



Miljenko Cimeša samostalni je konzultant,
ekspert za strategiju i organizacijski razvoj.
Predsjednik je Društva za organizacijsko učenje
Hrvatske i član uprave portala
Quantum21.net.

Osvješčivanje "slijepa točke":
vođenje u kontekstu svijeta u nastajanju

Komentar Miljenka Cimeše

Kada sam u prosincu 2002.g. prvi puta pročitao ovaj tekst preplavili su me osjećaji uzbuđenja zbog susreta s vrlo poticajnim idejama. Po mom mišljenju ključne ideje ovog teksta jesu:

1. Važna "slijepa točka" u filozofiji, društvenim znanostima i znanosti menadžmenta 20. stoljeća leži upravo u **nesposobnosti percipiranja cjelovitog procesa formiranja društvene stvarnosti... Vidimo samo ono što činimo**. Također, formiramo teorije koje objašnjavaju način na koji djelujemo, ali smo obično u tom procesu nesvjesni *polazišnog mjesta* iz kojeg djelujemo,
2. Kvaliteta svijesti određuje učinak,
3. Najznačajnije sredstvo za vođenje promjena u 21. stoljeću je *sebstvo* lidera,
4. Nužan je novi pristup osposobljavanju lidera.

Čitanje ovog teksta rezultiralo je i nelagodnom prozišlom iz nedovoljnog razumijevanja navedenih ideja. Potreba za rješanjem osjećaja nelagode potaknula me na osobno "putovanje". Riječ je o procesu u kojem se isprepliću tri vrste aktivnosti:

1. *Izučavanje literature*. U konkretnom slučaju to je značilo izučavanje svih dostupnih intervjua iz projekta "Dialogue on leadership", knjiga ("Presence", "Theory U"), članaka, te "povijesti učenja" (studija slučajeva o iskustvima implementacije ovih novih ideja),
2. *Eksperimentiranje*. Stjecajem okolnosti u nekim sam organizacijama imao priliku testirati neke od navedenih ključnih ideja,
3. *Reflektiranje*. Sukladno logici organizacijskog učenja nakon svakog eksperimenta nastojao sam izvući pouke za budućnost.

U nastavku teksta prezentirati ću interpretacije gore navedenih ključnih ideja, kao i njihove moguće implikacije glede razvoja liderstva u Hrvatskoj.

Kao što je već navedeno, "slijepa točka" znanosti o liderstvu odnosi se na nesposobnost percipiranja cjelovitog procesa formiranja društvene stvarnosti. Prema **C. O. Scharmeru** (2007.) proces formiranja društvene realnosti moguće je promatrati na tri razine:

1. *Isbod, ostvareni rezultat*. Ova razina formiranja društvene stvarnosti obično se nalazi u središtu pozornosti lidera koji se obično najveći dio vremena bave financijskim i/ili operativnim rezultatima poslovanja (zarađenim profitom ili npr. kilometrima izgrađenih autocesta),

2. *Proces*. To su aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se ostvarili željeni rezultati. Ove su teme došle u središte pozornosti lidera tijekom 80-ih godina, usporedo s jačanjem pokreta za upravljanje potpunom kvalitetom (TQM),
3. *"Polazišno mjesto"* iz kojeg lideri djeluju. Razumijevanje ove kategorije zahtijevalo je najviše truda...

Prema C.O. Scharmeru (2007.) moguće je razlikovati četiri "polazišna mjesta" iz kojih lideri djeluju:

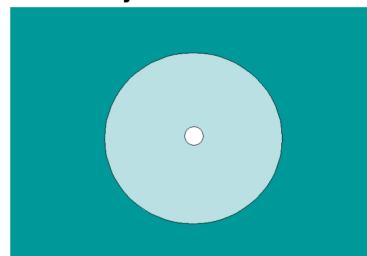
1. Iz centra vlastitih i organizacijskih granica,
2. S periferije osobnih i organizacijskih granica,
3. Izvan organizacijskih granica,
4. Iz dubokog izvora nastajuće budućnosti.

1. Djelovanje iz centra vlastitih i organizacijskih granica

Djelovanje iz tog centra podrazumijeva da lideri **preslikavaju** svoje osobne i organizacijske mentalne modele (duboko usvojene postavke ili predožbe o svijetu koje utječu na njihovu percepciju i interpretaciju). To znači da takvi lideri promatraju svijet unutar poznatih kategorija, te da slijepo provode službenu politiku organizacije. Usljed toga, nisu u stanju prepoznati situacije kada se u njihovu okruženju dogodi nešto istinski novo (npr. promjene u potrebama kupaca ili pojava konkurenta s radikalno drugačijim poslovnim modelom), niti su u stanju ponuditi nova rješenja za poznate probleme.

Riječju, lideri koji djeluju iz centra ostaju zarobljenicima vlastitog načina razmišljanja, te preslikavaju obrasce ponašanja iz prošlosti. Metaforički rečeno, lidere koji djeluju iz centra moguće je usporediti s automatskim pilotom - "putuju" prema unaprijed zadanom planu. Na žalost, svima nam je poznato da se na automatskog pilota možemo osloniti jedinu u stabilnim uvjetima... Zbog toga što opisani lideri uvijek preslikavaju obrasce ponašanja iz prošlosti, njihove organizacije ne prate promjene u okruženju te sve dublje tonu u krizu. Lideri koji djeluju iz centra slušaju druge ljude na način koji potvrđuje njihove uobičajene prosudbe (sve ono što nije u skladu s postojećim uvjerenjima ne dopire do njihove svijesti).

Mjesto: iz centra



Slika 1: Djelovanje iz centra

2. Djelovanje s periferije osobnih i organizacijskih granica

Obzirom da je djelovanja iz centra kontraproduktivno, lideri nastoje **"otvoriti um"**, odnosno razviti sposobnost suspenzije i propitivanja prosudbi, kao i promatranja realnosti bez unaprijed stvorenih predrasuda. Metaforički rečeno to bi značilo da se od lidera traži da s periferije organizacije pogledaju van. U tom trenutku oni, ponekad po prvi puta, počinju vidjeti stvarnost "novim očima", onakvom kakva ona zaista jeste. Suočavanje sa stvarnošću često izaziva negativne emocije (nemir, ljutnju i strah), a posebice onda kada se ukaže nesklad između liderovih predrasuda i same stvarnosti. U tom je kontekstu poznata priča o slijepcima i slonu koja sjajno ilustrira domete djelovanja iz periferije.

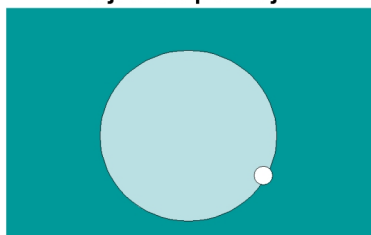
Da podsjetimo, skupina slijepaca je jednom prilikom naišla na slona. Ne znajući o čemu je riječ, počeli su ga obilaziti i opipavati. Prvi među njima koji je dotaknuo trup slona uzviknuo je: "Slon je kao brdo!" Na to mu drugi slijepac, koji je upravo napipao nogu, odgovori: "Nemaš ti pojma. Slon je poput stupa!" Treći slijepac koji je upravo naišao na rep umiješao se u raspravu slijedećim riječima: "Nitko od vas nije u pravu. Slon je poput užeta".

Pouka je ove priče da svatko od nas, poput slijepaca iz priče, vidi samo jedan dio "slona". Sukladno tome, lideri koji djeluju iz periferije obično vide tek dio stvarnosti. Nažalost, često se događa da nisu svjesni takve situacije, te griješe kao i slijepci jer poistovjećuju dio s cjelinom. Primjerice, direktori pojedinih

poslovnih funkcija obično promatraju probleme poduzeća kroz prizmu svojih poslova. Ova se činjenica samo po sebi čini logičnom. Problemi nastaju u onom trenutku kada donose zaključke o cjelini organizacije samo na temelju uvida u fragment, te kada počnu nametati svoje mišljenje kao jedino ispravno.

Aktivnost koje utjelovljuju osobno otvaranje je *faktografsko slušanje* (posvećivanje pozornosti onim činjenicama koje dovode u pitanje postojeće zaključke i uvjerenja). Primarno obilježje komunikacije lidera na ovoj razini je *debata* (bez-rezervno zastupanje/nametanje svojih stavova). Primjeri organizacijskog otvaranja jesu aktivnosti *istraživanja tržišta, konkurenata i/ili potrošača*.

Mjesto: s periferije



Slika 2: Djelovanje iz periferije

3. Djelovanje izvan organizacijskih granica

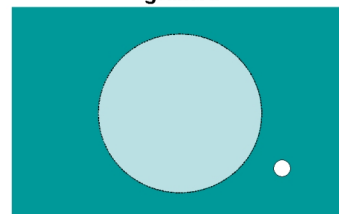
Pogled usmjeren u domene izvan organizacijskih granica predstavlja nužan, ali ne i dovoljan uvjet za uspješno vođenje. Naime, djelovanje iz periferije rezultira nastavkom podjele na subjekt i objekt promatranja, tj. sustav. Riječju, sustav ostaje "tamo vani". Kada u takvoj situaciji dođe do problema, lideri koji djeluju iz periferije organizacije obično ih pripisuju djelovanju sustava ("*vidi što nam sustav radi*"). Slijepa točka lidera u tom se trenutku odnosi na njihovu nesposobnost da uvide kako su i oni dio tog "problematičnog" sustava, te kako svojim djelovanjem (ili ne-djelovanjem) utječu na njegova obilježja i funkcioniranje. Riječju, naredni korak u evoluciji mjesta iz kojeg lider djeluje odnosi se napuštanje

organizacijskih granica, te na percipiranje stvarnosti iz cjeline, tj. cijelog polja (v. sliku 3.).

U takvoj situaciji dolazi do preokreta, nestanka granice između promatrača i objekta promatranja. Sustav više nije "tamo vani" a promatrač razvija svijest o tome kako je i on sam dio sustava koji se stalno mijenja i razvija. Sukladno tome, razvija se svijest o tome da ni problemi više nisu "tamo vani", te članovi sustava postaju svjesni da su oni njegovi **su-kreatori**, da su oni zaslužni za njegove dobre, ali i odgovorni za njegove loše strane.

Kada djeluju iz ovog mjesta, lideri postaju svjesni cjeline (što se često manifestira izjavom tipa "*o Bože, vidi što sami sebi radimo*"). Razvoj ove svijesti zahtijeva "**otvaranje srca**" odnosno korištenja srca kao organa percepcije. Poznata fraza "promatrati srcem", odnosi se na činjenicu da svako od nas duboko u srcu zna što jeste a što nije dobro. Na osobnoj razini se to manifestira u vidu **empatičkog slušanja** (riječ je o sposobnosti neposrednog povezivanja s drugim osobama i promatranju realnosti njihovim očima). Na grupnoj razini riječ je o prijelazu na **reflektivni dijalog**. Primijenjeno na priču o slijepcima, oni bi najprije počeli jedni druge slušati s uvažavanjem, a zatim bi pokušali stvoriti zajedničku sliku slona (koji, da podsjetimo, predstavlja cjelinu koja obuhvaća *i* trup *i* noge *i* rep *i*...). **Riječju, bez zajedničkog promatranja (temeljenog na otvaranju uma i srca) lideri nisu u stanju sagledati cjelinu problema s kojima se suočavaju.**

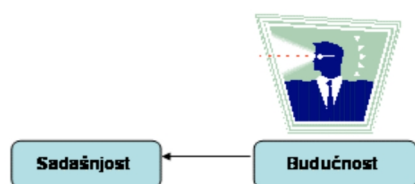
Mjesto: izvan organizacijskih granica



Slika 3: Djelovanje izvan organizacijskih granica

4. Djelovanje iz dubokog izvora nastajuće budućnosti

Zajedničko obilježje svih opisanih "mjesta" je **usmjerenost na sadašnjost**. U uvjetima brzih promjena u okruženju nužna je promjena fokusa pozornosti sa sadašnjosti na budućnost koja tek nastaje (v. sliku 4.). Na osobnoj razini to se manifestira tako da, tijekom evolutivnog procesa, lider razvija sposobnost prepoznavanja i povezivanja s najboljom budućom mogućnosti, a nakon toga preusmjerava svoju pozornost na način da pažljivo sluša, komunicira i djeluje iz te točke. Djelovanje iz nastajuće budućnosti zahtijeva "**otvaranje volje**". Riječ je o procesu osobne transformacije koja se zasniva na napuštanju starog identiteta i namjera (našeg malog, sebičnog 'ja'), te dopuštanja da se pojavi naše autentično sebstva (naše veliko, nesebično 'JA').



Slika 4: Djelovanje iz nastajuće budućnosti

Kao što je već navedeno, "polazišno mjesto" određuje "način djelovanja" / "respons" lidera:

1. Djelovanje "**iz centra**" (M1) rezultira reakcijama koje se temelje na starim navikama (R1). Neovisno o obilježjima utjecaja iz okruženja, lider uvijek reagira na isti način. Stoga se može zaključivati kako djelovanje lidera iz M1 rezultira nastankom autističkih sustava. Primjer *responsa* na ovoj razini predstavlja povećanje ulaganja u promociju radi rješavanja problema pada prodaje,
2. Djelovanje "**iz periferije**" (M2) rezultira u prilagođavanju situaciji putem strukturalnih promjena u sustavu (R2), kao i reagiranje na temelju starih navika (R1). Primjeri strukturalnih promjena su brojni: vlasničko, financijsko, operativno

restrukturiranje organizacija, redizajn poslovnih procesa, promjena načina organiziranja i financiranja zdravstva,

3. Djelovanje "**izvan organizacijskih granica**" (M3) rezultira korištenjem responsa R3 - samo-reflektiranja, odnosno preoblikovanja mentalnih modela (ili organizacijske kulture) na kojima se zasnivaju procesi donošenja odluka. Primjer responsa na ovoj razini je inicijativa za organizacijsku promjenu usmjerenu prema promjeni organizacijske kulture. Pored navedenog, liderima su na raspolaganju i responsi nižih razina (R1 i R2),
4. Djelovanje "**iz nastajuće budućnosti**" (M4) rezultira responsom u vidu dubokih promjena, transformacije, re-invenije, *presencinga* - tj. redefiniranjem svrhe organizacije i ponovnim otkrivanjem zajedničke volje - u skladu s najboljim mogućnostima koje donosi nastajuća budućnost (R4). Pored toga, liderima koji djeluju iz ovog mjesta na raspolaganju su i responsi niže razine (R1, R2, R3).

Prema C.O.Scharmeru većina lidera djeluje samo iz prvog mjesta...

Slijedeća ključna ideja u ovom tekstu odnosi se na kvalitetu svijesti, odnosno na tvrdnju Autora da "**kvaliteta svijesti određuje učinak**". Najbolju ilustraciju ove ideje predstavlja slijedeća priča:

Trojici učitelja koji predaju povijest postavljeno je isto pitanje: "Što radite?"

Prvi je učitelj na pitanje odgovorio ovim riječima: "Ništa posebno, predajem djeci povijest."

Drugi: "Ja sam u biznisu obrazovanja".

Treći: "Ja oblikujem sudbinu nacije - podučavam mlade umove o tome kako mogu stvarati povijest".

Prema Scharmeru (2000.) postoje slijedeće četiri razine svijesti (1):

1. *Preslikavanje*, projiciranje uobičajenih prosudbi o realnosti,
2. *Reflektiranje* i reinterpretacija, u smislu osveščivanja, te mijenjanja i prilagođivanja mentalnih modela o realnosti u skladu s promjenama u okruženju,

3. *Imaginacija*, riječ je ne samo o viđenju postojećih, nego i o naslućivanju nastajućih obrazaca koji ukazuju na buduće mogućnosti,
4. *Intuicija*, riječ je o sposobnostima prepoznavanja i povezivanja s najboljom budućom mogućnosti.

Tri su učitelja, kako nam gornji primjer ukazuje, demonstrirala primjere različite razine svijesti: dok prvi učitelj djeluje na razini preslikavanja, a drugi na razini reflektiranja, za trećeg bi se učitelja moglo reći da djeluje na 3. ili 4. razini svijesti. Mislim da ne treba posebno dokazivati kako će se ponašanje i učinci učitelja koji djeluje na prvoj razini svijesti ("*...ništa posebno, predajem djeci povijest*") suštinski razlikovati od ponašanja i učinaka učitelja koji djeluje na 3. ili 4. razini svijesti ("*...ja oblikujem sudbinu nacije - podučavam mlade umove o tome kako mogu stvarati povijest*").

Naredna ključna ideja odnosi se na **ključnu ulogu lidera u vođenju promjena** ("*najznačajnije sredstvo za vođenje promjena u 21. stoljeću je sebstvo lidera*"). To znači da lideri trebaju biti "*sjeme budućih promjena*". Ideju o liderima kao sjemenu budućih promjena sjajno pojašnjava slijedeća metaforička priča iz uvoda knjige *Presence*:

"...obično se kaže da stabla nastaju iz sjemenki. No, kako može malo sjeme stvoriti golemo stablo? Sjemenke ne posjeduju resurse potrebne za rast stabla. Resursi se moraju privući iz medija ili okruženja u kojem stablo raste. No, sjemenka omogućuje nešto što je presudno: mjesto na kojem se stablo kao cjelina počinje oblikovati. Kada se resursi poput vode i hranjivih sastojaka privuku, sjemenka organizira proces koji stvara rast. Na određen način, sjemenka je put koji otvara mogućnosti za budući život i rast stabla."

Sukladno zakonu prirode (prema kojem svi trajni rezultati proizlaze iz niza aktivnosti utemeljenih na univerzalnim načelima), lideri moraju djelovati iz dubljih razina svijesti i njima odgovarajućih polazišnih mjesta ako žele biti kvalitetno sjeme budućih promjena. To znači da je nužan **novi pristup osposobljavanju lidera**, pristup koji će potaknuti njihov osobni, a ne samo profesionalni razvoj (tj. podizanje razine svijesti).

Kakve su implikacije ovih ideja po razvoj lidera u Hrvatskoj - sada i ovdje?

U odgovoru na ovo pitanje potrebno je poći od uvida u izazove s kojima se suočava hrvatsko društvo. Kao dio cjeline, hrvatsko se društvo suočava s *globalnim* izazovima poput klimatskih promjena, terorizma, međunarodnog organiziranog kriminala, širenja oružja za masovno uništenje, zaraznih bolesti... Pored toga, ono je suočeno i sa specifičnim izazovima poput krize pravosudnog, mirovinskog, zdravstvenog i obrazovnog sustava, te konkurentskim zaostajanjem značajnog dijela gospodarstva. Netom naznačeni globalni i "lokalni" izazovi predstavljaju tzv. "**teške probleme**" (Adam Kahane, 2004.). Problemi su teški jer su kompleksni na tri načina:

1. Dinamički. To znači da su uzroci i posljedice problema međusobno odvojeni u prostoru i vremenu (tako da ih je teško iskustveno prepoznati). Primjer prostorne odvojenosti uzroka i posljedica predstavlja slijedeća izjava Al Gora (2007.):

"...u raspravama koje se vode vezano za ublažavanje posljedica nestašice hrane, katkad se navodi da su Afrikanci sami krivi za situaciju u kojoj se nalaze, odnosno da su uzroci korumpiranost i loše upravljanje. No, što više razumijemo klimatske promjene, to nam postaje jasnije da bi upravo mi (Amerikanci) mogli biti glavni krivci za takvo stanje. SAD ispuštaju približno četvrtinu svih stakleničkih plinova na svijetu (naglasio Cimeša)..."

Vremensku odvojenost uzroka i posljedica ilustrira i procjena prema kojoj su današnje klimatske (ne)prilike rezultanta emisije stakleničkih plinova u 70-im godinama prošlog stoljeća. Što je dulji i kompleksniji lanac uzroka i posljedica to je veća dinamička kompleksnost problema. Što je veća dinamička kompleksnost, to je veća međuovisnost među komponentama. Sukladno tome, rješavanje problema s visokom dinamičnom kompleksnošću zahtijeva korištenje pristupa **cijelog sustava**. To znači da prvi korak u rješavanju takvih problema predstavlja spoznaja cjeline, razumijevanje strukture i načina funkcioniranja sustava primjenom sustavskog mišljenja.

2. Socijalno. Problemi su socijalno kompleksni kada ljudi na koje oni utječu (stakeholderi, dionici) imaju različite interese i različita stajališta o njegovim obilježjima i uzrocima, kao i različita viđenja mogućih rješenja. Ako su razlike u interesima i stajalištima velike tada se može govoriti o visokoj socijalnoj kompleksnosti. Klimatska kriza, kao što uvjerljivo pokazuje Al Gore, predstavlja problem visoke socijalne kompleksnosti (jer je dosadašnja rasprava o njoj ukazala na postojanje izrazito suprotstavljenih stavova). Naredni primjeri problema visoke socijalne kompleksnosti su socijalne reforme ili programi restrukturiranja poduzeća. Na primjeru reforme zdravstva moguće je ilustrirati postojanje dionika s vrlo različitim stavovima: država, lokalna uprava, poslodavci, sindikati, menadžment zdravstvenih ustanova, zaposlenici zdravstvenih ustanova (liječnici, medicinsko osoblje), farmaceutske tvrtke, osiguravajuće tvrtke, pacijenti... Rješavanje socijalno kompleksnih problema zahtijeva uključivanje predstavnika svih relevantnih dionika, te organiziranje dijaloškog procesa posredstvom kojeg oni mogu ostvariti zajedničko razumijevanje problema, te kreirati zajedničko rješenje (**multistakholder dialogue approach**).

3. Generativno. Problemi su generativno kompleksni kada se razvijaju na nepoznate i nepredvidljive načine. To znači da kod ove vrste problema ne postoji jasna definicija problema (jer se problem stalno mijenja i razvija), kao ni rješenje problema. Dinamična priroda ovih problema onemogućuje jednoznačno i jednokratno prepoznavanje dionika. Rješavanje generativnih problema nije moguće korištenjem poznatih rješenja. Umjesto toga nužno je djelovanje **iz nastajuće budućnosti**.

Iz navedenog proizlazi mogućnost konstruiranja slijedeće *kategorizacije problema*:

- P1 - Problemi s kompleksnošću detalja,
- P2 - Problemi s dinamičnom kompleksnošću,
- P3 - Problemi s socijalnom kompleksnošću,
- P4 - Problemi s generativnom kompleksnošću.

Situacije koje obilježava visoka dinamička, socijalna i generativna kompleksnost nazivaju se *hiperkompleksnim situacijama*. Većina gore navedenih ključnih problema spada upravo u tu kategoriju. To znači da će se tijekom narednih godina lideri suočavati s

ekonomskim, socijalnim, ekološkim i političkim problemima bez presedana. Tijekom narednih decenija ti će se problemi multiplicirati...

Usljed nepostojanja svijesti o tome da je riječ o problemima više razine kompleksnosti u praksi se obično dešava da se problemi 3. i 4. razine rješavaju pristupom/responsom 1. i 2. druge razine (da podsjetimo, riječ je o reakcijama i strukturnim promjenama)!

Primjerice, u prijedlozima zdravstvenih reformi velika pozornost se posvećuje "*ustroju zdravstvenog sustava*" (npr. struktura upravljanja, struktura osnovnog paketa zdravstvenih usluga, struktura financiranja zdravstvenog sustava). Posljedica takvog pristupa je nametanje rješenja argumentom autoriteta (što dovodi do stvaranja socijalnih i političkih tenzija i sukoba (što dovodi do) opstrukcija provedbe nametnutih rješenja (što dovodi do) ponavljanja problema, odnosno stvaranja zbrke i kaosa. Riječju, priča o krizi i reformama zdravstvenog sustava ciklički se ponavlja većdecenijama. **Trajno rješenje problema zdravstva (kao i drugih socijalnih sustava) moguće je jedino responsom na 3. i 4. razini** (tj. propitivanjem i mijenjanjem bazičnih postavki na kojima se sustav zasniva, te njegovom re-invecijom u skladu s najboljom budućom mogućnošću).

Pokretanjem tako koncipiranih projekata Hrvatska bi se uključila u malobrojnu, ali brzo rastuću globalnu mrežu lidera koji rade na stvaranju socijalnih i ekoloških inovacija u cilju razvoja održivog društva. Povijesna šansa nam je pružena. Hoće li biti pameti i volje da ju iskoristimo?

(1) U lipanjskom broju Quantum21 u komentaru članka "Revolucija korporativnih vrijednosti" citiran je model razina svijesti R. Bareta. Prema tom modelu niže razine svijesti obilježava orijentacija na sebe, zadovoljavanje osobnih potreba. Nasuprot tome, više razine svijesti obilježava orijentacija na druge, na očuvanje i unapređenje zajedničkog dobra. Riječju, Baretov model svijesti pored kognitivne uključuje i etičku dimenziju.

(2) Riječ je o projektu ELIAS 2.0 kojeg su zajednički pokrenuli Presencing Institute, Society for Organizational Learning, MIT Leadership Center i MIT Center for Reflective Community. Projekt su zatim podržali UN Global Compact, World Bank Institute, Oxfam...