



Peter M. Senge, profesor na MIT Sloan School of management, predsjednik društva za organizacijsko učenje - SoL, autor kapitalnog djela Peta disciplina, osoba koju stručna javnost drži "jednim od petorice najutjecajnijih ljudi u povijesti menadžmenta".

## Osvješčivanje "slijepe točke": vođenje u kontekstu svijeta u nastajanju

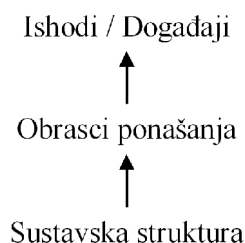
Komentar Petera M. Sengea

### 1. Koji je za mene ključni uvid iz ovog teksta (kako bih ga pojasnio iz teoretske perspektive ili iz perspektive ključnih temeljnih ideja)?

Za mene je ključno što se približavamo razumijevanju generativnog teritorija u srcu svakog liderstva. Postoje mnoge definicije liderstva, a zajedničko im je da se odnose na sposobnost održavanja promjena koje stvaraju novu stvarnost u skladu s istinskim ljudskim težnjama. Prema mojem mišljenju, nerazumijevanje opisanog procesa dovelo je u pitanje mnoge suvremene teorije o liderstvu.

Mislim da je najbolje da uvide dobivene iz ovog projekta pojasnim u kontekstu vlastite naobrazbe i naučenog o dinamici složenih društvenih sustava.

*Metoda sustavske dinamike* (Forrester, Sterman) se tradicionalno temelji na pozitivističkoj epistemologiji koja usmjerava pozornost na način na koji struktura povratnih veza u društvenom sustavu utječe na obrasce ponašanja koje taj isti sustav stvara. Prema tom pristupu do rasta može doći jedino u situaciji kada u njegovim osnovama postoje ojačavajući procesi povratnih veza uz pomoć kojih kretanje u jednom smjeru (npr. povećanje prodaje) dovodi do pratećih promjena (npr. povećanje prihoda koji se reinvestiraju u nove proizvode) koje zatim opet stvaraju daljnje kretanje u istom smjeru. S druge strane, do oscilacija dolazi zbog kašnjenja u procesima uravnoteženja (poput onih koji se pojavljuju kod popunjavanja zaliha u kompleksnom opskrbnom lancu) ili zbog višestrukih uzajamno protuslovnih ciljeva (poput decentralizacije kako bi se pospješile inovacije i centralizacije kako bi se pospješila kontrola). Rezultati koji nastaju u sustavu posljedica su opisanih obrazaca ponašanja. Točnije, događaji zaokupljaju pažnju menadžmenta kada opisani obrasci ponašanja stvore iznenadne, neočekivane i nepoželjne promjene, npr. pad prodaje ili prazna skladišta. Ovaj tradicionalni sustavsko dinamički uzročnosti može se prikazati na slici: (vidi slijedeću stranicu)

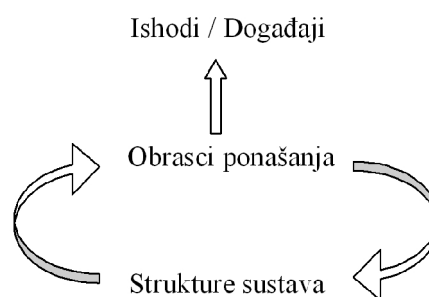


No, *sustavska dinamika* nam je malo toga mogla reći o nastajanju te povratne veze, te o tome zašto neke od njih prevladavaju nad drugima. Bez uvida u proces nastajanja sustavskih struktura koje potom stvaraju trajne obrasce ponašanja, znanosti *sustavske dinamike* nedostaje uvjerljiva teorija prakse koja će uputiti lidere željne stvaranja novih struktura, novog ponašanja i novih rezultata. Standardna teorija prakse u dinamici sustava je bila tehno-kratske prirode: stručnjaci otkriju principe po kojima sustav funkcionira te ih zatim pojasne menadžerima koji potom "mijenjaju politike sustava" ili "druge značajke sustava" kako bi stvorili nove strukture i nove obrasce ponašanja. Navedeno podrazumijeva sposobnost menadžera da zaista provedu takve promjene, što je u najboljem slučaju izvedivo kod formalnih struktura, ali ne i kod neformalnih "operativnih politika" koje obično upravljaju ponašanjem).

**Giddensova** "teorija ustrojavanja" (eng. *structuration theory*) i **Weickova** "teorija izvođenja" (eng. *theory of enactment*) govore o tome kako se društvene strukture stalno iznova stvaraju kroz svakodnevno djelovanje ljudi. Njihov je stav da ljudi stalno stvaraju strukture - obrasce međuovisnosti - bilo da su toga svjesni ili ne. Na primjer, ponašanje u prošlosti oblikuje obrasce/pravila i očekivanja u sadašnjosti, koji zatim upravljaju ponašanjem u budućnosti; zastarjela praksa postavljanja ciljeva i procjenjivanja važnosti informacija kod određivanja proizvodnog plana, oblikuje današnje proizvodne politike. Prema ovom pristupu, strukture nisu fiksne, već radije na trenutak "zamrznute" u procesu stalne promjene i ponovnog stvaranja od strane učesnika u sustavu. **Pretpostavka po kojoj svi učesnici u sustavu imaju jednaku sposobnost stvaranja novih struktura nije ispravna.**

Na primjer, pozicija autoriteta osigurava pravo na intervenciju u području formalnih pravila i reorganizacije formalne strukture. No, istinske promjene operativnih politika i neformalnih struktura nisu samo rezultat promjena formalnih struktura, već ovise o djelovanju mnogih ljudi. Na primjer, viši menadžeri često pokreću promjene koje menadžeri nižih razina obično ignoriraju. Na ovaj se način "teorija ustrojavanja" i "teorija izvođenja" prirodno uklapaju u gledište po kojem je **liderstvo distribuirani fenomen**. Navedeno znači da promjena složenog sustava zahtijeva promjenu ponašanja velikog broja učesnika. Različiti učesnici mogu imati različite sposobnosti utjecaja, no u isto vrijeme jednostrani utjecaj nije od nekog posebnog značaja. "Teorija ustrojavanja" i "teorija izvođenja" nam malo govore o dinamičkim posljedicama različitih izvedenih struktura - to jest, različitih obrazaca ponašanja proizašlih iz različitih struktura.

Povezivanjem pristupa *sustavske dinamike* i *izvođenja* dolazimo do onoga što **Wanda Orlikowski** i ja nazivamo **pristup izvedenih sustava** (eng. *enacted systems view*), koji je pojašnjen na slijedećoj slici:



Teorija *izvedenih sustava* ukazuje na stalno međudjelovanje strukture i ponašanja: strukture se stalno oblikuju djelovanjem ljudi, a tako stvorene strukture zatim oblikuju buduće aktivnosti. Ljudi stvaraju strukture koje zatim oblikuju ljudsko ponašanje.

Vjerujem da pristup *izvedenih sustava* predstavlja korak naprijed u postavljanju ozbiljnih temelja za razumijevanje procesa kojim fenomen disperziranog liderstva stvara duboke promjene u strukturi i ponašanju. Gledano iz ove perspektive, **liderstvo se primarno odnosi na uspostavljanje novih struktura koje zatim stvaraju nove obrasce ponašanja i nove rezultate funkcioniranja sustava.**

Rezultati istraživanja koje su zajednički proveli *McKinsey* i *SoL* proširuju ovu perspektivu uključivanjem u razmatranje mogućih izvora takvog vodstva koji predstavljaju uvjete za omogućavanje međuovisnog razvijanja novih struktura i ponašanja. Posebno naglašavaju važnost "*Mjesta*" iz kojeg aktivnosti nastaju i koje mogu proizaći ili iz postojećih struktura (npr. uobičajeni način razmišljanja, uobičajeno djelovanje - vidi: Dodatak) ili iz dubljih razina postojanja. Istraživanje razvija dva komplementarna pogleda na spomenutu "dublju razinu": jedno koje naglašava razvoj pojedinca i drugo koje ukazuje na razvoj grupe.

Za F. Varelu i E. Rosch, nove aktivnosti koje su sposobne stvarati nove strukture mogu nastati kao rezultat:

1. Osviješćivanja (Varela),
2. Primarnog poimanja (Rosch).

Za **Varelu**, "*krbko ili virtualno Ja*" transcendiraju u procesu stjecanja iskustva, te kroz razvoj sposobnosti obraćanja veće pažnje pojavama koje proživljavamo - a pogotovo kroz međudjelovanje *suspenzije, preusmjerenja i napuštanja*. Za **Rosch**, "slijedimo li dovoljno dugo svoju pravu prirodu... (dok ne) pronađemo izvorni način postojanja", možemo doći do drugačijeg izvora djelovanja, kod kojeg "ne postoji svjesna kontrola - pa čak niti osjećaj da mi išta činimo".

Opisani pomak u doživljaju samoga sebe kada djelujemo po autentičnim i izvornim principima, vuče svoje korijene iz mnogih tradicionalnih pristupa transcendenciji. *Csikszentmihalyi* je otkrio začuđujuću sličnost u različitim iskustvima dostizanja vrhunskih učinaka, kako u umjetnosti i sportu tako i u drugim područjima ljudskog postojanja. Svi ispitanici govore o "gubitku individualnosti" ili o "promatranju svog djelovanja koje se ne temelji na razmišljanju".

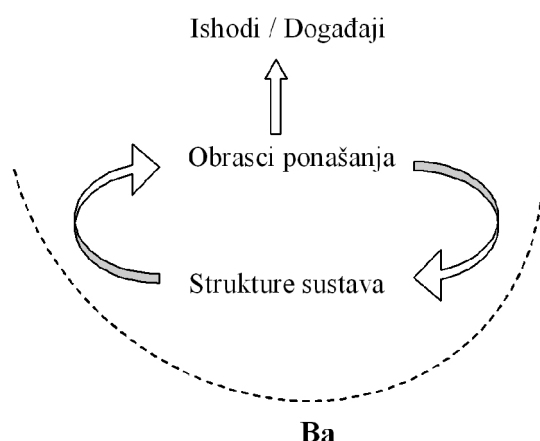
Naglašava da se grčki korijen riječi "ekstaza" može doslovno prevesti kao "biti po strani". Učitelj Nan Huai-Chin u svojoj knjizi *To Realize Enlightenment* citira *Yogacarabhumi shastre* o fazama razvoja koje još uvijek nisu samadhi (prva razina prosvjetljenja), "...zato što im nedostaje lakoća i mir, te još uvijek sadrže, njeguju i tvore karmu, ne mogu se nazvati samadhijem." Stoga djelovanje na autentični ili izvorni način nije rezultat starih navika niti oblikuje buduće navike. Prije bi se moglo reći da **omogućuje nastanak novoga**. Može li tako nešto biti izvor nastanka novih struktura?

**Nonaka** ovom naglašavanju kultivacije pojedinca pridodaje ideju o važnosti zajedničkog konteksta ili *Ba*. Nishidine tri dimenzije *Ba* - fizička, inter-subjektivna i trans-subjektivna - govore nam da sposobnost stvaranja generativnog *Ba* barem djelomično ovisi o sposobnosti transcendencije normalnog iskustva sebstva. Drugim riječima, sposobnost njegovanja generativnog *Ba* ovisi o međuovisnim sposobnostima pristupanja fizičkoj, inter-subjektivnoj i trans-subjektivnoj dimenziji. Sve dimenzije su povezane. Niti jedna dimenzija se ne može njegovati bez ovisnosti o drugim dimenzijama. Stoga se nameće zaključak da, u tom smislu, razvoj grupe nije moguć bez razvoja pojedinca. Možda se to može reći i za obrnuti proces?

**Jaworski i Sheldrake** evociraju pojam polja te na taj način ukazuju na energetske prirode pojedinih aspekata generativnog *Ba*, uspoređujući ga s kvantnim ili elektromagnetskim poljima koja stvaraju "*uzročnost na daljinu*". Pojedinci koji djeluju iz pozicije primarnog poimanja postaju dio šire i značajnije sile koja oblikuje strukture i ponašanje, postaju "sila prirode", kako to kaže *George Bernard Shaw*, veća od njih samih. Osoba koja "*se okreće*", upotrijebimo li *Buberov* termin (u knjizi *I and Thou*), autentičnom izvoru iskustva, "*raskida mrežu uobičajenih poriva, pokreće, pomlađuje i mijenja stabilne povijesne strukture*".

**Bohm** je ovaj proces opisao kao "*prelazak implicitnog u eksplicitno*" kojeg on smatra stvaralačkim procesom univerzuma. *Zajednički stvaralački kontekst* ili *polje* proizlaze iz autentičnih djela koja nastaju iz šireg smisla. Štoviše, djelovanje iz takve razine postojanja ne samo što povezuje ljude s prirodnim nastajanjem, nego i jedne s drugima. Stvaralačko polje je istovremeno duboko osobno i inherentno kolektivno.

Spajanjem svih ovih ideja dobivamo višedimenzionalnu sliku stvaranja realnosti na četiri razine: ishodi/događaji, obrasci ponašanja, strukture (obraci međuovisnosti), te polje ili *Ba*:



Navedeno nam govori da pozornost lidera mora biti usmjerena na sve četiri razine, iako najveća "poluga za transformiranje sustava" obično leži u dubljim razinama. Meni to osobno ne znači da bi se lideri trebali fokusirati isključivo na razinu polja ili *Ba*. Primjerice, jedan od načina da se potvrdi promjena temeljnog polja je promatranje promjena u temeljnim strukturama te obrascima razmišljanja i djelovanja koje temeljno polje stvara i na koje odgovara. Liderstvo se u konačnici odnosi na rezultate koje ljudi mogu stvoriti. Područje liderstva u službi podržavanja nastajanja nove stvarnosti zahtijeva sposobnost pristupa svakoj od navedene četiri razine. U tom se procesu pojavljuju značajni izazovi te je pred nama vjerojatno dugačak put prije nego što uspijemo objasniti zašto je takvo liderstvo rijetkost. Tako će i ostati ako i dalje budemo zanemarivali razvijanje ljudskih sposobnosti da pristupe svim opisanim razinama.

## 2. Na koji način teoriju približiti praktičarima?

Došlo je vrijeme da se vratimo nekim od najstarijih učenja o liderstvu. Tisućama godinama ljudi su sposobnost vođenja smatrali neodvojivom od zrelosti osobe koja se nalazi u poziciji da vodi. U zapadnjačkoj kulturi smo imali "kralja-filozofa", u kineskoj kulturi *Konfucijevu teoriju o razvoju vodstva*. No, ta učenja su izgubljena u modernim vremenima. **Ljudi se danas uzdižu na vodeće pozicije u poslovnim organizacijama, javnim i drugim velikim institucijama na temelju svoje inteligencije, rječitosti, a često i vještine u igranju političkih igara.** Zatim shvate da su došli do položaja na kojem njihove vještine ne odgovaraju zahtjevima posla. Kondicionirani su da budu zagovaratelji iako se od njih traži suradnja i zajedničko propitivanje. Rješavaju probleme iako se od njih traži formuliranje kompleksnih dilema i razumijevanje razmjena između kratkoročnih i dugoročnih učinaka. Iako su dobri u realizaciji planova, suočavaju se s novom složenom stvarnošću koja nastaje tijekom njihova djelovanja i traži posvećivanje pozornosti trenutku, kao i spremnost napuštanja planova i improvizaciju. Oni su dobri u zapovijedanju, iako danas moraju voditi pomoću moralnog uvjerenja.

Vjerujem da će stvarnost prisiliti sve veći i veći broj organizacija da nauče sve što je potrebno kako bi stvorili klimu koja podržava razvoj i kontinuirano duboko učenje, što se pogotovo odnosi na pojedince predodređene za vodeće pozicije. Prisilit će ih složena i dinamična tržišna stvarnost koja zahtijeva korištenje inteligencije i imaginacije na svim razinama organizacije. Prisilit će ih konkurentno tržišta rada i velike mogućnosti koje se nude "slobodnjacima". Prisilit će ih kupci koji su postali proaktivni u izražavanju svojih želja.

Organizacije također moraju naučiti razumjeti različite načine i pozicije s kojih različiti ljudi mogu voditi. Ako se ljudima zaista omogući razvoj istinske autentičnosti, tada će oni razviti svoje urođene sposobnosti vođenja bez obzira na formalnu poziciju na kojoj se nalaze. No, u tom procesu će postati više, a ne manje različiti od drugih. Tradicionalne sile koje još uvijek dominiraju mnogim velikim (i malim, op.ur.) organizacijama i koje nastoje homogenizirati lidere i stvoriti "mreže starih prijatelja", u neskladu su s povećanom raznolikošću.

Aktivno sudjelovanje u navedenim promjenama zahtijeva nove alate i pristupe razvoju lidera. Treninzi i formalno obrazovanje i dalje će biti važni. Ali, kao i kod svakog dubokog učenja, najvažnije razvojne procese pronalazimo u kontekstu rješavanja praktičnih problema i dostizanja realnih ciljeva. Takav pristup zahtijeva mentorstvo, ali također i stvaranje radnog okruženja u kojem će se stalno kombinirati odlučivanje s propitivanjem i reflektiranjem. Opisano zahtijeva inovacije u infrastrukturi organizacija kao što su "polja za vježbe menadžera" ili "laboratoriji za učenje" te posvećivanje pozornosti sveukupnom okruženju na jedan mnogo suptilniji način.

Ljudi znaju kada se nalaze unutar "generativnog prostora". Osjećaju uzbuđenje, povjerenje i otvorenost prema novim idejama kao i posvećenost dostizanju željenih rezultata. Čini se da ništa ne utječe snažnije na sposobnost vođenja od članstva u sjajnom timu koji je postigao nemoguće. Vjerujem da će uspješne organizacije u budućnosti naučiti metodu zajedničkog stvaranja takvih "prostora". To zahtijeva razvoj pojedinca, ali je u isto vrijeme širi pojam koji se odnosi na sposobnost grupe.

Ako na kraju zaista na svim organizacijskim razinama bude više autentičnih lidera, organizacije će se priključiti staroj borbi s novom snagom, borbi za zasluge i osobnu moć. Organizacije, a pogotovo korporacije, mogu očekivati pritisak za preispitivanje njihovih etičkih temelja. Pritisak će dolaziti iz okoline u kontekstu povećanih zahtjeva za odgovornim odnosom prema prirodi i društvu, no također iz nutrine organizacije jer će članovi sve više iskazivati svoje prikrivene želje za duhovnim razvojem.

### 3. Što me se posebno dojmilo u ovim materijalima?

U intervjuima me se posebno dojmila dubina osobnog promišljanja i otvorenog kazivanja tog promišljanja. Prilikom ovog intimnog uvida u živote vodećih znanstvenika, vrlo me je iznenadila njihova duboka posvećenost disciplini osobnog razvoja. Smatram da je njihov osobni razvoj neodvojiv od njihovog znanstvenog rada, kako od znanstvenih procesa tako i od same suštine znanstvenog rada. Ne mogu drugo nego vjerovati da se radi o sasvim novom i potencijalno veoma važnom obliku razvoja.

Mnogi su uočili da je znanost religija današnjice. Znanstvenici danas uživaju ugled i poštovanje zajednice neovisno o tome da li su u pravu ili krivu, slično kao što je ranije bio slučaj s duhovnim liderima. Oni predstavljaju društvenu potragu za istinom. Obično ih se vidi kao ljude s posebnim stupnjem profesionalnog integriteta koji, za razliku od poslovnih ili političkih lidera, na prvo mjesto ljestvice važnosti, pa čak i ispred vlastite koristi, postavljaju poštenje i iskrenost.

Pa ipak, dominantna struja zapadnjačke znanstvene epistemologije je stotinama godina odvajala znanstvena opažanja od bića znanstvenika koji su do tih opažanja došli. "Objektivnost" je postala sredstvo za stvaranje izjava o prirodi svijeta neovisno o promatraču. Iako se ova temeljna ideja o odvojenosti promatrača i promatranog počela naveliko osporavati u fizici 20. stoljeća, dominantni znanstveni svjetonazor, način na koji se znanost prenosi djeci kao i osnovna profesionalna praksa, nisu bili zahvaćeni novim promišljanjem.

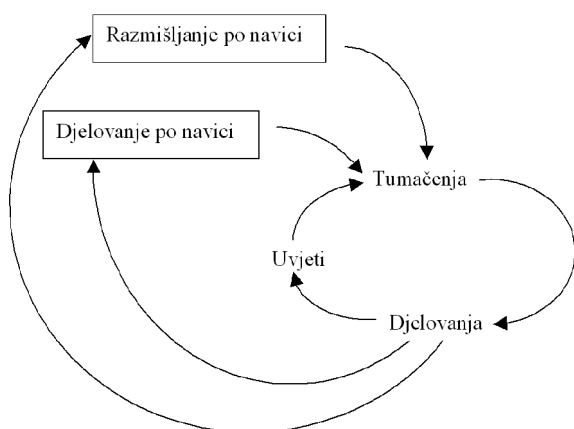
Usprkos tome, vodeći znanstvenici koje smo intervjuirali žive i artikuliraju značajno drugačiji pristup koji naglašava povezanost između osobnog razvoja i znanstvenog istraživanja. Oni traže nove sinteze, poput njihovih zapadnjačkih prethodnika, poput Goethea, koji su nažalost uvijek bili u manjini.

Vjerujem da se je temeljna namjera u pozadini zapadnjačke znanosti oduvijek odnosila na dominaciju i kontrolu. Stoga se postavlja pitanje: koja bi to nova namjera mogla nastati u pozadini nove znanstvene sinteze i duhovnosti? Možda će ona dovesti do novog usmjerenja i naposljetku do novih sposobnosti u oblikovanju društvene stvarnosti?

### Dodatak: Teorija izvedenih sustava

Kolegica Wanda Orlikowski i ja već dvije godine držimo predavanja na probnoj radionici koja povezuje *dinamiku sustava* i *pristup izvođenja/strukturiranja* uzročnosti u društvenim sustavima. Na donjoj slici prikazana je osnovna jedinica analize za oblikovanje društvene stvarnosti u seminaru. Ona ukazuje da svako ljudsko djelovanje proizlazi iz stalnog međudjelovanja tumačenja, djelovanja i utjecanja na

uvjete, iz kojih zatim nastaju nova tumačenja i akcije. No, ta se tumačenja oblikuju pod utjecajem mentalnih modela, razmišljanja i djelovanja po navici, koji su sami po sebi ugrađeni u povratne veze na koje utječu trenutne akcije i uvjeti:



Dinamika sustava i pristup izvođenja/strukturiranja prirodno se nadopunjavaju. Na isti način na koji pristup izvođenja uzima u obzir slijepu točku u dinamici sustava koja se odnosi na nastajanje struktura, i dinamika sustava uzima u obzir slijepu točku u pristupu izvođenja/strukturiranja koja se odnosi na različite strukture koje imaju različite dinamičke posljedice te shodno tome stvaraju različite obrasce ponašanja u vremenu.

Copyright: C. Otto Scharmer  
Material drawn from <http://www.dialogonleadership.org>

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

