



Margaret J. Wheatley predsjednica je Instituta Berkana. Dugogodišnji je profesor, konzultant, pisac i govornik. Knjiga Leadership and the New Science proglašena je 2002. knjigom godine iz menadžmenta.

Škole kao živući sustavi - 2. dio

Margaret Wheatley

III. Kako koristiti sposobnost života da se mijenja

Ako želimo unaprijediti i promijeniti školski sustav, navedena četiri načela moramo vrlo ozbiljno shvatiti. Do danas smo već dovoljno iscrpili sebe i resurse u prisilnim pokušajima promjene škola i ljudi. (Navedeno se odnosi i na sve druge institucije.) U daljnjem tekstu ću pokušati opisati način korištenja tih načela s ciljem značajne promjene pristupa organizacijskim promjenama.

Otkrijte što je važno

Vjerujem da promjene, kako na pojedinačnoj tako i na organizacijskoj razini, započinju iz iste potrebe - potrebe da otkrijemo što nam je važno i u čemu pronalazimo smisao. Ljudi će se mijenjati jedino ako vjeruju da su novi uvidi, nove ideje ili nove forme njima značajne. Težimo li promjenama u školskom sustavu ili zajednici, potraga za novim smislom mora uključiti sve sudionike kako bi se prije svega otkrilo postoje li uopće zajednički interesi.

Ostvarivanje opisane prakse zahtijevalo je neke promjene s moje strane. Danas kada radim kao savjetnik s grupom ljudi prvo želim saznati tko su oni i što im je važno. To se ne može postići slušanjem njihovih pojedinačnih izlaganja ili vjerovanjem nekolicini. Kako bih otkrila što smatraju važnim, pratim pitanja koja zaokupljaju njihovu pozornost te njihovo ponašanje. Koje su to teme koje stvaraju najviše energije, bilo pozitivne ili negativne? Kako bih došla do željenih odgovora, moram biti veoma radoznala i u procesu stalno odbacivati vlastite pretpostavke i stereotipe. Pored toga, ja zaista moram s njima surađivati, a ne samo sjediti postrani, promatrati njihovo ponašanje ili razgovarati s pojedincima. Radimo li zajednički na nekom projektu, istinski grupni identitet uvijek će isplivati na površinu.

Prilikom otkrivanja značajnih pitanja, pretpostavljam da ću čak i u prisutnosti grupnog identiteta naići na brojna različita tumačenja svega što se događa. Pokušavam od različitih iznesenih ideja, prijedloga i problema stvoriti eksperimente koji mi pomažu da shvatim što je ljudima doista važno, bez da namećem svoje mišljenje. Pokušavam ostati otvorena na različite reakcije, umjesto da ljude trenutno dijelim na "neprijatelje" i "saveznike" (iako, moram priznati, to nije uvijek lagan zadatak). Pozorno slušam tražeći

raznolikost prije negoli slaganje, a s vremenom sam naučila koliko je raznolikost ustvari pozitivna. Zapanjena sam spoznajom da članovi iste grupe mogu isti događaj tumačiti na toliko različitih načina. **Zadivljena sam i uvjerena, kako nas i uči nova znanost, da na svijetu ne postoje dvije osobe koje svijet vide na isti način.**

Otkrivanje suradnika u ljudima koji nas okružuju

Bez obzira kako to postigli, najvažnije je da otkrijemo što je pojedincu, grupi ili organizaciji važno. To se postiže zajedničkim radom, razmišljanjem i razgovorom - uz radoznalost, strpljenje i očekivanje drugačijih tumačenja. No, tijekom istraživanja tih različitih tumačenja, često se događa da otkrijemo zajedničko središte ili izvor energije koji će kasnije omogućiti promjene. Počinjemo uviđati zajedničke interese te da svi zajedno zaista tvorimo sustav.

Otkrivanje zajedničkih interesa uvijek mijenja ljudske odnose na bolje. Otkrijemo li da dijelimo zajednički san ili stav prema nekoj nepravdi, uvijek se nešto čarobno promijeni u odnosu, otvorimo se jedni drugima i postajemo suradnici. Loša iskustva i bol iz prošlosti ostaju tada iza nas. Ljudi se okreću budućnosti kako bi udružili snage i radili zajedno. Više se ne povlačimo, ne čekamo na vanjske poticaje. Tražimo jedni druge, ljude koji nam mogu pomoći. Zov smisla i važnost problema odjednom postaju jači od nevolja i straha prošlosti. Otkrijemo li nešto važno na čemu možemo zajedno raditi, zajedničkim ćemo snagama otkriti na koji način to trebamo napraviti.

Uvijek se iznova iznenadim koliko se grupa ljudi može snažno povezati jednom kada pronađu zajedničke interese. Suradnja postaje moguća jer su svi uvidjeli da je projekt važan i dovoljno izazovan da ih svih angažira. Obuzeti zajedničkim smislom, ljudi zaboravljaju na probleme u odnosima i okreću se uobičajenim poteškoćama. Postaju pravi sustav - znaju da su jedni drugima potrebni. Nastoje stvoriti kvalitetnije međusobne odnose jer znaju da su oni ključ za ostvarenje zajedničkih ciljeva.

U svojoj karijeri sam surađivala s mnogim nastavnicima među koje je tehnologija unijela razdor. Nastavnici koji su skloni korištenju tehnologije, svoje

su kolege kojima je tehnologija problem prozvali staromodnima i nazadnima - kritizirajući ih što ne slijede to novo pomodarstvo. Stoga uvijek iznova naglašavam da je potrebno voditi drugačiju vrstu razgovora. Što ako preispitamo doprinos tehnologije obrazovnom procesu? Što ako preispitamo pretpostavku po kojoj je svaka osoba koja ne prihvaća nove tehnologije luda koja želi zaustaviti napredak? Napustimo li takva razmišljanja, stvara se drugačija vrsta razgovora koja nam može pomoći u povezivanju i prepoznavanju značaja za pojedinca. Potreban nam je svojevrsni odmak od tehnologije kako bi se ponovno upitali: "Što nas je potaklo da se bavimo podučavanjem?" Na taj način ćemo se upoznati s ljudskim aspiracijama, te opet iznova čuti kako je većina nastavnika započela podučavati iz hvalevrijednih razloga - željeli su utjecati na živote mladih ljudi, ushićeni što djeci pomažu učiti.

Postavimo li razgovor o smislu na prvo mjesto, u ljudima koji nas okružuju otkrivamo suradnike. Uvidamo da želimo postići slične rezultate, da nas zanimaju slična pitanja, da osoba koju smo do jučer smatrali "fosilom" u sebi još uvijek čuva strast za učenjem. Također uvidamo da je nastavniku koji omalovažava učenike još uvijek stalo do njih. Tek se tada može prijeći na razgovore o tehnologiji, tek se tada može postaviti pitanje: "Na koji način računala mogu pomoći nastavnicima da učinkovitije obavljaju svoj posao?" Stvorimo li poveznice među ljudima, suradnici počinju provjeravati svoje e-mailove i upotrebljavati računala. Ako se to ipak ne dogodi, barem ćemo na njih gledati kao na suradnike, a ne kao na problem.

Zajedničko traganje za smislom u poslu nam također pomaže da zaustavimo jedan proces koji se u današnje vrijeme prečesto događa. Taj proces se odnosi na "etiketiranje" drugih ljudi koje veoma brzo smještamo u tipizirane "kućice" i zatim odbacujemo, kao da ih zaista poznajemo. U vrijeme užurbanih pokušaja uvođenja promjena koje nam se čine presudnima za opstanak organizacije, obično tražimo žrtveno janje. Primjećujemo samo one pojedince koji narušavaju naše sjajne planove - one "prkosne", tvrdoglave i uplašene kolege koji se nikako ne mogu odvojiti od prošlosti. (Sebe također etiketiramo, ali mnogo velikodušnije; obično se smatramo "naprednima" ili "kulturološkim kreativcima".)

Nedavno sam dobila majicu sa zanimljivom porukom otisnutom na leđima: "Ne možeš mrziti osobu čiju životnu priču poznaješ." No danas, užurbani kakvi jesmo, nemamo vremena za istinsko upoznavanje drugih ljudi... nemamo vremena shvatiti zašto se ponašaju baš na takav način. Aktivno slušanje kolega o smislu i značenju njihova rada utječe na naše stavove te ih često prestajemo smatrati "neprijateljima".

Zaobilazimo etiketiranje te s druge strane pronalazimo drugo ljudsko biće koje želi doprinijeti onome što nam je važno. Odbacujemo podjele i započinjemo suradnju. Možemo li promijeniti svijet bez da se udružimo?

Živuće mreže su sjajni komunikatori

Iskustvo me je naučilo cijeniti nevjerojatnu komunikacijsku snagu živućih mreža u slučajevima kada raspoložu značajnom informacijom. Važna informacija "zapali" mrežu i prenosi se njome poput požara koji se nošen vjetrom širi po šikari. Suprotno tome, nevažna informacija tinja na ulazu sve dok je netko ne polije hladnom vodom. Sposobnost mreže da komunicira unutar sebe uistinu je zadivljujuća. Njezina sposobnost prijenosa informacija daleko nadilazi sve druge oblike komunikacije. No, živuća mreža će prenositi samo one informacije koje smatra važnima. U jednoj globalnoj kompaniji svjedočila sam gotovo trenutnom prenošenju informacija na ogromnim udaljenostima, a također sam svjedočila trenutnoj smrti divno oblikovane informacije koja nije uspjela preživjeti put od računala do printera. Uspješno korištenje komunikacijskim moćima mreže pretpostavlja da znamo da je učinkovitost prijenosa proporcionalna važnosti informacije.

Smisao je poput energije, na njega ne možemo primijeniti mehanicistički svjetonazor. Potrebno je stoga odbaciti tradicionalne mehanicističke pretpostavke o promjeni organizacije. Moramo odbaciti pretpostavke koje zahtijevaju "kritičnu masu", "pretresanje" cijele organizacije, uvježbavanje svakog pojedinca, podršku top menadžmenta. Umjesto toga, moguće je lokalno djelovanje kojim se pronalaze važne ideje i procesi koji pokreću jedan dio sustava. Ako se u jednom dijelu sustava uspije stvoriti energija, tada obično drugi dijelovi *samostalno odlučuju* primijeniti nove ideje i postupke. Tko je taj koji ustvari shvaća i

primjećuje? Kuda to naše ideje putuju unutar organizacijske mreže? **Myron Rogers** je svoj pristup organizacijskim promjenama opisao na sljedeći način: "Počni bilo gdje, i nastavi svugdje."

Svatko mora sudjelovati

Posljednjih godina rada mukom sam naučila da uključivanje nije opcija, već obveza. **Koordinatori promjena i organizacijski lideri nemaju drugog izbora nego da osmisle načine na koje će uključiti sve ljude na koje će promjena utjecati.** Pojedinci koji ostanu izvan procesa stvaranja, sigurno i bez iznimke će se pretvoriti u sabotere. Uključivanje svih članova sustava ne zagovaram samo zato da se izbjegne otpor ili zato da bi ljudi postali zagovornici promjena koje se žele provesti. Iskustvo me je naučilo da ne možemo stvoriti ništa kvalitetno ako u proces stvaranja ne uključimo cijeli sustav. U današnje vrijeme nitko nije toliko pametan da može znati što će funkcionirati u okvirima gustih isprepletenih mreža koje nazivamo organizacijama, a što neće. Znati sve što se događa unutar bilo kojeg sustava jednostavno nije moguće, jer se ne može znati što ljudi smatraju važnim, kao što se ne može razumjeti na koji način odrađuju svoje zadatke.

Iskustvo mi govori da su ljudi veoma pametna bića - znaju biti učinkoviti čak i onda kada se to čini nemogućim, znaju zaobići prepreke i nelogična pravila, stvoriti vlastite mreže za podršku i učenje. No, njihovo djelovanje unutar organizacije često ostaje nevidljivo sve do trenutka njihovog angažmana na rješavanju problema i stvaranju promjena, sve dok ih ne potaknemo da pokažu svoje znanje. Organizacijska složenost traži uključivanje cijelog sustava kako bi se mogla iskoristiti unutrašnja nevidljiva inteligencija.

Srećom, tijekom posljednjih desetak godina razvijene su mnoge pionirske metode uz pomoć kojih se cijeli sustav uključuje u stvaranje promjena. Danas postoje mnogi dokazi o njihovoj uspješnosti. No, čini se da još uvijek nedostaje čvrsta odluka da se svi sudionici zaista uključe. Još se uvijek nadamo da takvo uključivanje baš nije nužno - da je dovoljno osmisliti kvalitetan plan kojeg će zatim ljudi prihvatiti zbog njegovih pozitivnih strana. Još uvijek nismo shvatili jednostavnu činjenicu da svako živo biće, svaki

suradnik, ima pravo i moć samostalno odlučiti hoće li se promijeniti ili neće. Nitko ne može biti prisiljen na promjenu. Sve što možemo učiniti je uključiti osobu u proces stvaranja promjene od samih početaka. Ako promjena toj osobi postane važna, tada će se ona sama promijeniti. Želimo li priskrbiti podršku suradnika, moramo ih smatrati partnerima. Ljudi podržavaju samo ono što sami stvaraju.

Rad sa živućim sustavima

Korištenje dinamike životnih promjena za provođenje organizacijskih promjena postupan je proces koji zahtijeva visoki stupanj opreza, strpljenja i velikodušnosti. U tom procesu uvijek moramo imati na umu da je promjena ponašanja složen proces i da nitko ne može promijeniti svoje ponašanje samo zato što to želi uraditi. Često se vraćamo starim obrascima ponašanja i obavljanja posla, osobito u situacijama napetosti ili zbunjenosti. Myron i ja smo tijekom vremena shvatili da u radu s grupom ljudi prvo moramo utvrditi načela strukturiranja grupe. Obično nailazimo na varijacije četiri osnovna načela opisana u ovom tekstu. Tijekom vremena smo također naučili da pozornost grupe moramo usmjeravati na njihove aktivnosti, učenje i proces promjene, odnosno na način na koji promjena nastaje i razvija se. Za to su nam potrebna pitanja na koja svi uključeni moraju redovito i disciplinirano odgovarati. U daljnjem tekstu navodim neka od tih pitanja, no istovremeno upozoravam da je mnogo kvalitetnije rješenje razviti vlastita pitanja te onda, kao grupa, preuzeti zajedničku odgovornost da se ona redovito i postavljaju. Pitanja su veoma važna jer vam omogućavaju da uočite "polugu" od presudne važnosti za konačni uspjeh.

1. Da li nam još netko treba da obavimo posao?
2. Zašto radimo ovo što radimo? Jesu li svrha i smisao još uvijek jasni?
3. Na koji način se smisao mijenja?
4. Postajemo li kroz suradnju iskreniji jedni prema drugima?
5. Postaju li informacije otvorenije i dostupnije za korištenje?
6. Pokušavamo li nešto nametnuti?
7. Postajemo li svjesniji događanja sada i ovdje?
8. Učimo li prihvaćati pomutnju i kaos kao mogućnosti za istinsku promjenu?

Naučimo vjerovati procesu samoorganizacije života

Moram priznati da se moji suradnici i ja slažemo da najveći izazov ne leži u razvijanju nekih novih metoda, već u učenju o tome kako živjeti u ovom svijetu procesa. Ovdje govorim o jednom potpuno drugačijem načinu postojanja, drugačijem od svega što sam do sada naučila. Govorim o usklađivanju s "procesom nastajanja", privikavanjem na iznenađenja, uživanjem u misteriji i pomirbi s činjenicom da mnogo toga ne znam i da još više toga nikada neću znati. Tu je lekciju teško prihvatiti, pogotovo kada vas godinama uče da baš vi morate poticati stvaranje - planova, rezultata, mjera i programa. Cijeli život sam pokušavala natjerati prirodu da se prilagodi mojim "sjajnim" zamislima. Vrlo je teško odbaciti ulogu vrhovnog stvoritelja i uključiti se u ples života.

No, postepeno sam otkrila da alternativa ne postoji. Život, naš partner u plesu, tjera nas da se pokrenemo i naučimo surađivati s kaosom, promjenom, iznenađenjima i nestabilnošću. Odluka je na nama. Možemo se početi kretati ili i dalje nepomično stajati na obali u pokušaju da se zaštitimo od stalnih životnih oluja. Možemo stalno otkrivati novo ili gledati kako nam planovi neprestano nestaju u dubinama.

Morihei Ueshiba je poznati utemeljitelj borilačke vještine Aikido. *Ueshiba* je bio omalen čovjek koji je neprimjetnim pokretima odbijao napade mnogo većih i snažnijih protivnika. Izvana se činio savršeno fokusiran, "čvrsto na zemlji" na neki poseban način. No, to je bio samo privid jer je njegova posebna vještina proizlazila iz natprosječne samosvijesti, a ne iz superiorne ravnoteže. Prema njegovim riječima, mogao je brže od drugih zamijetiti da se nalazi izvan stanja ravnoteže te se je zbog toga mogao brže od ostalih vratiti u središte.

Ueshiba je savršeno opisao harmoničnu suradnju sa životom, potpuno drugačiju od opiranja kojemu svakodnevno svjedočimo u svojim životima. Uspješno ostvarivanje opisane suradnje zahtijeva da pojedinci i organizacije prije svega **znaju što to znači "biti u središtu"**; da znaju tko su, koji su njihovi obrasci ponašanja, vrijednosti i namjere. Moraju znati temelje svog identiteta i iskustva, moraju ih "osjećati". No, postojano bivanje u središtu ravnoteže ne može se očekivati kroz čitavo vrijeme. Moramo znati da će

kaotičnost prirode uzrokovati pogrešne izbore koji nas odvođe iz te savršene pozicije. Tada je bitno znati da smo se previše udaljili od središta i da se moramo hitro vratiti onome što želimo biti.

Druga kvaliteta na koju *Ueshiba* ukazuje je **kvaliteta pozornosti koja nam pomaže da prisustvujemo u sadašnjem trenutku**. Promjenljiva priroda života nas potiče da u sadašnjem trenutku vremena pozornost usmjeravamo na buduće događaje. Ne možemo se više skrivati iza planova i mjera. Moramo se baviti stvarnim događajima, ovdje i sada, u sadašnjem trenutku jer se u sadašnjosti krije nepresušno vrelo informacija koje nam govore o nama samima i o okolini u kojoj djelujemo. Nažalost, previše informacija ostaje nezapaženo zbog naše okupiranosti zamišljenom slikom svijeta budućnosti.

Prisutnost u sadašnjosti nikako ne podrazumijeva da je naše djelovanje lišeno namjere te da se kroz život krećemo bezglavo, bez ikakvih planova. U okvirima potpuno nepredvidivog svijeta mnogo bi nam bolje bilo da na planove i programe gledamo kao na procese koji omogućavaju otkrivanje zajedničkih interesa i namjera grupe te jačanje veza između novih ljudi i novih informacija. **Moramo napustiti gledište po kojem plan doživljavamo kao OBJEKT vrijedan strahopoštovanja, i više pažnje posvetiti procesu nastajanja tog istog plana i programa.** Posvećenost procesu, radije negoli rezultatu, omogućava nam da izgradimo organizaciju koja će biti fleksibilna i čvrsta poput paukove mreže.

Kako učimo živjeti i raditi u ovom svijetu procesa, nagrada nam dolazi u vidu promjena u našem ponašanju. Osobno primjećujem da ljudi uključeni u procese polako postaju krotki i pažljivi, zainteresirani za različitost, otvoreniji na životna iznenađenja te da više poštuju druge ljude. Pritom ne govorim samo o jednostavnoj optimističnosti ili pesimističnosti, već o tome da uključeni ljudi postaju strpljive osobe spremne na prihvaćanje novosti. Smatram da smo takvi postali upravo stoga što smo prihvatili suradnju sa životom na temelju njegovih prirodnih pravila. Iako nam ples života izgleda naizgled kaotičan, iako nam se čini da ga nikada nećemo razumjeti, a još manje njime ovladati, novostvorena krotkost i pažljivost upućuju nas na jedno posve novo otkriće. **Život je zapravo dobar partner.** Njegova su načela veoma razumna. Sposobnost promjene leži u svakome od nas.

Copyright: Margaret Wheatley
Material drawn from <http://www.margaretwheatley.com>

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

