



Richard Barrett je član Odjela za institucionalne promjene i strategiju pri Svjetskoj banci u Washingtonu. Poznati je svjetski predavač i autor tekstova o osobnoj transformaciji i transformaciji poduzeća. 1993. g. osnovao je *Spiritual Unfoldment Society* pri Svjetskoj banci i organizirao kongres "*Ethics and Spiritual Values and the Promotion of Environmentally Sustainable Development*" u Washingtonu u listopadu 1995. g. član je *World Business Academy*.

Revolucija korporativnih vrijednosti

Richard Barrett

Vjerujem da sustav vrijednosti Zapadnjačke civilizacije uništava Zemlju i osuđuje stotine milijuna ljudi na siromaštvo. živimo u svijetu u kojem se okoliš smatra gospodarskim resursom kojeg treba opljačkati i odbaciti, svijetu u kojem biološke vrste odumiru brže nego li ikada prije u povijesti ljudskoga roda, svijetu u kojem se razlika između bogatih i siromašnih stalno povećava, svijetu u kojem se svako pregovaranje temelji na pitanju: "Što ja ovime dobivam?"

Unatoč navedenim činjenicama, moja je prognoza za čovječanstvo ispunjena nadom. Ta se nadanja temelje na vjerovanju da nova svijest polako sazrijeva u umovima ljudi diljem svijeta stvarajući tako tihu revoluciju, mnogo značajniju od reformacije, revoluciju koja će promijeniti Zapadnu civilizaciju i ublažiti moćbogate elite u političkom i poslovnom svijetu. **Ta se revolucija odnosi na vrijednosti.**

Proces mijenjanja vrijednosti naziva se transformacija. često mu prethodi kriza i obično je veoma stresan i naporan. U društvenom kontekstu može uzrokovati nasilje; u organizacijskom kontekstu može ugroziti preživljavanje; za pojedinca on može biti emotivno bolan. Nasilje i bolne krize često uzrokuju transformacijski odgovor gdje sama kriza postaje silom promjene. Kriza stvara motivacijsku energiju za promjenu vrijednosti koje zatim stvaraju bolji svijet. Dozvolite mi da kratko opišem tri globalne krize koje pokreću revoluciju vrijednosti.

Prva kriza, **ekološko i ambijentalno uništavanje planeta**. Polako počinjemo shvaćati da zagađenjem planeta zagađujemo i vlastita tijela. Mi *jesmo* zrak koji dišemo, voda koju pijemo, hrana koju jedemo. Ako zagađujemo zrak, vodu i zemlju, ne uništavamo samo sustav za održavanje života već uništavamo sami sebe. Preživljavanje na planeti je postalo značajan problem. Tim Wirth, zamjenik tajnika Državnog ureda za vanjske poslove u SAD-u, nedavno je na kongresu Svjetske banke izjavio:

*"Ekonomija je supsidijar u potpunom vlasništvu okoliša. Sve ekonomske aktivnosti ovise o okolišu i njegovim resursima. Kada će okoliš biti prisiljen na bankrot jer su resursi zagađeni, degradirani, uništeni ili nepovratno kompromitirani, tada će bankrotirati i ekonomija."*¹

Druga kriza, **rastuća nejednakost između bogatih i siromašnih nacija**, kao i bogatih i siromašnih pojedinaca u pojedinim zemljama. Razlika u prihodima između bogatih i siromašnih sve se više povećava. Između 1960. i 1989. g., 20 posto najbogatijih zemalja zarađivalo je 30

puta više od 20 posto najsiromašnijih, a u 1989. g. bogate zemlje su zarađivale čak 60 puta više. Danas je ta razlika još i veća. U SAD-u, 40 posto nacionalnoga bogatstva u vlasništvu je 1 posto građana koji su svoj udio u cjelokupnom nacionalnom bogatstvu udvostručili za manje od 20 godina. Direktori velikih američkih korporacija primaju plaće koje su do 225 puta veće od najnižih plaće njihovih zaposlenika. Razlike u primanjima najizraženije su upravo u SAD-u, izraženije nego li u drugih 25 najnaprednijih država svijeta. Prošle je godine časopis *Forbes* napravio listu 650 milijardera. Te osobe raspolažu neto prihodom koji zbrojen pokriva neto prihod 45 posto najsiromašnijih zemalja. Ne morate biti genijalac kako biste uočili da s ovakvim stanjem nešto nije u redu. Raspodjela svjetskog bogatstva veliki je problem čovječanstva. Nedavna istraživanja pokazuju da povećanje nejednakosti rezultira većom društvenom nesigurnošću i nižim stopama ekonomskoga rasta.

Treća kriza, **rastući val nezaposlenosti**. Očekuje se da će se radna snaga u razvijenom svijetu do 2010. g. povećati za 700 milijuna radno sposobnih muškaraca i žena - mnogo više nego što je 1990. g. bilo radnika u industrijaliziranom svijetu. U sljedećih trideset godina radna snaga Meksika, Srednje Amerike i Kariba će narasti za 52 milijuna, što je dvostruko veći broj od trenutnog broja radnika u Meksiku. Radna snaga u Africi će se u sljedećih tridesetak godina povećati za novih 323 milijuna radnika - više od cjelokupne trenutne radne snage u Evropi.² Kako će ovi ljudi zarađivati za život? Paul Hawken opisuje problem na sljedeći način:

"Posljednjih sto godina radili smo punom parom kako bismo sve manji i manji broj ljudi učinili sve produktivnijima i razvili sustave proizvodnje, distribucije i komunikacije koji troše sve više i više resursa. Sve to radimo u trenutku kada imamo sve manje i manje resursa, a sve više i više ljudi."³

Nezaposlenost je veliki svjetski problem. Bez temeljnih promjena vrijednosti i pravednije raspodjele bogatstva i moći, iskusit ćemo slom društvenog sustava i sustava za održanje života koji se već počeo događati. U Mexico Cityju je zrak toliko zagađen da se roditeljima s malom djecom savjetuje preseljenje na selo. U Rio de Janeiru svakoga sata po jedna osoba biva ubijena, žrtve su uglavnom mlade osobe uvučene u trgovinu droge

kako bi zaradile sredstva za život. Kako stanje u društvu i s okolišem postaje sve gore i gore, promjena svijesti koja će dovesti do novih društvenih vrijednosti postaje neophodna. Povijest bilježi mnoštvo takvih situacija.

Evolucija svijesti

Pravu vrijednost izučavanja povijesti ne treba tražiti u takozvanim povijesnim događajima. Povijesni događaji tek su simbolički prikazi nečeg mnogo važnijeg: otisaka koje je evolucija ljudske svijesti ostavila svijetu. U pozadini svakog povijesnog događaja nastanak je novih društvenih vrijednosti. Osvrnimo se na blisku povijest.

Francuska i ruska revolucija pojavile su se zbog nepravde prema običnom puku koja je postala toliko nepodnošljiva da su pojedinci, jedan po jedan, počeli prihvaćati vrijednosti slobode i jednakosti. Kako je sve više ljudi prihvaćalo novu svijest tako je postepeno rasla i kritična masa da bi se u jednom trenutku dogodila provala novih vrijednosti. Slični pomaci u svijesti ljudi nedavno su se dogodili u Rusiji kada su ljudi odbacili komunizam i u Južnoafričkoj Republici kada su ljudi odbacili aparthejd. Kada se povijest promatra na ovaj način, jasno se uočavaju nove vrijednosti koje predstavljaju pomak u evoluciji ljudske svijesti.

Sve do kraja 18. st. zemljama su upravljali kraljevi i kraljice. Autokracija je do današnjih dana gotovo nestala iz naših sustava upravljanja. živimo u vrijeme demokracije i ljudskih prava u kojima se sloboda, jednakost i pravda sve više šire. Posvuda, osim u poslovanju. Poslovni je svijet ostao posljednje utočište pojedinaca koji svoje osobne strahove žele nadvladati pohlepom. U poslovnom svijetu, kao niti u našim ključnim institucijama, demokracije jednostavno nema. Poslovni lideri i javni službenici još se uvijek ponašaju poput tiranskih vladara. Pa ipak, vjerujem da je kraj tiranije sve bliži. Kao što kraljevi i kraljice nisu mogli zaustaviti demokratski pokret prije dvjesto i tristo godina, tako ni poslovni svijet neće moći zaustaviti opisane promjene. Štoviše, vjerujem da će se sve to dogoditi veoma brzo, u sljedećih pedesetak godina. Zašto to tvrdim? Zbog toga jer su demokratski pokret i promjena vrijednosti sa "Što ja ovime

dobivam?" na "Što je najbolje za svih?" sila koju je teško zaustaviti.

Peter Russell u svojoj knjizi *The Global Brain* naglašava da se evolucija svijesti događa većtisućljećima:

*"Velikim praskom nastala je prvobitna energija iz koje se zatim razvio novi životni poredak - materija. Iz materije su nastali organizmi, a iz živih organizama se zatim razvila samorefleksivna svijest. Pojavom samorefleksivne svijesti težište evolucije je pomaknuto sa života na svijest koja je tako postala predvodnica evolucije. Unutarnja revolucija svijesti posebna je faza evolucije kroz koju trenutno prolazimo."*⁴

Russell nije jedina osoba koja je uočila važnost evolucije svijesti za poslovni svijet. *Richard Maurice Bucke*, kanadski psihoterapeut, na prijelazu stoljeća je proučavao živote posebnih ljudi koje je smatrao izuzetno osviještenim pojedincima. Njegov je zaključak bio jednostavan. Broj ljudi na višoj razini svijesti stalno raste. Te je ljude identificirao kroz njihove vrijednosti. Zaključuje:

*"Na isti način na koji se je samosvijest, prije mnogo vremena, pojavila u najboljih primjeraka naše vrste na vrhuncu njihova postojanja i polagano postajala sve prisutnija u sve ranijoj dobi... tako će i kozmička svijest postajati sve raširenija i pojavljivati se sve ranije u pojedinaca, sve dok čitava vrsta ne bude posjedovala ovu osobinu."*⁵

Bucke je opisao ovo stanje svijesti kao "svijest kozmosa, života i poretka kozmosa - intelektualno prosvjetljenje - moralno stanje ushićenosti - i razumijevanje važnosti općeg dobra". Drugim riječima, ne samo kao osobne vrijednosti i integritet, nego vrijednosti koje se odnose na opće dobro. Razvoj ovakvih vrijednosti automatski vodi prema transcendentnom pojmu jedinstva - osjećaju jednote i povezanosti svih ljudi i ostalih živih bića. Na koji način možemo objasniti ovu evoluciju?

Abraham Maslow i transcendentni pokret nude nam model koji pomaže u pojašnjavanju tekućih zbivanja. Maslowljeva hijerarhija opisuje progresiju potreba koje počinju na sigurnosti i preživljavanju, razvijaju se prema pripadanju, samopoštovanju, i završavaju na

samoostvarenju. Svaka od ovih potreba u stvarnosti predstavlja neko stanje svijesti. Naša moderna civilizacija sa svojim tekovinama, zaposlenjem i blagostanjem za svih, omogućila je većem broju ljudi pomak s nižih razina svijesti (sigurnost i preživljavanje) na razinu samoostvarenja. Zbog toga sve veći broj ljudi uči o sebi pohađanjem seminara o meditaciji i čitanjem knjiga o samopomoći. Maslow opisuje samoostvarenje kao "stanje u kojem osoba postaje ego-transcendentnija i neovisnija o nižim potrebama (materijalnim i psihološkim)".⁶

Maslow je također naglasio da:

*"...hijerarhija osnovnih potreba prevladava nad meta-potrebama (samo-transcendentne potrebe). Iz toga zaključujemo da se takozvani duhovni život odvija u istom kontinuumu kao i tjelesni život. Duhovni život je dio našeg biološkog života i njegov je najvažniji dio."*⁷

Maslow nije pokušavao dočarati viša stanja svijesti duhovnoga života, stoga njihove opise možemo pronaći u duhovnoj literaturi. Prema transcendentnom pokretu, u pozadini samoostvarenja leži svijest duše, a iza nje leži kozmička svijest, božanska svijest i svijest o jedinstvu. Kada se Maslowljeva hijerarhija spoji s transcendentnom hijerarhijom, dobivaju se dva trokuta, jedan iznad drugoga, koji prikazuju potpunu hijerarhiju evolucije svijesti.

Kod nižih razina svijesti prevladava sebičnost. Kod viših razina svijesti prevladava opće dobro. Na granici između nižih i viših vrijednosti događa se samoostvarenje (transcendencija). Jung je ovaj proces nazivao individualizacijom. Kod nižih razina svijesti naše su vrijednosti narušene strahovima, dok životom na višim razinama svijesti prevladavaju vrijednosti koje se temelje na ljubavi. Strah vodi do sebičnosti i odvajanja, a ljubav do općeg dobra i zajedništva.

U ovom posebnom vremenu u povijesti, svjedočimo dosad nezabilježenoj promjeni razine svijesti. Prihvatanjem nove svijesti stvara se kritična masa ljudi koja će pokrenuti novu reformaciju. Dee Hock, osnivač *Vise International* tvrdi:

"Morali bismo biti glupi, glupi i slijepi da ne vidimo kako se događa globalna propast institucija. Društvo je ušlo u

središte milenijske promjene koja će začas zasjeniti industrijsku revoluciju.⁸

Društvo će u bliskoj budućnosti doživjeti novi pogled na svijet. Shvatit ćemo da smo svi zajedno međusobno povezani i da je naš planet dragocjeni sustav za održavanje života. Prihvatit ćemo poštovanje prema drugima, jednakost, odgovornost za cjelinu i bezuvjetnu skrb. Globalni problemi s kojima se susrećemo zahtijevat će od nas pomak sa sebičnosti na opće dobro.

Korporativne vrijednosti

Postavlja se pitanje na koji će način opisani procesi utjecati na korporacije i institucije? Sigurno je da će veći naglasak biti stavljen na vrijednosti i da će nova uloga korporacije koja služi društvu, a ne obratno, biti prihvaćena. Započet će demokratizacija radnih mjesta, a briga i skrb za zaposlenike stalno će rasti.

Robert Levering i Milton Moskowitz⁹ opisuju u svojoj knjizi *The 100 Best Companies to Work for in America* zašto su odabrana poduzeća zaslužila priznanje. Tvrtke su ocijenjene na osnovu pet kategorija:

1. Plaća i ostala primanja,
2. Mogućnosti i sigurnost zaposlenja,
3. Ponos na vlastiti posao i tvrtku,
4. Otvorenost i pravičnost,
5. Kolegijalnost i prijateljska atmosfera.

Proučavali su poduzeća s 380 000 zaposlenika jednako kao i ona s 430. Procjenjivali su ih u kontekstu:

1. Brige prema zaposlenicima, njihovim obiteljima i cijeloj zajednici,
2. Brige o djeci,
3. Brige za rekreaciju i zdrav život,
4. Integriteta i sigurnosti radnog mjesta,
5. Pravednosti u plaćama i ostalim primanjima,
6. Podjele profita,
7. Načina rješavanja viška radne snage,
8. Mirovina,
9. Porodiljskih dopusta i zdravstvenog osiguranja,
10. Mogućnosti za osobni rast i napredak.

Rezultat: pokazalo se je da su poduzeća koja najbolje ispunjavaju postavljene kriterije ujedno i najuspješnija na tržištu, tj. najprofitabilnija. Mnoga od njih i dalje

provode politiku po kojoj je otpuštanje radnika neprihvatljiv postupak, čak i u ovim nemirnim vremenima.

Usporedbom vrijednosti usvojenih unutar "100 najboljih" shvatio sam da se radi o istim vrijednostima koje vode do jedinstva svijesti.¹⁰ Drugim riječima, radi se o vrijednostima koje odbacuju odvojenost i stvaraju povezanost:

1. Odgovornost za cjelinu,
2. Važnost općeg dobra,
3. Jednakost,
4. Poštivanje svih oblika života,
5. Bezuvjetna skrb.

Odgovornost za cjelinu. Jedinstvo dostižemo širenjem vlastitog identiteta. Ako se čovjek s nečim poistovječuje tada se o tome i brine. Ako se poistovječuje s članovima svoje obitelji, tada ih podržava. Ako se poistovječuje s domom i vrtom, tada se za njih i brine. Ako se poistovječuje s okolišem, tada ga štiti i njeguje. Ako se pak poistovječuje s organizacijom u kojoj radi, tada daje najbolje od sebe. Ovaj širi osjećaj identiteta dovodi do veće odgovornosti. Dobrobit organizacije postaje usko povezana s dobrobiti pojedinca koji tako postaje manje koncentriran na primanje, a više na davanje. Na opisani način mijenjamo smjer protoka energije koja sada teče prema van, prema drugima, a ne prema nama samima.

Nastajanje opisanih stavova prema organizaciji je moguće samo u slučaju kada se pojedinac osjeća zbrinut. Leveringovo i Moskowitzovo istraživanje pokazuje da su najniže stope fluktuacije i najsretniji zaposlenici u tvrtkama koje se istinski brinu za svoje zaposlenike, njihove obitelji i zajednicu. Nije neočekivano da su takve organizacije iskazale visoke stope rasta produktivnosti i profitabilnosti.

Važnost općeg dobra. Vođenje koje promovira opće dobro razvija snažan osjećaj vlasništva i odgovornosti među zaposlenicima što se najbolje može uočiti uvođenjem mjera kao što su podjela profita i udjela u vlasništvu poduzeća. Zaposlenici koji su sudjelovali u vlasništvu poduzeća obično su bolje radili od onih koji nisu imali udjela u vlasništvu. Više vremena su

provodili na svojim radnim mjestima i stalno su tražili i pronalazili metode za smanjenje troškova i poboljšanje kvalitete. S podjelom profita i vlasništva zaposlenici koji nisu bili na visokim pozicijama također su mogli mirno čekati mirovinu. U situaciji opadanja profita najbolje su prolazile one tvrtke koje uopće nisu razmišljale o otpuštanjima, koje su napravile sve da ne bi došlo do otpuštanja. Rezanjem plaća menadžera i zajedničkim naporima svih zaposlenika izvukli bi se iz najtežih uvjeta.

žrtvovanje koje pridonosi općem dobru stvara snažan duh tvrtke. U nekim su tvrtkama zaposlenici dio svoga radnog vremena provodili na raznim društvenim projektima. Doprinositi boljitku šire zajednice kod osoblja stvara pozitivan osjećaj i daje primjer brige drugima.

Jednakost. Jednakost raspoznavamo u slobodi izražavanja i jednakim pravima svih zaposlenika. Sloboda nam omogućava da se potpuno izrazimo i da se naučimo odgovornosti. Jednakost i uključenost su vrijednosti koje zaposlenici drže važnima za stvaranje snažnog osjećaja zajedništva. U tvrtkama koje promoviraju jednakost parkirna mjesta za upravu i odvojeni restorani ne postoje. Zaposlenici se druže s menadžerima za vrijeme ručka te se tako potiče otvorena komunikacija. Mnogim se zaposlenicima sviđa ideja da svog direktora mogu vidjeti svaki put kad to poželeva, a direktori se osjećaju povezani s poslom kada su u stalnom i otvorenom kontaktu sa zaposlenicima. U tvrtkama koje potiču jednakost nema sukoba s obzirom na spol ili rasu. Svi znaju da se uzdizanjem u odnosu na druge ljude samo prikrivaju vlastiti nedostaci. U poduzećima koja promoviraju jednakost svi su zaposlenici u stvari suradnici čime se ukida podjela na upravu i zaposlenike.

Poštivanje svih oblika života. Život se poštuje brigom i pažnjom za sva živa bića. Ljudska bića imaju sposobnost i moć uništiti ili očuvati prirodni okoliš u kojem žive a njegovom stalnom degradacijom pokazujemo da još uvijek vjerujemo u odvojenost. Mnoge tvrtke same, na dobrovoljnoj osnovi, ispituju okoliš i prate zagađenje. Neke od njih dio svog profita usmjeravaju "zelenima", a u nekima sami zaposlenici odlučuju u koje projekte usmjeriti sredstva. Svjesnost o

važnosti zaštite okoliša utječe na ponos zaposlenika koji osjećaju da doprinose svojoj zajednici i time utječu na stvaranje boljeg svijeta.

Bezuvjetna skrb. Bezuvjetnu ljubav izražavamo služenjem. Kada čovjek spozna jedinstvo svega što postoji tada davanje postaje isto što i primanje. Kada snažne tjelesne stanice pomažu slabima, snaga čitavoga organizma se povećava. želimo li ojačati snagu cjeline moramo se brinuti za slabe, klonule i nesposobne. Pojedine tvrtke s liste "100 najboljih" primijenile su ovu filozofiju u praksi prevoženjem članova obitelji zaposlenika avionima tvrtke na udaljene lokacije kako bi im osigurali liječenje u specijaliziranim bolnicama. Zaposlenicima bi osigurali slobodne dane kako bi mogli njegovati svoje bližnje u trenucima kada im je to bilo potrebno. Takvim pristupom stvorili su snažan osjećaj pripadnosti organizaciji. Svjedoci opisanih situacija tvrde da su osjećali nevjerojatan ponos što mogu raditi za organizaciju koja pokazuje toliku sućut.

Obiteljski osjećaj jedna je od vrijednosti koju ljudi najviše cijene u svojim organizacijama. Ljudi žele iskusiti obiteljske vrijednosti na radnom mjestu, žele doći na posao ispunjeni, žele se baviti i u isto vrijeme doprinosti razvoju. Jednom riječju, žele raditi u organizaciji koja je stvorila snažan osjećaj zajednice i pripadanja jer je potreba za pripadanjem usadena svakom čovjeku. Riječi "zajednica" i "jedinstvo" potječu iz istoga korijena... kroz jedinstvo uživamo u zajednici i stvaramo povezanost i odnose. Scott Peck kaže: "Stvorite li istinsko jedinstvo u vašem poduzeću automatski ste stvorili i etički integritet," te nastavlja, "mislim da je vođenje u stvari duhovni poziv."¹¹

Uključite li zaposlenike u sve aktivnosti tvrtke i stvorite li prostor u kojem mogu nesmetano živjeti svoju unutarnju motivaciju, budite sigurni da ste zadobili njihovo poštivanje i povjerenje. Kada je osjećaj pripadanja prisutan, tada je i briga za uspjeh organizacije prisutna. Stav "Što ja time dobivam?" se napušta da bi se prihvatilo drugačiji: "Što je najbolje za opće dobro?" Stari mentalitet se napušta da bi se prihvatila misija, a prihvaćanjem i življenjem misije potiče se intuitivnost i kreativnost zaposlenika i cijele organizacije što pozitivno utječe na konačni rezultat poslovanja.

Opstanak u 21. stoljeću tražit će od organizacija da veću pažnju posvete unutarnjim potrebama radne snage. Pozornost se posljednjih desetljeća usmjeravala na materijalno blagostanje i nagrade, a u sljedećem će stoljeću biti preusmjerena na vrijednosti i duhovno blagostanje. Ljudi će tražiti organizacije koje će im osigurati unos vlastitih vrijednosti u posao, priliku da naprave pozitivne promjene u svijetu i da postanu ono što žele biti - da u potpunosti ispune svoj potencijal. Organizacije koje uspješno oslobode svoje duhovne potencijale sigurno će nadmašiti poduzeća koja svoje poslovanje još uvijek temelje na staroj, komandno-kontrolnoj paradigmi.

1. Richard Barrett and I. Serageldin, Editors, *Ethics and Spiritual Values and the Promotion of Environmentally Sustainable Development*, Proceedings (October 1995). Washington, DC: World Bank, 1996.
2. Jeremy Rifkin, *The End of Work*, New York: G.P. Putnam's Sons, 1995.
3. *In Context: A Journal of Hope, Sustainability and Change*, No.41, Interview with Paul Hawken, Bainbridge, Island, WA.
4. Peter Russell, *The Global Brain*, Los Angeles: J.P. Tarcher, 1983.
5. Richard Maurice Bucke, *Cosmic Consciousness*, New York: E.P. Dutton, 1969.
6. Abraham Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: Penguin Books, 1976.
7. Abraham Maslow, *Toward a Psychology of Being*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1968.
8. *Business Ethics*, Interview with Dee Hock, May/June, 1996.
9. Robert Levering and Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to work for in America*. New York: Doubleday, 1993.
10. Richard Barrett, *A Guide to Liberating Your Soul*. Alexandria, VA: Unfoldment Publications, 1995.
11. *Business Ethics*, Interview with M. Scott Peck, March/April, 1994.



Copyright: World Business Academy

Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo, jezici i informatika, Zagreb

