metara. U tom slučaju mnogi obalni gradovi u svijetu bili bi potopljeni, a više od 600 milijuna stanovnika priobalnih područja moralo bi se seliti.

Opisani trendovi već dulje vrijeme zabrinjavaju znanstvenike, prije svega zato što bi topljenje ledenjaka moglo pokrenuti samosnažujuće procese. Naime, kada sunčeva svjetlost obasjava led u oceanu oko Arktika, gotovo 70% svjetlosti reflektira se natrag u prostor, a samo 30% sunčeve topline se apsorbira. Međutim, uslijed otapanja arktičkog leda dolazna sunčeva svjetlost udara u

znatno tamniju površinu mora tako da se samo 6% reflektira natrag u prostor, a 94% pretvara se u toplinu. Ovaj *albedo efekt* (riječ je o sposobnosti neke površine ili tijela da reflektira svjetlost) objašnjava ubrzano stanjivanje leda na Arktiku i ubrzani rast temperature na tom području. Ako se otopi sav led u oceanu oko Arktika, to neće utjecati na razinu mora jer je led ionako već u vodi. Međutim, to će dovesti do porasta temperature u području Arktika jer će se više dolaznih sunčevih zraka pretvarati u toplinu. Budući da Greenland najvećim dijelom leži unutar Arktičkog kruga, njegov ledeni pokrov, mjestimične debljine do 1,6 km, naći će se pod utjecajem opisanih fenomena.

Podizanjem razine mora, u cijelosti ili djelomično, pod vodom bi se našli neki od najvećih svjetskih gradova poput Šangaja, Kalkute, Londona i New Yorka kao i velike površine produktivnog poljoprivrednog zemljišta. Delte rijeka poput Gangesa i Mekonga, uključujući i naplavna područja u Aziji u kojima se danas uzgaja riža, prekrila bi slana morska voda lišavajući Aziju značajnih količina hrane.

## Otapanje ledenjaka i opadanje poljoprivredne proizvodnje

Kada bi se svi svjetski planinski ledenjaci otopili istodobno, razina mora podignula bi se tek za koji centimetar. Međutim, ljetno topljenje leda na planinskim vrhuncima izuzetno je važno za održavanje vodotokova mnogih svjetskih rijeka tijekom sušne

sezone. S porastom temperature planinski ledenjaci polako nestaju, čime se dugoročno umanjuju raspoložive količine vode za napajanje rijeka i navodnjavanje. Početkom 2009. *World Glacier Monitoring Service* iz Züricha izvijestio je da je 2007. bila

osamnaesta uzastopna godina smanjivanja površine ledenjaka objelodanivši podatak da se ledenjaci otapaju dvostruko brže nego u prethodnom desetljeću.

Planinski ledenjaci otapaju se širom svijeta: u Andama, Stjenjaku, Alpama. No, nigdje to ne predstavlja veću prijetnju proizvodnji hrane nego u području Himalaja i na

Tibetanskom platou zbog čega bi se uskoro moglo narušiti punjenje najvažnijih rijeka Indije i Kine te time i održavanje vodnih rezervi tijekom sušne sezone. U nizinama uz rijeke Ind, Ganges, Huang He i Yang Ce, u kojima poljoprivreda jako ovisi o navodnjavanju, nedostatak vode u sušnim razdobljima dramatično bi smanjio proizvodnju usjeva i stvorio nezamislivu nestašicu hrane.

## Opadanje proizvodnje nafte i ugljena

Klimatske promjene predstavljaju do sada neviđenu prijetnju našoj civilizaciji. *Business-as-usual* u energetici više nije prihvatljiva opcija. Pitanje je samo koliko brzo možemo prijeći s fosilnih na obnovljive izvore energije. Budemo li čekali da nas na zaočret primoraju klimatske promjene, mogli bismo se neugodno iznenaditi.

Što se tiče nafte, geološka ograničenja smanjuju proizvodnju u mnogim naftom bogatim zemljama. Usporedno s iscrpljivanjem naftnih polja raste i zabrinutost u

zemljama uvoznicama budući da značajne količine dolaze iz politički nestabilnih regija. Za SAD, koje uvoze 60 posto potrebnih količina nafte, za zemlju u kojoj 88 posto radnih ljudi na posao putuje automobilom, riječ je o pitanju od prvorazrednog značaja. Nakon godina beskrupuloznog crpljenja i korištenja nafte, čovječanstvo se susreće sa sve brojnijim geološkim upozorenjima. Iako se čini kako ukupne količine raspoložive sirove nafte otprilike iznose dva bilijuna barela, od čega je do sada izvađen jedan bilijun barela, same po sebi navedene brojke ne izražavaju suštinu stvari zato što se prvih bilijun barela odnosilo na lako dostupnu naftu koja se nalazi na kopnu ili u priobalju, u relativno plitkim ležištima, koncentrirana u velikim rezervoarima, dok se drugi bilijun barela odnosi na teško dostupnu naftu, zakopanu u dubokim morima i raspršenu u malim rezervoarima koji se teško otkrivaju.

Drugi znak koji jasno pokazuje što se s naftom događa aktivnosti su naftnih kompanija. Primjerice, ukupna proizvodnja osam najvećih svjetskih naftnih kompanija prešla je vrhunac i počela opadati. No,

Ukupna proizvodnja osam najvećih svjetskih naftnih kompanija prešla je vrhunac i počela opadati.

unatoč padu proizvodnje, porast investicija u istraživanje i razradu izostao je što sugerira da se lideri kompanija uglavnom slažu s geolozima koji tvrde da je 95 posto nafte već otkriveno. Nezavisni geolog Colin Campbell o tome kaže: “Svijet u cjelini... potpuno je seizmički istražen i razvrstan. Tijekom posljednjih tridesetak godina tehnologija geoloških istraživanja značajno je unaprijeđena i to u mjeri da je gotovo nezamislivo da je neko značajno ležište ostalo neotkriveno.”

Premda iscrpljivanje svjetskih zaliha ugljena ne predstavlja neposredni problem, postupni prestanak proizvodnje tog energenta ključna je točka strategije stabilizacije klime. Ugljen je izvor energije s dvostruko većom emisijom CO<sub>2</sub> po jedinici proizvedene energije od prirodnog plina te za pola većom emisijom u odnosu na naftu. Udio prirodnog plina u ukupnim emisijama CO<sub>2</sub> fosilnih goriva

Lideri kompanija uglavnom se slažu s geolozima koji tvrde da je 95 posto nafte već otkriveno.

iznosi samo 19 posto. Plin je znatno čišći i mnogo manje ugljično intenzivan energent od nafte i ugljena pa mnogi smatraju da bi upravo on trebao preuzeti ulogu prijelaznog goriva u procesu tranzicije od fosilnih ka obnovljivim izvorima energije.

## Izazov bez presedana

Uzmemo li u obzir nužnost istovremenog djelovanja na više fronti, tj. na *stabilizaciju klime* i *broja stanovnika*, *iskorjenjivanje siromaštva* i *obnavljanje prirodnih sustava*, možemo zaključiti kako se početkom 21. stoljeća naša civilizacija suočila s izazovima bez presedana te da bi nas neuspjeh u rješavanju bilo kojeg od navedenih problema mogao skupo stajati. Još i gore, navedeni su problemi međusobno povezani i usko isprepleteni, što dodatno otežava rješenje kojim ćemo istovremeno odgovoriti na svaki od njih.

S intenziviranjem političkih napetosti zbog nestašice nafte, nestašice hrane i klimatskih promjena, sve više država biva pogođeno

tim problemima. Osim toga, sve očitijima postaju opasni znakovi slabljenja snažnih sustava međunarodne suradnje razvijenih nakon Drugog svjetskog rata koji su ugrađeni u temelje globalnoga gospodarskog napretka. Primjerice, u strahu od rastuće ovisnosti o uvoznoj nafti, SAD su dio proizvedenih žitarica počele koristiti kao gorivo za automobile - ne mareći pritom o tome kako će navedena odluka utjecati na svjetske cijene hrane i potrošače s niskim prihodima. U novije vrijeme sve češće svjedočimo situaciji da zemlje izvoznice žita, suočene s rastućim cijenama hrane, donose odluku o ograničenju ili zabrani izvoza radi kontrole rasta cijena hrane na domaćem tržištu, čime

produbljuju osjećaj nesigurnosti u zemljama uvoznicama hrane. Budući da zemlje uvoznice gube povjerenje u sposobnost tržišta da zadovolji njihove potrebe, one bogatije i snažnije počele su kupovati i iznajmljivati ogromne površine u drugim državama koje su i same izložene oskudici i gladi. Stoga se nameće ključno pitanje: *Na koji način ćemo preokrenuti trend u kojem svaka zemlja misli samo na sebe i podiže "ograde" umjesto da se snage udruže radi općeg dobra?*

U skladu s veličinom izazova s kojima se svijet suočava, Paul Hawken, poduzetnik i ekološki aktivist, u svom govoru diplomcima Sveučilišta Portland u svibnju 2009. rekao je:

“Nemojte odustati zato što vas na odustajanje nagovaraju ljudi koji kao znaju što sve ‘nije moguće’ postići. Učinite sve što trebate učiniti pa tek onda provjerite je li to bilo moguće ili nije.”

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



Excerpt from the book *Plan B: Mobilizing to save Civilization*. Translated and reprinted by permission of *Earth Policy Institute*. All rights reserved. Free download at: <http://www.earth-policy.org/books/pb4>



**Lester R. Brown**, ambijentalist, osnivač *Worldwatch Institute* i *Earth Policy Institute*, autor i koautor pedeset knjiga prevedenih na četrdesetak svjetskih jezika od kojih je najpoznatija *Full Planet, Empty Plates: The New Geopolitics of Food Scarcity*.



„Dobrota je jedina investicija  
koja nikada ne podbacuje.“

Henry David Thoreau:



Ponekad je dovoljna samo kap odgovornosti, kap brige, kap empatije, kap ljubavi, kap poštenja, kap povjerenja, da počnemo mijenjati svijet oko nas.

Razumijemo i vjerujemo da poslovati dobro znači i činiti dobro.



# Sedam akupunkturnih točaka transformacije kapitalizma

Otto Scharmer

**T**ekst istražuje stavove, uvjerenja i način razmišljanja (*mentalne modele*) u pozadini (engl. *thinking-behind-thinking*) ljudskih aktivnosti koji su prouzročili duboku gospodarsku, ekološku, društvenu i duhovnu krizu današnjice te predlaže nove ideje i poluge za razvoj zelenog, inkluzivnog ekosustavnoga gospodarstva vođenog iskrenom namjerom (*intencijom*) za ostvarenjem željenih ciljeva.

Metodološki okvir teksta temelji se na dvije ključne ideje. Prva pretpostavlja postojanje tri osnovne faze evolucije zapadnjačkog kapitalizma:

- Kapitalizam 1.0, *laissez-faire* odnosno kapitalizam slobodnog tržišta (usmjeren na rast)
- Kapitalizam 2.0, bolje regulirani europski stil dioničkog kapitalizma (usmjeren na redistribuciju)
- Kapitalizam 3.0, (još uvijek neostvaren) inkluzivno, intencionalno ekosustavno gos-

podarstvo koje je sposobno kontinuirano unapređivati vlastite kapacitete za suradnju među svim sektorima društva (u središtu pažnje su inovacije ekosustava).

Druga ključna ideja identificira sedam ključnih dimenzija i kategorija ekonomske misli koje se moraju preoblikovati kako bi se gospodarsko-ekonomski sustav uzdigao iz faze 2.0 u fazu 3.0. Riječ je o sljedećim kategorijama:

1. *Mehanizmi koordinacije.* Transformacija operativnoga gospodarskog sustava obilježenog konkurentskom borbom i zakonodavstvom oblikovanim prema željama određenih interesnih skupina (*egosustavna svijesnost*) u gospodarski sustav utemeljen na *zajedničkom sagledavanju i zajedničkoj volji* (pokretan *ekosustavnom sviješću*).

2. *Priroda.* Cikluse proizvodnje i potrošnje u potpunosti organizirati prema načelu “iz-zemlje-u-zemlju” (bez otpada) i uskladiti njihovu evoluciju s prirodnim ekosustavima.

3. *Rad.* Ustrojiti tzv. ekonomska ljudska prava koja bi se, primjerice, odnosila na bezuvjetni temeljni dohodak, zdravstveno osiguranje, obrazovanje i poduzetništvo kako bi se svim ljudima omogućile prilike za kreativni razvoj s ciljem stvaranja zajedničkog bogatstva i društvenih dobrobiti za zajednicu u cjelini.

4. *Kapital.* Redizajnirati i preusmjeriti tokove novca i kapitala kako bi služili svim sektorima gospodarstva.

5. *Tehnologija.* Stvoriti tzv. kreativne stvaralačke zajednice kako bi se potaknulo osmišljavanje novih tehnologija i inovativnih

rješenja radi zadovoljenja najvažnijih potreba društva.

6. *Liderstvo.* Osmisliti nove pristupe edukaciji i obučavanju lidera kako bi se pospješilo tzv. učenje iz budućnosti u nastajanju, umjesto da se - kako to obično biva - reproduciraju obrasci iz prošlosti.

7. *Javna svijesnost i komunikacija.* Izgraditi inovativnu komunikacijsku infrastrukturu kako bi se podignula svijest građana o njihovoj stvarnoj snazi i ulozi u zajedničkom kreiranju intencionalnoga gospodarstva i produbljivanju demokracije.

Ključni problem sastoji se u tome što izazove Kapitalizma 3.0 tvrdoglavo pokušavamo riješiti pomoću teorijsko-metodoloških okvira i obrazaca Kapitalizma 2.0. Navedenih sedam kategorija ekonomske misli zapravo predstavljaju *sedam akupunkturnih točaka* koje bi, kada bismo ih istovremeno “pritisnuli”, značajno ubrzale transformaciju gospodarskog sustava s razine 2.0 na razinu 3.0.

Iako se isprva tako ne čini, kriza u kojoj se svijet našao nije potaknuta financijskim ili gospodarskim bankrotom. Istinska kriza našeg vremena odnosi se na *intelektualni bankrot* dominantne ekonomske misli. Isto kao što je rušenje Berlinskog zida 1989. godine označilo kraj fundamentalističkog pristupa društvu i gospodarstvu - socijalističkog državno-centričnog fundamentalizma - tako je i nedavno urušavanje *Wall Streetove* “kule od karata” označilo kraj drugog, neoliberalnog tržišno-centričnog fundamentalizma.

Pa ipak, javne rasprave o krizi i recentni odgovori kvazistručnjaka i dalje se oslanjaju na isti teorijsko-metodološki okvir i zastarjele kategorije ekonomske misli koje su nas

Ključni problem sastoji se u tome što izazove Kapitalizma 3.0 tvrdoglavo pokušavamo riješiti pomoću teorijsko-metodoloških okvira i obrazaca Kapitalizma 2.0.

dovele u ovaj kaos. U tom kontekstu parafrazirat ću čuvenu misao Alberta Einsteina: “Probleme ne možemo riješiti na istoj razini razmišljanja na kojoj smo ih stvorili.” Međutim, sve vrijeme samo to činimo; nove kompleksne probleme “rješavamo” starim i dotrajanim alatima.

Srećom, u posljednje vrijeme sve se više čuju pristalice drugačijih stavova. Jedan od njih je i Simon Johnson, bivši glavni ekonomist MMF-a i sadašnji profesor MIT-a. U svojim radovima i javnim istupima Johnson tvrdi kako se u suštini današnje krize ne kriju samo financijsko-bankarski problemi već bespoštedna borba za prevlast između Wall Streeta i vlade SAD-a. U primitivnom političkom sustavu, tvrdi Johnson, do moći se dolazi silom (vojnim udarom, policijom, vojskom itd.). U razvijenijim društvima do moći se dolazi novcem (mitom, provizijom, donacijama za izbornu kampanju itd.). Prema Johnsonu, u najrazvijenijim društvima do moći se dolazi pomoću “kulturnog kapitala” poput, primjerice, sustava vrijednosti i uvjerenja.

## Moć i paradigma

U tom smislu nameće se važno pitanje: Čini se da vlada SAD-a nema dovoljno volje i snage za implementaciju uspješne strategije kojom bi uništila financijske oligarhe i otklonila same korijene krize. Zašto je tome tako?

Iako su ugledni neovisni ekonomisti poput Simona Johnsona, nobelovaca Paula Krugmana i Josepha Stiglitzu u više navrata predlagali mjere oporavka u vidu nacionalizacije banaka, otpuštanja menadžmenta,

U svojim radovima i javnim istupima Johnson tvrdi kako se u suštini današnje krize ne kriju samo financijsko-bankarski problemi već bespoštedna borba za prevlast između Wall Streeta i vlade SAD-a.

“Tijekom prošlog desetljeća smatralo se kako je sve što je dobro za Wall Street dobro i za državu.” Takav vrijednosni sustav *de facto* je osigurao Wall Streetu pravo *vetu* na kreiranje javne politike čime je stekao moć i utjecaj kakav niti jedna društvena skupina ili industrija do sada nije imala. Od jeseni 2008. godine i početka krize utjecaj Wall Streeta na Washington, koji je i inače bio snažan, dodatno se pojačao.

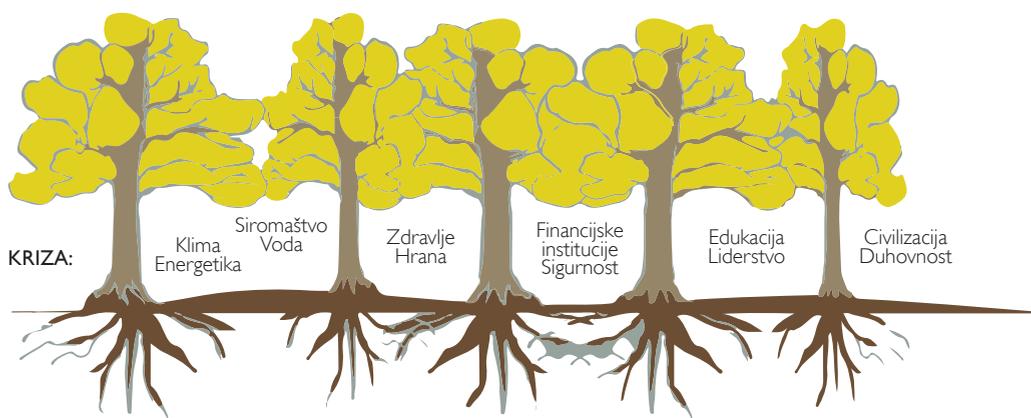
čišćenja bilanci te prodaje preostale imovine privatnom sektoru, ništa značajnije po tom pitanju nije se dogodilo.

Izgleda da su tome krive dvije ključne sile koje sprečavaju takav ili sličan razvoj događaja: *moć* i *paradigma*. U tekstu *The Quiet Coup* (“Državni udar u tišini”, op. prev.) Johnson se uglavnom usredotočuje na prvi čimbenik: osobnu povezanost i umreženost institucija Wall Streeta, poput *Goldman Sachs*, i ključnih državnih institucija poput

Ministarstva financija i Federalnih rezervi, odnosno Narodne banke. Stoga ću se, u tekstu koji slijedi, više baviti drugim čimbenikom - *svjetonazorom* ili *paradigmom* - kako bih čitateljima približio na koji nas način

tradicionalne pretpostavke ekonomske misli, uzete zdravo za gotovo, koč u preispitivanju i postavljanju zahtjevnih pitanja koja traže dublju analizu kako bismo objektivno sagledali istinske uzroke ekonomske krize.

Slika 1: Teme aktualne krize



## Slijepa točka

Slika 1. diskurs financijske krize smješta u kontekst drugih aktualnih društveno-ekonomskih problema i izazova: energetske krize, krize opskrbe pitkom vodom i hranom, krize sigurnosti, krize liderstva, krize zdravstvenog i obrazovnog sustava te problema klimatskih promjena, da ne nabrajam dalje. Pojam *kriza* ne napušta fokus javnog interesa. Svi govore o krizi, stalno, bez prestanka.

U tom smislu zanimljivo je primijetiti kako svaka od gore spomenutih kriza ima svoj vlastiti diskurs, civilne udruge koje se njome bave (usmjeravajući svoje aktivnosti uglavnom na taj jedan problem), konferencije, časopise, internetske stranice, mehanizme financiranja, programe itd. Iako su pobude svih tih skupina dobronamjerne, njihovu

pristupu nedostaju dva važna elementa:

1. Pogled izvan granica jedinstvenog područja ili problema kako bi se sagledalo na koji je način isti povezan s drugim problemima;
2. Prepoznavanje korijena sustavnih obrazaca (uzroka) koji kontinuirano reproduciraju cijeli klaster gore navedenih kriza (slika 1.).

Iako smo u novije doba svjedočili pozitivnim pomacima u prvoj dimenziji, tj. u sagledavanju horizontalne povezanosti i međuovisnosti problema, još uvijek nema značajnijih pomaka u drugoj dimenziji, tj. u sagledavanju vertikalnih poveznica odnosno dubljih sustavnih problema koji kontinuirano reproduciraju aktualni klaster simptoma krize.

Nakon godina istraživanja i suradnje s vodećim svjetskim znanstvenicima i intelektualcima, najveći uzrok današnjih kriza pronalazim u *prevladavajućem načinu razmišljanja*, odnosno kolektivnom načinu promišljanja o ekonomskim odnosima - ili, bolje rečeno, *kolektivnom ne-razmišljanju*. Nikada do sada čovječanstvo nije svjedočilo tako masovnom interesu javnosti kao u slučaju tekuće gospodarske krize. Rasprava o tome čime je ona izazvana, kako utječe na društvo te kada će i kako završiti prožima medijski prostor svih zemalja i kultura planeta. Međutim, unatoč moru izgovorenih riječi, snimljenih priloga i napisanih stranica koje su razni "stručnjaci" posvetili ovom jedinstvenom fenomenu, o najdubljim uzrocima i dalje malo toga znamo. Pa ipak, u procesu sve očitijim postaje da se javnost oslanja na veoma uski opus malog broja ekonomskih teoretičara i njihovih teorijsko-metodoloških okvira. John Maynard Keynes o tome je jednom lijepo rekao: "Robujemo idejama davno umrlih ekonomista".

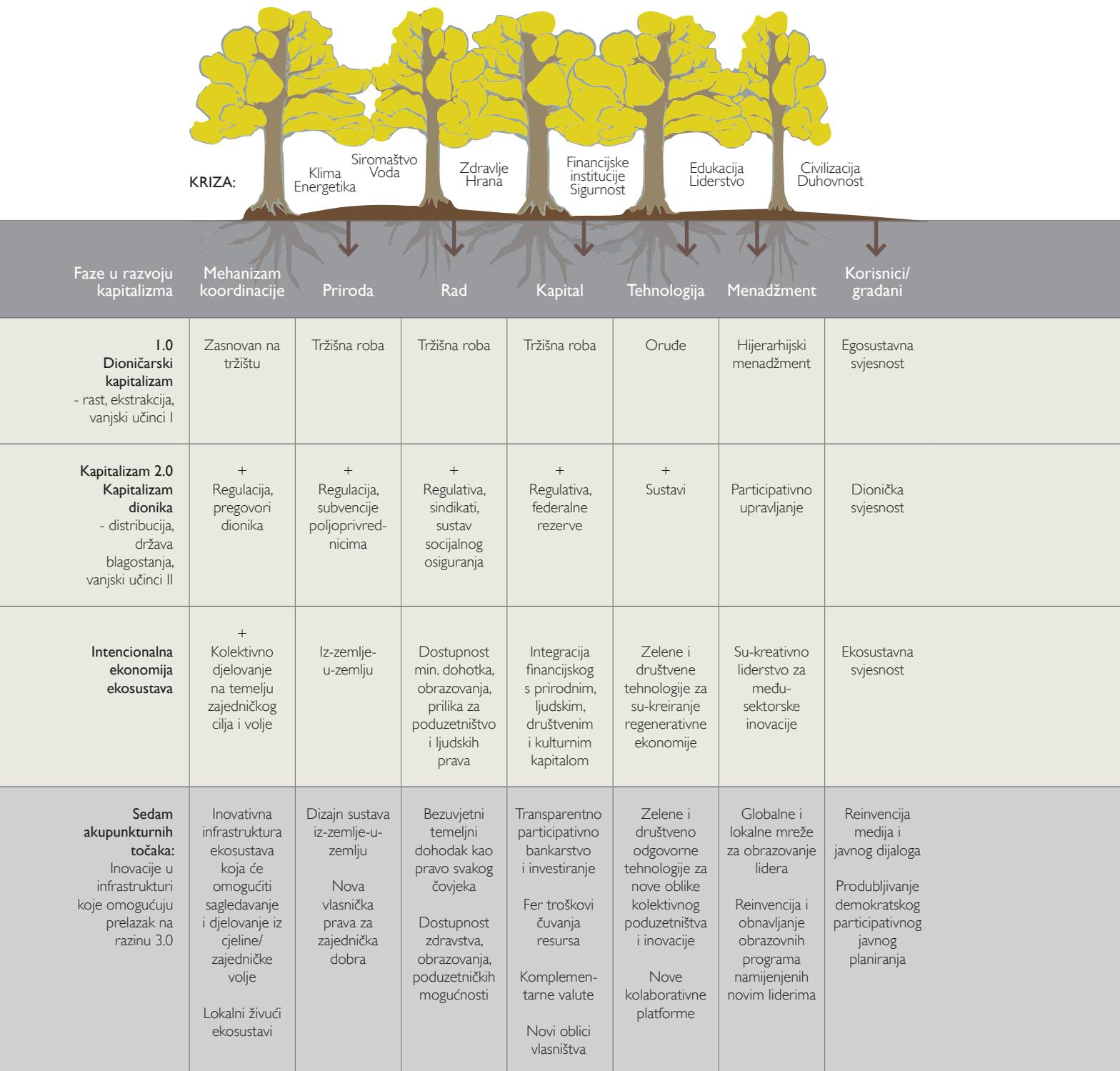
U nastojanju da bolje razumijemo vertikalnu dimenziju sadašnje krize i s njome povezane kauzalne odnose, u okviru *Green Huba* i *Presencing Institutea* na MIT-u smo oformili poseban znanstveno-istraživački tim kako bismo pokrenuli dijalog među vodećim svjetskim praktičarima i misliocima koji se već dulje bave transformacijom kapitalizma, korak po korak gradeći novo, zeleno, inkluzivno i regenerativno gospodarstvo. Trenutačno pokrećemo drugi krug aktivnosti, seriju razgovora za okruglim stolom na kojima će sudjelovati vodeći svjetski ekonomisti, podjednako teoretičari i praktičari, kako bismo produbili razumijevanje sadašnje situacije, razvili i doradili teorijsko-metodološke okvire koji će potaknuti nastajanje novih pristupa i novog načina razmišljanja te kako bismo otkrili sustavne poluge koje će značajno ubrzati zaokret. Do sada je iz

Najveći uzrok današnjih kriza pronalazim u *prevladavajućem načinu razmišljanja*, odnosno kolektivnom načinu promišljanja o ekonomskim odnosima - ili, bolje rečeno, *kolektivnom ne-razmišljanju*.

spomenutih rasprava već proizašao neki osnovni okvir gospodarske transformacije koji zahvaća ključne elemente izvirućih društvenih promjena. Svrha ovog rada ogleda se stoga u mapiranju prve verzije okvira u nastajanju kako bi nam ista pomogla u daljnjoj razradi i budućem napredovanju.

Organska slika okvira gospodarske transformacije u nastajanju prikazana je na slici 2. na kojoj se vidi površinska razina klastera simptoma sadašnje krize, a nakon toga se ponire dublje ispod površine gdje se nalaze pravi, duboki uzroci manifestiranih kriza. Vertikalna os dijagrama prikazuje tri razvojne faze kapitalizma i ekonomske teorije na kojoj iste počivaju. Naravno, osim ovog, postoje mnogi drugi pristupi opisivanju i diferencijaciji ekonomskih faza. U ovom slučaju koristim terminologiju "Kapitalizam 1.0, 2.0 i 3.0" koju je predložio Peter Barnes, prije svega zbog jednostavnosti, budući da nalikuje pristupu proizvođača softvera koji na sličan način označavaju unaprijedne inačice operativnih sustava računala. Dakle, kao u svijetu IT-a; u društvenim i gospodarskim institucijama moramo provoditi sličan postupak kao i s računalima: moramo kontinuirano i uredno *ažurirati operativni sustav*.

Slika 2: Okvir za transformaciju kapitalizma



U nastavku slijedi opis najvažnijih obilježja tri faze razvoja kapitalizma:

*Kapitalizam 1.0.* Izvorni kapitalizam slobodnog tržišta ili *laissez-faire* kapitalizam koji je potaknuo nevjerojatan rast gospodarstva popraćen ogromnim negativnim učincima u obliku siromaštva, nejednakosti u raspodjeli dohotka, uništavanju okoliša, valutnim i financijskim krizama itd.

*Kapitalizam 2.0.* Oblik reguliranog kapitalizma koji se s mnogo većom pažnjom odnosi prema raznim dionicima. Ključni negativni učinci rješavaju se implementacijom sustava socijalne skrbi, jačanjem radničkih sindikata, uspostavljanjem standarda sigurnosti na radu, uspostavljanjem standarda zaštite okoliša, nadziranjem bankarskog sustava itd.

Svrha osnivanja svih tih institucija uvijek je ista: ograničavanje snage slobodnog tržišta kako bi se minimizirali negativni učinci. Dok je Kapitalizam 1.0 usredotočen na rast, Kapitalizam 2.0 u središte interesa postavlja redistribuciju dobara i moći radi održanja društva kao cjeline.

Međutim, Kapitalizam 2.0 suočava se s dvostrukim problemom:

1. Nikada nije doista profunkcionirao izvan granica OECD zemalja
2. Nikako ne uspijeva ponuditi odgovor na globalne probleme: rast stanovništva, rastuću nejednakost, siromaštvo, devastaciju prirode i klimatske promjene, da nabrojimo one najvažnije.

*Kapitalizmu 3.0* (još uvijek neostvaren). Intencionalno, inkluzivno, ekosustavno gospodarstvo koje osigurava kvalitetniju platformu za razvoj *suradnje* i *inovacija* među različitim sektorima i podsustavima gospodarstva.

Glavna poanta evolucije kapitalizma ogleda se u tome da se svaka faza temelji na različitim stupnjevima svjesnosti. Primjerice, u Kapitalizmu 1.0 riječ je o egosustavnoj svjesnosti koju je Adam Smith slikovito pojasnio riječima: “Meso, vino i kruh ne stižu nam na stol za ručak zbog altruizma mesara, vinara ili pekara, nego zbog njihova osobnog interesa. Oni nam ne prodaju svoju robu zato da bi zadovoljili naše potrebe, već zato da sami ostvare korist.”

U Kapitalizmu 2.0 spomenuti *osobni interes* proširuje se na druge dionike društva koji se sada organiziraju i udružuju da bi zajednički djelovali te tako lakše zaštitili vlastite interese putem sindikata, državnih institucija, nevladinih organizacija itd.

U fazi Kapitalizma 3.0 u nastajanju uočljivo je širenje svjesnosti koja uskogrudne osobne interese proširuje na cjelinu ekosustava. Osnovno obilježje te nove svjesnosti koja vodi brigu o *cjelini* sposobnost je sagledavanja problema iz brojnih perspektiva određenog društveno-ekološkog sustava (a ne samo iz vlastite perspektive), što znači da se prilikom odlučivanja brine o interesima i problemima drugih dionika.

Dok je Kapitalizam 1.0 usredotočen na rast, Kapitalizam 2.0 u središte interesa postavlja redistribuciju dobara i moći radi održanja društva kao cjeline.

Opisana internalizacija interesa i problema drugih dionika uočava se na mnogim mjestima. Naime, inovativne organizacije i projekti ekosustavne svjesnosti više nisu rijetkost: održivi lanci opskrbe, pokreti potrošača za pravičnu trgovinu, pokreti za oživljavanje lokalnih gospodarstava, pokreti tzv. sporog novca (engl. *slow money movements*) koji potiču investitore i donatore na ulaganje u održivu proizvodnju hrane, organsku poljoprivredu i slično, primarno se brinu o potrebama šire zajednice, a ne o svom osobnom interesu ili interesu korporacije.

Dakle, kategorija *svjesnosti* subjekta koji odlučuje i utjecaj svjesnosti na sustav slabo se odražava u konvencionalnoj ekonomskoj teoriji pa se zbog toga neoklasični ekonomisti uglavnom vode prema zadanim preferencijama te pritom malo znaju o promjenjivim stanjima ljudske svijesti te o tome na koji način ona utječe na ponašanje ljudi.

Stoga se glavni zadatak lidera i upravljačkih timova globalnih kompanija, međunarodnih institucija i lokalnih zajednica ogleda upravo u *promjeni kvalitete svijesti* od egosustavne prema ekosustavnoj svjesnosti.

Riječ je, naime, o suštini njihova posla: pomoći ljudima da polagano napuste uske sebične interese i prihvate šire sile promjene kako bi zajednica u cjelini - pa tako i oni sami - u konačnici prosperirala. Pa ipak, iako je riječ o najvažnijem aspektu organizacijskih promjena, prevladavajuća tradicionalna ekonomska teorija još ga nije prepoznala kao relevantnu kategoriju.

To nas upućuje na zaključak kako je *svjesnost* kritična slijepa točka (engl. *blind spot*) prevladavajuće konvencionalne ekonomske teorije pri čemu mislim na pojedinačno i kolektivno stanje ljudske svijesti članova neke skupine ili zajednice u trenutku ulaska u transformacijske promjene.

## Evolucijske faze kapitalizma

Do strukturnih promjena dolazi kada društvena elita ne uspijeva kreativno odgovoriti na ključne društvene izazove pa se tada stari i dotrajali društveni obrasci zamjenjuju novima.

Britanski povjesničar Arnold Toynbee društveni je progres promišljao kao kontinuiranu interakciju izazova i odgovora: do strukturnih promjena dolazi kada društvena elita ne uspijeva kreativno odgovoriti na ključne društvene izazove pa se tada stari i dotrajali društveni obrasci zamjenjuju novima.

Primjenjujući Toynbeejevu postavku o interakciji izazova i odgovora na društveno-ekonomski razvoj zapadnog svijeta, možemo prikazati njegovu evoluciju, doduše u pojednostavljenom obliku:

# Kirgistan

## Zemlja nomada i netaknute divljine

Čuvano veličanstvenim snježnim vrhuncima Tien Shana i Pamira, kirgistansko srce najsnažnije kuca na prostranstvima kojima stoljećima putuju plemena divljih i slobodnih nomada. Oslobodite i vi svoj nomadski duh jašući na snažnim leđima kirgiških konja, stopite se s prirodom loveći s treniranim orlovima i provedite noći na otvorenim pašnjacima u tradicionalnim jurtama.

## Iran

Drevni dragulj protkan poezijom



## Zemlje Kavkaza

Poljubac Europe i Azije



ARMENIJA, GRUZIJA I AZERBAJDŽAN

## Etiopija

Dom iskonskih afričkih plemena



*Nesvakidašnja putovanja u neistražena područja*

*Doživite istinsku avanturu s prijateljima, obitelji ili sami u manjim grupama.*

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

**Perzopolis**  
putovanja

Bauerova 11, Zagreb, tel./fax.: +385 1 55 77 550, mob: +385 98 640 369, e-mail: [info@perzopolis.hr](mailto:info@perzopolis.hr)

Tablica 1: Evolucija zapadnjačkoga gospodarstva, najvažnijih institucija i izvora moći

Faze ekonomske evolucije	Izazov	Odgovor: primarni mehanizam koordinacije	Dominantni sektori/igrači	Primarni novi izvori moći
17. - 18. stoljeće; Pretkapitalistička faza Merkantilistička / državna	Stabilnost	Regulativa / plan	Država / vlada	Batina
18. - 19. stoljeće Kapitalizam 1.0 Kapital, interesi dioničara	Rast	Tržište / konkurencija	Država / vlada Kapital / biznis	Mrkva
19. - 20. stoljeće Kapitalizam 2.0 Interesi dionika	Eksternalije	Pregovori/dijalog	Država / vlada Kapital / biznis Civilno društvo / NGO	Norme
21. stoljeće Kapitalizam 3.0	Globalne eksternalije	Zajedničko djelovanje na istom stupnju svjesnosti	Država / vlada Kapital / biznis Civilno društvo / NGO Međusektorski kreativno-stvaralački timovi	Djelovanje koje proizlazi iz prisutnosti cjeline u nastajanju

(Izvor: Scharmer, 2009.)

1. *Izazov stabilnosti: nastanak i razvoj javnog sektora*

Sjetite se Europe krajem Tridesetogodišnjeg rata 1648. godine, Rusije nakon Oktobarske revolucije 1918. godine ili Kine nakon Građanskog rata 1919. godine. Po završetku sukoba, u tim zemljama utjecaj države znatno je ojačao jer je jedino javni sektor, u vremenima velike oskudice, uspijevao osigurati vitalne mehanizme koordinacije za raspodjelu oskudnih resursa u skladu s razvojnim prioritetima društvenih elita. Promatramo li u tom svjetlu socijalizam Sovjetskog Saveza, tada je on merkantilistička, pretkapitalistička razvojna faza gospodarstva, a ne postkapitalistička kako je tvrdio Marx.

2. *Izazov rasta: uspon privatnog sektora (Kapitalizam 1.0)*

Društva u kojima ključne uloge pripadaju državi i javnom sektoru obično imaju dva ključna obilježja: stabilnost kao pozitivnu karakteristiku te izostanak dinamičnosti kao negativnu. U skladu s time, što je neko društvo stabilnije, to je vjerojatnije da će se, prije ili poslije, preusmjeriti na rast i razvoj.

U svrhu pokretanja ekonomskog rasta uvođe se *tržišni mehanizmi, konkurencija i privatno vlasništvo*. Navedene promjene utrle su put razdoblju ekonomskog rasta i masovne industrijalizacije, još neviđenom u povijesti čovječanstva.

### 3. Izazov eksternalija: uspon civilnog sektora (Kapitalizam 2.0)

Društva u kojima prevlada tržišna ekonomija obično imaju dva ključna obilježja: brzi rast i dinamičnost kao pozitivnu karakteristiku te pomanjkanje instrumenata za djelotvorno rješavanje popratnih problema izazvanih eksternalijama (engl. *externalities*, dodatni ili vanjski učinci privatne aktivnosti na tržištu ili državnog djelovanja na treće osobe ili susjedstvo. Primjer je vanjski, dodatni trošak ili šteta što je izaziva dim tvornice ili lokomotive na okoliš, ljude, odjeću itd. za koji oštećeni ne mogu tražiti odštetu od vlasnika tvornice ili željeznice, op. ur.).

Postoje dvije vrste negativnih učinaka:

1. Negativni učinci koji utječu na dionike u sustavu
2. Negativni učinci koji utječu na dionike izvan sustava.

Prvi tip negativnih eksternalija odnosi se, primjerice, na osiromašivanje radnika (pitanje preraspodjele dohotka), pad cijena poljoprivrednih proizvoda ispod praga održivosti (pitanje protekcionizma) te fluktuaciju cijena dionica i valutnih tečajeva (pitanje destrukcije kapitala). Korektivni mehanizmi koji se bave tim problemima doveli su do nastanka sindikata, pokreta za zaštitu radničkih prava, sustava socijalne sigurnosti, protekcionizma i bankarskih pričuvi. Svi oni stvoreni su da bi ublažili disfunkcionalne utjecaje tržišnih mehanizama kada rezultati njihova djelovanja postanu neprihvatljivi.

Primjeri drugog tipa negativnih eksternalija odnose se, primjerice, na degradaciju prirode i uništavanje temelja za opstanak budućih generacija (60% analiziranih ekosustava narušeno je, ugroženo ili posve uništeno), uz širenje siromaštva (tri do

četiri milijarde ljudi živi na granici ili ispod granice siromaštva). Borba s ovim problemima zahtjevna je i teška jer neposredno zainteresirane strane nemaju pravo glasa u normalnom političkom procesu - za razliku od radnika organiziranih u sindikate ili poljoprivrednika koji lobiraju radi zaštite svojih interesa. Izazovi drugog tipa ušli su u politički proces posredstvom mobilizacije različitih građanskih organizacija i tijela koji se njima pojedinačno bave. Tako su stvorene različite nevladine organizacije (NVO-i) koje su usmjerene na pitanja okoliša (prirode), održivosti (budućih generacija) ili siromaštva.

Organizacije povezane s drugim tipom eksternalija počele su se pojavljivati tek u posljednjoj trećini dvadesetog stoljeća, po završetku hladnog rata 1989. godine, kada su stvoreni brojni globalni NGO-i koji su se prometnuli u značajni društveni fenomen. Procjenjuje se da u svijetu danas postoji više od dva milijuna raznih NGO-a koji nadziru poslovni sektor i državne institucije pomno pazeći na njihovo eventualno neprimjereno ponašanje prema okolišu, ljudskim, radničkim ili bilo kojim drugim pravima. Riječ je, naime, o najširem pokretu ikad viđenom na planetu.

Korektivni mehanizmi stvoreni su da bi ublažili disfunkcionalne utjecaje tržišnih mehanizama.

#### 4. Izazov globalnih eksternalija: invencija ekosustava (Kapitalizam 3.0)

Dobra strana europske varijante Kapitalizma 2.0, koji vodi računa o dionicima, ogleda se prije svega u uvođenju novih mehanizama poput *redistribucije bogatstva*, sustava *socijalne zaštite*, novih *regulativa za zaštitu okoliša*, *subvencija* i drugih oblika pomoći za razvoj poljoprivrede; loša strana ogleda se u tome da u doba globalizacije i demografskih promjena mnogi inovativni mehanizmi kao da više ne djeluju ili su postali dugoročno neprovedivi, a posebno u slučaju globalnih eksternalija koje se očituju izvan određene zemlje ili sustava. Sve očitijim postaje da probleme 21. stoljeća ne možemo rješavati instrumentima europskog modela “države blagostanja” 20. stoljeća (Kapitalizam 2.0). Stoga glavni svjetski problem ovoga vremena pronalazimo u stvaranju novih

mehanizama koji će učinkovito odgovoriti na izazove negativnih eksternalija prvog i drugog tipa.

U tablici 1 pronalazimo glavne crte novog načina razmišljanja. Primarni izazov određuje svaku razvojnu fazu; svaki izazov zahtijeva od društva odgovore osmišljavanjem novih mehanizama koordinacije (centralni plan → tržište → pregovaranje interesnih skupina), koji onda dovodi do stvaranja novog primarnog institucionalnog aktera (država → poduzetnici → NGO), kao i nastanka novog izvora moći (batina → mrkva → norme). Svaka od tih konfiguracija dolazi s jedinstvenim odnosom snaga: od centralizirane države (centralni plan i hijerarhija), preko decentraliziranih formi (tržište i konkurencija) do oblika koji se prilagođavaju interesima dionika (pregovori i dijalog).

## Transformacija ključnih kategorija ekonomske misli

Prevladavajući ekonomski diskurs u svijetu usmjeren je na *pogrešnu temu*.

Želimo li bolje razumjeti današnje strukturne promjene, trebamo se vratiti na sliku 2 koja mapira transformacijske promjene u skladu s novim ekonomskim okvirom utemeljenim na novoj svjesnosti. Matrica na slici 2 opisuje tri faze kapitalizma (svjesnosti) na vertikalnoj osi tablice i sedam kategorija ekonomske misli po horizontalnoj liniji. Pažljivim promatranjem uočavamo u čemu je problem prevladavajućeg ekonomskog diskursa u svijetu: *usmjerenost na pogrešnu temu*. Prevladavajuće ekonomske teorije usmjerene su, naime, na raspravu o Kapitalizmu 1.0 (iza kojeg obično stoji

ideologija slobodnog tržišta i konzervativne političke opcije) i Kapitalizmu 2.0 (iza kojeg obično stoji ideologija državne intervencije i progresivne političke opcije). No, riječ je debati prošlog stoljeća. Nakon pada Berlinskog zida (i državnog fundamentalizma) te nakon kraha Wall Streeta (i tržišnog fundamentalizma) čovječanstvo je suočeno s posve drugačijim problemom: kako se pomaknuti od ideoloških *ili-ili* rasprava prema pragmatičnoj *i-i* integraciji kojom ćemo operativni sustav funkcioniranja nadograditi na razinu 3.0 kako bismo brže, učinkovitije i s manje katastrofalnih nuspojava rješavali nove izazove 21. stoljeća.

Matrica na slici 2 pokazuje da se s transformacijom kapitalizma iz 1.0 u 2.0 i 3.0 mijenja i ekonomska paradigma. U Kapitalizmu 1.0 ključne koncepcije ekonomske misli formulirane su u okviru paradigme “slobodnog” tržišta i egosustavne svijesti. U Kapitalizmu 2.0 formulirane su u okvirima paradigme reguliranog tržišta, ublaženih interesa dionika i više razine svijesti o negativnim eksternalijama. Vjerujem da će u novoj fazi globalnog ekonomskog razvoja koja upravo nastaje te koju nazivam Kapitalizam 3.0 prevladati ekonomske koncepcije utemeljene na paradigmi kolektivnog liderstva, ekosustavne svjesnosti i zajedničkog djelovanja koje izrasta iz zajedničkog stremljenja i volje.

Stoga se vjerojatno najvažnije istraživačko pitanje današnjice odnosi na artikuliranje i pronalaženje pravih odgovora na pretpostavke dva posljednja reda matrice na slici 2:

- Na koji način možemo *preispitati* ključne kategorije ekonomske misli u svjetlu društvenih izazova 21. stoljeća?
- Na koji ćemo način identificirati praktične *poluge* koje će uzdignuti sustav s razine 2.0 na razinu 3.0?

U Kapitalizmu 3.0 prevladati će ekonomske koncepcije utemeljene na paradigmi kolektivnog liderstva, ekosustavne svjesnosti i zajedničkog djelovanja koje izrasta iz zajedničkog stremljenja i volje.

Spomenute praktične poluge nazivam *akupunkturnim točkama* budući da takva metafora odlično naglašava potrebu istodobnog djelovanja na više područja kako bismo stvorili *niži* međusobno povezanih sustavnih intervencija.

Sedam akupunkturnih točaka (ili točaka intervencije) sljedeća su ključna pitanja:

1. *Koordinacija*. Na koji način unaprijediti trenutni gospodarski *modus operandi* utemeljen na pukoj konkurenciji i zakonodavstvu koje se primarno brine o zahtjevima i potrebama pojedinih interesnih skupina (egosustavna svjesnost) kako bi se uključilo inkluzivno i transparentno zajedničko promišljanje kao i kreativno djelovanje s ciljem uspostave regenerativne ekonomije (ekosustavna svjesnost)?
2. *Iz-zemlje-u-zemlju*. Kako dizajnirati proizvode, proizvodne procese i sustave kolanja materijala prema principu “zatvorene petlje” (tzv. *zero waste* sustav), tako da sve što uzmemo *iz* ili *sa* zemlje tamo i vratimo - na istoj ili još višoj razini kvalitete?
3. *Rad i kreativnost*. Na koji način urediti ekonomska prava ljudi (kao, primjerice, bezuvjetni temeljni dohodak) kako bi se

# Practitioner Diploma in Executive Coaching

*Postani akreditirani coach*

modul 1; 20. - 21. 10. 2014.

modul 2; 17. - 18. 11. 2014.

modul 3; 15. - 16. 12. 2014.

Live Action  
Coaching Day; 19. - 20. 01. 2015.

Prijavite se na:  
[kontakt@l-q.hr](mailto:kontakt@l-q.hr)



*Više od 100 menadžera, trenera, terapeuta ili life coacheva je do sada završilo ovaj program u Hrvatskoj.*

Alan Žepić, osnivač LQ - Leadership Quality solutions  
i partner AoEC-a za Hrvatsku

*AoEC je danas najcijenjenija executive coaching organizacija u svijetu. Naši certificirani programi su naša glavna snaga.*

John Leary-Joyce, predsjednik Academy of Executive Coaching



*Za mene je coaching viša razina i dublji pristup u upravljanju. Bez dileme, niti jedna edukacija nije ostavila takav trag u mojoj svijesti.*

Darko Urukalović, član uprave, Erste & Steiermärkische S-Leasing



oslobodila ljudska kreativnost radi pravedne raspodjele bogatstva i stvaranja društveno-ekološkog blagostanja?

4. *Kapital i novac.* Na koji način redizajnirati i preusmjeriti tokove novca i kapitala u gospodarskom sustavu kako bi služili svima na dobrobit? Kako urediti vlasnička prava da bi se navedena cirkulacija olakšala?

5. *Tehnologija i kreiranje znanja.* Na koji način pospešiti nastajanje i razvoj tzv. *kreativnih stvaralačkih zajednica* sposobnih osmisliti zelene i društveno odgovorne tehnologije te kako ih potom učiniti dostupnima (*open source*) svim zainteresiranim dionicima kako bi se njihova uporaba, a time i učinak za društvo, maksimalizirali.

6. *Izgradnja kapaciteta za liderstvo.* Na koji način izgraditi mrežu obrazovnih institucija za lidere novog vremena kako bi se mlade ljude povezano s globalnim pokretom promjene i obnove tradicionalnih institucija? Kako ćemo obučiti i osposobiti nove lidere da se prometnu u angažirane pokretače dubokih društvenih promjena?

Kapitalizam 2.0 pokazao je da uz neviđeni rast, uglavnom potaknut konkurencijom, dolaze i nuspojave poput, primjerice, masovnog siromaštva.

7. *Javni dijalog i kolektivna svijest.* Kako izgraditi infrastrukturu za inovacije koja će u procesu zajedničkog su-stvaranja intencionalne ekosustavne ekonomije svakog građanina osvijestiti o njegovoj stvarnoj moći? Kako izgraditi infrastrukturu za razvoj demokracije?

U nastavku teksta detaljnije su opisane pretpostavke za raspravu o svakoj akupunkturnoj točki.

## Mehanizmi koordinacije za unapređenje sadašnjeg modusa operandi

Prva akupunkturna točka odnosi se na evoluciju *koordinacijskih mehanizama* koji upravljaju globalnom distribucijom rada. U Kapitalizmu 1.0 problem koordinacije rješava se tržištem i konkurencijom. Kapitalizam 2.0 pokazao je da uz neviđeni rast, uglavnom potaknut konkurencijom, dolaze i nuspojave poput, primjerice,

masovnog siromaštva. Zbog toga su uvedeni i drugi komplementarni mehanizmi: regulative, standardi, regulatorne agencije (npr. *Federal Reserves System*), pregovaranje između organiziranih interesnih skupina (radničkih sindikata i poslodavaca) što je pridonijelo većoj pravednosti, jednakosti i efikasnosti.

Ni laici više ne sumnjaju da nam treba golemi transformacijski iskorak u podizanju kvalitete kolektivne svijesti kako bismo došli do dubljih i svrsishodnijih odgovora.

U Njemačkoj začetke ove evolucije pronalazimo u 1880-ima kada je Bismarck uveo zakon o socijalnoj sigurnosti. U SAD-u se slično dogodilo u razdoblju od 1933. do 1936. godine s *New Dealom* koji je zagovarao predsjednik F. D. Roosevelt. U oba slučaja njihovim je potezima Kapitalizam 1.0 promaknut u Kapitalizam 2.0 u kojem država i organizirane skupine dionika zajednički odlučuju o (društvenim) standardima, uvjetima i preraspodjeli resursa, ublažavajući tako djelovanje negativnih popratnih učinaka konkurentskih sila.

Spomenuti sustav, koji je na Zapadu (u zemljama OECD-a) dobro funkcionirao većim dijelom dvadesetog stoljeća, danas sve očitije pokazuje svoje nedostatke jer nije u stanju učinkovito se nositi s ogromnim globalnim problemima u vidu rastuće nejednakosti u raspodjeli bogatstva, sve većeg siromaštva, klimatskih promjena, održivosti, izumiranja biljnih i životinjskih vrsta i slično.

Upravo zbog toga predviđa se skori propast modela 2.0. Promotrimo li ogroman, povijesno nedoživljeni transformacijski izazov koji u sljedećih 10 do 20 godina stoji pred čovječanstvom te vrlo skroman ostvareni napredak u rješavanju nabrojenih

negativnih eksternalija, ni laici više ne sumnjaju da nam sada treba golemi transformacijski iskorak u podizanju kvalitete kolektivne svijesti kako bismo došli do dubljih i svrsishodnijih odgovora - na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini. Potrebna su nam velika privatna i javna ulaganja u novu infrastrukturu koja će omogućiti, olakšati i podržati neophodne duboke stvaralačke odgovore. Osim toga, bitno je naglasiti da bi mreža odnosa u lancu vrijednosti u raznim industrijama trebala postati transparentnija i refleksivnija (*otvoreni um*), empatičnija i inkluzivnija (*otvoreno srce*), usmjerena djelovanju i spremna “pružiti ruku” (*otvorena volja*).

Kao što je prijelaz iz Kapitalizma 1.0 u Kapitalizam 2.0 potpomognut nizom institucionalnih inovacija (npr. uvođenjem *Federal Reserve Systema* ili sustava socijalne skrbi), danas nam je također potreban niz dubljih institucionalnih inovacija kojima ćemo unaprijediti postojeće mehanizme koordinacije gospodarstva. Osim toga, potrebna nam je i pametna infrastruktura koja će podržati evoluciju novih mehanizama koordinacije i u konačnici dovesti do *zajedničkih akcija, proizašlih iz zajedničke volje i zaokupljenosti zajedničkim rješavanjem problema*.

Nastajanju različitih prototipova novih koordinacijskih mehanizama već svjedočimo. Neki oblici spontano se javljaju u lokalnim zajednicama gdje građani i mali poduzetnici surađuju na stvaranju novih formi i modela lokalnih gospodarstava. U jesen 2008., nakon kraha Wall Streeta, također smo svjedočili hitrom okupljanju svjetskih čelnika kada su brzo formirani brojni forumi za dijalog i zajedničko rješavanje krize. Osim toga, a posebice u situacijama kada je hitno trebalo odgovoriti na neku katastrofu, svjedočili smo spontanom nastajanju drugih “malih” verzija novih koordinacijskih

mehanizama: ljudi tada obično brzo postaju svjesni činjenice da trebaju hitro djelovati te da moraju sami osmisliti instrumente djelovanja jer im ništa postojeće neće baš previše pomoći.

Dakle, što činimo u izvanrednim situacijama? Okupljamo se, promatramo i analiziramo situaciju te potom odlučujemo o aktivnostima koje bismo trebali poduzeti. Tada se, bez neke posebne apstraktne koordinacije, hitro upuštamo u kolektivnu akciju kada svatko od nas pojedinačno obavlja svoj dio posla u odgovoru na očiglednu potrebu. U takvim slučajevima mehanizmi koordinacije nisu neki apstraktni entiteti odvojeni od realnosti na terenu (poput mehanizama cijena ili državne regulacije); u tim slučajevima kolektivno djelovanje proizlazi iz *prisutnosti* i *zajedničke usredotočenosti* na događaj te na ono što se treba učiniti.

Takva kvaliteta svjesnosti *povezuje* sve sudionike međusobno i sa situacijom na terenu. Gorući problem s kojim se danas susrećemo, posvuda u svijetu, odnosi se upravo na pomanjkanje tog ključnog mehanizma: *kolektivne usredotočenosti* i *zajedničke volje*. Upravo taj nedostatak znatno usporava kretanje od visokih težnji prema kvalitetnoj komunikaciji te od kvalitetne komunikacije ka transformacijskom djelovanju.

Pa ipak, stanovita rješenja za trenutačnu implementaciju već postoje:

1. povezivanje dionika u teritorijalnim zajednicama poput gradova
2. povezivanje dionika u distribuiranim lancima vrijednosti i poslovnim ekosustavima poput sustava proizvodnje hrane, zdravstvenog i obrazovnog sustava
3. inovacije u participativnom planiranju i neposrednoj demokraciji.

## Iz-zemlje-u-zemlju: ciklus proizvodnje i potrošnje

Druga akupunkturna točka odnosi se na ciklus proizvodnje i potrošnje. Naime, svaka gospodarska aktivnost proizlazi iz zemlje da bi se na kraju vratila k njoj. Svaka ekonomska aktivnost započinje s ljudima koji primaju darove prirode radi zadovoljenja svojih potreba. A što je gospodarstvo razvijenije, to je viši stupanj prerade tih darova (voća, sirovina i slično). Međutim, sve što se uzme iz prirode na kraju se u nekom obliku mora k njoj vratiti. Stoga bismo trebali promišljati o tome da potrošene resurse vratimo prirodi jednako čiste kao što su bili u trenutku preuzimanja.

Svaka gospodarska aktivnost proizlazi iz zemlje da bi se na kraju vratila k njoj.

Tvrtka koja emitira ogromne količine stakleničkih plinova ne plaća troškove korištenja ograničenih apsorpcijskih kapaciteta globalnog općeg dobra.

Nažalost, današnje čovječanstvo čini suprotno. I to je problem. Dvadeset posto Zemljina kopnenog pokrova značajno je uništeno ljudskim djelovanjem, a 60 posto ekosustava oštećeno je ili ugroženo ljudskim načinom obavljanja ekonomske aktivnosti. Problemi emisije stakleničkih plinova prvenstveno su uzrokovani masovnom upotrebom fosilnih goriva koja su presudno važna za pogon globalnog industrijskog stroja. Iako se u kontekstu klimatskih promjena ipak ponešto promijenilo pa sada više nitko razuman ne poriče te probleme, sveukupno ponašanje globalne zajednice nije se mnogo promijenilo; ponašamo se gotovo na isti način, čineći gotovo iste stvari.

Prevedeno na jezik ekonomije, riječ je o problemu eksternalija: privatni troškovi razlikuju se od društvenih troškova. Tvrtka koja emitira ogromne količine stakleničkih plinova ne plaća troškove korištenja ograničenih apsorpcijskih kapaciteta globalnog općeg dobra (odnosno ekosustava). Poljoprivrednik koji koristi pesticide ne plaća za trovanje podzemnih voda. Isto tako, proizvođači umjetnih gnojiva ne plaćaju za emisiju ugljičnog dioksida koji otpuštaju u atmosferu. Poljoprivrednici koji se bave

ekološkom proizvodnjom i ne koriste (de facto subvencionirane) pesticide i umjetna gnojiva, prodaju svoje proizvode po višoj cijeni u odnosu na tradicionalne poljoprivrednike - iako je takva tradicionalna poljoprivreda, ako se uzmu u obzir svi skriveni društveni, zdravstveni i ekološki troškovi, dugoročno puno skuplja. Dakle, problem je u tome da "privatni troškovi" (trošak za proizvođača) ne odražavaju prave "društvene i ekološke troškove" (trošak za društvo) zato što kod određivanja cijena ne uzimaju u obzir prirodni, društveni i kulturni kapital. Što se može učiniti po tom pitanju?

Peter Barnes, autor knjige *Kapitalizam 3.0*, predložio je da se glasovi odsutnih dionika aktiviraju stvaranjem novog tipa imovinskih prava: vlasničkih prava nad *zajedničkim dobrom* koja bi se mogla učinkovito realizirati kroz zaklade tako da zaklade postanu njihovim vlasnicima te potom raspodjeljuju financijska sredstva (npr. fondova koji bi se alimentirali naplatom poreza na prekomjerne emisije) građanima (u skladu s načelom "jedna osoba jedna dionica"), lokalnim zajednicama, a jednim dijelom i državnim institucijama (radi ulaganja u javnu infrastrukturu).

*Alaska Permanent Fund* živući je primjer takve zaklade. Riječ je o ustavom utemeljenom fondu kojim upravlja poluneovisna korporacija. Zaklada ostvaruje najmanje 25% svojih prihoda eksploatacijom prirodnih resursa (nafte i plina), a te prihode onda koristi za dobrobit sadašnjih i budućih generacija stanovnika Aljaske.

Početno ulaganje od 734.000 dolara u 1977. godini stvorilo je imovinu od 28 milijardi dolara u ožujku 2008. godine. Svake godine ostvarena zarada fonda dijeli se na tri dijela:

- pokrivanje troškova inflacije
- pokrivanje troškova poslovanja

- isplatu godišnje dividende stanovnicima Aljaske (koja je u 2008. godini iznosila 2.068 US\$ po stanovniku).

Pri tome je najvažnije da zaklade koje upravljaju vlasničkim pravima zajedničkog dobra ne funkcioniraju poput klasičnih, profitno orijentiranih tvrtki koje primarno teže kratkoročnom stjecanju dobiti, niti poput državnih institucija koje kratkoročno ili srednjoročno rade u interesu određenih skupina kako bi osvojile vlast na sljedećim izborima. Zaklada i njezini neovisni povjerenici odgovorni su isključivo za *dugoročnu održivost* konkretnih zajedničkih dobara kojima oni upravljaju u ime sljedećih generacija. Stvaranjem nove kategorije vlasničkih prava nad zajedničkim dobrima institucionalizirao bi se glas onih dionika koje se sada uopće ne čuje (buduće generacije).

U tome imam i konkretnog osobnog iskustva. U dogovoru s ostalim članovima obitelji, obiteljsku farmu u privatnom vlasništvu odlučio sam pretvoriti u zakladu kako bih učinkovitije odgovorio na njezinu misiju “širenja i razvoja održive poljoprivredne proizvodnje, obrazovanja i društvene svijesti”.

S vremenom se pokazalo da je odluka bila dobra: nova vlasnička struktura pomogla nam je da privučemo nove investitore i partnere zainteresirane za inovacije u području razvoja novih društvenih, ekonomskih i ekoloških praksi. Iako smo “izgubili” mogućnost da privatno vlasništvo pretvorimo u gotovinu, “dobili” smo udio u zajedničkom vlasništvu i način organizacije mnogo primjereniji suradnji i inovacijama u 3.0 fazi gospodarstva.

Naravno, riječ je o manjoj farmi koja kao manja zaokružena cjelina primjenjuje načelo kretanja materijala “iz-zemlje-u-zemlju” pa je na takvom projektu sigurno

Stvaranjem nove kategorije vlasničkih prava nad zajedničkim dobrima institucionalizirao bi se glas onih dionika koje se sada uopće ne čuje, odnosno budućih generacija.

mного lakše raditi nego na podizanju istog koncepta na regionalnu ili čak globalnu razinu poslovnih ekosustava. Pa ipak, takvi i slični primjeri sve su brojniji u mnogim industrijama. Novi oblici suradnje među tvrtkama (lanci opskrbe) i NGO-ima (nevladine organizacije koje osvještavaju ljude o društvenim i ekološkim posljedicama njihovih odluka), kao i mudro zakonodavstvo koje bi nametnulo proizvođačima obvezu odgovornog zbrinjavanja industrijskog otpada koji bi se nakon reciklaže ponovno koristio, važne su *poluge* za ubrzanje redizajna sustava.

Nova vlasnička struktura pomogla nam je da privučemo nove investitore i partnere zainteresirane za inovacije u području razvoja novih društvenih, ekonomskih i ekoloških praksi.

## Rad i ekonomska ljudska prava za društveno blagostanje

Treća akupunkturna točka odnosi se na evoluciju rada i ljudskih prava: koja bi to nova ekonomska prava mogla osloboditi ljudsku kreativnost za stvaranje društvenog blagostanja? S obzirom na to da danas na planetu otprilike četiri milijarde ljudi živi u siromaštvu, s prihodom manjim od dva dolara dnevno, nameće se pitanje: imamo li u svijetu dovoljno resursa u vidu hrane i gotovih proizvoda da zbrinemo ljude koji - iz raznoraznih razloga - ne mogu zadovoljiti osnovne potrebe? Odgovor na ovo ključno pitanje nedvosmislen je: *imamo!* Promatrano na globalnoj razini, industrija stvara prekomjernu ponudu proizvoda te posjeduje viškove proizvodnih kapaciteta. Sigurno je da možemo proizvesti mnogo više robe nego je možemo prodati.

U čemu je onda problem? Problem je u *prihodima*. Oko četiri milijarde ljudi nema prihoda, nema sredstava kojima bi kupili ono što im je potrebno. Zašto? Zato što je naše promišljanje o prihodima ostalo na razini prvobitne faze Kapitalizma 1.0, dok

se realna ekonomija brzo kreće od faze 2.0 prema fazi 3.0. Primjerice, uvriježeno je mišljenje da se prihodi ostvaruju radom u realnom i javnom sektoru. Riječ je sadašnjem mentalnom modelu. No, stvarnost je drugačija. Prihodi se danas u mnogo većoj mjeri ostvaruju iz drugih izvora, a manje radom (primjerice, prihodi od kamata ili najma imovine). Dakle, ako si možemo priuštiti transfere tisuća milijardi dolara u korist financijske oligarhije s Wall Streeta, zašto si ne bismo mogli priuštiti transfere skromnih iznosa onima koji najviše pate u svakoj ekonomskoj krizi: marginaliziranim i siromašnim pojedincima koji nemaju financijske amortizere koji ublažuju ekonomske teškoće?

Dakle, promotrimo li širu sliku, dolazimo do četiri temeljne činjenice:

1. *Siromaštvo*: oko 40 posto ljudi u svijetu preživljava s manje od dva dolara dnevno.
2. *Potrošnja je manja od ponude*: proizvodimo mnogo više nego što možemo prodati.
3. *Nezaposlenost*: stotine milijuna ljudi nezaposleno je. Svake godine taj broj dodatno poraste.
4. *Zajednička dobra*: mnogo je najrazličitijih poslova koje bi netko trebao obaviti kako bi se iskoristila i očuvala zajednička dobra. Međutim, za te poslove ne možemo pronaći ljude.

Navedena četiri važna pitanja u sebi kriju zajedničku crtu: nedostatak prihoda, odnosno nedostatak sredstava za zadovoljenje osnovnih potreba, za kupnju proizvoda, za stvaranje novih radnih mjesta i za realizaciju poduzetničkih prilika.

Prihodi se danas u mnogo većoj mjeri ostvaruju iz drugih izvora, primjerice, od kamata ili najma imovine, a manje radom.



## Svi smo uz vas

Velika je stvar igrati za svoju zemlju na Svjetskom nogometnom prvenstvu. Jer, iza svakog hrvatskog igrača stoje želje, strepnja, nadanja i ponos svih nas.

Što učiniti po tom pitanju? Kako inovativno pristupiti povezivanju i rješavanju ovih važnih problema? Primjerice, možemo čekati da se dogodi rast gospodarstva pa da se pozitivni učinci tog rasta preliju na ostatak društva. Međutim, takav pristup u stilu je promišljanja faze 1.0 i već se pokazao nedovoljno dobrim i neprovedivim, zbog toga što smo ga u razdoblju od 1979. do 2008. godine isprobali te zbog toga što nas negativne nuspojave takvog pristupa još i danas ubijaju: moramo osvijestiti činjenicu kako se čovječanstvo za osiguranje potrebnih resursa i apsorpiranje otpada trenutačno koristi kapacitetima koji za 30 posto nadilaze ukupne kapacitete Zemlje. To znači da je Zemlji potrebna godina dana i dodatna četiri mjeseca za obnavljanje iskorištenih resursa i apsorpciju otpada proizvedenog i potrošenog tijekom godine dana. Stoga nam mora biti jasno da će nas nastavak takvih aktivnosti sigurno odvesti u propast.

Osnovni izazov s kojim smo suočeni jednostavan je: jesmo li voljni prihvatiti činjenicu da kao ljudska bića nismo jedni od drugih odvojeni, već da u društvenom i ekonomskom smislu predstavljamo dio polja isprepletenih odnosa? Ako se složimo da povezanost na mnogim razinama doista postoji, jesmo li spremni jedni

drugima pružiti ruku? Ako je odgovor i na to pitanje potvrđan, tada se ekonomska intervencija s najvećom polugom ogleda u osmišljavanju takve vrste ljudskih i ekonomskih prava koje će svakom ljudskom biću osigurati pravo na bezuvjetni temeljni dohodak dostojan ljudskog življenja. Kada bi se isti nadopunio pravima na besplatno zdravstveno osiguranje i pravima na obrazovanje, stvorili bismo sasvim drugačije uvjete za život i poslovanje koji bi svakom čovjeku pružili šansu da ostvari svoje snove i vizije - da kreativno razvije svoje osobne potencijale na dobrobit zajednice u cjelini.

Prije nekoliko stoljeća ljudski rad uglavnom je ovisio o nekome, a ljudi su uglavnom bili u nekom ovisnom i podređenom položaju (kao robovi, sluge ili farmeri). S razvojem industrije i industrijskom revolucijom napravljeni su stanoviti pomaci u tom smislu, iako se podređenost tek neznatno smanjila budući da radnik nastavlja ulagati svoj rad u zamjenu za nadnicu. Dakle, takav oblik rada samo je drugi oblik ovisnosti: čovjek danas ne prodaje više svoje tijelo, nego slobodno vrijeme. S promjenama zakonske regulative, usvajanjem radnih standarda i osnivanjem radničkih sindikata stvari su se poboljšale. No, i dalje smo ovisni - iako je riječ o naprednijem obliku ovisnosti Kapitalizma 2.0. Stoga se nameće pitanje: kako bi trebao izgledati rad i radni odnosi u Kapitalizmu 3.0?

Trebali bismo se na neki način osloboditi plaćenog rada kako bismo unaprijedili kreativnost, poslovno i društveno poduzetništvo. U tom modelu naglasak bi bio na prodaji proizvoda i usluga, a ne slobodnog vremena radnika, i to kroz podijeljeno vlasništvo nad tvrtkom. Dakle, pitanje se primarno odnosi na stvaranje uvjeta kako bi se svima, a ne samo nekima, osigurala ekonomska egzistencija putem pristupa *svim* resursima i mogućnostima.

Čovjek danas ne prodaje više svoje tijelo, nego slobodno vrijeme.

## Tokovi novca i kapitala u službi čovječanstva

Četvrta akupunkturna točka odnosi se na evoluciju novca i kapitala. Prema Bernardu Lietaeru, autoru knjige *The Future of Money*, glavni problem današnjeg novčanog sustava ogleda se u tome što je previše učinkovit. Naime, vrlo usko je fokusiran na kratkoročnu financijsku profitabilnost, ne vodeći pritom računa o nizu neželjenih negativnih eksternalija koje dugoročno ugrožavaju otpornost i održivost sustava.

Kontinuirano povodenje financijskog sektora za svojim glavnim ciljem (kratkoročnim stjecanjem dobiti) prouzročilo je bujanje financijskih institucija koje su postale “prevelike da bi propale”. Riječ je, naime, o kapitalizmu Wall Streeta koji Paul Krugman uspoređuje s igrom “pismo - glava”: okrene li se kovanica na glavu, dobivam ja, okrene li se na pismo, ti gubiš. Prvi dio tog načela u 2007. doveo je do apsurdne situacije da je godišnji bonus 50 najbolje plaćenih Wall Streetovih investicijskih bankara iznosio 590 milijuna dolara. Po osobi, naravno. Drugi dio priče (“ti gubiš”) strovalo se na porezne obveznike koji su morali platiti milijarde dolara kako bi se financijske institucije spasile od propasti. Riječju, svjedočimo gotovo nevjerojatnoj i paradoksalnoj privatizaciji profita i socijalizaciji gubitaka zbog biznisa koji se nakon kraha 2008. godine i skupih državnih intervencija nimalo nije promijenio.

Upravo sam predstavio simptome problema financijskog sektora. No, kako izgleda široka slika? Koja je stvarna funkcija novca? Kako se financijski sektor odnosi prema realnom gospodarstvu? Kada je profit financijskog sektora porastao s manje od 16 posto u ukupnoj masi profita američkih tvrtki (1973. - 1985.) na 41 posto u

prvom desetljeću ovog stoljeća, je li on doista stvorio za toliko veću stvarnu vrijednost gospodarstvu? Kada je FED 2003. godine snizio kamatnu stopu na 1 posto, ogromne količine novca ubačene su u gospodarski sustav, što je u razdoblju od 2003. do 2008. godine podignulo cijene dionica za 30 bilijuna dolara. Je li financijski sektor tada doista stvorio 30 bilijuna dolara realne ekonomske vrijednosti? Ili je stvoren samo još jedan “balon”? Odgovor na posljednje pitanje svi već jako dobro znamo. Kada se taj balon 2008. godine raspuknuo, a 30 bilijuna US\$ u sljedećih 12 mjeseci nestalo (plus dodatnih 10 bilijuna US\$ s tržišta nekretnina), je li tada uništeno 40 bilijuna stvarne vrijednosti?

Slušajući izjave bankara s Wall Streeta o “vrijednosti” koju su navodno “stvorili”, često zaboravljamo jednostavnu istinu: novac nije roba! Novac *nema vrijednost* bez realnog gospodarstva. Zamislite gospodarstvo utemeljeno na *Wall Streetu*, a ne na *Main Streetu* (realnoj ekonomiji). Takva ekonomija ne vrijedi ništa. Sada zamislite obrnutu situaciju: ekonomiju *Main Streeta* bez *Wall*

Svjedočimo gotovo nevjerojatnoj i paradoksalnoj privatizaciji profita i socijalizaciji gubitaka zbog biznisa koji se nakon kraha 2008. godine i skupih državnih intervencija nimalo nije promijenio.

Novac je za realnu ekonomiju isto što i krvožilni sustav za ljudsko tijelo jer povezuje dijelove sustava održavajući ga tako na životu.

*Streeta.* Potrudite li se malo, vidjet ćete gospodarstvo u kojem ljudi i dalje proizvode i koriste robe i usluge samo što nedostaje vezivno tkivo u obliku novca. No, vrlo brzo ljudi bi se u razmjeni okrenuli alternativnim valutama, plaćanju putem mobitela, interneta ili nečeg sličnog kako bi se izravno povezali oni koji nešto posuđuju i oni koji imaju viškove pa štede.

Ako novac nije roba poput drugih proizvoda pa bismo zbog toga trebali njime drugačije upravljati, što je onda novac? Novac zapravo utjelovljuje odnosnu dimenziju gospodarstva (tj. upućuje na odnose među vrijednostima različitih roba).

Novac nam daje pravo na kupnju i potrošnju određenog dijela vrijednosti (roba i usluga) koju je realna ekonomija stvorila u određenom razdoblju. Novac je medij koji nas povezuje u okvirima globalne podjele rada. Novac je za realnu ekonomiju isto što i krvožilni sustav za ljudsko tijelo jer povezuje dijelove sustava održavajući ga tako na životu.

Dakle, ako je tome tako, onda bi se institucije koje kontroliraju cirkulaciju novca u kolektivnom gospodarskom tijelu morale ponašati prema istom principu: trebale bi

*služiti* sustavu, a ne ga iskorištavati za vlastite sebične potrebe kao što je sada slučaj. Iako će predsjedniku FED-a osigurati reizbor, bezumno ubacivanje novca u sustav kojim se stvorio “balon” veličine 30 do 40 bilijuna US\$ nikako ne može služiti potrebama realne ekonomije. Isto kao ni izvlačenje dobiti iz realne ekonomije koje se ogleda u porastu udjela financijskog sektora u ukupnoj masi profita. Plaće i bonusi pojedinaca u visini od jedne milijarde dolara godišnje također ne služi realnoj ekonomiji. To nije služenje. To je sramota. Takvo ponašanje ne samo da ne služi sustavu već upravo suprotno, uništava ga.

Međutim, suština argumenata koje navodim uopće nije etičke prirode. Važno je nešto drugo: *dizajn sustava*. U svijetu danas egzistira financijski sustav koji akumulira prekomjernu ponudu novca i kapitala u sektorima i industrijama koji ostvaruju visoke financijske, a niske ekološke i društvene povrate, dok istovremeno potpiruje oskudicu novca i kapitala u sektorima, projektima i područjima s velikim društvenim i malim financijskim povratima, primjerice, poput obrazovanja djece u siromašnim zajednicama. Prema podacima MGI-ja (*McKinsey Global Institute*), u 2006. godini svjetska financijska tržišta pokušavala su investirati 167 bilijuna dolara, dosad neviđeni iznos koji je za čak 3,5 puta premašio ukupni svjetski BDP u iznosu od 52 bilijuna dolara. Još i gore, zamjenik američkog ministra financija Robert Kimmitt procijenio je kako je navedeni iznos još i veći te da se popeo do nevjerovatnih 190 bilijuna dolara.

Danas nije ništa bolje: previše je novca ondje gdje ga ne treba (190 bilijuna dolara traži prostor za investiranje u poslove visokog financijskog i niskog društvenog povrata), a premalo gdje je nužno potreban, i to odmah (ekološka, društvena i kulturna zajednička

dobra u cijelom svijetu). Metaforički prikazano, kada bi krvožilni sustav funkcionirao poput financijskog, sva krv išla bi u ruke i noge, a mozak ne bi dobio baš ništa.

Zašto je tome tako? Zato što je postojeći sustav tako *dizajniran* pa ne može drugo nego producirati ovakve rezultate. Stoga bismo ga hitro trebali preispitati, a potom i redizajnirati kako bi se bolje uskladio s potrebama služenja društvu. Postojeći financijski sustav fokusiran na izvlačenje novca i kapitala trebalo bi zamijeniti institucijama koje podupiru realno gospodarstvo i služe potrebama prirode i društva. Koji su onda konkretni prijedlozi za transformaciju financijskog sustava kako bi bolje služio potrebama realne ekonomije i društva? U nastavku navodim nekoliko njih.

Za vrijeme poznatog sastanka u Bretton Woodsu 1944. godine, John Maynard Keynes predložio je uvođenje koncepcije “prebacivanja troškova” (engl. *carrying cost*) radi kvalitetnijeg i optimalnog uravnoteženja suficita i deficita zemalja u međunarodnoj trgovini i valutnim transakcijama. Koncepcija “prebacivanja troškova” primjenjivala bi se na zemlje sa suficitom, tako da bi *de facto* djelovala kao negativna kamata (što bi rezultiralo smanjivanjem viškova). Kada bi se koncepcija primijenila, mogla bi osigurati poticaje za pomicanje kapitala od sektora s visokim profitom i niskim društvenim prinosima prema sektorima s niskim profitom i visokim socijalnim ili ekološkim povratima.

Nešto slično odlučili su napraviti Bill Gates i Warren Buffett prenoseći lavovski dio svog imetka u *Zakladu Bill i Melinda Gates* koja ulaže kapital u društveno profitabilne projekte i poduzeća. Iako je riječ tek o velikodušnoj gesti, primjer pokazuje na koji način bismo redizajnom monetarnog sustava mogli uravnotežiti s jedne strane

preveliku ponudu kapitala usmjerenog na izvlačenje profita i nedovoljnu ponudu regenerativnog kapitala.

Drugi primjer odnosi se na stvaranje lokalnih ili regionalnih komplementarnih valuta koje bi pogodovale razvoju lokalnoga gospodarstva, što bi rezultiralo pozitivnim ekološkim i društvenim promjenama. Uvođenje komplementarnih valuta moglo bi utjecati na smanjenje rizika povremenih valutnih kriza. Odličan primjer pronalazimo u sustavu lokalne valute Toronta, tzv. *Toronto dolaru* koji trgovci koji participiraju u sustavu slobodno razmjenjuju za kanadske dolare.

Treći primjer odnosi se na zamjenu *Wall Streeta* s više otvorenih, transparentnih, internetskih platformi koje bi zajmodavcima i zajmoprimcima omogućile izravnu interakciju. Phil Thompson, profesor na MIT-u kaže: “Umjesto Wall Streeta, kao mehanizam za investiranje i odlučivanje radije bih koristio internet i neke nove društvene tehnologije... S obzirom na raspoložive mogućnosti, ljudi će se radije odlučiti za participativne financijske platforme nego za strukture koje su trenutno na snazi.” Brojni primjeri prvih prototipova takvih platformi već sada postoje. Neke od njih,

Metaforički prikazano, kada bi krvožilni sustav funkcionirao poput financijskog, sva krv išla bi u ruke i noge, a mozak ne bi dobio baš ništa.

kao primjerice *Prosper*, već sada imaju milijune korisnika. Dakle, trebalo bi redizajnirati novčani sustav tako da bolje uravnoteži tri glavne funkcije novca:

- novac za potrošnju kako bi se zadovoljile osnovne potrebe
- novac za kredite i ulaganja kako bi se potaknulo i omogućilo poduzetništvo
- novac za javna i društvena zajednička dobra.

Uravnoteženost novčanog sustava također će pripomoći uravnoteženju asimetrične vlasničke strukture u kojoj 1% najbogatijih ljudi trenutno posjeduje 50% globalne imovine, a 50% najsiromašnijih jedva 1%. Nova vrsta vlasničkih prava utemeljenih na zajedničkim dobrima mogla bi se prometnuti u glavnu polugu napretka u smanjenju imovinskih nejednakosti.

## Zajednice u kojima se stvara znanje

Peta akupunkturna točka odnosi se na razvoj i korištenje znanja i tehnologije, to jest na osnivanje “zajednica u kojima se stvara znanje” (engl. *communities of knowledge creation*). Tehnologija, kao glavna pokretačka snaga promjena u gospodarstvu utemeljenom na znanju, tijekom proteklih nekoliko stoljeća evoluirala je od tehničkog alata (primjerice čekić koji koristite da biste zabilježili čavao), preko složenih i međusobno povezanih sustava (primjerice *Microsoft Office* koji vam pomaže obaviti niz međusobno

povezanih aktivnosti), do otvorene arhitekture, *open source* platformi na internetu koje vam omogućuju da se pridružite kolaborativnim zajednicama kao sukreator sadržaja i proizvoda (primjerice *Facebook*, *YouTube* ili *Wikipedia*). Sljedeći aspekt široke slike ogleda se u činjenici da globalni R&D uglavnom služi komercijalizaciji, a mnogo manje zadovoljenju društvenih potreba (primjerice, farmaceutske se tvrtke nedovoljno brinu o potrebama siromašnog afričkog stanovništva znajući da tamo nema profita).

Uzmemo li u obzir velike izazove povezane s klimatskim promjenama i siromaštvom, svjesni smo da bi čim prije trebalo:

1. preusmjeriti velike javne i privatne investicije u zelene tehnologije u nastajanju
2. otvoriti pristup tim tehnologijama kako bi se odmah iskoristile na globalnoj razini (tj. pristup tim tehnologijama ne bi se smio usporavati pravima intelektualnog vlasništva koja ograničavaju njihovo korištenje u onim dijelovima svijeta koji ih trebaju, ali nemaju sredstava da ih nabave).

Sušтина tehnologije i kreiranja znanja ista je: riječ je o ljudskoj sposobnosti stvaranja.

Sušтина tehnologije i kreiranja znanja ista je: riječ je o ljudskoj sposobnosti stvaranja.

Izvorno značenje riječi *tehnologija* dolazi od grčke riječi *techne*, što znači “umjetnost, umijeće, umješnost”, a podrazumijeva sposobnost *stvaranja*. Prema mojem osobnom mišljenju, krajnji cilj tehnologije je stvaranje infrastrukture koja će sve većem broju ljudi, a na kraju svakom čovjeku, omogućiti povezivanje s vlastitom dubokom sposobnošću stvaranja. A kad već govorimo o modernim tehnologijama, tada moramo naglasiti činjenicu koja mnogima promiče iz vida: svijetu danas najviše nedostaju moderne *društvene tehnologije* koje bi različitim grupama i dionicima različitih interesa pomogle u zajedničkom stvaranju i inoviranju.

Vođeni tim ciljem, na *Presencing Instituteu* razvili smo alate za implementaciju društvene tehnologije *Presencing* te ih potom učinili dostupnima kao *open source* platformu na internetskoj stranici Instituta. Sustav (ograničene) zaštite autorskih prava, *Creative Commons*, omogućuje ljudima da slobodno koriste, reproduciraju i prilagođavaju materijale, formiraju globalnu zajednicu prakse (engl. *community of practice*),

Krajnji cilj tehnologije je stvaranje infrastrukture koja će sve većem broju ljudi omogućiti povezivanje s vlastitom dubokom sposobnošću stvaranja.

sudjeluju u izgradnji platformi otvorenih društvenih mreža te da vrlo brzo evoluiraju te stoga brže i kvalitetnije razvijaju vlastite projekte. Iako se stavljanje ključnih vlastitih proizvoda u javnu domenu prvotno možda ne čini mudrim jer se time isključuje mogućnost zarade, želite li se baviti osmišljavanjem tehnologija koje maksimalno koriste društvu, tada ne možete učiniti drugo.

## Škole akcijskog liderstva

Šesta akupunkturna točka odnosi se na razvoj liderstva i poboljšanje kvalitete učenja. Mark C. Taylor, predsjednik odjela za izučavanje religija na Sveučilištu Columbia objavio je 2009. godine u *New York Timesu* članak o obrazovanju: “Dodiplomski studij svojevrsni je ‘Detroit’ visokog obrazovanja. Obrazovni programi na američkim sveučilištima uglavnom proizvode ‘proizvod’ za koji nema interesa i tržišta... razvijajući

vještine za kojima je potražnja sve manja i manja (istraživanja u znanstvenim subspecijalističkim područjima) - sve to uz porast troškova.”

No, navedeni je problem prisutan svugdje u svijetu, a ne samo na američkim sveučilištima. Ako je Taylor u pravu, ako društvu doista ne trebaju mnoge vještine koje se podučavaju na sveučilištima širom svijeta, ako

**PRINTERA**  
GRUPA

**KVALITETNIJE.  
PROFESIONALNIJE.  
BRŽE.**

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



mnogi ljudi ne mogu platiti školovanje, što bismo onda trebali napraviti? Koja će nam znanja trebati u stoljeću pred nama - bez obzira na to je li riječ o poslovnom sektoru, socijalnom poduzetništvu, državnim institucijama, novinarstvu ili nekoj trećoj vrsti posla? Nakon višegodišnjeg sudjelovanja u raznim projektima uvođenja sustavnih promjena u različitim sektorima i kulturama, prenosim vam vlastite spoznaje o tom pitanju.

Dakle, najviše me pogađa što je osnovni problem uvijek isti: lideri, neovisno o tome je li riječ o automobilskoj ili IT industriji, zdravstvenom ili obrazovnom sustavu, profitnim ili javnim institucijama vlade, nove probleme kontinuirano pokušavaju riješiti *stari načinom razmišljanja*. Međutim, u današnjim okolnostima stari način nije dovoljan ni primjeren.

Svugdje u svijetu lideri i menadžeri suočavaju se s velikim izazovima koji traže od njih da *uspore*, pa čak i da se *zaustave, dublje promisle* o problemu, pažljivo i otvoreno *saslušaju* druge, propituju se kako bi *naslutili* “što je to što želi nastati u svijetu” te tako došli do inovativnih rješenja. Samo tako mogu ući u stanje otvorenog uma kako bi se povezali s unutarnjim izvorom znanja te iz tog *unutarnjeg poimanja* izvukli na površinu nove spoznaje. Povrh toga, lideri i kreatori promjena moraju to učiniti *zajedno*.

Potom, kad se inspiracija ili iskra nove spoznaje pojavi, trebaju je hrabro slijediti hitro stvarajući manje prototipove rješenja koje će koristiti za daljnje istraživanje i učenje. Upravo su to ključne vještine liderstva i menadžmenta 21. stoljeća, danas nevjerojatno potrebne na svim radnim mjestima, u svim industrijama i kulturama. Riječ je o vještinama, o kolektivnoj sposobnosti učenja primjenjivoj u stvarnim situacijama na kompleksnim pitanjima društvene

transformacije, koje nažalost ne možete naučiti ni na jednom fakultetu. Riječ je dakle o *sljepoj točki* današnjeg obrazovnog sustava koja zahtijeva veliki zaokret; napuštanje većine znanstvenih dogmi utemeljenih na konvencionalnim disciplinama, znanstvenog “srednjeg vijeka” u našem vremenu. Što će se dogoditi nakon toga? Sve će se promijeniti.

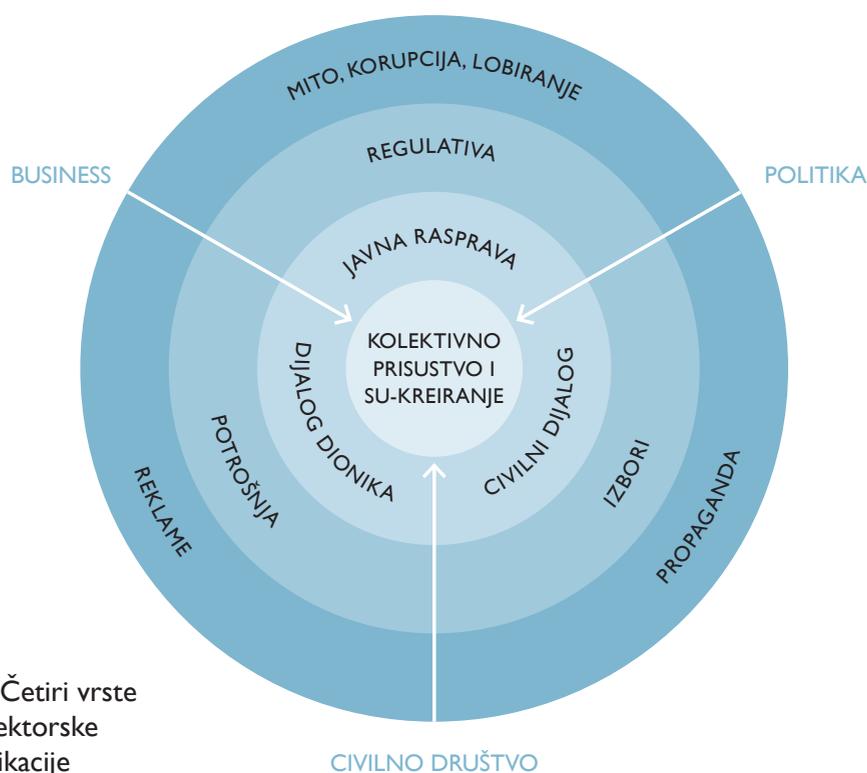
Tako dolazimo do mjesta na kojem počinje budućnost, do ništavila koje nije drugo doli mjesto novih mogućnosti, novog učenja i nove konfiguracije obrazovnog sustava. Prema vlastitim spoznajama, navodim tri kritična izvora nove konfiguracije sveučilišta:

1. *Društveni izazovi*: specifični društveni izazovi poput “transformacije urbane održivosti” koji traže partnerske odnose među istraživačima, pozivaju na međusektorsku suradnju i suradnju različitih znanstvenih disciplina;
2. *Studenti*: pitanja, aspiracije, samospoznaja koje studenti (i nastavno osoblje) donose sa sobom;
3. *Temeljne metode i alati*: primjerice, *društvene tehnologije* za nošenje s izazovima s kojima se građani, organizacije, zajednice i lideri redovno suočavaju, s izazovima koji od nas traže da dobro promislimo kako bismo uzeli korisna i odbacili beskorisna znanja prošlosti, kako bismo se otvorili prema budućnosti i predosjetili “ono što nastaje” u pokušaju da aktualiziramo budućnost. Nakon što osmislimo i izgradimo temelje novih metoda i alata, studentima ćemo približiti novu kvalitetu pozornosti, aktivnog slušanja, promišljanja i refleksije te vođenja generativnih dijaloga kako bismo bez straha ulazili u nepoznate situacije, suosjećali s drugima, povezivali se s dubljim izvorom humanosti koji egzistira u svima nama,

kristalizirali vizije i namjere, kreirali prototipove novih rješenja te evoluirali s promjenama u okruženju. Pridodamo li tome specifična znanja iz financija, računovodstva, marketinga i sustavnog razmišljanja, vjerujem kako će studenti napuštati sveučilišta primjereno opremljeni znanjima koja će im pomoći da se hrabro suoče s ključnim izazovima 21. stoljeća, u bilo kojem institucionalnom okruženju.

Bez obzira na to je li netko liječnik, lider, medicinska sestra, nastavnik, menadžer, inženjer ili socijalni radnik, ne bude li znao koristiti osnovne vještine dubokog fokusiranja, refleksije, aktivnog slušanja, poniranja u dublje prostore svijesti, naslućivanja budućnosti u nastojanju te potom učenja kroz prototipiranje, teško da će se moći nositi s ambivalentnim i diskontinuiranim promjenama kompleksnog modernoga svijeta.

## Promjena kvalitete kolektivne svijesti



Slika 3: Četiri vrste međusektorske komunikacije

Sedma akupunkturna točka odnosi se na transformaciju nas građana u sukreatore gospodarskog, političkog i kulturnog sustava u nastajanju. Široka slika navedenog procesa prikazana je na slici 3. Slika 3 prikazuje četiri tipa međusektorske komunikacije:

va u nastajanju. Široka slika navedenog procesa prikazana je na slici 3. Slika 3 prikazuje četiri tipa međusektorske komunikacije:

1. *Vanjski krug*: jednosmjerna, manipulativna (tip 1),
2. *Drugi krug*: dvosmjerna, transakcijska (tip 2),
3. *Treći krug*: multilateralna, reflektivna (tip 3),
4. *Unutarnji krug*: multilateralna, transformativna (tip 4).

Komunikacijske strukture povezuju tri glavna društvena sektora: poslovni, javni i civilni. Četiri kruga predstavljaju četiri različita tipa komunikacije:

1. *Preslikavanje stvarnosti* (jednosmjernu, manipulativnu)
2. *Debatu* (dvosmjernu, transakcijsku)
3. *Dijalog* (multilateralnu, reflektivnu)
4. *Prisustvo dublje svjesnosti - presencing* - (multilateralnu, transformativnu).

Kada navedene tipove komunikacije apliciramo na komunikacijske strukture društvenih sektora, uočavamo široku sliku: u modelu Kapitalizam 1.0 komunikacijska struktura ograničena je na dva vanjska kruga.

Štoviše, posljednjih desetljeća međusektorska komunikacija uglavnom je obilježena komunikacijom prve vrste (reklame, propaganda, korupcija) nauštrb ostale tri vrste. Dramatično zagađivanje javne svijesti, koje proizlazi iz stila komunikacije “preslikavanje stvarnosti”, navodi nas da usmjerimo napore u dva smjera:

1. *Smanjivanje* (ili još bolje, ukidanje) komunikacijske buke prvog tipa
2. *Ubrzavanje* prijelaza od transakcijske (drugi tip) prema reflektivnoj (treći tip) i transformacijskoj (četvrti tip) komunikaciji među dionicima i sektorima.

U modelu Kapitalizam 2.0 komunikacijska struktura uključuje tri vanjska kruga

Egosustavnu i empatičku svjesnost ranijih razvojnih faza zamijenila bi ekosustavna svjesnost: *otvorenog uma, otvorenog srca* i djelovanja *otvorene volje* koje služi općem dobru.

posebno se usmjeravajući na međusektorski dijalog. Iako je u tom smislu ostvaren značajni napredak, takva vrsta angažmana uglavnom ne vodi do istinskog proboja u načinu razmišljanja, transformativnog djelovanja ili kolektivnog inoviranja. Pa ipak, pomak od modela 1.0 (transakcijskog tipa komuniciranja) prema modelu 2.0 (multilateralnog, reflektivnog načina komuniciranja) vrlo je značajan pomak od egosustavne svjesnosti prema empatičnoj svjesnosti u kojoj interesi i stavovi drugih dionika konačno postaju relevantni.

Model društva i gospodarstva 3.0 (još uvijek neostvaren) uključuje tri unutarnja oblika komunikacije. U ovom modelu organizacije društva, komunikacija prvoga tipa trebala bi nestati.

Umjesto toga, model Kapitalizam 3.0 usredotočit će se na stvaranje inovativne infrastrukture za zajedničku obnovu koja će inicirati i podržavati razne međusektorske inicijative za duboke transformativne promjene. Egosustavnu i empatičku svjesnost ranijih razvojnih faza zamijenila bi ekosustavna svjesnost: *otvorenog uma, otvorenog srca* i djelovanja *otvorene volje* koje služi općem dobru.

## Osvještavanje slijepe točke

Ovaj sam članak započeo tezom kako se svijet trenutačno suočava sa svojevrsnim *intelektualnim* bankrotom koji umnogome nadilazi probleme izazvane financijskim i ekonomskim bankrotom mnogih renomiranih organizacija i institucija. Napomenuo sam da upravo zbog pomanjkanja intelektualnih kapaciteta i hrabrosti na ekonomske odnose i koncepcije ekonomskog razvoja gledamo iz pogrešne, zastarjele perspektive. Sugerirao sam da tzv. *slijepe točke* ekonomije i ekonomske teorije zapravo predstavlja kvaliteta naše *svjesnosti* - odnosno struktura naše pozornosti i stanje svijesti - te na koji način ona utječe na individualno i kolektivno ponašanje. Zatim sam istaknuo sedam ključnih pitanja i sedam akupunkturnih točaka koje bi mogle promijeniti sadašnje društveno-ekonomsko polje.

Istraživanje u ovom tekstu jasno upućuje na činjenicu da živimo u svijetu podijeljene stvarnosti: s jedne strane, novi izazovi traže da se na njih odgovori na novi način; s druge strane, još uvijek se podržavaju institucionalizirani oblici razmišljanja i ponašanja koji odražavaju ekonomsku racionalnost ranijih faza (1.0 i 2.0). Američki obrazovni sustav,

pa onda i cjelokupni svjetski obrazovni sustav, jasno odražava tu podijeljenu stvarnost budući da kontinuirano stvara “proizvod” koji nema tržište i razvija vještine za kojima potražnja iz dana u dan opada, a sve to uz sve veće i veće troškove. Naravno, u stvarnosti egzistiraju mnoge nijanse dobrih i loših primjera. Wall Street (financijska industrija) se razlikuje od Detroita (automobilska industrija), a oboje se razlikuju od zdravstvenog i akademskog sustava. Pa ipak, neke značajke na koncu ostaju iste. Spomenute institucije i sustavi na sadašnju krizu uglavnom reagiraju na isti način (vidi sliku 4 u nastavku). Njihove odgovore na izazove vremena možemo opisati sljedećim terminima:

1. *Reakcija*: djelovanje na temelju starih navika i načina razmišljanja
2. *Redizajn*: pokretanje promjena temeljnih procesa ili struktura
3. *Preoblikovanje*: refleksija kako bi se došlo do novih spoznaja na temelju kojih se mijenjaju duboke pretpostavke i mentalni modeli
4. *Regeneriranje*: povezivanje s dubljim izvorima znanja i inspiracije (sebstva) kako bismo prvo promijenili sebe, a potom i sustave u kojima djelujemo.

Kako se dogodilo da velike automobilske kompanije, poznate pod nazivom “Velika detroitska trojka” i institucije Wall Streeta, “prevelike da bi propale”, stignu do točke s koje nema povratka? Svaka od njih pojedinačno suočila se s izazovima koji su zahtijevali djelovanje na trećoj razini (*preoblikovanje*) i četvrtoj razini (*regeneriranje*). Umjesto toga, njihovi su odgovori dolazili s prve (*reakcija*) ili u najboljem slučaju druge razine (*redizajn*). Riječju, djelovali su prema logici “više istog”. Usredotočili su se na kratkoročne povrate ignorirajući dugoročne implikacije i rizike vlastitih odluka.

Svjetski obrazovni sustav kontinuirano stvara “proizvod” koji nema tržište i razvija vještine za kojima potražnja iz dana u dan opada, a sve to uz sve veće i veće troškove.

Slika 4: Matrica odgovora na krizu, četiri razine odgovora, četiri dimenzije promjene sustava

Razina i način odgovora na promjene	Mikro PRISUSTVO (pojedinaac)	Mezo RAZGOVOR (grupa)	Makro STRUKTURE (institucije)	Mundo KOORDINACIJA (globalni sustavi)
<b>1. Reagiranje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• navike</li> <li>• vladavina prava</li> </ul>	<b>Slušanje 1</b> Preslikavanje navika razmišljanja	<b>Preslikavanje</b> Lijepo govoriti, Ljubaznost	<b>Centralizirana</b> Mehanička birokracija	<b>Hijerarhija</b> Centralni plan, regulativa
<b>2. Redizajn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proces</li> <li>• otkrivanje pravila</li> </ul>	<b>Slušanje 2</b> Fakti, orijentirano na objektivnost	<b>Debata</b> Oštar govor	<b>Decentralizirana</b> Divizionalna	<b>Tržište</b> Konkurencija
<b>3. Preoblikovanje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mentalni modeli</li> <li>• razmišljanje o pravilima</li> </ul>	<b>Slušanje 3</b> Empatično	<b>Dijalog</b> Propitivanje	<b>Mrežna</b> Odnosna	<b>Pregovori i dijalog</b> Uzajamno usklađivanje
<b>4. Regeneriranje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izvori</li> <li>• generiranje pravila</li> </ul>	<b>Slušanje 4</b> Generativno	<b>Zajednička kreativnost</b> Prisutnost, tok	<b>Ekosustav</b> Zajedničko promatranje i kreiranje	<b>Zajedničko djelovanje</b> koje proizlazi iz zajedničkog promatranja i zajedničke volje

Slika 4 opisuje odnose različitih razina odgovora na krizu prema različitim dimenzijama promjene sustava: na individualnoj razini (*mikro*), na razini grupe (*mezo*), na razini institucije (*makro*) i na razini globalnih ekosustava (*munđo*). Surađujući s liderima različitih institucija širom svijeta, spoznao sam sljedeće:

1. Brojne zajednice, institucije i lideri trenutno se suočavaju s izazovima koji su nerješivi pristupima prve i druge razine (*reagiranje, redizajn*).
2. Većina institucija i organizacija upoznata je s djelovanjem na prvoj i drugoj razini (*reagiranje, redizajn*), nešto znaju o djelovanju na trećoj razini (*preoblikovanje*), a vrlo malo o djelovanju na četvrtoj razini (*regeneriranje*).
3. Iako su brojni lideri širom svijeta svjesni činjenice da današnja kompleksna stvarnost

zahtijeva drukčiji pristup (četvrtu razinu), naponi i djelovanje na tom planu ograničeni su na posebne pojedince, u najboljem slučaju skupine lidera u organizaciji, a rijetko kada na cijele institucije.

Nova vrsta neophodnih odgovora, koji zahtijevaju inovacije i drugačiji pristup učenju, provlače se kroz sve dimenzije sustava (od mikro do munđo). Dakle, ako nam je izazov reinvenija umirućih institucija u raznim sektorima - od Detroitске trojke, institucija Wall Streeta ili zdravstvenog sustava - sigurno je barem jedno: niti jedna navedena grupacija nije sposobna taj iskorak napraviti sama, a pogotovo nije sposobna učiniti to primjenjujući isti način razmišljanja koji ju je doveo u probleme (A. Einstein). Istinska transformacija zahtijeva okruženje koje potiče inovativno promišljanje i liderima omogućava da se povežu s realnostima šireg ekosustava koji žele regenerirati.

## Nova infrastruktura: naslućivanje stvarnosti u nastajanju

Sedam akupunkturnih točaka usmjerava pažnju na sedam ključnih koncepcija koje bi mogle preoblikovati tradicionalnu ekonomsku teoriju i praksu kako bi se primjerenije odgovorilo na izazove 21. stoljeća koji stoje pred nama. Navedenih sedam dimenzija društvene stvarnosti do sada je predstavljalo *sljepu točku* tradicionalne ekonomske teorije dok bi se u budućnosti tih sedam dimenzija trebalo prometnuti u temeljne principe napredne ekonomske teorije i prakse. Riječ je o:

1. *Koordinaciji*. Poboľšati operativnost sadašnjeg sustava uvođenjem novih mehanizama koordinacije (djelovanje iz zajedničke svjesnosti i zajedničke volje).

2. *Prirodi*. Dizajnirati cjeloviti ciklus od proizvodnje do potrošnje po principu “iz-zemlje-u-zemlju”.

3. *Radu*. Unaprijediti ekonomska prava kako bi ljudi cjelovito realizirali vlastite potencijale te kako bi se ljudska kreativnost

iskoristila za stvaranje blagostanja i društvene dobrobiti.

4. *Kapitalu*. Redizajnirati tokove novca i kapitala kako bi pravično služili svim sektorima ekonomskog sustava pa čak i onima s niskim financijskim, a visokim društvenim ili ekološkim povratom.

5. *Tehnologiji*. Pospješiti nastajanje i razvoj *kreativnih stvaralačkih zajednica* kako bi se pospješio razvoj inovativnih tehnologija u područjima važnima za društvo (primjerice, tzv. zelene + društvene tehnologije).

6. *Liderstvu*. Osmisliti drugačije programe obrazovanja lidera kako bi se omogućilo djelovanje na temelju “budućnosti u nastajanju” (engl. *acting from the future as it emerges*), a ne na temelju reproduciranog znanja prošlosti.

7. *Javnom dijalogu i kolektivnoj svijesti*. Izgraditi infrastrukturu koja će osvijestiti građane o njihovoj stvarnoj moći u procesu sukreiranja ekosustavnog intencionalnoga gospodarstva i produbljivanju demokracije.

Svaka od tih sedam točaka kritična je u misiji uzdizanja kapitalizma iz faza 1.0 i 2.0 u fazu 3.0. Stoga je inovatorima, koji će se aktivno posvetiti realizaciji misije, potrebna takva vrsta potporne infrastrukture kako bi im se olakšalo *susretanje, aktivno slušanje i učenje* te kako bi uspjeli sagledati širu sliku.

Nova infrastruktura tako bi osigurala neophodnu podršku kolektivnom razvoju i prototipiranju institucionalnih inovacija, nakon čega bi uslijedilo testiranje i dorada, a potom i brza implementacija.

Sedam akupunkturnih točaka usmjerava pažnju na sedam ključnih koncepcija koje bi mogle preoblikovati tradicionalnu ekonomsku teoriju i praksu.

Na prvi pogled navedeno može nalikovati nepremostivom izazovu. Međutim, mnogi projekti na tragu opisanih ideja već su započeti. Istina, još uvijek nam nedostaje mobilizirane kolektivne akcije kako bi se akupunkturne točke međusobno povezale. Uporno koristim metaforu *akupunktura* kako bih naglasio da je za uspješnu transformaciju nužno istovremeno djelovanje u raznim sustavima, na isti način na koji se u tradicionalnoj kineskoj medicini istovremeno tretira više akupunkturnih točaka u cilju oporavka cijelog organizma. To isto moramo napraviti na društvenom polju, u kontekstu kolektivnog društvenog organizma.

Pritom moramo znati kako je ozdraviti kolektivni društveni organizam beskrajno zahtjevniji pothvat od ozdravljenja pojedinačnog ljudskog organizma zato što, između ostalog, *svi mi zajedno* kontinuirano sudjelujemo u stvaranju i mijenjanju tog istog organizma. Takozvani zakoni odnosno nepromjenjiva priroda ekonomije i društvenih znanosti umnogome se razlikuju od zakona koji vrijede u prirodnim znanostima. Naime, društveni su zakoni određeni ljudskom svijesću, a s promjenom ljudske svijesti, mijenjaju se i zakoni koji je uređuju. To nas ponovno dovodi do slijepe točke: *kvalitete svijesti svih nas kao ljudskih bića*.

Prijevod i lektura: Increateus, Zagreb, [www.increateus.hr](http://www.increateus.hr)



Translated and reprinted by permission of *Presencing Institute*. This article was originally published under the English title *Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism*, C. Otto Scharmer, June 2010. in *Oxford Leadership Journal*.

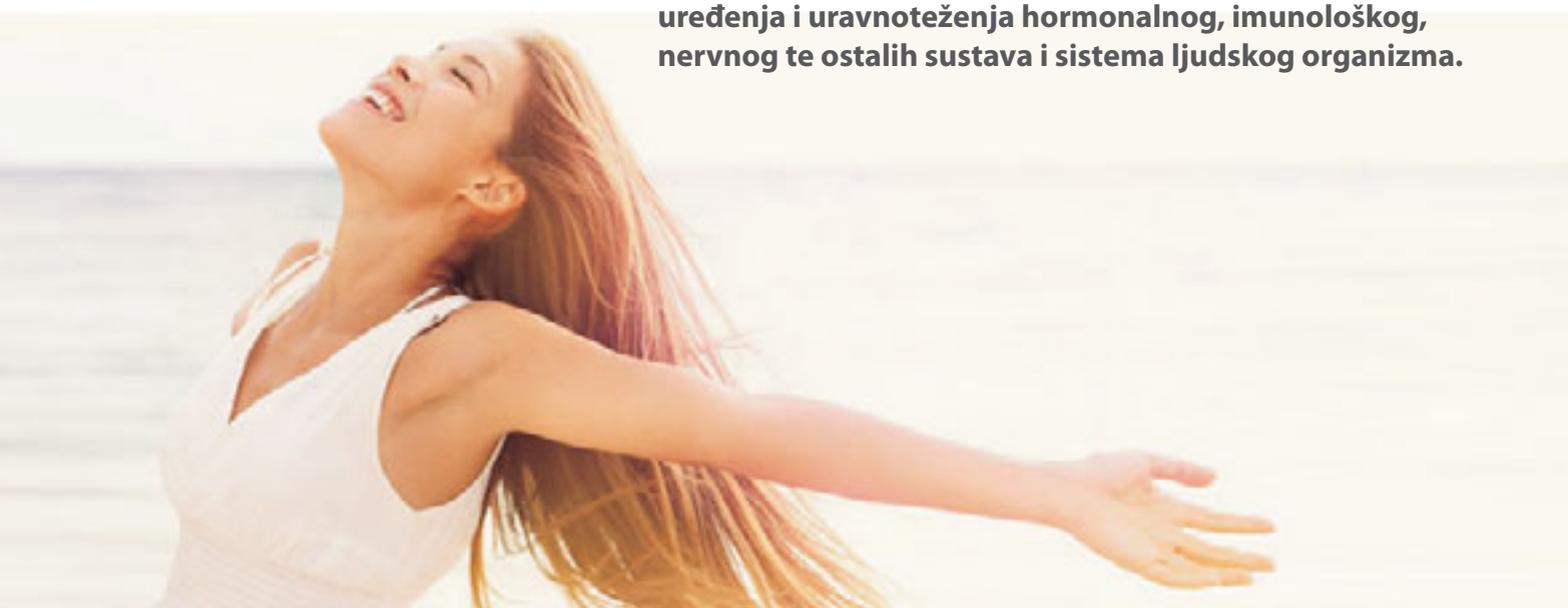


**Otto Scharmer**, redoviti profesor na *MIT Sloan School of Management* i izvanredni profesor pri *Center for Innovation and Knowledge Research Helsinki*. Suosnivač je *SoL-a, Society for Organizational Learning* i *ELLAS-a*, programa za razvoj liderstva pri *UN Global Compact*. Autor je kapitalnog djela *Theory-U: Leading from the Emerging Future*.



# FLOATING

je alat koji gotovo potpunom eliminacijom podražaja iz vanjskog svijeta omogućuje okretanje ka vlastitoj nutrini i bolje osluškivanje vlastitog bića. Takvo stanje dovodi do uređenja i uravnoteženja hormonalnog, imunološkog, nervnog te ostalih sustava i sistema ljudskog organizma.



## OPIS FLOATINGA

Osoba se nalazi u svijetlosno, zvučno i toplinski izoliranoj komori.

U komori se nalazi voda visoko zasićena magnezijevim sulfatom (gorkom soli medicinske čistoće) zagrijana na temperaturu ljudskog tijela tj. na 35,5°C.

Gustoća vode je veća od gustoće ljudskog tijela te tijelo na vodi lebdi, odnosno pluta.

Budući da se tijelo nalazi u bestežinskom stanju i okruženju bez podražaja, mozak i centralni nervni sustav ne trebaju obrađivati informacije iz okoline (podatke vezane uz gravitaciju, osjete na koži, zvukove, svjetlo, razlike u temperaturi tijela i okoline).

To izaziva osjećaj **NAJDUBLJE RELAKSACIJE** gdje mozak ulazi u specifično stanje koje rezultira **višestrukom koristi za ljudski organizam**.

Floating je jedna vrsta meditacije, a meditacija je jedna vrsta umjetnosti pa je stoga u sklopu floating centra otvorena i **izložbena galerija**. U njoj će se izlagati djela mladih umjetnika koji svojom kreativnošću stvaraju nove pravce kretanja u likovnom izražavanju i u svim novijim oblicima stvaranja suvremene umjetnosti.

*Posjetite nas!*



*Prvi Floating Spa u Hrvatskoj!*



**OSJETITE BESTEŽINSKO STANJE**  
*probudite kreativnost, intuiciju i inteligenciju*  
**OTVORITE SVOJ. UM**

**Živate li ubrzano** sa sve više i više obaveza koje izazivaju **stres** jer ste zbog upotreba moderne tehnologije (pametni telefoni, tableti i laptopi...) neprestano dostupni za poslovne potrebe?

Osjećate li da takav ritam i izloženost stresu izaziva **poremećaje u vašem disanju, prehrani i spavanju** te da ostavlja trag na vaše fizičko, psihičko i emocionalno postojanje te utječe na zdravlje, osjećaj zadovoljstva, sreće i blagostanja?

Izolirajte svoje tijelo i um od posljedica ubrzanog načina poslovanja i življenja.

Učinite nešto dobro za sebe kako biste se osjećali mirnije, zadovoljnije i sretnije.

**Floating je tehnika kojom se postiže najdublja relaksacija kroz doživljaj bestežinskog stanja.**

Floatingom smirujemo misli, punimo "baterije", postizemo bolji fokus te dolazimo do novih kreativnih ideja. Osim toga potičemo vizualizaciju i učenje na višoj razini, a to je upravo ono što poslovni ljudi trebaju prije nekog većeg projekta ili važne prezentacije.



# Hidden Champions, leadership and impact

**Ian Sutherland**

**S**truggling to regain our economic feet, the world is awakening to the power of SMEs for socio-economic impact. In the post 2008 world the phenomena and socio-economic impact of Hidden Champions (HCs), first written about by Hermann Simon (1996), is capturing the attention and imagination of practitioners and policy makers alike. Hidden Champions are small, globally leading, niche market companies. They are small giants acting globally. Leadership plays a major role in this. Drawing on company cases, national reports and stakeholder interviews from the “Hidden Champions in CEE and Turkey” research project (spearheaded by CEEMAN<sup>1</sup> and the IEDC-Bled School of Management) I discuss core insights into the leadership of these companies<sup>2</sup> focusing on their blending of vision, passion and impactful community culture - a cadre of people working together, part of something bigger than themselves.

## Vision

For centuries vision and leadership have been inseparable. But what is the connection? In its original meaning “vision” referred to something perceived in the imagination.

In leadership the perception becomes reality. Visionary leadership is the use of imaginative skill to think about, plan and consciously participate in creating the future. Croatia’s DOK-ING was born out of this process.

Established by Vjekoslav Majetić in 1991, the DOK-ING vision was to safeguard human life through de-mining technology. Majetić envisioned a world without land mines and mobilized a community to develop an unmanned, remote controlled anti-mine vehicle (AMV). This highly successful technology has spread around the globe, becoming the heartbeat of a company that has expanded its vision into the mining and firefighting sectors.

## Passion

Like vision, passion too is seemingly inseparable from leadership. Originally meaning suffering or endurance, the contemporary understanding of passion is a love, enthusiasm and predilection for a certain pursuit. Hidden Champions and their leaders exemplify this passion. While DOK-ING’s passion was rooted in humanitarianism, Akrapovič’s passion is found on the race-track.

A leading designer-producer of bespoke motorcycle exhaust systems, The Slovene company Akrapovič was established by former racer Igor Akrapovič. It has since gone viral in high performance motorcycle circles - just recently I saw the Akrapovič sign emblazoned across a Bogotá shop-front. During his racing days Igor found his speeding passion constantly interrupted

by poor quality exhausts. He envisioned an opportunity and began to develop custom-made titanium solutions. He turned his passion into a business, leveraging his experience and expertise.

The connection between expertise, passion and vision is fundamental to HCs and their leadership. The tipping point comes when an individual or group, through their expert knowledge flowing from a passion for doing something exceptionally well, identifies a problem and creates a solution. HC’s are born out of a predilection for a certain purpose, transformed into an impactful business. Yet no person is an island. The success of these companies issues not so much from a single leader, but in the community built around the shared passion and vision - the community culture.

---

<sup>1</sup> International Association for Management Development in Dynamic Societies ([www.ceeman.org](http://www.ceeman.org))

<sup>2</sup> This project culminated in the 2013 publication of *Hidden Champions in CEE and Turkey: Carving out a Global Niche* (P. McKiernan & Purg, D. Eds.) by Springer. I would like to express my thanks and congratulations to each and every researcher that was involved in this project.

## Community: A Culture of Impact

*I've never really thought about it as "leadership". I just want to be a part of a great group of people that work hard and are contented.*

Xhevit Hysenaj, Founder  
and CEO of Xherdo Ltd, Albania

How does this statement relate to the concept of leadership? Allow me to make a slight diversion from the HC line to make a comment on re-conceptualising leadership more generally. Far too often I see leadership reduced to the actions or behaviors of a single person (usually “the boss”) who is held high on a pedestal. This is wrong.

Leadership arises when people interact to get something done. It is not always present. It comes and it goes and it is not focused on “me, myself and I” but on what WE can do together. Leadership thinkers and researchers worldwide have come to understand this and focus, like Hysenaj suggests above, on seeing leadership as a property of a group of people orienting towards a common purpose (Bolden, 2011; Best, 2011; Crevani et al., 2010; Raelin, 2003; Pearce & Conger, 2002; Spillane, Halverson, & Diamond, 2004).

In my work on HC leadership I saw this community focus time and again and have used Mintzberg’s concept of “communityship” to describe this. Henry sees communityship as “people’s sense of belonging to and caring for something larger than themselves” (2009, p. 140). How is this accomplished? It’s all about culture.

*A company without a compelling culture is like a person without a personality - flesh and bones but no life force, no soul.* (Mintzberg 2009, p. 142)

Fundamentally, the culture of these companies comes from their focus on wider social purposes, far beyond bottom line and profit.

*I can feel successful only if I am acting responsibly towards people, the environment and society. This is the core of business success.*

Mr. Jakulin, CEO and co-founder  
of Atech Elektronika, Slovenia

In the remote town of Bajram Curri, Ramiz Jahaj founded AMLA, a European leader in chestnut production. While AMLA has become a successful exporter of the unique, high-quality chestnuts from the region, the purpose of the company is to combat local poverty, improve working conditions for local harvesters, preserve traditional agricultural pursuits and culture, and contribute to the sustainable management of natural resources. As Jahaj has said:

*“It is our duty as businesspeople to contribute somehow to the development of our local area”.*

As a focal point of caring for something larger than oneself, as a seed for a compelling culture, AMLA and others have been founded upon, and breathe a culture of impact.

There is economic impact for sure - financial sustainability and profit have not disappeared - but it is not the lifeblood of the organization. The lifeblood of living culture is the wider purpose and mission. Leadership of HCs flows from an understanding that it is not just about us, but of extended networks of stakeholders and social responsibility. The purpose is to create a vibrant culture, embedded in the wider

world and responsible to it. They just happen to do that through anti-landmine vehicles, titanium exhaust systems, and top quality chestnuts.

In my final estimation, I see much hope in Hidden Champions and the practice of leadership within them. *This* at least should not remain hidden. The culmination of vision, passion and expertise harnessed towards creating “communityful” companies that deliver BOTH economic and social benefit should be the foundations beneath our renewed economic feet.

As a final word let me speak directly to the would-be entrepreneurs behind tomorrows HCs, and to the policy makers that can help make that happen. To the entrepreneurs, dwell upon your passions and expertise, identify a problem that needs solving, and gather an impassioned group of people to create a vibrant culture of impact – success will follow. To the policy makers, we need to create climates of exploration and support for entrepreneurs and SMEs. Let us focus on ethical, collaborative means to solve our social and economic ills together. Why not start by identifying 10 key social problems that need solutions and provide the seed funding, mentorship and resources for entrepreneurial spirits to help solve them?



**Ian Sutherland**, PhD (Exon)  
Deputy Dean for Research  
IEDC-Bled School of Management

#### References:

- Best, K. C. (2011). Holistic leadership: a model for leader-member engagement and development. *The Journal of Values Based Leadership*, 4(1), n.p.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86. doi:10.1016/j.scaman.2009.12.003
- McKiernan, P. & Purg, D. (2013). *Hidden Champions in CEE and Turkey: Carving out a Global Niche*. Berlin: Springer.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*, 87(8), 140-144.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand oaks, CA: Sage.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating Leaderful organizations: How to Bring out Leadership in Everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Simon, H. (1996). *HCS: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.

■ **Centar izvrsnosti u edukaciji lidera i menadžera**

■ **Poslovno stjeciste srednje i istočne Evrope**

■ **Kreativno okruženje za kreativno liderstvo**

**IEDC**

Bled School of  
Management

*A School with a View*

# IEDC - Poslovna škola Bled



## DIPLOMSKI PROGAMI

- Doktor znanosti menadžmenta
- Međunarodni Executive MBA
- Predsjednički MBA

## RAZVOJNI PROGRAMI

- Prilagođeni zahtjevima i potrebama klijenata
- Top Executive forumi
- General Management Program
- Seminari

## LJETNA ŠKOLA

- Program "Mladi menadžer"
- Program "Otkriće menadžmenta"

## ALUMNI MREŽA

- Više od 63.000 članova alumni kluba u 70 zemalja širom svijeta

IEDC-Poslovna škola Bled, Fakulteta za podiplomski studij menadžmenta,  
Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija,  
T: +386 4 57 92 500, [info@iedc.si](mailto:info@iedc.si), [www.iedc.si](http://www.iedc.si)

qCaffe



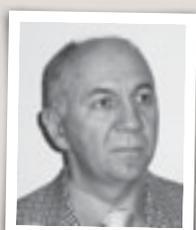
# Evolucijom svijesti do transformacije kapitalizma

*Gledano kroz povijest, nove ideje uglavnom su nastajale u neformalnim razgovorima u gostionicama, barovima, crkvama i na sličnim mjestima. Pokretači velikih promjena često bi znali reći: "Sve se pokrenulo s mrtve točke kada smo počeli međusobno razgovarati". U tu svrhu služi nam i qCaffè. Na kavi s domaćim i stranim liderima, poduzetnicima, znanstvenicima i drugim interesantnim ljudima razgovaramo o raznim temama s područja liderstva, menadžmenta, organizacijskog razvoja pa čak i šire. Na četvrtom qCaffèu našli su se:*



**Zvonimir Antičić**

savjetnik za razvoj  
poslovanja i strategiju



**Miljenko Cimeša**

poslovni savjetnik,  
predsjednik  
*SoL Hrvatska*



**Vlatko Cvrtila**

dekan VERN-a



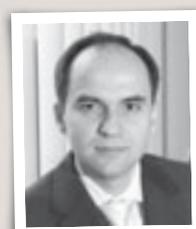
**Marko Lučić**

*Quantum21.net* i *qLife*  
urednik i član uprave



**Ivanka Springer**

direktorica, WIFI -  
Institut za unapređenje  
gospodarstva



**Igor Zlatevski**

sektor za strategiju Grupe  
i poslovne inovacije,  
Hrvatski Telekom d.d.

**Marko Lučić:** Na četvrtom *qCaffen* razgovarat ćemo o kapitalizmu, prevladavajućem društveno-gospodarskom sustavu svijeta, koji je očito u dubokoj krizi. Nakon desetljeća veličanja zbog neosporno pozitivnog utjecaja na gospodarski rast, sve smo svjesniji njegovih negativnih posljedica koje doslovce prijete opstanku čovječanstva: rastućem siromaštvu, nezaposlenosti, nejednakosti u primanjima, nestanku srednje klase te devastaciji prirodnih resursa i globalnom zatopljenju koji prijete ekološkom katastrofom. Je li Marx bio u pravu kad je tvrdio da će kapitalizam na koncu neizbježno biti razoren unutarnjim proturječnostima koje sam stvara? Slažemo li se da se postojeći sustav urušava, da se primiče svom kraju?

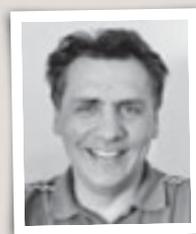


**N**e bih rekao da se kapitalizam bliži svome kraju. Kapitalizam je vrlo vitalan, a najbolje funkcionira nakon krize. Neki autori smatraju da vitalnost proizlazi iz slobodnog tržišta, no mislim da nije riječ samo o tome. *Ljudi se u krizi osvještavaju.* Potom na temelju novih spoznaja stvaraju neke nove pretpostavke.

“ Kapitalizam je vrlo vitalan, a najbolje funkcionira nakon krize. Vjerujem da kapitalizam neće propasti, već da će se transformirati.

Stoga vjerujem da kapitalizam neće propasti, već da će se transformirati. Neće to biti neki “novi kapitalizam”, ali će zasigurno biti drugačiji. I prije je bilo kriza nakon kojih bi uslijedio oporavak, samo što su danas ciklusi sve kraći. Bitno obilježje trenutačne krize ogleda se u tome da su države dopustile tržištu da se samo regulira, bez njihova uplitanja. To se i dogodilo, samo što je država dodatno javnim novcem financirala oporavak financijskog sektora jer je to bilo politički prihvatljivo, ugroživši pritom socijalne programe i uništivši srednji sloj.

“ U SAD-u se počelo događati nešto što je kapitalizmu posve strano: profit je privatiziran, a gubici su socijalizirani! To nije kapitalizam, već državni intervencionizam za spašavanje odabranih.



**V**latko je upravo ukazao na paradoks modernog kapitalizma. U SAD-u se počelo događati nešto što je kapitalizmu posve strano - prvo je George Bush državnim novcem spasio *General Motors*, a potom Obama banke, čime je stvoren obrazac bez presedana: *profit je privatiziran, a gubici su socijalizirani, odnosno postali su javni!*

To nije kapitalizam, već državni intervencionizam za spašavanje odabranih u uvjetima slobodnog tržišta. Pritom treba reći da je slobodno tržište, kao često korištena fraza,

velika iluzija. Slobodno tržište ne postoji jer je svako tržište regulirano i definirano. Probajte uvoziti pivo u SAD pa ćete vidjeti kako “slobodno tržište” doista funkcionira. Osim toga što ćete se susresti s raznim državnim nametima i ograničenjima, vjerojatnost da ćete o svojim namjerama morati porazgovarati s “Tonyjem iz obitelji Marconi”, koja se tim poslom bavi čitavo stoljeće, veoma je velika.



**T**renutačna kriza kapitalizma društveni je problem. Na žalost, izgleda da se odgovornost za dugoročni razvoj društva posve izgubila. Osim toga, veliki je problem što na globalnoj razini nemamo regulatora koji bi koordinirao i upravljao mehanizmima uravnoteženja. Rješenja pokušavamo pronaći na nacionalnoj razini, a da na globalnoj razini ne postoji konsenzus jer postoji previše različitih i međusobno sukobljenih interesa.

**Zvonimir Antičić:** Prije nekoliko dana, pripremajući se za današnji razgovor, u godišnjem izvješću *Oxfama* - neprofitne organizacije s misijom uklanjanja siromaštva, prevelikih nejednakosti i drugih društvenih nepravdi - naišao sam na nevjerojatan podatak o tome da 85 najbogatijih ljudi na svijetu posjeduje imovinu koja je jednaka imovini četiri milijarde ljudi na dnu ljestvice bogatstva! Jednako je nevjerojatan podatak da je u SAD-u, nakon ekonomske krize 2008. godine, 90% koristi od rasta BDP-a prisvojio jedan posto najbogatijih.

Od 60-ih, 70-ih pa sve do 2008. i 2009. kapitalizam se suočio sa 127 velikih bankarskih kriza. Zajedničko obilježje svih tih kriza je to da su po završetku rezultirale još

“ Trenutačna kriza kapitalizma društveni je problem. Veliki je problem što na globalnoj razini nemamo regulatora koji bi koordinirao i upravljao mehanizmima uravnoteženja.

većom koncentracijom kapitala. Riječ je, naime, o jednom od suštinskih problema koje kapitalizam nosi u sebi budući da mu je nasušno potrebna distribucija kapitala - netko mora kupovati proizvode i usluge. Dakle, govorimo o pitanju kupovne moći.

Problem koncentracije kapitala usađen je u same korijene kapitalizma, još od nastanka prvih “društava ograničene odgovornosti” u sedamnaestom stoljeću. U SAD-u danas živi četiri milijuna milijunaša koji posjeduju više od 80% sveukupnog nacionalnog kapitala. U slučaju takve neprirodne koncentracije, *rast* postaje problem. Opstanak sustava zahtijeva redistribuciju kapitala. Zanimljive su stoga inicijative slične onima Billa Gatesa koji najavljuje da će većinu svog bogatstva razdijeliti.

**Ivanka Springer:** Tako je, koncentracija kapitala u kapitalizmu oduvijek je postojala. Međutim, danas je dostigla epske razmjere koji povijesno još nikad nisu zabilježeni. Time je pokrenut proces propadanje vitalne snage svakog društva, tzv. srednjeg sloja koji je oduvijek raspolagao snažnom kupovnom moći. Dobrim dijelom baš zbog toga svijet nikako da izađe iz krize. Potrošač, osnovni subjekt kapitalizma, postao je (pre)rijetkom vrstom.

“Regulacijski mehanizmi u jednom su trenutku, svjesno ili nesvjesno, omogućili bogaćenje manjine.

Običan čovjek - zaposlenik, a ne poduzetnik - danas vrlo teško stvara imovinu. Osobno sam prema tome izrazito kritički nastrojena. Stalno govorimo o socijalno-demokratskom razvoju, a pritom u mnogim zemljama napuštamo socijalnu demokraciju. Primjerice, nekada je njemački kapitalizam bio socijalno odgovoran. Međutim, takva orijentacija polako nestaje jer nestaje srednji sloj kao nositelj razvoja. Uvijek moramo imati na umu da *kapitalizam ne živi od bogatih, nego bogati od kapitalizma!*

**Vlatko Cvrtila:** Slažem se s konstatacijom da je srednji sloj oduvijek bio nosiocem stabilnosti i razvoja društva. Njegovim nestajanjem, dolazi do polarizacije i poremećaja u društvu - *sve manje ljudi ima sve više, a sve više ljudi ima sve manje* - koja uzrokuje društvene tenzije koje su se nekad uravnoteživale mehanizmima socijalne države. Međutim, socijalna država više ne uspijeva ispuniti tu vrlo važnu funkciju jer nema dovoljno javnog novca. Pritom su regulacijski mehanizmi takvi da omogućuju bogaćenje manjine, a država - političari u sprezi s krupnim kapitalom - ne usuđuje se to riješiti, primjerice, povećanjem poreza. Riječ je o zamci u koju danas upada prvenstveno Europa. Kad ste spomenuli Njemačku, nedavno sam naišao na informaciju kako trećina građana te zemlje nema financijske zalihe kojima bi pokrili nepredviđene troškove kućanstva, primjerice, kada im se pokvari stroj za pranje rublja.



: **Z**elio bih osvijestiti mehanizam koji je Vlatko spomenuo, a koji očito *presudno* djeluje na uvećanje nejednakosti i nestanak srednjeg sloja. Naime, regulacijski mehanizmi u jednom su trenutku, svjesno ili nesvjesno, omogućili bogaćenje manjine. Umjesto da država te mehanizme uskladi s novim kontekstom, pod vodstvom političara i utjecajem medija koji su zapravo plaćenici krupnog kapitala, ona ne čini ništa po tom pitanju zagovarajući održanje *statusa quo* koji odgovara bogatoj manjini. Tako je stvoren svojevrsni začarani krug; subjekt koji bi mogao (država), neće, zato što političari - zbog vlastitih interesa - štite pozicije privilegiranih.



: **O**sim do sada navedenog, u kontekstu nestanka srednjeg sloja spomenuo bih i ključnu ulogu sindikata. Krupni kapital uništio je u SAD-u sindikate pa se nacija sada suočava s problemom polaganog nestanka najvitalnijeg segmenta društva te, posljedično tome, i značajnog smanjenja potražnje za najrazličitijim robama i uslugama.

“Krupni kapital uništio je u SAD-u sindikate pa se nacija sada suočava s problemom polaganog nestanka najvitalnijeg segmenta društva.



**:P**roblem krize postojećeg kapitalističkog sustava povezan je i s globalizacijom. Iako je globalizacija u naznakama postojala od pamtivijeka - primjer je recimo uvoz začina - danas se odvija iznimnom brzinom.

**Vlatko Cvrtila:** Globalizacija je dovela do velikog transfera bogatstva. Prije desetak godina milijardere smo susretali isključivo na Zapadu, a danas ih na stotine ima na Istoku. Dakle, transfer bogatstva stvorio je i novu političku moć na globalnoj razini pa se sada stvari drugačije reguliraju. Na Zapadu se raspravlja o tome kako spasiti kapitalizam, njegovu društvenu, ekonomsku, socijalnu i ekološku strukturu, jer se zbog tog transfera bogatstva osjećamo ugroženi. Financijske institucije Zapada više nemaju sredstava za ulaganje u razvoj. Primjerice, MMF je nedavno posudio novac od Kine kako bi mogao transferirati kredite. Dakle, dolazi do preokreta. Pitanje je koliko mi uopće razumijemo što se događa, a kamoli da smo spremni odgovoriti na ta kretanja.

**Ivanka Springer:** Europski znanstvenici kažu da su svjesni što se događa u svijetu. Nažalost, slažu se u tome da se pokrenuti procesi više ne mogu zaustaviti. Izgleda da se sustav urušava iznutra jer mi ne

**“**Paradoks je u tome što na nacionalnoj razini imamo regulatora (država), dok na globalnoj razini, u uvjetima globaliziranog gospodarstva, nemamo.

**“** Problem krize postojećeg kapitalističkog sustava povezan je i s globalizacijom.

primjećujemo opasnost, a kada je i primijetimo, ne želimo je prihvatiti. Još uvijek živimo u zabludi da je demokratsko-kapitalistički sustav jedino dobro rješenje. Pa ipak, osobno vjerujem da će nas obrazovanje izvesti iz ove situacije.

**Marko Lučić:** Povezanost kapitalizma i globalizacije vidim kroz metaforu “velike ribe koja jede malu”. Naime, kompanije koje su se učinkovito probile na otvoreno svjetsko tržište, ostvarile su ekonomiju obujma pa ih je zbog toga sada teško zaustaviti. Širom svijeta malo tko im se može suprotstaviti pa kupuju sve što im dođe pod ruku, postajući tako sve veće i veće. Naravno, vlasnici tih kompanija obično dolaze iz uskog kruga najbogatijih ljudi pa, sa širenjem njihovih kompanija, oni postaju još bogatiji. To je mehanizam kojim globalizacija podupire rast koncentracije kapitala.



**:P**aradoks je u tome što na nacionalnoj razini imamo regulatora (država), dok na globalnoj razini, u uvjetima globaliziranog gospodarstva, nemamo. Države, čak i kada bi mogle nešto napraviti, ne poduzimaju ništa jer uopće nisu svjesne posljedica. Ovdje treba uzeti u obzir u i to da u demokratskim državama vlasti imaju svoj mandat, obično četverogodišnji, što ih priječi da razmišljaju dugoročno.

Joseph Jaworski



# inkronicitet

UNUTARNJI PUT  
LIDERSTVA

S uvodom  
Petera Sengea

“Ovo je knjiga koju mora pročitati svatko koga liderstvo ozbiljno zanima”.

Peter Senge



**:N**a ciklus koji je Vlatko spomenuo kod političke nomenklature - od izbora do izbora - nailazimo i u kompanijama u formi “do sljedećeg kvartala”. Zbog toga nam manjka *dugoročne perspektive*. Pod pritiskom kratkoročnih ciljeva i rezultata, lideri i menadžeri zanemaruju dugoročne procese koji su neophodni za istinsku transformaciju društva i organizacija. Razmišljaju kratkoročno, ne uspijevajući sagledati cijelu sliku, moguće posljedice i sveukupne troškove. Riječju, nedostaje im holističkog poimanja. Primarno se bave kvartalnim rezultatima ili reizborom.

Pod takvim pritiskom dionika, lideri i menadžeri prisiljeni su na poteze koje, vodeći računa o dugoročnosti i stvarnoj vrijednosti dionicima, vjerojatno nikada ne bi povlačili. Maksimaliziraju kratkoročni profit da bi ostvarili cilj i dobili bonus, a da pritom nisu nužno svjesni koliku štetu, uvjetno rečeno, dugoročno proizvode.

**Vlatko Cvrtila:** Ja bih to nazvao “KPI stresom”. Ta opsjednutost rezultatom i stvaranjem novog doista je jedno od ključnih obilježja kapitalizma. Međutim, toliko pritisak zbog rezultata ponekad vodi u prevare, namještanje rezultata poslovanja, uništavanje kompanija, okoliša, društva i mnogo čega drugog.

“Paradoksalno je da više jednostavno nema dovoljno vremena za *strateško promišljanje*.”

“Pod pritiskom kratkoročnih ciljeva i rezultata, lideri i menadžeri zanemaruju dugoročne procese koji su neophodni za istinsku transformaciju društva i organizacija.”



**:K**omponenta ciklusa, kako na razini država, tako i na razini kompanija, vrlo je zanimljiva. Paradoksalno je da jednostavno više nema dovoljno vremena za *strateško promišljanje*. A kad nema strateškog promišljanja, posljedice su uobičajeno pogubne. Jedina država koja se u tome ponešto razlikuje od drugih je Kina zato što oni planiraju pedeset godina unaprijed. Primjer za to pronalazimo u njihovom gomilanju zaliha rijetkih metala. Takvo što u Hrvatskoj je nezamislivo. Štoviše, u Hrvatskoj je nezamislivo strateški promišljati pet godina unaprijed. Kako ćemo onda očekivati ikakve vrijedne rezultate?

Ako pak govorimo o ciklusima poduzeća, odnosno kvartalnom sustavu, on je u kompanijama prouzročio katastrofalne rezultate. KPI sustav, koji je pak povezan s enormnim bonusima, rezultirao je time da dugoročnost - kako je to lijepo Igor primijetio - više nikoga ne zanima. U SAD-u strateško promišljanje funkcionira isključivo u vojnoj industriji. Stoga bi trebalo postaviti pitanje koji su to pravi KPI-evi? Je li to isključivo bruto ili neto dobit na kraju izvještajnog razdoblja? Ili treba uključiti i eksterne troškove, ekološke i društvene?

“ Intrigantno je pitanje zašto nam se ključni problemi ljudskog postojanja, pa tako i ekološki, čine nevažnima?

**Marko Lučić:** Vratio bih se na Ivankinu misao o tome kako “znanstvenici sve znaju, ali se slažu da se ništa u vezi s time na može poduzeti”. Dakle, svjesni smo svoje nemoći. Zašto je tome tako?

**Vlatko Cvrtila:** Odličan primjer takve nemoći pronalazimo u *Kyoto protokolu*. Znamo da ga moramo sprovesti, ali se to svejedno ne događa.

**Igor Zlatevski:** Pritom je problem globalnog zatopljenja barem osviješten na globalnoj razini, prepoznata je potreba da se on riješi, iako imamo velikih problema u implementaciji. Po meni, mnogo su veći problemi oni koji nisu dovoljno osviješteni kao što je, primjerice, “KPI stres”, “kratkoročno vs. dugoročno” i slično. Ne vidim da su oni osviješteni na globalnoj razini kao što je to problem globalnog zatopljenja.



“ Hm... nisam sigurna da navedeni problemi nisu osviješteni. Čini mi se da još uvijek, iz tko zna kojih razloga - unatoč tome što neke stvari znamo - ne osjećamo *nužnost* da nešto poduzmemo. S druge strane, tema zaštite okoliša istrošila se, a da nismo puno napravili. Jednostavno rečeno, u tom kontekstu nam trebaju drugačiji pristupi.



“ I sâm sam se, pripremajući ovaj broj, suočio s tom mišlju. Kada mi je Miljenko dostavio tekstove novog broja, nemalo sam se iznenadio. Očekivao sam nekakvu “hard staff ekonomsko-filozofsku robu”, a dobio... ekološke probleme! U početku nisam mogao skriti razočaranje. Međutim, nakon što smo više puta razgovarali, shvatio sam o čemu je zapravo riječ: kapitalistički sustav privređivanja doista uništava planet i ljude. Miljenko je bio u pravu, doista nema većeg problema! Međutim, nameće se pitanje zašto nam se ključni problemi ljudskog postojanja, pa tako i ekološki, čine nevažnima? Je li to zato što se svi mi osjećamo malima i nemoćnima u kontrastu s njima pa ih zbog toga radije guramo pod tepih?

**Vlatko Cvrtila:** Iako je tema održivosti na neki način doista potrošena, siguran sam da ćemo se na nju, prije ili poslije, vratiti s drugačijim pristupima. Smatram kako upravo na toj temi svijet pokazuje svoju nevjerojatnu *egoističnost* - ne zanima nas što se događa izvan područja jasnog i direktnog osobnog interesa - čak ni onda kada se u našoj neposrednoj okolini odvijaju procesi koji toj okolini nesumnjivo štete. Kao društvo, trebali bismo biti na puno višoj *razini svijesti* želimo li se učinkovito nositi s izazovnim i kompleksnim problemima.

“ Čini mi se da još uvijek, iz tko zna kojih razloga - unatoč tome što neke stvari znamo - ne osjećamo nužnost da nešto poduzmemo.



**:G**odine 2009. u SAD-u sam sudjelovao na simulaciji klimatskih pregovora pod vodstvom Petera Sengea i njegovih kolega s MIT-a. Računalni program koji se koristio na simulaciji pokazao je da zadržavanje rasta temperature do dva Celzijeva stupnja zahtijeva smanjenje emisije CO<sub>2</sub> za 90%, a prema posljednjim podacima u nekim zemljama i za 100%. Kada razmislite o tome gdje su i koji su najveći generatori emisije CO<sub>2</sub> u svijetu, shvaćate svu ozbiljnost implikacija ovih činjenica. Najvažnije je to što niti jedan sektor, profitni, javni ili civilni, ne može sam riješiti taj problem. Moraju sjesti zajedno i dogovoriti se, što dodatno komplicira situaciju.

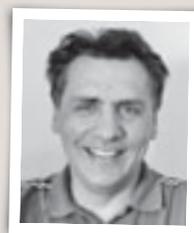
**Marko Lučić:** Dakle, možemo reći da postojeći kapitalistički sustav devastira prirodu i društvo, a da ljudska zajednica, na sadašnjem stupnju razvoja svijesti, nema rješenja kojima bi učinkovito odgovorila?

**Ivanka Springer:** Nažalost, čini se da je tako. Mislim da moramo prihvatiti činjenicu da globalno rješenje za sada ne postoji. Odnosno, da ne postoji jednostavno, lako dostupno, sutra provedivo, tzv. patentno rješenje. Pa ipak, vjerujem da postoji mnogo manjih rješenja na razini država, kao što vjerujem da će se globalno rješenje samo od sebe pokazati, kada ljudi budu spremni prihvatiti ga. Tako je kroz povijest oduvijek i bilo.

**“** Inovacije, između ostalog, spašavaju i kapitalizam, ali samo kada je riječ o realnim inovacijama, a ne o financijskim derivatima.

**“** Računalni program koji se koristio na simulaciji pokazao je da zadržavanje rasta temperature do dva Celzijeva stupnja zahtijeva smanjenje emisije CO<sub>2</sub> za 90%.

**Miljenko Cimeša:** Otto Scharmer ukazuje na četiri vrste problema: tehnički, dinamički kompleksne, zatim socijalno kompleksne i na kraju generativno kompleksne. Generativna kompleksnost je ona u kojoj se javljaju uvijek novi i neočekivani problemi, za koje povijest ne nudi rješenja. Nažalost, ključni problemi današnjice su često generativno kompleksni.



**:N**ešto se ipak događa. Primjerice, sve je više *venture capital* fondova koji financiraju start-upove i mala poduzeća koje banke ne bi financirale. Dobar je primjer toga Steve Jobs koji je na početku za 50.000 dolara nudio 30% udjela u *Appleu*.

Druga važna stvar su *inovacije*. Prema teoriji Kondratijevih ciklusa, inovacije podižu svjetsko gospodarstvo. Kako je Vlatko rekao, ti su ciklusi sve kraći i kraći, ali su zato skokovi sve veći i veći. Inovacije, između ostalog, spašavaju i kapitalizam, ali samo kada je riječ o realnim inovacijama, a ne o financijskim derivatima jer su to puke špekulacije.



: U tekstu *Sedam akupunkturalnih točaka* navode se neka rješenja koja bi mogla uzdignuti Kapitalizam 2.0 u Kapitalizam 3.0. Međutim, moramo biti iskreni i konstatirati kako je svjetski trend zapravo obrnut; Kapitalizam 2.0 se ne uzdiže, već klizi prema Kapitalizmu 1.0, što primjećujemo u velikom povratku neoliberalne doktrine na javnu scenu. U Hrvatskoj, primjer toga je i rasprava o novom *Zakonu o radu*.

Dakle, jedna od tih sedam akupunkturalnih točaka je *mehanizam regulacije*. Klasičan mehanizam regulacije je država, o čemu smo danas govorili, drugi je tržište, a u Kapitalizmu 2.0 pojavljuje se novi mehanizam u vidu "socijalnog dijaloga". Kapitalizam 3.0 uvodi novi mehanizam koji se temelji na kolektivnoj akciji utemeljenoj na svjesnosti (*awareness-based collective action*). Još od knjige *Prisustvo* Senge, Scharmer i čitav jedan krug uglednih svjetskih stručnjaka ne prestaje naglašavati ključnu ulogu svjesnosti u razvoju organizacija te uopće u evoluciji društva. Svijetom danas dominira *egosustavna svjesnost*. To znači da ljudi vode računa samo o svojim interesima te da njihov odnos s drugima obilježava konkurencija i težnja za pobjeđivanjem. Nasuprot tome, ključno obilježje društvene realnosti je ekosustavna struktura. Primjeri ekosustavne strukture u gospodarstvu brojni su: lanac opskrbe nekog proizvoda, klaster proizvođača namještaja, lokalno gospodarstvo, nacionalno gospodarstvo. Uostalom, i pojedina tvrtka također predstavlja ekosustav. Ključno obilježje ekosustava je međuovisnost komponenti - iz čega onda proizlazi potreba za suradnjom i kreiranjem uzajamno korisnih rješenja. Jaz između *egosvijesti* i *ekosustavne realnosti* ključni je izazov današnjice iz kojeg proizlazi sve ostalo.

“ Moramo biti iskreni i konstatirati kako je svjetski trend da se Kapitalizam 2.0 ne uzdiže, već klizi prema Kapitalizmu 1.0, što primjećujemo u velikom povratku neoliberalne doktrine na javnu scenu.

Druga važna akupunkturalna točka je *priroda*, koju liberalni kapitalizam svodi na puku robu zbog čega imamo ovakvu potrošnju prirodnih resursa. "Ekološki otisak" danas iznosi 1,5 što znači da, na globalnoj razini, trošimo 1,5 puta više resursa nego što priroda može proizvesti.

Treća važna točka, da ne nabrajam sve po redu, je *rad*. U liberalnom kapitalizmu rad je također roba, dok je u socijalnom tržišnom uređenju rad regulirana roba. Dekonstrukcijom države blagostanja, rad se ponovno pretvara u klasičnu robu. U Kapitalizmu 3.0 rad bi se trebao transformirati u poduzetništvo.



: Kada govorite o Kapitalizmu 3.0, tu nije samo riječ o kapitalizmu, nego i o razvoju društva, te o alatima koji će ga omogućiti. Čini mi se da je

upravo nadgradnja, koja je oduvijek bila motor razvoja, ključni alat, samo što za nju ima sve manje sredstava.

“ Čini mi se da je upravo nadgradnja, koja je oduvijek bila motor razvoja, ključni alat, samo što za nju ima sve manje sredstava.



**:N**a kraju možemo zaključiti kako realna promjena u smislu uzdizanja Kapitalizma 2.0 na razinu Kapitalizma 3.0 zahtijevaju *evoluciju svijesti*. Međutim, to je fraza koja se (pre)lako izgovara, a veoma teško realizira. Iskreno rečeno, malo me i živcira. To je kao da kažete: “Za pobjedu u utrci na 100 metara na Olimpijskim igrama treba istrčati 9,50 sekundi!” U redu. Svi to znamo. “Znati” je u tom kontekstu beskrajno manji problem od “učiniti”. Dakle, kako podržati toliko potrebnu evoluciju svijesti?

**“** Novu svjesnost koju toliko trebamo morali bi razvijati već od vrtića.

**Miljenko Cimeša:** Po meni, riječ je o ključnom pitanju znanosti i umjetnosti liderstva te, shodno tome, i o ključnom pitanju čovječanstva. Nedavno smo u izdanju SoL Hrvatska objavili knjigu naslova *Sinkronizitet: unutarnji put liderstva*. Autor knjige Joseph Jaworski zahvalio nam se na pozivu na promociju s obrazloženjem da nema vremena - svoje vrijeme u cijelosti posvećuje razvoju lidera tzv. četvrte razine. Naime, jedino se lideri četvrte razine, dakle visoko osviješteni pojedinci, koji djeluju na razini ekosvijesti, mogu učinkovito suočiti s izazovima

**“** Možemo zaključiti kako realna promjena u smislu uzdizanja Kapitalizma 2.0 na razinu Kapitalizma 3.0 zahtijeva evoluciju svijesti.

Kapitalizma 2.0. Mislim da u razvoju liderstva - a to je, kako je ja shvaćam, i misija *qLifea* - leže najveći potencijali za napredak.

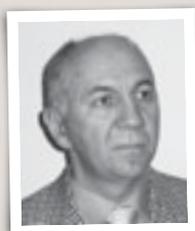


**:N**ovu svjesnost koju toliko trebamo morali bi razvijati već od vrtića. Konačno bismo trebali shvatiti da pravi rezultati ne dolaze preko noći, već za dvadesetak i više godina, nakon što odgojimo novu generaciju ljudi. Međutim, pitanje je imamo li dovoljno vremena? Jesu li ključni parametri možda prešli točku preokreta kada više nema pomoći?

**Ivanka Springer:** Slažem se u tome da se svjesnost ne može izgrađivati radikalno, preko noći.

**Vlatko Cvrtila:** Kapitalizam nije neka apstraktna kategorija već je on utemeljen u društvu. Stoga smatram da se trebamo posvetiti razvoju društva. Cjeloživotno ili neki drugi oblik učenja mogao bi biti kompenzacija za sporost obrazovnog procesa kojom bismo mogli ostvariti pomake u kraćem roku. Također, trebali bismo razvijati “out-of-box” razmišljanje.

“Razvoj lidera treće i četvrte razine svijesti trebao bi postati ključnim prioritetom Hrvatske, kako bi se pokrenule promjene u različitim segmentima društva, prije nego utonemo u kaos.



**B**rojni indikatori upućuju na to da smo vrlo blizu točke preokreta. Već sam spomenuo knjigu *Prisustvo* u kojoj je opisan tzv. “U-proces” koji pomaže u osvješćavanju ljudi. Njime se ostvaruju konkretni pomaci. Prvi korak je

u tome da se situacija promatra iz pozicije drugih, što se naziva “stakeholder awareness”, a mi to prevodimo kao “dionička svjesnost”. Krajnji korak je sagledavanje situacije iz pozicije *ekosustavne svijesti*, dakle cjelovito. Brojni primjeri pokazuju da je to moguće ostvariti.

Svijet i Hrvatska suočeni su s nizom izazova bez presedana koje ne možemo rješavati tradicionalnim mehanizmima, načinima razmišljanja i postojećom razinom svijesti. Stoga bi razvoj lidera treće i četvrte razine trebao postati ključnim prioritetom Hrvatske, kako bi se pokrenule promjene u različitim segmentima društva, prije nego utonemo u kaos.

**Zvonimir Antičić:** Još bih dodao da je u Hrvatskoj veliki problem što još uvijek ne postoji svijest o tome o kakvom se problemu radi, koliko je taj problem velik i koliko malo vremena imamo na raspolaganju.

Uredila: **Anka Munić**



*Aspiria*  
development mastery

CHANGE.  
LEADERSHIP.  
DEVELOPMENT.



## DIPLOMA IN ORGANIZATION DEVELOPMENT AND MENTORING

“Najnapredniji modeli razvoja zaposlenika i organizacija”



Informacije o školovanju dostupne su na [www.aspiria.org](http://www.aspiria.org)



# Budućnost koju želimo

Robert Costanza, Jacqueline McGlade,  
Steve de Bonvoisin

*S*vjesni činjenice da neodrživi obrasci proizvodnje i potrošnje kočće održivi razvoj, prepoznavamo potrebu za inkluzivnim, pravednim i uravnoteženim pristupom gospodarskom rastu koji promiče održivost i iskorjenjuje siromaštvo, potičući sreću i blagostanje svih ljudi. Opća skupština Ujedinjenih naroda, Rezolucija 65/309, 2011. godina

U lipnju 2012. u Rio de Janeiru održana je velika konferencija UN-a o održivom razvoju pod nazivom *The Future We Want*. Brojni sudionici gajili su velika očekivanja, nadajući se da će konferencija iznjedrili neko suvislo rješenje za smanjenje rastuće nejednakosti u svijetu, iskorjenjivanje siromaštva, usporavanje klimatskih promjena i druge ekološke probleme. Međutim, deklaracija predstavljena na kraju skupa mnoge je ostavila hladnima. Riječju, nije

bila dovoljno hrabra u predlaganju alternativnih rješenja za rastuće globalne izazove.

Kao odgovor na sastanak u Rijju, stručnjaci UN-a i neke druge skupine znanstvenika, političara i poslovnih ljudi počeli su surađivati na široj, sveobuhvatnijoj viziji o tome kakva bi mogla biti poželjna budućnost čovječanstva. Jednu takvu skupinu okupio je kralj države Butan, sazvavši u siječnju 2013. sastanak u Thimphu, glavnom

gradu Butana, kako bi se pokrenuo dijalog o drugačijoj budućnosti, utemeljenoj na sreći, blagostanju i razumijevanju duboke povezanosti i ovisnosti ljudi i prirode. Jedna podgrupa te skupine izradila je dokument pred vama kako bi istaknula obilježja i politike te nove paradigme. Dokument je napisan u stilu rezolucije iz Rija - navođenjem najvažnijih elemenata točaka različitih poglavlja - kako bi se naglasile razlike u odnosu na nju.

Autori su osnovali organizaciju *Alliance for Sustainability and Prosperity* - ASAP, (što je inače i skraćena za *as soon as possible*) kako bi uključili (inkluzivnost) sve pojedince koji dijele istu viziju. ASAP zapravo poziva istomišljenike da uzdignu svoj glas protiv ustaljenog načina razmišljanja, ponašanja

i poslovanja (*business as usual*) koji ne nudi prihvatljiva rješenja ni pragmatičan pristup ekonomiji, biznisu ili sreći te koji Randy Hayes naziva *Cheater Capitalism* zato što ljude kontinuirano uvjerava da je bespoštedno "slobodno tržište", na kojem ogromna većina "umire", a tek rijetki "pobjeđuju", na kojem se prirodni resursi i profiti privatiziraju, a gubici socijaliziraju, jedini i najbolji put u blagostanje.

ASAP okuplja neke od vodećih svjetskih stručnjaka za pitanja održivosti, pravične raspodjele dohotka i drugih dobrobiti, poziva na sudjelovanje širi krug istomišljenika i potiče iznošenje primjera o postojećoj praksi transformacije kapitalizma kako bi se ljudi izvukli iz siromaštva, riješili ekološke probleme i okrenuli se održivom poslovanju.

## Nova razvojna paradigma

U namjeri da adekvatno odgovore na rastuće izazove čovječanstva, brojni pojedinci i organizacije aktivno istražuju različite

svjetonazore i paradigme, odnosno načine gledanja na stvarnost. Neki od njih pokušali su opisati naznake novog društva kojemu je sreća, a ne zgrtanje materijalnih dobara, primarni cilj postojanja. Drugi su se orijentirali na razvoj inovativnih politika upravljanja globalnim gospodarstvom utemeljenih na dubljem razumijevanju važnosti očuvanja resursa koje podupire materijalno blagostanje. Treći predviđaju katastrofične događaje i iznenađenja kao zlokobna predviđanja budućnosti.

Premda se znatno razlikuju u sadržaju, zajednička svrha svih tih pristupa podizanje je ekonomskog i društvenog sustava na novu razinu održivog blagostanja, tj. uzdizanje Kapitalizma 2.0 na razinu Kapitalizma 3.0.

*Cheater Capitalism* ljude kontinuirano uvjerava da je bespoštedno "slobodno tržište", na kojem ogromna većina "umire", a tek rijetki "pobjeđuju", jedini i najbolji put u blagostanje.

## Konceptualni okvir

“Nova razvojna paradigma” za primarni cilj postavlja pravednu razdiobu dohotka i dobiti za sve ljude i ostali prirodni svijet.

Središnje načelo ovog pristupa sadržano je u butanskom doprinosu razvoju nove paradigme koji se ogleda u jedinstvenom pokazatelju GNH, *Gross National Happiness* (u Hrvatskoj NIS - *nacionalni indeks sreće*), koji je u toj zemlji važniji nego GDP (engl. *Gross Domestic Product*, (u Hrvatskoj BDP - *bruto društveni proizvod*, op. ur.).

Koncept GNH, utemeljen na devet domena i jedinstvenoj kombinaciji drevnih mudrosti i novog načina promišljanja, poručuje da unatoč ekološkoj i društvenoj devastaciji - izazvanoj svjetonazorom prošlog stoljeća - gospodarski život ipak možemo iznova ugraditi u društvenu zajednicu, ali

ovog puta na održivi način, kako bismo ga integrirali s prirodom.

Nova razvojna paradigma temelji se na domeni *sreće*, integrirajući je u širi konceptualni okvir koji nastoji zadovoljiti potrebe ljudi i prirode. Ekonomska aktivnost ili iscrpljuje ili obnavlja različite oblike resursa i kapitala (prirodnih, ljudskih, društvenih ili stvorenih). Želimo li doista pobrinuti se za potrebe današnjih i budućih generacija, tada resursima moramo upravljati na održiv način.

Nova razvojna paradigma ujedinjuje različite dimenzije čovjekove sreće. Upućuje odgovorne institucije u ispravno stvaranje politika koje će, kada se provedu, stvoriti uvjete za održivu sreću ljudi i dobit svih oblika života.

## Kako dalje?

Ekonomisti širom svijeta tvrde da će povećanjem partikularnog pokazatelja - bruto domaćeg proizvoda ili BDP-a - uvećati blagostanje ljudi. U prošlosti je možda još i bilo tako, ali danas više zasigurno nije; vremena su se stubokom promijenila.

Financijski slomovi, rastuća nejednakost u raspodjeli dohotka, rastuće siromaštvo, sve veća nezaposlenost, gubitak biološke raznolikosti i ekološkog integriteta svugdje u svijetu, uvjerljivo svjedoče neuspjehu kapitalizma, prevladavajućeg svjetskog ekonomsko-društvenog sustava, pa je

U Butanu GNH - *Gross National Happiness* - važniji je pokazatelj od GDP-a.

Implementacija "Nove razvojne paradigme" u isto je vrijeme jednostavna i zahtjevna.

preispitivanje njegove sposobnosti stvaranja dobrobiti za sve ljude sasvim logično. Transformacija svjetskoga gospodarstva - odnosno implementacija "Nove razvojne paradigme" - u isto je vrijeme jednostavna, budući da samo treba preusmjeriti pažnju na krajnju svrhu gospodarske aktivnosti, ali i zahtjevna, jer treba promijeniti ustaljeni sustav poslovanja *business-as-usual* kako bi ponovno na prvo mjesto došli ljudi i priroda koja podržava život ljudi na planetu.

Preusmjeravanje i prijelaz na održivost od nas zahtijeva:

1. Prepoznavanje drugačije *svrhe* razvoja: dostizanja ljudske sreće, ravnopravnosti, društvene i ekološke održivosti te ostalih dobrobiti za sve ljude umjesto pukog zgrtanja materijalnih dobara;
2. Prihvatanje duboke povezanosti i međuovisnosti ljudi i prirode; jačanje svijesti o tome da moramo živjeti na (društveno i ekološki) održiv način, unutar mogućnosti (kapaciteta) našeg planeta, te da takav pristup životu zahtijeva zdravu ravnotežu različitih resursa i kapitala - od kojih neke ne možemo supstituirati;

3. Vraćanje gospodarstva u okrilje društva i prirode - "gospodarstvo postoji radi ljudi, a ne obrnuto";

4. Zamjenu sadašnjih ciljeva *neograničenog rasta* i *potrošnje* novim ciljem kreiranja *održivoga gospodarstva* utemeljenog na pokrivanju svih troškova, integralnom računovodstvu, holističkim monetarnim i poreznim politikama, transparentnosti, inovacijama i poduzetništvu utemeljenim na biologiji kao i priznavanju dodane vrijednosti stvorene neplaćenim radom;

5. Ublažavanje nejednakosti u smislu različitih životnih uvjeta i drugih oblika dobrobiti između zemalja, unutar zemalja te među spolovima, etničkim skupinama, klasama i različitim generacijama;

6. Poticanje procvata *inkluзивnog zajedništva* u smislu evolucije kulture koja njeguje uključivanje, participaciju, promišljanje, transparentnost, povjerenje i odgovornost: osobine kojima treba protkati političke, ekonomske i obrazovne pore društvenog života;

7. Razvoj obrazovanja radi *sreće* i *dobrobiti*, a ne prvenstveno radi zapošljavanja u nekoj gospodarskoj niši, što znači da se određene vještine podučavaju radi poticanja individualne sreće svakog pojedinca;

8. Prepoznavanje i korištenje pozitivnih učinaka sreće na čovjekovo fizičko zdravlje, proaktivno društveno ponašanje i brigu za okoliš;

9. Razumijevanje činjenice da danas, više nego ikada prije, raspoložemo globalnim kapacitetima, znanjem, razumijevanjem problema, materijalnim obiljem i prilikama za ostvarivanje navedenih ciljeva.

## Elementi “Nove razvojne paradigme”

Kako bismo ostvarili “budućnost koju želimo”, “Nova razvojna paradigma” nadograđuje se na brojne radove u ovom području kako bi se dodatno razvile sljedeće domene:

### 1. *Dobrobit i sreća*

- podupiranjem lokalnoga gospodarstva i osnaživanjem društvene umreženosti;
- jačanjem društvene potpore kroz obitelj, zajednicu, radno mjesto i druge odnose;
- podupiranjem volonterstva i civilnog sektora društva te njegovanjem kvalitetnog i pravednog upravljanja državnih i lokalnih vlasti;
- promicanjem uravnoteženosti privatnog života i rada kako bi ljudima ostalo dovoljno vremena za uživanje u životu, jačanje društvenih veza, unapređenje osobnog zdravlja i djelovanje u ulozi brižnih čuvara okoliša;
- unapređenjem mentalnog i fizičkog zdravlja utjecanjem na društveno-ekonomske, duhovne, ekološke i međugeneracijske odrednice zdravlja, smatrajući pritom zdravlje građanskom odgovornošću;
- unapređenjem prenatalnog i iskustva ravnog djetinjstva kao temelja cjeloživotnog zdravlja i blagostanja;
- promicanjem holističkog cjeloživotnog učenja, stjecanja znanja i pismenosti u područjima poput građanske svijesti, kulture, ekologije, zdravstvene zaštite, prehrane, znanosti, financija i drugim područjima važnim za čovjekovo blagostanje;
- osiguranjem jednakih prilika ženama kako bi ostvarile svoje potencijale;

- promicanjem dinamičnosti kulture diferenciranim pristupom koji poštuje različite kulturalne tradicije;
- njegovanjem vrijednosti, mudrosti i praksi naših duhovnih tradicija te sklada među njima;
- korištenjem mudrosti tradicionalnih, autohtonih vrijednosti i znanja prilikom razvoja operativnih politika i strategija;
- podupiranjem umjetnosti i kreativnosti;
- promicanjem vitalnosti, kritičnosti, kreativnosti i odgovornosti medija;
- poticanjem istraživanja i dijaloga o uzrocima i uvjetima sreće.

### 2. *Ekološka održivost*

- uspostavom sustava za efektivno i pravedno upravljanje i gospodarenje prirodnim zajedničkim dobrima, uključujući atmosferu, oceane, sustave za upravljanje pitkom vodom i biološku raznolikost;
- sudjelovanjem u nizu obrazovnih inicijativa kako bi se značaj prirode iznova postavio u središte promišljanja i odlučivanja ljudi širom svijeta;
- ulaganjem u održivu infrastrukturu poput čiste obnovljive energije, energetske učinkovitosti, javnog transporta, mjera za zaštitu voda, zelenih javnih prostora, čistih tehnologija te potpore poslovanju utemeljenom na zelenim tehnologijama,
- usporavanjem potrošnje ključnih neobnovljivih izvora energije - poput fosilnih goriva - dok ne razvijemo obnovljive supstitute;

# KONFERENCIJA

Hotel *Solaris*  
ŠIBENIK  
22. - 24. 09. 2014.

Planiranje, organizacija i provedba investicijskih projekata u lokalnim samoupravama – izvanproračunsko financiranje lokalnih javnih investicija



**CLER**  
centar za lokalni ekonomski razvoj

**BFC**  
Brodsko-primorski fond za razvoj



H. O. K.

AGENCIJA ZA USTNO-PRISNO  
PARTNERSTVO



UDRUŽENJE  
GRADU GRADOVA

**LIDER** qLife

**ERICSSON**  
Ericsson Nikola Tesla

- stvaranjem mehanizama kojima se reducira utrošak resursa, zagađivanje i emisija stakleničkih plinova tako da ostanu unutar kapaciteta za obnovu planeta; mehanizama za zaokret u fiskalnoj politici kako bi se s oporezivanja dohotka i dodane vrijednosti prešlo na oporezivanje ukupnog prometa; uspostava dodatnih ograničenja i aukcija za korištenje zajedničkih ekoloških usluga zbrinjavanja otpada, primjerice, za gornju dozvoljenu granicu ispuštanja stakleničkih plinova; osnivanje posebnih organizacija (zaklada) koje će brinuti o zajedničkim dobrima kako ih privatne osobe ne bi eksploatirale radi stjecanja privatne koristi te stvaranja šteta i gubitaka javnom dobru;

- ukidanje poticaja koji pospješuju prekomjernu materijalističku potrošnju; uvođenje obrazovnih programa s ciljem uvećanja sreće, ekološkog opismenjivanja i osvještavanja o neodrživosti sadašnjeg sustava te zabrana reklamiranja proizvoda za djecu;

- rješavanje problema rasta stanovništva na pravedan i djelotvoran način, prenošenjem odgovornosti na sve dionike;

- razvoj održive poljoprivrede sposobne da prehrani stanovništvo Zemlje, a da pritom ne uništava bioraznolikost flore i faune; oslanjanje na autohtona, tradicionalna poljoprivredna znanja;

- razvoj međusobno povezanih razvojnih politika kako bi se uravnotežio rast stanovništva i potrošnje s jedne strane, s prirodnim, društvenim i gospodarskim kapacitetima Zemlje s druge strane;

- izgradnja sposobnosti za kvalitetno vođenje globalnog procesa urbanizacije radi stvaranja održive infrastrukture i održivih usluga, otpornih i dostupnih, vodeći pritom računa o kapacitetima samog planeta i lokalnim ekosustavima.

Potvrđeno je da jednakost  
blagotvorno utječe na sreću.

### 3. Pravedno društvo

- umanjivanje sustavnih nejednakosti, kako na međunarodnoj razini tako i u pojedinim zemljama, poboljšanjem životnog standarda siromašnih, osiguranjem socijalne zaštite, ograničavanjem prekomjerne potrošnje i nezasluzenih prihoda te sprečavanjem privatnog prisvajanja zajedničkog bogatstva;

- potvrđeno je da jednakost blagotvorno utječe na sreću: prvo, jednakost osnažuje društvenu koheziju tako što nam olakšava povezivanje s drugima i uvećava spremnost za davanje; drugo, ravnopravnija društva koja vode brigu o ravnoteži poslovnog i privatnog života te o osiguranju osnovnih prihoda osobama na dnu društvene ljestvice, dokazano optimiziraju energiju i vrijeme posvećeno ostvarenju blagostanja; treće, zemlje s većim stupnjem ravnopravnosti, u kojima su ljudi na svim razinama društva manje zaokupljeni statusom, konkurencijom i potrošnjom, dokazano su angažiranije na stvaranju zajedničkog blagostanja;

- podrška, promicanje i poticaji za razvoj kooperativnog vlasništva i kooperativnog upravljanja poduzećima;

Potrebno je osigurati da se široko rasprostranjena praksa privlačenja biznisa u određena područja “pod svaku cijenu” (nauštrb fer konkurencije, standarda i zaštite okoliša), obuzda efektivnim međunarodnim akcijama.

- uspostava sustava “fer trgovine” koji promiče održivu proizvodnju i pravično nagrađivanje proizvođača;
- transfer tehnologija manje razvijenim državama radi njihova bržeg prijelaza na održive metode proizvodnje, a da pri tome ne gube konkurentne prednosti;
- uspostava sustava za djelotvorno i pravedno upravljanje zajedničkim društvenim dobrima (kulturalnim nasljeđem, financijskim i informacijskim sustavom);
- omogućavanje ispunjavajućeg zaposlenja ljudima - čime se dodatno pridonosi zajedničkom dobru, ostvaruje uravnoteženost posla i privatnog života te njeguju zdravi međuljudski odnosi na poslu - stavljajući dobrobit čovjeka i integritet okoliša u središte pažnje;
- osigurati da se široko rasprostranjena praksa privlačenja biznisa u određena područja “pod svaku cijenu” (nauštrb fer konkurencije, standarda i zaštite okoliša), obuzda efektivnim međunarodnim akcijama što prije svega podrazumijeva preispitivanje i dramatičnu reviziju pravila i politike WTO-a (*World Trade Organisation*) koja ne vodi računa o ovoj potrebi.

#### 4. Održivo gospodarstvo

- korištenje računovodstvenih standarda koji upućuju na sveukupne troškove radi internalizacije eksternih učinaka, vrednovanja netržišne imovine i usluga, reforme nacionalnih računovodstvenih sustava i određivanja cijena koje odražavaju stvarne društvene i ekološke troškove proizvodnje i distribucije;
- primjena integralnog (društveno odgovornog) poslovnog izvještavanja za tvrtke i državne institucije koje omogućava identifikaciju održive poslovne prakse i okretanje transparentnijem upravljanju koje obnavlja ljudski, prirodni, proizvodni i financijski kapital;
- efikasnije korištenje resursa, pažljivo promišljanje o tome kako na najbolji način organizirati sustav proizvodnje i isporuke proizvoda i usluga korištenjem koncepcija biomimikrije (engl. *biomimicry*), od-kolijevke-do-kolijevke (engl. *cradle-to-cradle*), cirkularne ekonomije (engl. *circular economy*) i drugih kako bi se pokrenule društveno profitabilne inovacije;
- ukidanje nerazumnih poticaja koji promiču rastrošno korištenje neobnovljivih resursa;
- provođenje fiskalnih reformi kako bi se nagradile održive aktivnosti i kaznilo neodrživo ponašanje koje umanjuje kolektivnu dobrobit; uključuje ekološke porezne reforme s mehanizmima kompenzacije kako bi se izbjeglo dodatno opterećivanje grupa s malim prihodima;
- uvođenje sustava kooperativnog ulaganja za održavanje i čuvanje ekosustava te osiguranje sredstava za obavljanje tih usluga;
- demokratizacija ekonomske participacije, uključivanje marginaliziranih grupa poput

autohtonih zajednica, žena i mladih; otvaranje trajnih radnih mjesta, pristojnih plaća od kojih se može dostojanstveno živjeti;

- razboritost i oprez u financijskim i fiskalnim aktivnostima kako bi se dokinulo spekulativno mešetarenje, osigurao pravičan pristup financiranju i odgovorno kreditiranje, zahtijevajući pritom da financijski instrumenti pridonose općem dobru;
- osiguranje pristupa i dijeljenje informacija za lakši prijelaz na održivo gospodarstvo te istovremeno zaštita autohtonih znanja i intelektualnog vlasništva;
- mjerenje uspjeha stvarnim pokazateljima napretka primjerenim odgovarajućoj lokalnoj zajednici te povećanje otpornosti i raznolikosti zajednica i ekosustava;

##### 5. *Inkluzivne zajednice*

- oživotvorenje svih dimenzija "Nove razvojne paradigme" zaštitom predstavničke vlasti od utjecaja koncentrirane privatne moći kako bi se lakše premostio postojeći jaz između općeprihvaćenih rješenja - bilo da je riječ o klimatskim promjenama, nejednakosti ili siromaštvu - i njihove implementacije u praksi;
- okupljanje zajednica u kojima prevladavaju vrijednosti uključenosti, uvažavanja i uzajamne odgovornosti - uz transparentnost i disperziju moći - jer se time pozitivno utječe na formalnu vlast, ali i druge dimenzije javnog života; na taj način stvaraju se posebni preduvjeti koji potiču pozitivno društveno djelovanje istovremeno držeći pod kontrolom negativno djelovanje;
- prihvaćanje i primjena iskustava, kreativnosti i domišljatosti najranjivijih skupina; kada ti ljudi dožive da se i njihov glas čuje te da se o njima vodi računa, spremnije će

prihvatiti nove stavove, ponašanja i vještine za suočavanje s današnjim izazovima;

- jače uključivanje građana u kreiranje javnih politika, jačanje njihove formalne zastupljenosti u vlasti, mogućnost izravnog sudjelovanja u odlučivanju o važnim pitanjima putem anketa i referenduma;
- razumijevanje da zajednice ljudi, unatoč mnogim urođenim sposobnostima, moraju stjecati specifične vještine i umijeća kao, primjerice, umijeće slušanja, promišljanja, posredovanja, pregovaranja, refleksije i mentorstva;
- angažiranje djece u inkluzivnim zajednicama putem građanskog odgoja - obrazovnog sustava koji djecu koristi prilikom rješavanja problema zajednice; djeca se angažiraju na raznim aktivnostima, od obnove okoliša, uzgoja vlastite hrane do istraživanja potreba zajednice čime se osvještava njihova građanska odgovornost;
- izgradnja gospodarskog sustava u kojem su tvrtke odgovorne za blagostanje zajednice i dobrobit ekosustava, u kojem svi dionici sudjeluju u odlučivanju, na isti način kao u kooperativama i poduzećima u vlasništvu radnika;
- svim tim aktivnostima nastojati razočaranost ljudi, cinizam i pasivnost zamijeniti povjerenjem, entuzijazmom i angažmanom na zadovoljenju duboke ljudske potrebe za smislom, napretkom i povezivanjem s drugima i s prirodom.

Žestoka devastacija raspoloživih prirodnih resursa i klimatske promjene sve jače utječu na svjetsko gospodarstvo dovodeći nas pred sam rub ogromnih društveno-političkih i ekonomskih promjena. Iako se s njima moramo suočiti, već sada znamo da nećemo mnogo napraviti nastavimo li svoje

promišljanje temeljiti na reaktivnim, *ad hoc* politikama ukorijenjenim u staroj paradigmi. Nastavimo li poslovati kao do sada, sve brže ćemo propadati otimajući pritom potrebne resurse generacijama koje dolaze. Pa ipak, vjerujemo da čovječanstvo može pronaći mudriji, učinkovitiji te u konačnici i humaniji put u budućnost, prije svega stvarajući drugačije *odnose* među ljudima,

humanizacijom gospodarskog života i odnosa prema prirodi u skladu s postavkama iznesenim u ovom tekstu. “Nova paradigma razvoja”, utemeljena na realnoj pretpostavci o ograničenim kapacitetima planeta i posvećena osmišljavanju primjerenih strategija odgovora za maksimalizaciju blagostanja ljudi i prirode, u sadašnjim uvjetima prometnula se u praktičnu i moralnu nužnost.

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



Solutions Journal, all rights reserved. This article was originally published under the English title: *The Future We Really Want* in *Solutions Journal*, <http://www.thesolutionsjournal.com>



**Robert Costanza**, redoviti profesor na *Cranford School of Public Policy*, vodeći svjetski stručnjak na području ekonomike ekoloških procesa, osnivač *International Society for Ecological Economics* i glavni urednik časopisa *Solutions*.



**Jacqueline McGlade**, doktorice znanosti, počasna profesorica emeritus na *University College* u Londonu, do nedavno izvršna direktorica *European Environment Agency*.



**Steve de Bonvoisin**, poslovni savjetnik s iskustvom u medijskoj industriji, član *International Expert Working Group* koja radi na projektu usavršavanja i promoviranja indikatora GNH - *Gross National Happiness* pokrenutog od strane UN-a i Kraljevine Butan.



DON'T CRACK UNDER PRESSURE



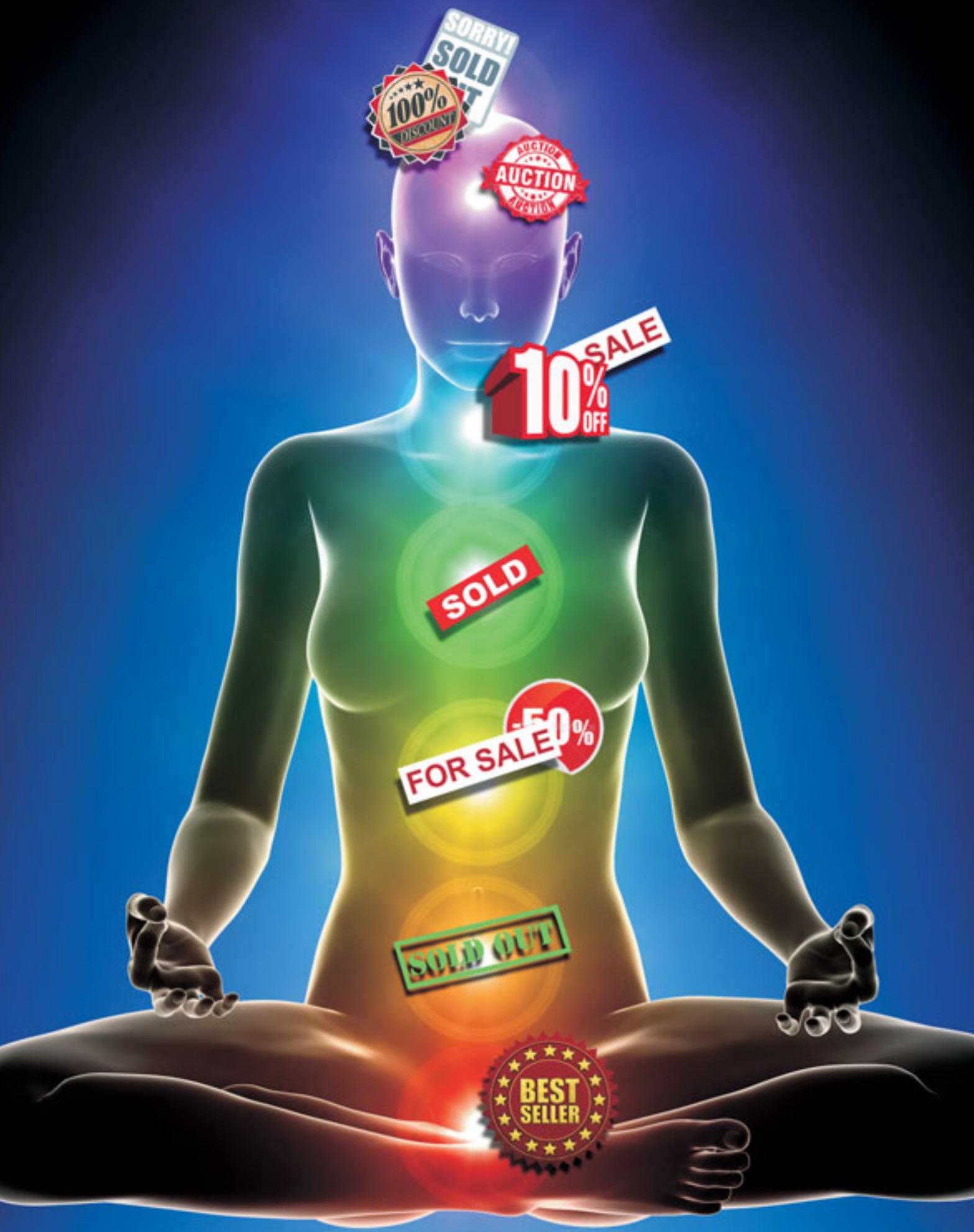
SWISS AVANT-GARDE  
SINCE 1860



**PRODAJNA MJESTA:** DICTA EXCLUSIVE, Tower Centar, Pećine, Rijeka • DICTA ARENA CENTAR, Lanište 32, Zagreb  
• DICTA RI, Robna Kuća Rijeka, Rijeka • URAR MAMIĆ, Gajeva 4, zagreb • URAR BUTUČI, Vlaška 13, Zagreb • MARLI,  
Vlaška 13, Zagreb • SATOVI NOVAK, Dekumanus 28, Poreč • ZLATARNA TONIA, Carera 56, Rovinj • BORZA GRUPA,  
Pred dvorom 2, Dubrovnik • BORZA GRUPA, Placa 12, Dubrovnik • B.VAMA, Obala hrv. narodnog preporoda, Split  
• B.VAMA - JOKER CENTAR, Put brodarice 6, Split • EXCLUSIVE CENTAR BOŽO PAIĆ, Stjepana Radića 4, Šibenik  
• ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik donji • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi  
• ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop, Pleso bb, Zagreb • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, dr. Franje  
Tuđmana 96, Kaštela • ZRAČNA LUKA PULA, Valtursko polje 210, p.p. 89, Ližnjan, PULA • ZRAČNA LUKA RIJEKA,  
Hamec 1 - Omišalj, Otok Krk

**EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HRVATSKU:**

P-GRUPACIJA d.o.o, Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



**SORRY!  
SOLD  
OUT**

**100%  
DISCOUNT**

**AUCTION  
AUCTION  
AUCTION**

**10%  
OFF SALE**

**SOLD**

**50%  
OFF FOR SALE**

**SOLD OUT**

**BEST  
SELLER**

# Podizanje održivog gospodarstva

Gar Alperovitz, Herman E. Daly

## Smisao i ciljevi

Današnji kapitalizam, kao prevladavajući društveno-gospodarski model svijeta, zasniiva se na brojnim *pretpostavkama* o tome kako svijet funkcionira, što je to gospodarstvo i koja je njegova konačna svrha (Tablica 1). Navedene pretpostavke nastale su u prošlosti, u kontekstu tzv. praznog svijeta koji je obilovao prirodnim kapitalom, dok istovremeno tzv. stvorenog kapitala (engl. *built capital*) nije bilo dovoljno. Riječ

je o vremenskom razdoblju kada ljudi nisu previše brinuli o ekološkim eksternalijama industrijske proizvodnje jer je prevladavalo mišljenje da su one relativno male i u konačnici u cijelosti rješive. Stoga se činilo razumnim cjelokupnu pažnju ljudskog društva preusmjeriti na *rast* tržišnoga gospodarstva, mjereno BDP-om kao primarnim pokazateljem blagostanja ljudi, što je tada uistinu imalo nekakvog smisla. Tako

se dogodilo da se svjetsko gospodarstvo, gotovo opsesivno, posvetilo kontinuiranom povećanju proizvodnje i potrošnje raznih dobara i usluga.

Međutim, od tih prvih dana kada je kapitalizam ugledao svjetlo dana, svijet se dramatično promijenio. Zemlja je preplavljena sve brojnijim stanovništvom, stvorenim kapitalom i drugom infrastrukturom. Zbog pojave novog konteksta, od nas se sada traži rekonceptualizacija gospodarstva i njegove temeljne svrhe. Sve očitim postaje nasušna potreba promjene glavnog cilja; od materijalističkog rasta mjenenog BDP-om cilj bi sada trebali definirati kao “kontinuirano održivo unapređenje blagostanja i kvalitete života ljudi i drugih bića na planetu”.

U kontekstu prethodno navedene *nove svrhe* gospodarstva moramo imati na umu da su materijalistička potrošnja i BDP samo jedno od više sredstava za realizaciju tog cilja. Naime, drevna učenja, kao i novija psihološka istraživanja, podučavaju nas kako prevelika usmjerenost na materijalističku potrošnju zapravo ugrožava blagostanje. Dakle, prije svega moramo bolje razumjeti čimbenike koji najviše pridonose SHW-u,

odnosno održivom blagostanju čovječanstva (SHW - *Sustainable Human Well-being*) koji se prije svega kriju u *prirodnom* i *društvenom kapitalu*. Potom trebamo razlikovati stvarno siromaštvo, u smislu niske kvalitete života, od smanjene kvalitete života uzrokovane niskim primanjima. Na kraju, moramo stvoriti novu viziju gospodarstva, definirati njegovu svrhu i osmisliti novi model poslovanja koji će uzeti u obzir novonastali kontekst “ispunjenog svijeta”.

Neki stručnjaci tvrde da se željeni rezultati mogu dobiti relativno malim intervencijama u strukturu prevladavajućeg društveno-ekonomskog sustava. Smatraju kako bi naplaćivanje odgovarajućih davanja na korištenje prirodnog kapitala (primjerice, naknada za emisiju CO<sub>2</sub>) automatski riješilo brojne probleme, a da pritom ne bismo ugrozili daljnji materijalistički rast. Takav pristup nazivamo *modelom zelenoga gospodarstva* (vidi: Tablica 1). Neke intervencije koje promiču zagovornici zelenoga gospodarstva, poput, primjerice, ulaganja u prirodni kapital, doista su nužne i neizbježne. Međutim, ne slažemo se da su *dostatne* u kontekstu održivog blagostanja čovječanstva. Čovječanstvu su potrebne mnogo temeljitije promjene *ciljeva* i *paradigmi*.

Tablica 1: Osnovna obilježja trenutačno prevladavajućeg društveno-gospodarskog modela, modela zelenoga gospodarstva i modela ekološkoga gospodarstva.

	Trenutno prevladavajući model	Model zelenoga gospodarstva	Model ekološkoga gospodarstva
<b>Primarni politički cilj</b>	<b>Više:</b> gospodarski rast u konvencionalnom smislu mjeren BDP-om. Pretpostavka: u konačnici, rast će riješiti sve probleme. Više je uvijek bolje.	<b>Više, ali uz slabiji utjecaj na okoliš.</b> Rast BDP-a odvojen od rasta emisije CO <sub>2</sub> i drugih materijalnih i energetske utjecaja. Više je uvijek bolje.	<b>Bolje.</b> Na temelju spoznaje o tome da rast ima i negativne popratne posljedice, nužna je promjena fokusa od pukog rasta prema <i>razvoju</i> u smislu unapređenja održivog blagostanja. Više nije uvijek i bolje.

<b>Primarna mjera napretka</b>	BDP.	BDP, ali je utjecaj na prirodni kapital osviješten.	Indeks održivog ekonomskog blagostanja (ISEW - <i>Index of Sustainable Economic Welfare</i> ), pokazatelj stvarnog napretka (GPI - <i>Genuine Progress Indicator</i> ) ili drugi slični indikatori.
<b>Ograničeni kapaciteti/ uloga okoliša</b>	Ograničeni kapaciteti nisu problem jer se smatra da će tržište riješiti sve probleme pomoću novih tehnologija i uvijek dostupnih zamjenskih resursa.	Prepoznaje se kao problem. Međutim, pretpostavlja se da je on rješiv <b>odvajanjem</b> , tj. podupiranjem rasta vodeći računa o okolišu (v. gore).	Ključno važan čimbenik - briga za očuvanje resursa i okoliš kao glavne odrednica ekološke održivosti. Prirodni kapital i usluge ekosustava nisu beskonačno zamjenjive, stvarne granice doista postoje.
<b>Raspodjela dobara/ siromaštvo</b>	Problem se uglavnom negira ili se daju lažna obećanja, u praksi se politici prepušta da pronalazi rješenje. Prevladavajuće uvjerenje: <i>plimni val uzdiže redom sve brodove</i> - sve će se samo po sebi riješiti na valu novih uspjeha i rasta.	Prepoznaje se kao značajan problem. Pretpostavlja se da će zeleno gospodarstvo smanjiti siromaštvo unapređenjem poljoprivrede i novim zapošljavanjem u tzv. zelenim sektorima.	<b>Primarni interes</b> - jer neposredno utječe na kvalitetu života i društveni kapital. Rastom se ovaj problem često pogoršava: brzo rastući plimni val ponekad uzdiže samo jahte, istovremeno potapajući male brodove.
<b>Ekonomska efikasnost</b>	Primarni interes. Obično obuhvaća samo tržišne institucije te proizvode i usluge koji se razmjenjuju na tržištu.	Prepoznaje važnost uključivanja prirodnog kapitala te potrebu uključivanja vrijednosti prirodnog kapitala u tržišne mehanizme.	Primarni interes. Obuhvaća proizvode i usluge koji se razmjenjuju posredstvom tržišta, ali i netržišne elemente. Naglašava potrebu uključivanja vrijednosti prirodnog i društvenog kapitala radi djelotvorne raspodjele.
<b>Vlasnička prava</b>	Naglasak na privatno vlasništvo i konvencionalna tržišta.	Prepoznavanje potrebe za uključivanje izvantržišnih mehanizama.	Naglasak na ravnotežu vlasničkih prava primjerenih prirodi i razmjerima sustava te povezivanju prava s odgovornostima. Uključuje značajniju ulogu institucije <i>zajedničkog vlasništva</i> , kao dodatak privatnom i državnom vlasništvu.
<b>Uloga države</b>	Državnu intervenciju treba smanjivati te u konačnici posve zamijeniti privatnim i tržišnim institucijama.	Prepoznaje potrebu za državnom intervencijom radi internalizacije prirodnog kapitala.	Država igra ključnu ulogu te dodatno prihvaća i nove funkcije <i>arbitra, moderatora i posrednika</i> u novom paketu institucija zajedničke imovine.
<b>Načela upravljanja</b>	Liberalno-tržišni kapitalizam.	Prepoznavanje potrebe za državnom upravom.	Lisabonska načela održivog upravljanja.

Kritičari kapitalizma sve su brojniji. Sve je više onih koji smatraju da se na svjetskoj razini hitno moraju pronaći provediva i suvisla alternativna rješenja.

Kritičari kapitalizma, u njegovu sadašnjem obliku, sve su brojniji. Sve je više onih koji smatraju da se na svjetskoj razini hitno moraju pronaći provediva i suvisla alternativna rješenja. Stoga je namjera ovog teksta prezentirati osnovne pretpostavke novog društveno-ekonomskog modela utemeljenog na svjetonazoru i načelima *ekološkoga gospodarstva*. Neka od tih načela jesu:

1. Gospodarstvo je dio društva, a društvo je dio ekološkog sustava koji u cijelosti podržava život na planetu. Stoga ne možemo upravljati gospodarstvom ako ne razumijemo cijeli, povezani sustav.

2. Rast i razvoj nisu uvijek linearno povezani. Istinski razvoj morao bi se definirati u kontekstu unapređenja održivog blagostanja ljudi, a ne samo u smislu povećanja materijalističke potrošnje.

3. Održivo blagostanje čovječanstva traži da se postigne ravnoteža četiri osnovne vrste kapitala (stvorenog, ljudskog, društvenog i prirodnog).

Spomenute četiri vrste kapitala, koje se međusobno kompleksno isprepliću i preklapaju, možemo definirati na sljedeći način:

1. *Prirodni kapital*. Riječ je o prirodnom okruženju i njegovoj bioraznolikosti. Prirodni kapital osigurava resurse iz ekosustava bitne za zadovoljenje osnovnih ljudskih potreba poput fizičkog opstanka, reguliranja klime, staništa za druge vrste, opskrbe pitkom vodom, opskrbe hranom, gorivom, prostorom za rekreaciju, kulturnim sadržajima te sirovinama potrebnim za cjelokupnu gospodarsku proizvodnju.

2. *Društveni i kulturalni kapital*. Riječ je o mreži interpersonalnih veza, društvenih poveznica, kulturalnog nasljeđa, tradicionalnog znanja, povjerenja, institucionalnih aranžmana, pravila, normi i vrijednosti koje facilitiraju međuljudske interakcije i suradnju među ljudima u svrhu osnaživanja društvene kohezije. Osim toga, potiču stvaranje snažnih, vitalnih i sigurnih zajednica, kvalitetno upravljanje te pomažu zadovoljiti osnovne ljudske potrebe poput sudjelovanja, privrženosti i osjećaja pripadnosti.

3. *Ljudski kapital*. Ljudska bića i njihovi atributi, dakle fizičko i mentalno zdravlje, znanje i druge sposobnosti koje omogućuju ljudima da postanu produktivnim članovima društva. Navedeno podrazumijeva i uravnoteženo korištenje vremena prilikom zadovoljenja osnovnih ljudskih potreba poput zadovoljavanja zaposlenja, duhovnosti, razumijevanja, razvoja vještina, kreativnosti i slobode.

4. *Stvoreni kapital*. Zgrade, strojevi, transportna infrastruktura, razne usluge i sve druge ljudske tvorevine koje zadovoljavaju osnovne ljudske potrebe poput stanovanja, opstanka, mobilnosti i komunikacija.

Ljudski, društveni i stvoreni kapital u potpunosti ovise o prirodnom kapitalu. Zato je prirodni kapital nezamjenljiv. Održivost stoga zahtijeva da se naučimo živjeti od “kamata” (održivih prinosa) prirodnog kapitala, a da pritom ne diramo u “glavnicu”.

# Redizajn gospodarstva na pretpostavci da je gospodarstvo komponenta prirode i društva

Ostvarivanje vizije (vidi članak *Budućnost koju želimo*) zahtijeva realizaciju niza korjenitih promjena. Kao što je istaknula Donna Meadow, više je načina djelotvornog

interveniranja u neki sustav. U jednom od svojih radova, Meadow navodi dvanaest točaka ili “poluga” za promjenu kompleksnih sustava.

Tablica 2: Točke ili “poluge” za promjene kompleksnih sustava

12	<b>Brojke</b>	Konstante i parametri kao što su poticaji, porezi i standardi.
11	<b>Amortizeri</b>	Veličina stabilizirajućih zaliha resursa u odnosu na promjene njihova toka.
10	<b>Struktura tokova i zaliha</b>	Fizički sustavi, njihova čvorišta.
9	<b>Kašnjenja</b>	Ponekad, sustavi na promjene reagiraju s velikim zakašnjenjem.
8	<b>Uravnoteženje krugova povratnih veza</b>	Snaga povratnih veza u odnosu na utjecaj koji se pokušava korigirati.
7	<b>Osnažujući krugovi povratne veze</b>	Snaga pokretačkih veza i osnaživanje pozitivnih rezultata koje stvaraju.
6	<b>Tok informacija</b>	Razlikovanje onih koji imaju i onih koji nemaju pristup informacijama.
5	<b>Pravila</b>	Stimulacije, kazne, ograničenja.
4	<b>Samorganiziranje</b>	Sposobnost mijenjanja ili evolucije strukture sustava.
3	<b>Ciljevi</b>	Svrha ili funkcija sustava.
2	<b>Paradigme</b>	Mentalni sklop iz kojeg proizlazi sustav - njegovi ciljevi, organizacija, pravila, vremenski okviri, parametri.
1	<b>Transcendiranje paradigmi</b>	

Napomena: točke ili “poluge” navedene su po logici rastućeg utjecaja

Vjerujemo da će tranzicija prema održivom društvu u kojem ćemo svi rado živjeti zahtijevati cjeloviti i temeljiti redizajn sustava i to korištenjem svih nabrojanih poluga. Međutim, najvažnija od svih poluga - treba to jasno i glasno reći - ipak

je *promjena prevladavajućeg svjetonazora* odnosno paradigme. U nastavku navodimo neke implikacije promjene svjetonazora navodeći kako će promjene svjetonazora utjecati na politiku, upravljanje i dizajn institucija.

Izazovi s kojima smo suočeni - prevelika potrošnja, prevelika napućenost, korištenje fosilnih goriva te uništavanje životinjskih i biljnih vrsta - nisu primarno tehnički problemi. Kada bi to bili, tada bi se jednostavno riješiti u godinu ili nešto više dana. Međutim, neželjeni rezultati produkt su funkcioniranja međusobno povezanih i isprepletenih kompleksnih sustava nepredvidljivog ponašanja.

Iako se brojni stručnjaci u svijetu bave ovim problemima, konzultirati ih kako bi se pronašlo neko "najbolje rješenje" jednostavno nije moguće, zato što nijedan pojedinac ne može ponuditi neko jedinstveno rješenje jer ga nitko i ne može znati. Kako onda pristupiti problemu? Za odgovarajućim rješenjima treba tragati kontinuiranim istraživanjem i testiranjem mogućih alternativa u procesu koji nazivamo *adaptivno učenje* (engl. *continuous adaptive learning*). Odluka o tome koju opciju isprobati političke je prirode pa stoga, budući da utječe na brojne dionike, zahtijeva široku podršku i angažman.

Kako u dinamičnom okruženju stalnih kulturnih i ekoloških promjena trajna rješenja jednostavno ne postoje, s promjenom konteksta kontinuirano se moraju donositi

Za odgovarajućim rješenjima treba tragati kontinuiranim istraživanjem i testiranjem mogućih alternativa u procesu koji nazivamo *adaptivno učenje* (engl. *continuous adaptive learning*).

nove odluke (izbori). Stoga kretanje prema održivoj budućnosti zahtijeva radikalno širenje kruga dionika i uspostavu političkog procesa koji traži kontinuirani angažman građana. Dakle, politički sustav trebao bi se strukturirati tako da uvažava mišljenje javnosti i prijedloge šireg kruga ljudi kako bi se omogućilo perpetualno testiranje i modificiranje prijedloga i rješenja na različitim razinama društva. Što onda sve to znači? To znači da je najvažnije pitanje, oko kojega se sve vrti, zapravo pitanje *demokratske kontrole* budući da probleme siromaštva, zaštite okoliša i pravde doslovce možemo svesti na problem neuspješne demokratske participacije.

Slijedom navedenog, proizlazi da je za kvalitetno, održivo upravljanje u kontekstu novog, ispunjenog svijeta neobično važan integralni (interdisciplinarni, međusektorski i međugeneracijski) pristup utemeljen na paradigmi *adaptivnog upravljanja* koji statična rješenja u kreiranju javne politike zamjenjuje parcijalnim rješenjima do kojih se dolazi:

- u iteracijama
- eksperimentiranjem.

U okvirima paradigme adaptivnog upravljanja identificirano je šest ključnih načela (riječ je o *Lisabonskim načelima*) koja utjelovljuju suštinske kriterije za održivo upravljanje:

1. *Odgovornost*. Pristup zajedničkim resursima pretpostavlja odgovornost za njihovo korištenje na ekološki održiv, ekonomski učinkovit i društveno pravičan način.
2. *Usklađivanje prava prilikom odlučivanja*. Problemi povezani s upravljanjem prirodnim i društvenim kapitalom uobičajeno se tiču različitih razina odlučivanja. Zbog toga, u procesu odlučivanja treba voditi računa o tome:

- da institucionalne razine koje maksimiziraju ekološke inpute imaju veća prava u odlučivanju
- da se osigura nesmetano kolanje informacija među institucionalnim razinama
- da se brine o vlasništvu i akterima
- da se internaliziraju društveni troškovi i koristi.

Primjerena razina upravljanja je ona koja raspoláže najrelevantnijim informacijama, koja može brzo i efikasno djelovati integrirajući i one sudionike koji dolaze izvan zacrtane granice razine odlučivanja.

3. *Predostrožnost.* U svjetlu neizvjesnih rezultata raznih utjecaja kojima se može trajno ugroziti prirodni i društveni kapital, odlučivanje podrazumijeva opreznost. Teret dokazivanja treba prenijeti na aktere koji svojim aktivnostima potencijalno nanose štetu prirodnom i društvenom kapitalu.

4. *Adaptivno upravljanje.* S obzirom na to da u procesu upravljanja zajedničkim dobrima uvijek postoji izvjesna razina nesigurnosti, donositelji odluka trebaju kontinuirano prikupljati i integrirati odgovarajuće ekološke, društvene i ekonomske informacije u svrhu adaptivnih prilagodbi.

5. *Pravilna i poštena alokacija troškova.* Sve interne i eksterne troškove i koristi (financijske, ekološke, društvene) alternativnih odluka koje se odnose na korištenje prirodnog i društvenog kapitala potrebno je prvo identificirati, a potom i alocirati.

6. *Participacija.* U procesu formuliranja i provedbe odluka koje se odnose na prirodni i društveni kapital potrebno je angažirati što veći broj dionika. Svjesnost dionika i njihova participacija pridonose formuliranju vjerodostojnih i prihvatljivih pravila kojima se prepoznaje i prihvaća odgovornost.

## Uvažavanje ekoloških ograničenja

Jednom kada društvo prihvati novi svjetonazor i osvijesti činjenicu da je gospodarski sustav podržan i uronjen u globalni ekosustav konačnih kapaciteta, postat će očitim da čovječanstvo mora poštovati ekološka ograničenja. A da bismo to postigli, moramo razumjeti i ispravno definirati ograničenja te način na koji ograničenja utječu na gospodarske aktivnosti.

Za funkcioniranje svjetskoga gospodarstva prijeko nam je potrebna energija. Danas, unatoč brojnim tehnološkim rješenjima, čak 86% energije u svijetu dobiva se izgaranjem

Čovječanstvo mora poštovati ekološka ograničenja.

Kada su emisije veće od ukupnog apsorpcijskog kapaciteta prirode, koncentracija CO<sub>2</sub> u atmosferi neumitno raste.

fosilnih goriva u nekom tehnološkom procesu što znači da je emisija stakleničkih plinova neizbježni nusprodukt gospodarske aktivnosti. Srećom, priroda se pobrinula da određene količine CO<sub>2</sub> u procesima poput fotosinteza ili otapanja u oceanima, prirodnim putem ukloni iz atmosfere. Međutim, kada su emisije veće od ukupnog apsorpcijskog kapaciteta prirode, koncentracija CO<sub>2</sub> u atmosferi neumitno raste.

Primjerice, IPCC procjenjuje da globalni ekosustav u ovom trenutku apsorbira samo dvadesetak posto antropogeničnih emisija.

IPCC procjenjuje da globalni ekosustav u ovom trenutku apsorbira samo dvadesetak posto antropogeničnih emisija.

To znači da bi se za stabilnu ravnotežu zalihe CO<sub>2</sub> u atmosferi trebale smanjiti za osamdesetak posto ili bi se na neki drugi način trebalo osposobiti sustav da učinkovito uklanja CO<sub>2</sub> iz atmosfere. Dakle, pravilo o ograničavanju emisije štetnih tvari na razinu apsorpcijskih sposobnosti Zemlje, kako se ne bi remetili ključni ekološki procesi, ne smijemo smetnuti s uma. U tom smislu kvantitativna ograničenja pokazala su se učinkovitijim rješenjem od mehanizma cijena, koji je posebno nedjelotvoran u uvjetima rastuće potražnje.

Kada stopa iscrpljivanja obnovljivih resursa premaši stopu po kojoj se isti obnavljaju, ukupne zalihe dotičnih resursa neizbježno se smanjuju. Dakle, želimo li dugoročno živjeti na planetu, stopa iscrpljivanja ne bi smjela prelaziti stopu prirodnog obnavljanja.

Jedno od mogućih rješenja navedenog izazova stabiliziranje je ili još i bolje, smanjivanje globalnog stanovništva. S rastom svjetske populacije koja danas broji više od sedam milijardi stanovnika, rastom cijena hrane i energije te dodatnim usporavanjem razvoja u nerazvijenim zemljama, stabilizacija populacije na svjetskoj razini vratila se u središte javnog interesa. Naime, *politika planiranja obitelji* pokazala se posebno učinkovitom u reduciranju raznih troškova razvoja pa je tako, primjerice, UN izračunao da svaki dolar uložen u bolje planiranje obitelji donosi dva do šest dolara ušteda prilikom realizacije ostalih razvojnih ciljeva. Međutim, čak i tada moramo se pripremiti na druge probleme budući da širom svijeta životna dob stanovnika raste, što povlači za sobom da i broj umirovljenika u odnosu na broj zaposlenih također kontinuirano raste. Htjeli mi to priznati ili ne, u tom smislu vjerojatno nas očekuju neka nepopularna rješenja kao što je povećanje poreza, pomicanje granica umirovljenja prema gore te snižavanje mirovina.

## Zaštita kapaciteta za društveni procvat

U gospodarstvu negativne ili nulte stope rasta politike koje se odnose na radno vrijeme veoma su važne zbog najmanje dva razloga:

1. postizanja makroekonomske stabilnosti
2. zaštite radnih mjesta i egzistencije ljudi.

*Skraćivanje radnog vremena* može povoljno utjecati na društveni procvat boljim uravnoteženjem života i rada. Stoga bi konkretnim politikama trebalo obuhvatiti:

- smanjivanje radnih sati
- veću slobodu zaposlenika kod izbora radnog vremena
- mjere protiv diskriminacije zaposlenika s nepunim radnim vremenom u smislu mogućnosti napredovanja, treninga, sigurnosti zaposlenja, plaća, zdravstvenog osiguranja itd.

Međutim, potrebno je imati na umu kako će skraćivanje radnog vremena zahtijevati velike strukturne promjene u funkcioniranju tržišta rada.

*Socijalne nejednakosti*, osim razine dohotka, javljaju se i u drugim oblicima kao što je, primjerice, očekivani životni vijek, siromaštvo, neishranjenost ili smrtnost dojenčadi. Nejednakosti su vidljive između, ali i unutar zemalja. Nejednakosti često izazivaju brojne druge probleme - pretjeranu potrošnju, povećanu anksioznost, potkopavanje društvenog kapitala, izlaganje siromašnijih domaćinstava višoj stopi pobolijevanja i nižoj razini životnog zadovoljstva.

U situaciji kada gospodarstvo stagnira i kada nema ekonomskog rasta, najviše stradavaju siromašni slojevi društva pa tada čvršće treba posezati za makroekonomskim mehanizmima redistribucije bogatstva. *Potpuna jednakost nepravedna je u istoj*

*mjeri kao i neograničena nejednakost*. Stoga bi se trebale odrediti “pravične granice nejednakosti” (tj. visina maksimalnog i minimalnog prihoda).

Osim “pravičnih granica nejednakosti” postoje i drugi mehanizmi i politike redistribucije, a uobičajeno se odnose na promjenu načina oporezivanja dohotka, povećanu dostupnost kvalitetnog obrazovanja, antidiskriminacijsko zakonodavstvo, borbu protiv kriminala i unapređenje lokalnog okruženja u marginaliziranim zajednicama. Novi oblici *kooperativnog vlasništva* (poput *Mondragona*) ili *javnog vlasništva* također mogu pomoći u ublažavanju razlika.

*Snažna demokracija* institucija je koja značajno podupire stvaranje društvenog kapitala. Pojam snažne demokracije najbolje možemo razumjeti na lokalnoj razini, na kojoj se od građana očekuje aktivno sudjelovanje u donošenju političkih odluka koje utječu na zajednicu. Pritom treba paziti da se na vrijeme uklone negativni utjecaji na proces u vidu, primjerice, lobiranja interesnih skupina ili financiranja političkih kampanja.

*Skraćivanje radnog vremena* može povoljno utjecati na društveni procvat boljim uravnoteženjem života i rada.

Sudjelovanjem u političkom procesu ostvaruju se brojne ljudske potrebe: građani bolje razumiju relevantne probleme, jačaju osjećaj pripadnosti i posvećenosti zajednici, a otvaraju se i nove mogućnosti za iskazivanje interesa i suradnje kao i jačanje pravednosti i odgovornosti.

Izgradnja otpornih društvenih zajednica posebno je važna u vrijeme ekonomskih (i ekoloških) šokova. Kako bi se osiguralo

njihovo učinkovito funkcioniranje, potrebno je kreirati posebne javne politike za zaštitu javnog prostora, jačanje lokalnih inicijativa održivosti, umanjene geografske mobilnosti radnika, osiguranje obuke za stjecanje novih vještina za nova radna mjesta, nuđenje boljih mogućnosti za cjeloživotno učenje, prenošenje veće odgovornosti za planiranje u ruke lokalne zajednice, zaštitu javne usluge muzeja, knjižnica, parkova i drugih javnih usluga i dobara.

## Održiva makroekonomija

U središtu interesa tradicionalne makroekonomske politike uvijek se nalazi pitanje maksimalizacije ekonomskog rasta. Na nešto nižoj razini važnosti ciljevi su stabilnosti cijena i osiguranja pune zaposlenosti. Donella Meadow (vidi Tablicu 1) upućuje na to kako je promjena ciljeva druga naj-snažnija poluga promjene kompleksnih sustava. Stoga, kada bismo cilj maksimalizacije ekonomskog rasta zamijenili ciljem

*održivog blagostanja*, radikalno bismo utjecali na transformaciju prevladavajuće makroekonomske paradigme. Usvajanje ovakvog cilja podrazumijevalo bi stvaranje gospodarstva koje svakom čovjeku nudi smisleno zaposlenje, dok bi se maksimalizacija blagostanja postizala uravnoteženim ulaganjem u sve četiri vrste kapitala.

Realizacija novih makroekonomskih ciljeva zahtijevat će implementaciju fiskalnih reformi.

Kada bismo cilj maksimalizacije ekonomskog rasta zamijenili ciljem *održivog blagostanja*, radikalno bismo utjecali na transformaciju prevladavajuće makroekonomske paradigme.

Tradicionalni ekonomisti na poreze gledaju kao na prepreku razvoju gospodarstva, premda su porezi neophodni za financiranje države. Međutim, porezi mogu biti vrlo snažno oruđe za promjenu ekonomskog ponašanja. Zbog toga stručnu javnost odavna razdiru rasprave o svrsi i učinkovitosti poreznih politika: je li primarna uloga poreza povećanje prihoda ili promjena ekonomskog ponašanja? Gledano iz holističke perspektive, porezi su djelotvorno sredstvo za uvođenje troškova negativnih eksternalija u tržišne cijene, čime se smanjuje “mrtvi

teret oporezivanja” (smanjivanje ukupnih viškova na tržištu nakon uvođenja poreza) i poboljšava raspodjela prihoda.

Prenošenje poreznog opterećenja s ekonomski pozitivnih (poput dohotka od rada ili kapitala), na ekonomski negativne čimbenike (poput iscrpljivanja resursa i zagađivanja) ključno je za realizaciju održivoga gospodarstva jer bismo takvom reformom internalizirali eksterne troškove i povećali efikasnost. Takvo bi oporezivanje poticalo efikasniju upotrebu resursa - kako u proizvodnji, tako i potrošnji - te olakšalo nadzor.

Prenošenje poreznog opterećenja s ekonomski pozitivnih na ekonomski negativne čimbenike ključno je za realizaciju održivoga gospodarstva.

## Zaključci

Slobodno možemo zaključiti kako se svjetsko stanovništvo trenutno nalazi na važnoj prekretnici koja zahtijeva radikalne promjene ustaljenog načina života i ponašanja. Međutim, traženi preokret nam neće doći preko noći, već je mnogo vjerojatnije da će potrajati desetljećima. Pa ipak, došlo je vrijeme da se odlučimo za neku od alternativa:

1. Ponašanje na ustaljeni način, u skladu s konvencionalnom paradigmom ekonomskog rasta na snazi još od Drugog svjetskog rata
2. Implementacija ekološke verzije istog modela kojom bismo pokušali ostvariti *zeleni rast*
3. Radikalni odmak od tradicionalno-dominantnog pristupa i okretanje novom cilju održivog blagostanja ljudi.

U ovom tekstu naglasak je stavljen na 3. opciju, koja zahtijeva napuštanje ustaljenih rutina i suštinsku promjenu svjetonazora, vizije i ciljeva. Unatoč složenosti, vjerujemo kako je riječ o jedinoj opciji koja nam osigurava dugoročni opstanak na planetu.

U tekstu smo iznijeli skicu koja pokazuje osnovne crte *ekološkoga gospodarstva*, kako bi ono moglo izgledati te što nam je sve potrebno da bismo ga ostvarili. Vjerujemo da se samo tako može osigurati puna zaposlenost i visoka kvaliteta života u bližoj i daljnjoj budućnosti, a da se pritom sačuva ekološki prostor čovječanstva.

Razvijene zemlje posebno su odgovorne za dostizanje tog cilja. A da bismo postigli sve ono što želimo, prije toga moramo:

- stabilizirati populaciju
- pravednije podijeliti resurse, dohodak i rad

- ulagati u prirodna i društvena zajednička dobra
- reformirati financijski sustav kako bi bolje odražavao stvarnu imovinu i obveze
- kreirati učinkovitije pokazatelje napretka
- reformirati porezni sustav radi oporezivanja 'loših' umjesto 'dobrih' čimbenika
- poticati tehnološke inovacije koje će

- podržavati blagostanje, a ne rast
- uspostaviti 'snažnu demokraciju'
- razviti kulturu blagostanja, a ne potrošnje.

Riječju, potrebna nam je cjelovita preobrazba prevladavajućeg načina razmišljanja i življenja.

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



Translated and reprinted by permission of SoL, *Society for Organizational Learning*, 2011., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Building a Sustainable Economy in Reflections Journal*.



**Gar Alperovitz**, profesor političke ekonomije na *University of Maryland*, osnivač *Harvard's Institute of Politics*, autor brojnih znanstvenih i stručnih tekstova objavljenih u *The New York Timesu*, *The Washington Postu*, *The Los Angeles Timesu* i drugim tiskovinama. Autor je bestselera *America Beyond Capitalism*.



**Herman E. Daly**, stručnjak na području ekonomike ekoloških procesa, profesor na *College Park, University of Maryland*, dobitnik nagrade *Right Livelihood Award*. Autor je sedam knjiga među kojima i bestselera *Beyond Growth*.

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

—  
QUANTUM2I.NET

Nov. 1 / Vol. 1 / Zima 2009.	LIDERSTVO SLUŽENJEM
Nov. 8 / Vol. V / Zima 2013.	KLASICI
Nov. 1 / Vol. III / Jesen 2011.	INOVACIJE
Nov. 2 / Vol. II / Proljeće 2009.	OSOBNI RAZVOJ
Nov. 3 / Vol. IV / Jesen 2012.	KOMPLEKSNOST U MENADŽMENTU
Nov. 6 / Vol. I / Jesen 2009.	ORGANIZACIJSKO UČENJE
Nov. 3 / Vol. V / Jesen 2013.	DUHOVNOST U POSLOVANJU
Nov. 2 / Vol. III / Ljeto 2011.	PROMJENE
Nov. 1 / Vol. II / Zima 2009.	SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE
Nov. 1 / Vol. IV / Proljeće 2012.	VIZIJA I MISIJA
Nov. 2 / Vol. 1 / Proljeće 2009.	ODRŽIVI RAZVOJ
Nov. 2 / Vol. V / Ljeto 2013.	ORGANIZACIJSKI RAZVOJ
Nov. 4 / Vol. III / Zima 2011.	AFIRMATIVNO PROPITIVANJE
Nov. 4 / Vol. II / Jesen 2010.	DIJALOG
Nov. 1 / Vol. IV / Zima 2012.	DRUŠTVO ZNANJA
Nov. 3 / Vol. 1 / Ljeto 2009.	PROMJENA SVJETONAZORA
Nov. 1 / Vol. V / Proljeće 2013.	UMJETNOST I LIDERSTVO
Nov. 1 / Vol. III / Proljeće 2011.	IZVORI KONKURENTNOSTI
Nov. 3 / Vol. II / Ljeto 2010.	SNAGA UYJERENJA
Nov. 4 / Vol. 1 / Jesen 2009.	SURADNJA

**5**  
GODINA SAVAMA

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



**J** JOSSEY-BASS  
A Wiley Imprint  
www.josseybass.com



strategy+business



KEEP

CALM

AND

*money*

~~OM MANI~~

PADME HUM

# Rješenja su tu, među nama

**Peter Senge**

**T**ekst u nastavku transkript je Sengeova izlaganja na 10. konferenciji Summer Institute Authentic Leadership in Action (ALLA) održanoj u lipnju 2010. u Halifaxu, Nova Scotia. Za desetogodišnjeg postojanja, institut je spajao nove, sistemske orijentirane pristupe, alate i rješenja s vrijednostima i praksom autentičnog liderstva, pružajući time liderima, menadžerima i konzultantima širom svijeta snažnu i jedinstvenu podršku. Od samog osnutka, dr. Peter Senge surađivao je s institutom kao savjetnik, prijatelj, a često i kao gost predavač.

**Peter Senge:** Kao što vjerojatno znate, dugi niz godina bavim se promjenama, odnosno transformacijom manje ili više kompleksnih sustava. Na proljeće, unazad nekoliko mjeseci, s kolegama sam pokrenuo projekt koji se značajno razlikuje od drugih. Naime, već dugo vremena po glavi mi se vrzma jedna misao koja se početkom godine, uz pomoć dobrih prijatelja, počela materijalizirati. Ideja je zapravo vrlo jednostavna - okupiti na jednom mjestu predstavnike osam različitih

organizacija iz cijelog svijeta koje svojim primjerom na područjima obrazovanja, razvoja društvene zajednice ili biznisa utjelovljuju sasvim novu, drugačiju vrstu sustava.

Kako teorija o liderstvu i promjenama ponekad zvuči suviše apstraktno, iskoristit ću priliku da vas upoznam s tim ljudima i organizacijama, njihovim likom i djelom, kako bih vam konkretnim primjerima približio o čemu je tu zapravo riječ.

## URDT - Uganda Rural Development Training

Godine 1985. upoznao sam mladića iz Ugande po imenu Mwalimu Musheshe koji je s kolegom upravo u to vrijeme pokretao projekt koji će se poslije nazvati *Uganda Rural Development Training* - URDT. Za lokaciju su namjerno odabrali najsiromašnije područje Ugande, u to vrijeme vrlo kaotične zemlje. Uz njih dvojicu, još je samo troje ljudi sudjelovalo u *fundraisingu*, odnosno prikupljanju sredstava za financiranje projekta. Za susreta s potencijalnim sponzorima - poslije sam to doznao - obično su nailazili na isto pitanje: “Zašto ste odabrali najsiromašniji i najzaostali dio zemlje?” Musheshe i njegov prijatelj iskreno bi odgovarali kako im se čini da su upravo ondje promjene najpotrebnije te da se zbog toga najsiromašnija područja čine logičnim izborom.

Tijekom prvog razgovora Musheshe me zapanjio svojom odlučnošću i jasnoćom stavova; prenio mi je tada jednu misao koju neću zaboraviti. Iako se u tom trenutku činilo da govori o Africi, poslije sam shvatio da je riječ o mnogo široj, štoviše, univerzalnoj istini:

Mladići iz Ugande posjećivali su nas svake godine; mnogo smo radili na njihovu osobnom razvoju i razvoju sposobnosti sustavnog promišljanja.

*Fatalizam je najveći problem Afrike, problem koji najviše ograničava razvoj. Ako ljudi ne vjeruju da doista mogu promijeniti svoju budućnost, tada prestaje biti važno što činite kako biste im pomogli. Što god da poduzmete, samo ćete učvrstiti njihovo primarno uvjerenje da se tu baš ništa ne može učiniti. U tome leže uzroci brojnih neuspjeha projekata za pomoć siromašnima u Africi. Koliko god da su dobro osmišljeni, u sebi nose sjeme vlastitih ograničenja.*

Nakon susreta, sljedeće četiri godine, Musheshe nam je na MIT redovito slao tročlane ili četveročlane timove mladih ljudi iz Ugande na dvomjesečnu obuku. Pored ostalog, obavezno su pohađali trodnevnu radionicu koja se nekada zvala *Leadership and Mastery*. Zapravo, mnoge ideje poslije zapisane u knjizi *Peta disciplina* oblikovane su upravo na toj seriji radionica.

Mladići iz Ugande posjećivali su nas svake godine; mnogo smo radili na njihovu osobnom razvoju i razvoju sposobnosti sustavnog promišljanja. Svake godine u Boston bi došlo troje ili četvero ljudi u dobi od dvadeset do najviše trideset godina. Riječ je bila o tzv. *terencima*, neposredno angažiranim na spomenutom projektu koji se provodio u siromašnom dijelu Ugande. Njihov se posao sastojao u tome da pomažu mještanima kopati bunare, graditi spremišta za žito i zahode - sve to na bolji i svrsishodniji način. Dakle, riječ je o jednostavnim, praktičnim i razumljivim poboljšanjima koja su seljacima znatno podignula kvalitetu života te su ih - jednom kad su bila prihvaćena - nastavili širiti među sobom bez potrebe za dodatnom pomoći izvana.

Po završetku dvomjesečne obuke mladići, redom divne osobe koje bi nam jako prirasle

srcu, vraćali su se kući nakon čega ih više nismo susretali. Međutim, nakon nekoliko godina iz Ugande su nam počele pristizati prve fotografije. Nikada neću zaboraviti kako sam se osjećao kada sam na jednoj fotografiji primijetio da čovjek, očito seljanin, na zidovima kolibe velikim slovima ispisuje svoju osobnu viziju. Tek tada sam shvatio kako je sve to kroz što smo zajedno prošli ipak imalo nekog smisla te kako se ondje, u dalekoj Ugandi, doista događaju promjene. Očito je bilo kako su *predanost* i *jasnoća* pokretača projekta pokrenuli promjenu prevladavajućeg *mindseta* te da su potom daljnje aktivnosti i vjera u konačni uspjeh dodatno ojačale nove stavove i uvjerenja.

Po tome zaključujem da se promjena mentalnih modela ne događa u nekoj apstraktnoj sferi, već isključivo kroz stvarno, svakodnevno djelovanje kada se određene postavke potvrđuju u stvarnom životu. Molim vas da upamtite kako je *učenje obično posljedica činjenja*.

Da skratim priču, područje na kojem se projekt provodio danas je najrazvijeniji dio Ugande. URDT je uspio potaknuti održivi gospodarski razvoj, osigurati dodjelu mikrokredita, potaknuti razvoj i širenje malog poduzetništva s naglaskom na ekološkoj proizvodnji hrane. Zaprepašten ogromnim uspjehom URDT-a, predsjednik Ugande pozvao je Musheshea da preuzme funkciju posebnog savjetnika za poljoprivrednu politiku. Danas, 25 godina poslije, URDT je zasigurno jedan od najuspješnijih projekata ruralnog razvoja Afrike.

Osim toga, prije nekih dvanaest ili trinaest godina, nakon što su nova saznanja i metode polako počeli sjedati na svoje mjesto, te nakon što je napredak u cijeloj regiji postao opipljivo stvaran, krenuli su u novom smjeru premjestivši naglasak aktivnosti na drugo

područje. Naime, tada su odlučili da daljnji razvoj zahtijeva kvalitetnije obrazovanje djevojčica. Jeste li ikada pogledali film *The Girl Effect*? Riječ je o sjajnom uratku koji je pobudio ogromno zanimanje širom svijeta. Prvi put prikazan prije nekoliko godina, brzo se prometnuo u najgledaniji *YouTube* video zadržavši se na tom mjestu prilično dugo vremena. U tih 2 minute i 25 sekundi preneseo je više sustavnih uvida po minuti nego u ijednoj videoporuci koju sam do sada vidio.

Iako vjerojatno nikada nisu gledali film koji sam spomenuo, ekipa URDT-a živjela ga je u potpunosti. Naime, u toj siromašnoj zemlji ljudi sami snose troškove obrazovanja djece. A kada nema dovoljno za sve, obitelji se uglavnom odlučuju da školuju dječake, ostavljajući djevojčice da pomažu u kući. Budući da je riječ o prilično raširenom obrascu, URDT se usredotočio na izgradnju srednjih škola namijenjenih isključivo djevojčicama jer su one uobičajeno napuštale obrazovanje u dobi od desete do dvanaeste godine života. Tako je 2008. godine oformljen i prvi fakultet za žene u ruralnom području Afrike. Tijekom vremena, nakon što su shvatili da educiranjem djevojčica educiraju i njihove roditelje, osmislili su i vrlo uspješni *dvorazinski*

Zaprepašten ogromnim uspjehom URDT-a, predsjednik Ugande pozvao je Musheshea da preuzme funkciju posebnog savjetnika za poljoprivrednu politiku.

URDT je jedan od osam “svijetlih primjera” koje smo u ožujku okupili u meksičkom Yucatanu.

## Roca

Na sastanku u Yucatanu sudjelovala je još jedna organizacija koja mi je poznata dobrih dvadesetak godina. Riječ je o dvadeset i četiri godine staroj organizaciji *Roca* koja čini “čuda” nalik onima URDT-a, samo u urbanim centrima SAD-a. Uglavnom se sastoji od bivših članova uličnih bandi, mladića i djevojaka regrutiranih na ulici, koji su se preobratali u, kako oni sami kažu, “borce za mlade” da bi odvratili vršnjake i druge mlade ljude od droge, kriminala i nasilja. Njihova se posebnost ogleda u tome što su s vremenom razvili novu metodu komunikacije i okupljanja koja se oslanja na mudrost drevnih Indijanaca.

U tom smislu zanimljivo je što nove metode i učenja, koje su aktivisti *Roce* nazvali “krugovima mira” (engl. *peacekeeping circles*) i uspješno primijenili u radu s mladima Kambodže, Vijetnama, Gabona ili Puerto Rica, proizlaze iz drevnih spoznaja yukonskih Indijanaca. Kada sve počne po krivu i

*model obrazovanja* (engl. *Two-Level Education Model*). Naposljetku je došlo do toga da su se djevojčice nazivale “transformatorima sela”. Stoga vas pozivam da svakako pogledate taj kratki film. Vjerujte mi, njihove su riječi daleko snažnije od poruka koje ću danas pred vama izreći.

Dakle, URDT je jedan od osam “svijetlih primjera” koje smo u ožujku okupili u meksičkom Yucatanu. Nakon tog sastanka postalo mi je savršeno jasno da se “čuda” poput URDT-a već sada događaju svuda oko nas.

situacija ispadne iz ravnoteže, aktivisti i njihovi štitićenici okupe se u krugu.

Jednom sam i sâm prisustvovao “obredu” doživjevši posebno iskustvo sjedenja u krugu s tim mladićima, Latinoamerikancima, Azijatima ili Afrikancima, tipičnoj poliglotskoj skupini imigranata koje često susrećemo u američkim gradovima, na seansi koja počinje paljenjem tamjana i zamolbom višoj svijesti da im pomogne svojim vodstvom u pronalaženju pravih riječi i djela kako bi se na najbolji način služilo zajednici. Siguran sam - da nije bilo organizacije koja im je pomogla pronaći spas - mnogi mladi ljudi koje sam sreo u *Roci* danas bi bili ili u zatvoru ili mrtvi.

Pomalo je ironično što je danas jedan od najvećih zagovaratelja *Roce* umirovljeni policajac irskog podrijetla, bivši šef policije u Chelseaju u Massachusettsu, po imenu Frank. Chelsea je gradić smješten nasuprot

ulaza u bostonsku luku, svega nekoliko kilometara udaljen od financijskog središta toga grada. Međutim, Chelsea se veoma razlikuje od Bostona; riječ je o sasvim drugačijem svijetu, tipičnom primjeru američkog grada gdje nadomak jedni drugima egzistiraju ogromno bogatstvo i krajnje siromaštvo. Kada sam upoznao Franka i upitao ga o *Roci*, rekao mi je: “Bogu hvala što sam posljednjih deset godina karijere imao priliku surađivati s njima. Tek tada sam, prvi put u životu, osjetio da doista mogu napraviti nešto korisno za zajednicu. U prijašnjoj karijeri policajca mogao sam samo hapsiti ljude ili baviti se zločinom nakon što se već dogodio. Prilikom suradnje s *Rocom*, imao sam dojam da se bavim samim izvorima nasilja u našoj zajednici.”

Eto, i u ovom slučaju na vidjelo izlazi *fatalizam* koji je spomenuo Musheshe. Rekao bih da mnogi ljudi u Americi ne vjeruju da se išta može napraviti u smislu sprečavanja nasilja i iscjeljivanja beznađa siromašnih predgrađa bogatih gradova. Kao stanovnik SAD-a, sramota me priznati statističku činjenicu da će mladi Afroamerikanac prije

## CDI

Na sastanku u Yucatanu sudjelovala je još jedna izuzetna ekipa - CDI ili *Centre For Digital Inclusion* - vjerojatno najuspješnija svjetska mreža “digitalne uključenosti”. Naime, posljednjih je godina IT industrija poprilično uzburkala javnost hvaleći se tvrdnjom o tome da se pomoću digitalne uključenosti mogu riješiti brojni problemi svjetskog siromaštva, u čemu zacijelo ima istine. Primjerice, ako ljudima ne možete osigurati pristup

Prilikom suradnje s *Rocom* imao sam dojam da se bavim samim izvorima nasilja u našoj zajednici.”

završiti u zatvoru nego pohađati bilo koji oblik tercijarnog obrazovanja. Osim toga, mlade Afroamerikanke najbrže su rastuća skupina zatvorske populacije SAD-a. Stanovništvo SAD-a čini tek 5% ukupnog svjetskog stanovništva te istovremeno čak 25% ukupne svjetske populacije koja živi po zatvorima. Nažalost, riječ je o još jednom nusproizvodu kapitalizma, “uspješnom” biznisu proizašlom iz privatizacije zatvorskih ustanova posljednjih desetak godina.

internetu, tada ne možete od njih očekivati učinkovito participiranje u životu zajednice. Pritom mi se ideja da ćemo samo tehnologijom riješiti takve i slične probleme ipak čini poprilično naivnom i površnom.

Utemeljitelj CDI-a je Rodrigo Baggio, izuzetan mladić koji živi i radi u Rio de Janeiru. S nepunih 25 godina Rodrigo se prometnuo u uspješnog IT poduzetnika koji je jednoga

CDI je danas prisutan u svakoj faveli Latinske Amerike. Pomogao je milijunima mladih ljudi u stjecanju osnovnog internetskog obrazovanja.

dana odlučio krenuti drugim putem: “Zaradio sam dosta novca, ne treba mi više, želim napraviti nešto za dobro i u korist društva.” Rodriga sam upoznao prije dvije godine, na sastanku u Engleskoj. Slučajnost je htjela da mjesec dana poslije službeno otputujem u Rio pa sam ga nazvao rekavši mu da bih ga rado posjetio u sjedištu CDI-a.

Jeste li ikada gledali film *City of God*? Riječ je teškom, zahtjevnom te istovremeno vrlo upečatljivom filmu snimanom u favelama Rio de Janeira, izoliranim, nasilnim i opasnim gradskim područjima, opasanim svojevrsnom “nevidljivom žicom” koju ni policija - iz straha za vlastiti život - nikada ne prelazi.

Za posjeta Riju, Rodrigo i nekoliko njegovih prijatelja iz CDI-a odveli su me u favelu u kojoj je snimljen film. Poslijepodne smo proveli u društvu postarije sedamdesetogodišnje gospođe po imenu Dona Anna, direktorice CDI-a, i grupice mladića i djevojaka. Situacija mi se učinila bizarnom; starija žena, zvali su je Madre (*madre* na portugalskom jeziku znači *majka*, op. ur.), koja vodi internetski centar i okuplja mlade ljude svakako nije uobičajena. Pa ipak, odlično se uklapala u sliku i imidž CDI-a kao

organizacije kojoj je primarna svrha izgradnja zdravog zajedništva.

Usput rečeno, CDI je danas prisutan u svakoj faveli Latinske Amerike, a pomogao je milijunima mladih ljudi u stjecanju osnovnog internetskog obrazovanja. Rezultati govore za sebe; riječ je o fantastičnom i vrlo uspješnom projektu koji ih je ponukao na osnivanje CDI centara na Bliskom istoku, s prvim projektom u Jordanu.

*Digital, Microsoft i Dell* obožavaju CDI budući da utjelovljuje mantru o kojoj oni stalno govore: da internet i računala blagotvorno utječu na siromaštvo. Međutim, u njihovu slučaju riječ je o krajnjem pojednostavljenju. Metode CDI-ja znatno su drugačije.

Naime, pristup internetu Rodrigo često uspoređuje s medom koji svojom “slatkoćom” dostupnosti informacija i vanjskim, inače nedostupnim svijetom, privlači mlade. No, CDI se pritom koristi jednostavnim trikom: prilikom upisa na program polaznicima daju uvjet da pripreme određeni projekt, prema vlastitim idejama i željama, koji mora:

1. biti povezan s internetom
2. na bilo koji način služiti dobrobiti zajednice.

Dakle, tko god želi do interneta, mora učiniti nešto dobro za društvo u kojem živi! Potom napredne korisnike, koji osmisle kvalitetne projekte društvenog poduzetništva, dodatno podupiru konkretnim sredstvima iz posebnog fonda.

Riječju, Rodrigo je stvorio vrlo učinkovit sustav koji se koristi internetom da bi privukao mlade ljude rizičnih skupina, međusobno ih povezoao te im osigurao priliku da osmisle neku aktivnost kojom će podignuti kvalitetu života zajednice. Tako je CDI jedinstvenim

pristupom privukao pažnju medija, a Rodrigo je primio brojne nagrade za poticanje društvenog poduzetništva pojavivši se i na naslovnici brazilskog izdanja *Timea*.

Iako sam za života svjedočio brojnim intenzivnim dijalozima, razgovor u CDI-evu sjedištu u Riju zauvijek ću pamti. Postoje neke situacije - već sam ih iskusio - kada se nađete u središtu intenzivne energične konverzacije i kada izgubite pojam o vremenu u klasičnom, linearnom smislu. Za posjeta faveli, druženja s Annom i drugima, obratila mi se jedna mlađa žena ispričavši mi priču o svom ocu koji je veći dio života proveo u lokalnom zatvoru. Međutim, nakon odsluženja kazne, otac se angažirao u radu centra napustivši kriminalno okruženje

čime je započela njegova cjelovita osobna transformacija.

Na samom početku razgovora preplavio me poseban emocionalni naboj, iako sam u tom trenutku čuo tek djelić priče. Učinilo mi se kao da o tome već sve znam... nemojte me pitati kako. Jednostavno sam *znao* - a to *znanje* dopiralo je iz nekih čudnih prostora - u kojem će se smjeru razgovor odvijati. Krugom je ovladala tišina koja kao da je "govorila" nekim svojim jezikom, a vrijeme je prestalo teći uobičajenim, linearnim ritmom. Dok je djevojka pričala o svom ocu koji se po odsluženju kazne priključio CDI-u, među ljudima se širila posebna energija. Poslije sam saznao da sam slušao životnu priču glavnog lika u filmu *City of God*.

## The Global Sustainable Food Laboratory

Na meksičkom okupljanju predstavljen je meni vrlo blizak projekt, koji se ondje našao unatoč tome što je jedan od kriterija za sudjelovanje bio da organizacija postoji najmanje petnaest godina, a *The Global Sustainable Food Laboratory* djeluje tek devet. Adam Kahane, ugledni stručnjak, jako dobro poznat institutu ALIA, kao i neki drugi ljudi, presudno je utjecao na osnivanje organizacije čiji razvoj pozorno pratim od samih početaka.

*Sustainable Food Laboratory* danas okuplja šezdesetak organizacija među kojima i neke od najvećih svjetskih kompanija iz industrije proizvodnje hrane te neke od najvećih svjetskih NGO-a, na projektu izgradnje istinski održivog agrikulturnog sustava. Ključno pitanje projekta, oko kojeg se sve

vrti, mogli bismo iskazati pitanjem: "Što bismo trebali učiniti da održivi model poljoprivredne proizvodnje postane općeprihvaćeni, *mainstream* model proizvodnje hrane?"

Ključno pitanje projekta mogli bismo iskazati pitanjem: "Što bismo trebali učiniti da održivi model poljoprivredne proizvodnje postane općeprihvaćeni, *mainstream* model proizvodnje hrane?"

Nameće se pitanje: Na koji način organizirati globalne lance opskrbe hranom, a da pritom ne ugrozimo individualne poljoprivredne proizvođače i ne otjeramo ih u siromaštvo?

Osim njih, na sastanku smo imali i grupu iz *biznisa*, izuzetne poslovne ljude koji su svojim djelovanjem potaknuli suradnju na brojnim drugim projektima širom svijeta, na kojim su se dogodile brojne situacije za koje sam prije smatrao da se nikada dogoditi neće. Poslovnu mrežu o kojoj govorim osnovali su *Oxfam* i *Unilever*, dvije sasvim različite organizacije, koje smo sasvim slučajno povezali prije desetak godina na jednom pilot-projektu pomogavši im da započnu suradnju. Danas, deset godina poslije, među njima je sklopljen ugovor o strateškoj suradnji: između *Unilevera*, jedne od najvećih multinacionalnih prehrambenih korporacija u svijetu koja, po logici stvari, u sebi krije sve problematičnosti takvog sustava i *Oxfama*, uglednog i cijenjenog NGO-a koji se bavi društvenom pravdom, posebno poznatog u Europi po iznimno učinkovitim kampanjama za iskorjenjivanje siromaštva. Mnogi Amerikanci, iako vrlo dobro poznaju njihove brendove *Lipton*, *Bird's Eye*, *Ben & Jerry's* i druge, ne znaju za *Unilever*, isto kao što je tek rijetkima znano da je tzv. pokret za pravednu trgovinu (engl. *Fair Trade Movement*) zapravo pokrenuo *Oxfam*. Netom postignutim strateškim sporazumom obje organizacije su htjele ukazati na održivost tzv. "modela malih dionika" (engl. *small holders model*)

odnosno malih gospodarstva u globalnoj poljoprivredi te da u globalnoj proizvodnji hrane ipak postoji poslovni model koji neće osiromašivati farmere kao što se to događalo posljednjih pedesetak godina.

Unatoč tome što je ideja o opskrbi stanovništva hranom iz lokalnog okruženja više nego dobra, teško je očekivati da ćemo na bilo koji način potrebe građana namiriti proizvodima iz okruženja od osamdesetak kilometara. Nažalost, ne živimo u Toskani... bilo bi lijepo da je tako, ali nije. S druge strane, gospodarstva mnogih zemalja u razvoju ovise o izvoznim tržištima radi plasmana vlastitih proizvoda. Dakle, više je razloga zbog kojih nije razborito očekivati da će se globalna opskrba hranom u budućnosti oslanjati isključivo na lokalnu poljoprivrednu proizvodnju. Iako bi udio lokalne proizvodnje mogao i trebao biti veći, globalni izvori opskrbe ipak će i dalje postojati. Stoga se nameće pitanje: Na koji način organizirati globalne lance opskrbe hranom, a da pritom ne ugrozimo individualne poljoprivredne proizvođače i ne otjeramo ih u siromaštvo? Možemo li umjesto toga opskrbe lance zamijeniti umreženim malim proizvođačima koji su barem jednako, ako ne i više, kvalitetni kao i multinacionalni konglomerati? Upravo se ova pitanja nalaze u središtu sporazuma *Oxfama* i *Unilevera*. Riječ je, dakle, o vrsti suradnje koja se donekadavno nije mogla ni zamisliti.

Na svojim web stranicama *Unilever* je nedavno objavio strateški cilj tvrtke da do 2020. godine surađuju samo s dobavljačima koji koriste metode održive poljoprivredne proizvodnje. Povijesno gledano, za *Unilever* se ne može reći da je naročito inventivna organizacija. Međutim, posljednjih desetak godina dramatično su se promijenili, velikim dijelom zahvaljujući partnerstvu s *Oxfamom* i naporima ljudi poput Adama Kahana koji se toliko angažirao na poticanju istinske suradnje.

## Sustavno razmišljanje u osnovnom i srednjem obrazovanju

Posljednja priča odnosi se na djecu i obrazovanje jer se treći klaster na sastanku u Yucatanu odnosio na stručnjake i aktiviste na području transformacije osnovnog i srednjeg obrazovanja koji su se u svome radu koristili *umjetnošću i sustavnim razmišljanjem*.

Osobno vjerujem da je *sustavno razmišljanje* vrlo blisko ljudima te da svi mi imamo *urođenu sposobnost* promišljati na takav način. Primjerice, još od najmlađih dana, kao djeca, odlično razumijemo na koji način funkcionira sustav koji zovemo obitelj. Nije li tako? Promislite samo o tome kako dvogodišnje dijete veoma mudro upravlja svojim roditeljima.

Međutim, tijekom školovanja događa se nešto jako čudno; naša urođena sposobnost da razumijemo *međuodnose i promjene*, da svjesno pratimo *izviranje i nastajanje* novih obrazaca, da *predosjetimo* na koji način funkcioniraju sustavi u okruženju, iznenada nestaje.

Najbolje ću to pojasniti ako vas zamolim da zamislite imaginarnu situaciju u kojoj se niti jedno dijete na svijetu nikada nije susrelo s nekim glazbenim instrumentom. Tada, naravno, na svijetu ne bi bilo baš previše muzičara, unatoč tome što bi i dalje na svijet dolazili s urođenim talentom za muziciranje. Međutim, budući da u toj imaginarnoj situaciji ne bi postojali instrumenti, latentne urođene sposobnosti s vremenom bi nestale.

U kontekstu sustavnog razmišljanja tvrdim da su sva djeca redom sustavni mislioci, međutim, budući da im u ruke ne stavljamo prave instrumente, s vremenom se njihove urođene sposobnosti gase. U suprotnom, ponekad doista možete svjedočiti

nevjerojatnoj partituri, sofisticiranim rješenjima srednjoškolaca koja umnogome prednjače pred rješenjima studenata na doktorskome programu. Za života, često sam se susretao s brojnim primjerima demonstracije takvih potencijala na manjim, naoko beznačajnim primjerima, čije je širenje veoma važno jer sustavni pristup uzdižu na razine s kojih će snažnije utjecati na realnost.

U Tucsonu u Arizoni u jednoj grupi škola već se provode projekti kojima je svrha oslobađanje urođenih dječjih potencijala i njegovanje sposobnosti sustavnog promišljanja kako bi, rastući, razvijali svjesnost o međuovisnosti izvanjskog svijeta i njihovih unutarnjih stanja.

Posebno je važno naglasiti neodvojivost ovih dviju komponenti, *izvanjskog svijeta* i pojedinčevog *unutarnjeg duhovnog stanja*, te njihovu međusobnu međuovisnost. Riječ je, naime, o suptilnom obilježju sustavne perspektive: ne radi se samo o tome da osvijestimo postojanje sustava “ondje vani”

Osobno vjerujem da je *sustavno razmišljanje* vrlo blisko ljudima te da svi mi imamo *urođenu sposobnost* promišljati na takav način.

već da osvijestimo sebe u ulozi njegove ne-izbježne komponente. Riječ je o fenomenu koji slavni čileanski biolog Humberto Maturana naziva *sustavno sustavnom* promjenom. Naime, sustavno sustavna promjena odnosi se na međuovisnu prirodu realnosti koja u kontinuiranom plesu nastaje i nestaje te u kojoj svi mi - bez obzira na to jesmo li toga svjesni - aktivno sudjelujemo. Ne možete postati sustavnim misliocem ako prvo ne postanete misliocem, dakle ako ne osvijestite vlastite misli, promišljanja i mentalne modele.

Usput rečeno, Maturana je osnovao institut *Matriztic School of Santiago Chile*, koji je bio suorganizatorom skupa u Meksiku, u suradnji s Ottom Scharmerom, *Presencing Institute* i *Society for Organizational Learning*.

U ministarstvu obrazovanja naići ćete na krasne ljude kojima je doista stalo do promjena i inovacija u sustavu obrazovanja iako je, treba to jasno reći, poprilično teško uvoditi takvu vrstu promjena s pozicije Washington DC-ja. Primjerice, nedavno sam pozvao gospođu iz ministarstva zaduženu za obrazovanje predškolske djece da posjeti spomenute škole Tucsona. Kako je upravo u to vrijeme planirala službeno

otputovati na zapad, rado se odazvala pozivu. Sreli smo se dvadesetak dana po njezinu povratku. Blistala je od sreće i zadovoljstva.

“Slučajno” se dogodilo da bivša mentorica gospođe koju spominjem živi u Tucsonu te da je neko vrijeme radila u jednoj od tih škola. Riječ “slučajno” namjerno sam stavio u navodnike budući da sve snažnije vjerujem da iskustva čudnih podudarnosti kod pravih aktivnosti i nisu neka slučajnost, već štoviše, pravilo kojemu sve češće svjedočim, posebice posljednjih mjeseci nakon povratka iz Meksika. (U izdanju *Dvostruke duge* i SoL-a Hrvatska nedavno je objavljena knjiga *Sinkronicitet: Unutarnji put liderstva* autora Josepha Jaworskog u kojoj se detaljnije proučava fenomen sinkroniciteta, tj. “smislenih podudarnosti dvaju ili više događaja koji izlaze iz okvira uobičajenih slučajnosti”, op. ur.) Tako su njih dvije posjetile školu K-2 koju pohađaju djeca u dobi od pet do sedam godina, smještenu u jednoj postarijoj zgradi okruženoj manjim, ali lijepo uređenim dvorištem koje je odisalo skladom i ljepotom.

Kada smo se ponovno sreli, upitao sam je: “Kako ste se osjećali prilikom posjete Tucsonu?” na što mi je žena odgovorila: “Moram priznati da nikada nisam čula, a još manje doživjela, da šestogodišnja djeca mogu tako duboko promišljati! Da samo znate što sam sve s njima proživjela. Krajem dana okupili bi se u krugu i razgovarali o tome što se sve danas dogodilo; o tome što su naučili i kako su se osjećali. Kada su smatrali da su mnogo naučili, stajali bi uspravno, u protivnom bi sjeli na pod. Ako su se s time osjećali “negdje u sredini”, onda bi se nekako pogrblili. Potom bi razgovarali o tome što se u njima događalo u periodu od devet do deset ili od dvanaest do trinaest sati te kako sve to povezati sa spoznajama do kojih su došli.”

Ne možete postati sustavnim misliocem ako prvo ne postanete misliocem, dakle ako ne osvijestite vlastite misli, promišljanja i mentalne modele.

Dok je prepričavala svoje iskustvo, žena je zračila nevjericom: “Škola koju sam posjetila doista je nevjerojatna. Učitelji podučavaju djecu o tome kako *promišljati* o vlastitim spoznajama, iz dana u dan, iz minute u minutu.” Iako je njezino iznenađenje s jedne strane razumljivo, s druge je strane zabrinjavajuće budući da je riječ o osobi zaduženoj za edukaciju mlađih uzrasta u SAD-u. Žena, koja zasigurno “nije od jučer” i koja je više nego upućena u trendove i programe obrazovanja, ostala je posve zatečena prirodnom sposobnošću šestogodišnjaka da promišljaju o vlastitom procesu učenja.

Istu školu posjetio sam nekih mjesec dana poslije, u društvu manje grupe ljudi u kojoj se našla i voditeljica našeg meksičkog sastanka. Riječ je Claudiji Madrazo, voditeljici jednog posebno inovativnog edukacijskog programa koji je do sada uveden u dvije trećine meksičkih škola što je ogroman uspjeh uzmemo li u obzir tradicionalnost meksičkog društva koje njeguje pristup po kojem je nastavnik neosporni autoritet, a učenici pasivni sudionici u nastavi. Iako na prvi pogled zvuči kompleksno (“posebno inovativan edukacijski program”), metoda se sastoji u proučavanju nekog umjetničkog djela, bilo kojeg, jedan školski sat tjedno. I to je to! Ništa više.

Međutim, riječ je o svojevrsnom “trojanskom konju” ubačenom u sustav kako bi nastavnici iskusili da je s djecom moguće raditi i na drugačiji način. Metoda Claudije Madrazo elegantno ih odmiče od tradicionalnog pristupa predavanjima, kako bi djeci predstavili neko umjetničko djelo te potom s njima *maštali*, *istraživali* i *propitivavali* apstraktne sadržaje te kako bi - tijekom vremena - uspostavili s njima drugačiji odnos. Iako je promatranje i promišljanje o umjetničkom djelu najjednostavniji pristup refleksiji, suština je u tome da svatko kaže:

Metoda Claudije Madrazo elegantno odmiče učitelje od tradicionalnog pristupa predavanjima.

što u njemu pobuđuje to djelo? Koje misli i osjećaje? Koja iskustva, snove i maštanja? A sve to događa se samo jednom tjedno. Claudijin program do danas je pohađalo 80.000 nastavnika širom Meksika, a ministar obrazovanja će predložiti da se kao obavezni predmet uvede u sve škole. Tako je DIA - *Developing Intelligence through Art* također postala odličnim primjerom ostvarenosti promjena širokih razmjera.

Prilikom obilaska škola u Tucsonu, Claudia, ja i nekoliko kolega imali smo priliku družiti se s učenicima koji su nakon posjeta arheološkim iskopinama izradili *dijagram sustava* koji slikovito opisuje po čemu je neko arheološko nalazište vrijedno. Pritom smo se nemalo iznenadili detaljnošću izrade; djeca su u dijagram uvrstila čak 25 različitih varijabli posloživši ih u logičnim odnosima tako da su jasno ocrtavale njihova promišljanja o tome na koji način varijabla “povijesni događaji” utječe na vrijednost nalazišta, na koji način na nju utječe “zaštićenost” itd. S nama u grupi našla se i poznata bostonska filantropkinja koja je za života donirala pozamašne svote novca za očuvanje arheološke baštine. Promatrajući što to djeca čine, zapanjeno je rekla: “Arheologijom se bavim već dugo vremena... nekih dvadesetak godina.

Više nema nikakve sumnje da se promjene, toliko potrebne svijetu, već sada događaju.

Ovo troje šestogodišnjaka u samo desetak minuta koncizno su iznijeli sve što znam o toj temi! Kako je to uopće moguće? Tako su mali, a tako puno znaju?”

Nešto poslije, primijetili smo četvoricu dječaka kako su se iznenada izdvojili iz veće grupe, sjeli u krug i počeli o nečemu razgovarati. Približio sam se da ih upitam o čemu

## Uvidi

**Marianne Knuth:** Peter, ostalo nam je još malo vremena do kraja predavanja u kojem sam, moram to iskreno reći, doslovce uživala. Zanima me bi li nam na kraju mogao prenijeti do kojih si uvida došao ti osobno ispreplitanjem svih ovih priča?

**Peter Senge:** Vrlo rado. Riječ je o dva, možda tri, temeljna uvida.

*Prvo*, smatram kako nema više nikakve sumnje da se promjene, toliko potrebne svijetu, već sada događaju. U to sam sasvim

je riječ, zašto su se tako naglo izdvojili od svojih prijatelja? “Imamo problem. Upravo smo se posvađali na igralištu.” Potom su okrenuli glavu usmjerivši pažnju na pod u krugu među njima gdje je polako nastajao novi *dijagram sustava* koji su koristili za osvjetavanje sustavnih uzroka njihovoj svađi. Ustanovili su tri ili četiri točke - tzv. poluge - putem kojih su već intervenirati u sustav, a da pritom nisu dobili željene rezultate. “Pokušavali smo time... reći jedan drugome ‘oprosti’. Ponekad djeluje, ali djelovanje vrlo brzo izbljedi. Nismo baš zadovoljni.” Prije nego nastavim, molim vas da ne smetnete s uma da je riječ o šestogodišnjoj djeci koja su proučavala dijagram skupivši svoje male glavice na jednom mjestu kako bi otkrili dublje uzroke međusobnih sukoba na igralištu. Promišljali su o tome što bi mogli učiniti da se to više ne događa. Potom su osvijestili dvije ili tri nove “poluge” koje su odlučili primijeniti ako se slična situacija ponovi. Gledajući sve to sa strane, osjećao sam da prisustvujem posebnom činu - početku Maturanine *sustavno sustavne promjene* obrazovanja.

siguran. Proteklih godina sudjelovao sam u brojnim projektima pa nakon svega sa sigurnošću mogu reći: *eppur si muove*. Dakle, ipak se kreće. Više se ne plašim da će svijet ostati u mjestu u svojoj stalnoj težnji da zadrži *status quo*. Pa ipak, to ne znači da mogu smjelo tvrditi da će se naš svijet ubrzo promijeniti. Samo kažem da se potrebne promjene počinju događati, svuda oko nas.

*Drugo*, Otto Scharmer prvi je ustvrdio da postoji stanoviti prototipski model po kojem se promjene odvijaju. Čini se da u

njegovim riječima ima mnogo istine te da bi o njima svakako vrijedilo razmisliti: *Fundamentalne promjene uvijek izvire na periferiji; rijetko kada u središtu.* Radite li u poslovnoj ili nekoj drugoj vrsti organizacije, vjerojatno očekujete da će predsjednik prvo pokrenuti, a potom voditi promjene. Međutim, mnogo češće stvarne promjene nastaju na terenu, među ljudima koji su spremni učiniti nešto drugačije. Primjerice, *Borton School* u Tucsonu nije elitna škola, koju pohađaju djeca uglednih roditelja. Riječ je o državnoj ustanovi, u kojoj naobrazbu stječu uglavnom djeca hispanskog ili indijanskog podrijetla. Prije uvođenja inovativnog programa, na ljestvici kvalitete *Borton School* je bila pretposljednja, gotovo najlošije rangirana škola. Tri godine poslije, postala je najbolja rangirana institucija u svojoj kategoriji. Dakle, promjene se ipak događaju.

Osim toga, upamtite da uopće nije problem što se ne događaju u središtu društvenih zbivanja, u tradicionalnim centrima moći. Osvrnite se na periferiju, promatrajte što se tamo događa. Osobno vjerujem da je konačno stiglo vrijeme da se osvrnemo, pažljivo promatramo pozitivne promjene u nastajanju, pratimo njihovo napredovanje, pokušavamo pronaći mehanizme kojima ćemo poduprijeti njihov razvoj te potom nova iskustva i spoznaje širiti dalje kako bismo potaknuli njihovo nastajanje na drugim mjestima širom planeta.

Okupljanjem u Meksiku željeli smo povezati neke od tih ljudi kako bi se sreli, razgovarali, umrežili i ojačali te kako bi osjetili da i drugi rade slične stvari. Nitko od njih nikada se prije nije sreo. Pretpostavljam da znate kako je to kada u grupi okupite potpune neznance. Međutim, s ovom grupom bilo je drugačije; gotovo da i nisu trebali razgovarati jer su se i bez toga odlično razumjeli. Molly Baldwin podučila nas je

pristupu Tlingit Indijanaca - koji smo sjajno prihvatili, iako smo se s njime uglavnom prvi put susreli - pa smo dane započinjali jutarnjim okupljanjem u krugu i dimom tamjana. Budući da nitko nije sumnjao u povezanost vlastitog duhovnog stanja i izvanjskih manifestacija koje su izvirale iz tog stanja, sjajno smo se osjećali. Naravno, duhovne prakse sudionika umnogome su se razlikovale - svaka ima drugačije ishodište i tradiciju - ali sve to ondje nije bilo važno. Znali smo da činimo to što činimo zato što se nešto bitno *oslobodilo i pokrenulo* u dubinama naših bića i u načinu na koji se međusobno povezujemo. Pritom ne smijemo zaboraviti kako su sastanku prisustvovali izuzetno *pragmatični* ljudi.

Ako ste ikada boravili u sličnom okruženju, tada znate da nije riječ ni o kakvoj romantičnoj avanturi. Takve situacije zahtijevaju strogo fokusiranje na učinkovite metode koje u konačnici daju rezultate. Za posjeta nekih dragih kolega Bostonu, redom sam im savjetovao da moja predavanja zamijene posjetom *Roci*, da se druže s članovima organizacije te da se naposljetku sami uvjere kako sve to izgleda u praksi. Savjetovao sam im da osobno saslušaju nekog sedamnaestogodišnjaka koji bi - da nije

Fundamentalne promjene  
uvijek izvire na periferiji;  
rijetko kada u središtu.

bilo *Roce* - vjerojatno nastradao u kakvoj tučnjavi na gradskim ulicama. Sve sam im to savjetovao jer sam znao da će im tako ubrzo sve postati jasno te da će tako najbolje razumjeti što je sve potrebno učiniti da bi se doista promijenio sustav.

Duboko vjerujem da je neophodno znanje za transformaciju sustava već ovdje, negdje oko nas. Na nama je da ostanemo *budni i otvoreni*, kako bismo ga na vrijeme uočili. Pa ipak, pritom moramo znati *gdje i kako* gledati. Otto Scharmer nam poručuje da pažljivo motrimo periferiju. Osim toga, poručuje nam da tragamo za poveznicama koje povezuju promjene u nutрини čovjeka s promjenama u izvanjskom manifestiranom

svijetu. A kad naiđemo na stvarna živuća utjelovljenja - stvarne ljude koji svojim životom pokazuju o kakvoj je promjeni riječ - novo znanje najprije moramo usvojiti, a potom otkriti na koji ćemo ga način podržati, povezati te potom proširiti među drugim ljudima. Riječ je, naime, o misiji novoosnovane *Academy for Systemic Change*, zajedničkog projekta koji je nastao nakon sastanka u Yucatanu.

Trenutno smo još uvijek na "početku početaka". Gledamo li na svijet u cjelini, neke stvari su se poboljšale, a neke su se dodatno pogoršale. Međutim, sve to ne treba nas obeshrabiliti, moramo nastaviti dalje: dobrodošli u eru promjena!

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



Translated and reprinted by permission of *Presencing Institute*. This article was originally published under the English title *The Solutions in our Minds*, Peter Senge, October 2010. in *Oxford Leadership Journal*.



**Peter Senge**, predsjednik i osnivač SoL-a, *Society for Organizational Learning*, redoviti profesor na MIT Sloan School of Management. Autor je kapitalnog djela *The Fifth Discipline* (*Peta disciplina*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.), osoba koju stručna javnost smatra "jednim od petorice najutjecajnijih ljudi u povijesti menadžmenta".

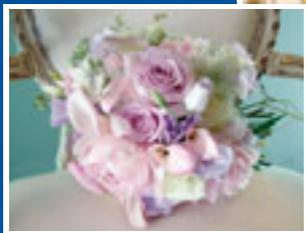
U širokoj ponudi novih motiva i poklona Hrvatske pošte pronađite one koji će oplemeniti Vašu poruku.

**Nikada jednostavnije i brže!**

Naručite brzojav putem interneta posjetom stranici [www.posta.hr](http://www.posta.hr) ili jednostavno nazovite 1296 i pošaljite poruku koja se pamti.



# Osjeti poruku!





q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja



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

