



Projekt Održivost: Novi lideri za nove izazove

Miljenko Cimeša

Miljenko Cimeša je samostalni savjetnik, stručnjak za strategiju i organizacijski razvoj. Predsjednik je SoL-a Hrvatska (Društva za organizacijsko učenje Hrvatske) te urednik i član uprave portala Quantum21.

Sažetak:

Analiza dinamike klimatske krize ukazuje na to kako će se **narednih godina čovječanstvo suočiti s ogromnim društvenim, ekonomskim i političkim izazovima bez presedana**. Suočavanje s ovim hiperkompleksnim problemima zahtijevat će od lidera **radikalno drugačiji način djelovanja**. Razvoj sposobnosti za novi način djelovanja budućih lidera predstavlja **ključni zadatak sadašnjih lidera**.

Nositelj projekta: SoL Hrvatska (Društvo za organizacijsko učenje Hrvatske)

Ciljevi projekta jesu:

1. Unapređenje prakse održivog razvoja (i društveno odgovornog poslovanja) u Hrvatskoj,
2. Razvoj nove generacije lidera sposobnih odgovoriti na nove izazove.

Metodologija projekta:

Projekt će se realizirati prema metodologiji "**U procesa**" koja je nastala je kao rezultat dvadeset godišnjeg intenzivnog učenja kroz praksu skupine stručnjaka okupljenih oko *Global Leadership Initiative, Massachusetts Institute of Technology, Society for Organizational Learning*, te savjetničke tvrtke "*Generon*".

Izvorišta

Ideja za ovaj projekt proizašla je iz zapažanja vezanih uz sve nepridvidljivije vremenske neprilike tijekom posljednjih nekoliko godina. Dodatni poticaji proizašli su iz upoznavanja s literaturom posvećenoj temi "*klimatske promjene*" (Sterman & Sweney, 2006.)

ili "klimatska kriza" (Al Gore, 2007.), "održivost" (Ehrenfeld, 2000.; 2004.); Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Report on Climate Change (2007.); Human development Report 2007/2008: Fighting Climate Change, Human solidarity in a divided world (2007.)

Na temelju izučavanja rezultata brojnih znanstvenih istraživanja **Al Gore** je ukazao da je klimatska kriza posljedica čovjekovih aktivnosti. Ključni argument u prilog njegovoj tezi predstavljaju nalazi istraživanja o koncentraciji CO₂ u atmosferi. Za samo 48 godina (koliko traju sustavna mjerenja ovog fenomena) koncentracija CO₂ u atmosferi povećana je s 315 na 381 ppm. To predstavlja rast od 20%! Do povećanja koncentracije CO₂ dolazi stoga što je emisija ovog plina veća od apsorpcijskih sposobnosti planete Zemlje. Još prije nekoliko godina znanstvenici su procjenjivali kako je emisija dvostruko veća od apsorpcije. No, prema najnovijim istraživanjima (P. Senge, 2006.), količina plinova koji se emitiraju u atmosferu je *četiri do pet* puta veća od apsorpcijskih sposobnosti planete. Povećanje razlike između emisije i apsorpcijskih sposobnosti rezultira ubrzanom rastom koncentracije CO₂ u atmosferi.

Proces klimatskih promjena predstavlja klasični sustavni problem. Njegova prostorna dimenzija je globalna, vremenska dimenzija nadilazi uobičajene vremenske horizonte ljudi. Primjerice, procjenjuje se kako su današnji efekti staklenika rezultanta emisije plinova iz 70-ih godina prošlog stoljeća (C.O. Scharmer, 2007.; J.D. Stermann, L.B. Sweeney, 2006.). To znači da između emisije plinova i njihovih učinaka postoji vremenski jaz (*kašnjenje*) od 25-30 godina! Za usporedbu, sredinom 70-ih godina koncentracija CO₂ iznosila je oko 325-330 ppm. Ako bismo, nekim čudom, danas smanjili emisiju CO₂ (sveli ju na razinu jednaku apsorpcijskim sposobnostima planete) to znači da bi njena koncentracija (zbog kašnjenja u ovom izuzetno kompleksnom sustavu) nastavila s rastom narednih 30-ak godina!

Koncentracija CO₂ (kao i drugih "stakleničkih plinova") rezultira nastankom "učinka staklenika" - zagrijavanjem atmosfere, oceana i mora. Analize kretanja prosječnih godišnjih temperatura ukazuju na njihov stalni rast. Primjerice, 2003. godine Europu je zahvatio toplinski val zbog kojega je umrlo 35.000 osoba!

Uslijed zaobljenosti Zemlje učinci zagrijavanja nisu ravnomjerno raspoređeni po svim njenim dijelovima. Riječju, povećanje prosječne temperature na Zemlji za 2,75 °C bi na Ekvatoru dovelo do povećanja od 0,5-1 °C, ali i do povećanja temperature na polovima za čak 6-7 °C! Povećanje temperature dovodi do otapanja ledenjaka. Uslijed netom opisane distribucije učinaka povećanja temperature, najsnažnije otapanje ledenjaka je na Sjevernom i Južnom polu. Kako se na Južnom polu (kao i Grenlandu) nalaze najveće količine leda to bi njihovo otapanje rezultiralo podizanjem razine mora za 5,5-6 metara!

Podizanje razine mora rezultiralo bi potrebom zbrinjavanja stotina milijuna ljudi u priobalnim područjima.

Osim toga, otapanje ledenjaka na Sjevernom polu i Grenlandu moglo bi utjecati na remećenje postojećih morskih struja. Preciznije rečeno, **moglo bi izazvati nestanak Golske struje.** Nestanak golske struje bi utjecao na drastične promjene klime u Zapadnoj Europi. Znanstvenici su utvrdili kako se takav poremećaj dogodio prije otprilike 10.000 godina. Nakon tog poremećaja područje današnje Zapadne Europe se za narednih 1.000 godina vratilo u ledeno doba. Stoga Gore s pravom upozorava da "*naša civilizacija nikada u povijesti nije osjetila promjenu koja bi se uopće mogla usporediti s današnjim klimatskim promjenama*".

S porastom temperatura mora i oceana povećava se broj i snaga uragana. Prema istraživanju MIT-a (2005.): "Velike oluje koje od sedamdesetih godina nastaju u Atlantskom i Tihom oceanu traju dulje i snažnije su za 50%".

S porastom temperatura mora i oceana povećaju se i oborine. No, uslijed promjena zračnih struja dolazi do promjena u njihovoj raspodjeli. Uslijed toga u nekim područjima dolazi do značajnog povećanja oborina (**što rezultira poplavama**), a u drugim područjima do značajnog pada oborina (**što dovodi do suša**). Na isušivanje tla utječe i povećanje temperature u atmosferi.

Poplave s jedne, te suše s druge strane ugrožavaju normalno odvijanje poljoprivredne proizvodnje (a samim tim pogoršavaju problem gladi u svijetu), te dovode do problema s opskrbom pitkom vodom. Procjenjuje se kako bi se, u slučaju nastavka nepovoljnih trendova glede globalnog zagrijavanja, tijekom narednih 50 godina 40% svjetskog stanovništva (otprilike 4 mlrd ljudi) moglo suočiti s vrlo teškim problemom nestašice vode. Riječju, klimatske promjene će doprinijeti (odnosno: već doprinose) pogoršanju nekih već postojećih problema - siromaštva, gladi, nasilja...

Iz opisa dinamike klimatske krize može se zaključiti kako će se **narednih godina čovječanstvo suočiti s ogromnim prirodnim, društvenim, ekonomskim i političkim izazovima bez presedana**. Riječju, prirodne katastrofe (suše, poplave, uragani, vrućine, hladnoće) produbit će probleme opskrbom pitkom vodom, hranom, energijom... Uslijed toga će se zaoštriti problem zadovoljavanja temeljnih potreba sve širih slojeva stanovništva.... Prirodne katastrofe će otežati normalno funkcioniranje ekonomije... Naposljetku, klimatske promjene će produbiti postojeće i izazvati neke nove političke probleme (npr. kontrola izvora energenata i/ili pitke vode).

Iz navedenog proizlaze dvije grupe ključnih zadataka za nove lidere:

1. Zaustavljanje i preokretanje negativnih trendova, te uspostavljanje **modela održivog razvoja**. Ključni negativni trend vezano uz klimatske promjene odnosi se na emisiju CO₂.

2. Pripreme za **ublažavanje posljedica** prirodnih katastrofa. Istraživanja su pokazala kako kvaliteta reakcija (responsa) ne ovisi o planiranju djelovanja u izvanrednim situacijama, nego o kvaliteti društvenih mreža između pojedinaca i institucija zaduženih za djelovanje u takvim okolnostima.

Teorijsko-metodološki pristup

Opis klimatske krize upućuje na zaključak o tome da je riječ o tzv. "**teškim problemima**" (Adam Kahane, 2004.):

1. Dinamički. To znači da su uzroci i posljedice problema međusobno odvojeni u prostoru i vremenu (tako da ih je teško iskustveno prepoznati) (1). 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 *sistemske* pristupa.

2. Društveno. Problemi su društveno kompleksni kada ljudi na koje oni utječu, tj. "zainteresirane strane" imaju različite interese i različita stajališta o njegovim obilježjima i uzrocima (2). Ako su razlike u interesima i stajalištima među "zainteresiranim stranama" velike tada se može govoriti o **visokoj društvenoj kompleksnosti**. Rješavanje društveno kompleksnih problema ne može se povjeriti stručnjacima. Umjesto toga potrebno je uključivanje predstavnika svih relevantnih zainteresiranih strana, organiziranje procesa posredstvom kojeg oni mogu ostvariti zajedničko razumijevanje problema, te kreirati zajedničko rješenje (*multistakeholder 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, zaokružena definicija problema (jer se problem stalno mijenja i razvija); da ne postoji suglasje glede uzroka problema, kao i da ne postoji rješenje problema. Dinamična

priroda ovih problema onemogućuje jednoznačno i jednokratno prepoznavanje svih zainteresiranih strana. Rješavanje generativnih problema nije moguće korištenjem poznatih rješenja. Umjesto toga nužno je korištenje drugačijeg pristupa.

Suočavanje s *hiperkompleksnim* problemima (problemima koji su kompleksni i dinamički, i društveno i generativno) zahtijevat će od lidera **radikalno drugačiji način djelovanja** koji će se zasnivati na sljedećim sposobnostima (P.Senge, 2006.):

1. *Sustavna inteligencija*. Odnosi se na sposobnost sagledavanja cjeline sustava, ključnih pokretačkih sila i obrazaca njihove međuovisnosti, kao i sagledavanja njegove budućnosti,

2. *Građenje partnerskih odnosa s "drugima"*. Suočavanje s hiperkompleksnim problemima nadilazi sposobnosti i resurse pojedine organizacije. Stoga je suradnja s drugim organizacijama ključni preduvjet uspjeha,

3. *Promjena "polazišnog mjesta" tj. razjine svijesti*. Istraživanja su ukazala na postojanje četiri mjesta iz kojih lideri djeluju (C.O. Scharmer, 2007.). To su:

- *Navike*. To znači da lideri *preslikavaju* već postojeće predodžbe o svijetu. Sukladno tome izazove s kojima su suočeni oni percipiraju na stari način, te koriste poznata rješenja,

- *Otvoreni um*. To znači da lideri promatraju izazove s kojima se suočavaju "novim očima". Umjesto *preslikavanja* postojećih predodžbi oni ih počinju sustavno propitivati. Umjesto nametanja "jedne istine", lideri prihvaćaju legitimitet postojanja različitih stajališta kao pretpostavke za građenje zajedničkog razumijevanja,

- *Otvoreno srce*. To znači da lideri spoznaju i prihvaćaju činjenicu kako smo svi mi dio problema. Riječju, problem nije *tamo vani*. Svi članovi sustava su odgovorni za njegovo

funkcioniranje i njegove učinke. Izostanak otvaranja srca rezultira reprodukcijom svijesti o tome kako je *problem tamo vani*, kao i o tome da su *oni drugi krivi*,

- *Otvorena volja*. Djelovanje iz ovog mjesta znači da se kod lidera razvija svijest i spremnost na promjene - ponekad i unatoč osobnim kratkoročnim htijenjima.

Razvoj sposobnosti za novi način djelovanja budućih lidera predstavlja **ključni zadatak sadašnjih lidera**.

Ciljne grupe

Primarne ciljne grupe su:

1. Predsjednici i članovi uprava tvrtki potpisnica Global Compact-a,
2. Predsjednici NVO potpisnica Global Compact-a,
3. Državni dužnosnici,
4. Dužnosnici organa lokalne uprave i samouprave.

Pridobivanje podrške i njihovo aktivno uključivanje u projekt bit će presudno za ostvarivanje planiranih ciljeva.

Sekundarne ciljne grupe:

1. Mladi menadžeri iz tih organizacija koji će u narednih 5-10 godina preuzeti pozicije izvršnih lidera.

Korisnici projekta

Korisnici ovog projekta su:

1. Sudionici projekta,
2. Organizacije uključene u projekt,
3. Hrvatsko društvo u cjelini.

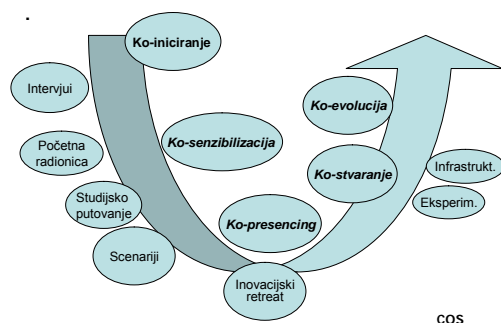
Planirani rezultati

1. Duboke osobne promjene sudionika projekta,
2. Unapređenje prakse održivog razvoja u organizacijama-učesnicama,
3. Iniciranje inter-organizacijskih projekata posvećenih održivom razvoju,
4. Razvoj sustava upravljanja usmjerenog ka održivom razvoju na nacionalnoj i regionalnoj razini.

Aktivnosti

Rješavanje "*teških problema*" zahtijeva drugačiji pristup vođenja dubokih organizacijskih i društvenih promjena. Riječ je o tzv. "**U procesu**". Metodologija "U procesa" (3) nastala je kao rezultat dvadesetogodišnjeg intenzivnog učenja kroz praksu skupine stručnjaka okupljenih oko Global Leadership Initiative, Massachusetts Institute of Technology, te Society for Organizational Learning. Tijekom tog razdoblja metodologija je verificirana u nekim od vodećih svjetskih multinacionalnih kompanija u energetici (*Shell*, *SAD*), rudarstvu, proizvodnji roba široke potrošnje (*Unilever*), te bankarstvu. Osim toga metodologija je korištena za pokretanje promjena u društvenim sustavima na lokalnoj, regionalnoj (npr. reforma zdravstvenog sustava u regiji Lahn-Dill, Njemačka), nacionalnoj (npr. projekt "*Vižija Guatemale*") i internacionalnoj razini (npr. projekt "*Laboratorij za održivu proizvodnju brane*"). **U proces** prikazan je na slici 1.

Slika 1: U proces



Logički okvir projekta

	Opis	Objektivno provjerljivi pokazatelji rezultata	Izvori i sredstva verifikacije	Postavke
<i>Ciljevi</i>	Unapređenje prakse OR/DOP u Hrvatskoj			
<i>Svrha</i>	Poticaj unapređenju prakse			
<i>Očekivani rezultati</i>	Osobne promjene sudionika Stvaranje mreže lidera posvećenih unapređenju prakse OR/DOP Unapređenje prakse OR/DOP			
<i>Aktivnosti</i>	<p>1. Ko-iniciranje</p> <p>2. Ko-senzibilizacija 2.1. dijaloški intervjui 2.2. početna radionica</p> <p>2.3. studijska putovanja 2.4. izrada scenarija</p> <p>3. Inovacijski retreat 3.1. rekapitulacija spoznaja iz prethodne faze 3.2. pripreme za solo boravak u prirodi 3.3. solo boravak 3.4. razmjena iskustava i brainstorming ideja 3.5. izbor prijedloga tema za izradu prototipova</p> <p>4. Ko-kreiranje 4.1. izrada prototipova 4.2. testiranje</p> <p>5. Ko-evolucija 5.1. diseminacija prototipova</p>	<p>Donošenje odluke o projektu od strane 10-tak organizacija</p> <p>Intervjui Izrada 'velike slike', izbor 3-5 ključnih tema Bilješke s putovanja 3-4 scenarija budućnosti</p> <p>Lista prijedloga tema za izradu prototipova</p> <p>Prijedlog prototipova Niz provjerenih, funkcionalnih prototipova rješenja</p> <p>Inovacije u sustavu</p>	<p>Odluke uprava organizacija sudionica</p> <p>Sjednica Odbora za nadzor</p> <p>Sjednica Odbora</p> <p>Zajedničke radionice Odbora i Tima</p>	<p>Uprave organizacija prepoznaju relevantnost Projekta</p> <p>Članovi Odbora bi sudjelovali u radu početne radionice, a zatim bi verificirali rezultate prve faze</p> <p>Članovi Odbora bi verificirali listu prototipova Članovi odbora bi verificirali prototipove</p> <p>Članovi Odbora bi lobirali za širenje primjene nove prakse.</p>

BILJEŠKE:

(1) Primjer prostorne odvojenosti uzroka i posljedica nalazimo kod Al Gorea koji navodi: "U raspravama koje se vode zbog ublažavanja 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 shvaćamo klimatske promjene, postaje nam jasnije da bismo upravo mi mogli biti glavni krivci. SAD ispuštaju približno četvrtinu svih stakleničkih plinova na svijetu ..." Vremensku odvojenost uzroka i posljedica ilustrira i procjena prema kojoj su današnje klimatske (ne)prilike rezultat emisije stakleničkih plinova u 70-im godinama prošlog stoljeća.

(2) Klimatska kriza, kao što uvjerljivo pokazuje Gore, predstavlja problem visoke društvene kompleksnosti. Naime, razlike u stavovima među političkim vodstvima različitih nacija su više nego vidljive. Jednako tako su vidljive i razlike između predstavnika različitih industrija, te pripadnika organizacija za zaštitu okoliša.

(3) "U proces" obuhvaća sljedeće faze:

1. faza: Ko-iniciranje. Ovdje prezentirani prijedlog projekta predstavlja poziv na zajedničko razmišljanje svima onima koji prepoznaju navedene (kao i neke druge, ovdje nespomenute izazove) i koji žele s tim u svezi nešto poduzeti. Tijekom narednog razdoblja biti će nužno organizirati niz individualnih i grupnih sastanaka s ciljem razrade ovog prijedloga i oblikovanja zajedničke namjere. Tijekom ove faze formirala bi se skupina organizacija koja bi sudjelovala u projektu, kao i izabrali članovi projektnih timova. Predsjednici uprava organizacija bi sačinjavali Odbor za praćenje i nadzor projekta. Članovi projektnih timova bili bi novi lideri. U cilju ostvarivanja optimalnih učinaka bilo bi poželjno da iz svake organizacije

u zajedničkom projektnom timu sudjeluje minimum 3-5 osoba (u daljnjem tekstu: članovi užih timova).

Ključni rezultati ove faze jesu:

- stvaranje zajedničke namjere glede svrhe i ishoda projekta, kao i procesa koji će se pritom koristiti.

2. faza: Ko-senzibilizacija tj. otkrivanje postojeće realnosti. Većina napora za institucionalnim promjenama ne postiže planirane učinke primarno zbog početnog neuspjeha u jasnom sagledavanju postojeće realnosti. Uobičajeni način promatranja realnosti sastoji se u *preslikavanju mentalnih modela*, u korištenju uobičajenog načina razmišljanja i ponašanja. Korištenje uobičajenog načina razmišljanja i ponašanja prihvatljivo je u stabilnim okolnostima. Kako živimo u nestabilnim vremenima (v. dinamična, društvena i generativna kompleksnost) korištenje uobičajenog načina razmišljanja i ponašanja može biti izvor kobnih nesporazuma i pogrešaka. Sukladno rečenom, članovi projektnog tima rade zajedno kako bi sagledali sadašnju realnost iz različitih perspektiva, te postali svjesni svog načina razmišljanja. Ova faza procesa ostvaruje se putem:

- *Dijaloških intervjua.* Intervjue bi obavljali članovi timova (što znači da bi se prije toga obavilo osposobljavanje za taj zadatak). Ciljne skupine za intervjuiranje bili bi ključne zainteresirane strane/dionici njihovih organizacija. Posredstvom tih intervjua sudionici bi se upoznali s percepcijom dosadašnje prakse OR/DOP-a njihovih organizacija od strane njihovih ključnih dionika.

- *Početne radionice* na kojoj bi članovi užih timova prezentirali nalaze svojih intervjua. Tijekom radionice, koja bi se realizirala korištenjem metode *World cafe*, sudionici bi mogli identificirati sličnosti i razlike glede postojeće prakse OR/DOP-a, te stvoriti zajedničku *sustavnu sliku* cjeline sustava. Na temelju te slike zatim bi odlučili o izboru 5-6 ključnih tema kojima bi se posvetili u nastavku rada. Sukladno tome formiralo bi se 5-6 podtimova (za svaku temu po jedan). Pored toga članovi tima bi se

na radionici upoznali s cjelinom **U procesa**, radili na razvoju sposobnosti potrebnih za njegovu realizaciju (npr. riječ je o razvoju sposobnosti sustavnog načina razmišljanja, reflektivne/dijaloške komunikacije, kreiranja osobnih i zajedničkih vizija), upoznali sa suvremenim pristupom liderstvu (kao jedna od podloga poslužili bi tekstovi objavljeni na portalu www.Quantum21.net), upoznali s teorijom i praksom održivog razvoja/društveno odgovornog poslovanja. Ovisno o potrebama i interesima članova timova o ovim bi se temama mogle organizirati zasebne radionice.

- *Studijskog putovanja*. Riječ je o odlasku članova užih timova u institucije koje su, po izabranim ključnim temama, postigle značajne rezultate. Posjete tim institucijama omogućile bi članovima tih timova stjecanje neposrednih iskustava s praksom tih institucija, kao i novih, dubljih uvida o sustavu koga pokušavaju shvatiti i promijeniti.

- *Radionica za izradu scenarija budućnosti*. Tijekom prvog dijela ove faze projekta članovi projektnog tima ostvaruju zajedničko razumijevanje postojeće realnosti. Stoga u nastavku rada oni pozornost preusmjeravaju prema budućnosti kreirajući 3-4 scenarija glede razvoja prakse OR/DOP-a u njihovim organizacijama.

Ključni rezultati faze ko-senzibilizacije jesu:

- drugačiji način promatranja realnosti. Učesnici projekta počinju sagledavati realnost na novi, sustavni način,
- duboko, zajedničko razumijevanje sadašnjosti i nastajuće realnosti organizacija, kao i okruženja u kojem one djeluju,
- stvaranje inspiracije vezano uz ostvarivanje željene budućnosti.

3. faza: Nakon postizanja zajedničkog razumijevanja sadašnje i nastajuće realnosti članovi tima prelaze u narednu fazu procesa - fazu *ponlačenje i reflektiranje*. U toj fazi sudionici

povezuju svoje razumijevanje o tome što se događa s dubljim individualnim aspiracijama i počinju zamišljati što bi oni, kao tim, trebali poduzeti. Pritom sudionici razvijaju sposobnost mentalnog i emocionalnog otvaranja, kao i *napuštanja* dotadašnjih ideja i teorija (opširnije objašnjenje ovih aktivnosti bit će iznijeto na početnoj radionici).

Naime, kada se suočimo s nekim problemom mi obično koristimo, *preslikavamo* niz ranije stečenih ideja i teorija kao podloge za formuliranje rješenja. No, u uvjetima dubokih promjena u okruženju korištenje starih, provjerenih ideja i teorija obično rezultira pogoršanjem, ne poboljšanjem situacije. Riječju, da bismo oblikovali rješenja primjerena kvalitativno novim izazovima potrebno je prije svega napustiti stare teorije i ideje. Napuštanje niza provjerenih ideja i teorija stvara mogućnost za *dopuštanje* nastanka novih ideja i teorija.

Ova faza procesa ostvaruje se posredstvom *inovacijskog retreat-a*. Riječ je o odlasku tima na povučeno, usamljeno mjesto radi reflektiranja (razmišljanja) o spoznajama proizašlim iz prve dvije faze, kao i o spoznajama o tome kako bi njihove organizacije mogle u budućnosti unaprijediti model održivog djelovanja. Boravak u prirodi predstavlja najpouzdaniji način za otvaranje umova i srca članova tima, te mobiliziranje intuicije radi ostvarivanja dubokih spoznaja o mogućnostima koje bi se mogle iskoristiti. Ključno obilježje inovacijskog retreat-a predstavlja bujanje radikalno novih ideja koje mogu neposredno utjecati na unapređenje djelotvornosti i učinkovitosti primjene koncepcije OR/DOP-a..

Ključni rezultati ove faze su:

- zajednički osjećaj unutarne jasnoće o tome što bi trebalo učiniti kako bi se kreirala nova realnost,
- izbor 4-5 tema s najvećim potencijalom učinka na unapređenje održivosti,
- osjećaj posvećenosti članova tima njenom ostvarenju.

4. faza se odnosi na *ko-kreiranje* niza *prototipova rješenja* unapređenja održivosti. Ključni faktor uspjeha u ovoj fazi sastoji se u integriranju mudrosti (razvijene u prethodnom koraku) s brzim ciklusima praktičnog djelovanja. Riječju, učesnici procesa u ovoj fazi izrađuju i testiraju prijedloge prototipova/inovativnih inicijativa za rješavanje izabranih problema. Testiranje prijedloga prototipova s ključnim dionicima omogućuje uočavanje njihovih slabih strana. Nakon toga slijede korekcije, odnosno izrada novih prijedloga, te nova testiranja. Na taj se način ostvaruje proces "učenja činjenjem" (*learning-by-doing*).

Ključni rezultat ove faze jest:

- niz provjerenih, funkcionalnih prototipova novog načina djelovanja koji sadrže potencijal za ostvarivanje radikalnih unapređenja prakse OR/DOP-a.

5. faza se odnosi na *ko-evoluciju*, razvoj inovativnog eko-sustava promatranjem i djelovanjem iz cjeline u nastajanju koje se ostvaruje posredstvom *stvaranja infrastrukture za inovacije* (fizičkog, te mentalno-emocionalnog i virtualnog prostora koji omogućuje i pospješuje inovacijske procese).

Ključni rezultat ove faze jest:

- stvaranje inovacijskog eko-sustava koji povezuje prototipove inovacijskih inicijativa s institucijama i pojedincima koji mogu pomoći pri njihovoj daljnjoj razradi i primjeni.