



Susan Skjei je organizacijska savjetnica, trenerica i edukatorica. Ujedno je i ravnateljica Certificiranog programa za autentično liderstvo pri Sveučilištu Naropa, te članica Upravnog vijeća Instituta Shambhala. Suosnivačica je radionice "Unutarnje liderstvo žena" s Frances Baldwin, organizacijskom savjetnicom koja je većinu svoje profesionalne karijere posvetila razvoju liderstva za tvrtke iz javnog i privatnog sektora.

Žena vodi iz dubine duše Susan Skjei

Kada sam prvi put razgovarala s Frances Baldwin o zajedničkom organiziranju radionice za žene - lidere, bila je vrlo ushićena, iako nijedna od nas nije znala što točno trebamo raditi. Jedino u što smo bile sigurne je to da želimo stvoriti sigurnu okolinu ispunjenu pozitivnom energijom, u kojoj bi žene razmjenjivale svoje priče, istraživale pretpostavke i mentalne modele vezane uz liderstvo, te otkrivale nove načine pristupanja svojoj unutarnjoj mudrosti kako bi ojačale vlastito djelovanje. Tijekom početnih mjeseci razgovarale smo telefonom, razmjenjivale ideje e-mailom te započele s oblikovanjem radionice.

Proučavale smo takozvani "U-model" proizašao iz istraživanja Otta Scharmera, Petera Sengea, Josepha Jaworskog i Betty Sue Flowers, opisanog u njihovoj novoj knjizi *Prisustvo: Ljudska svrha i polje budućnosti (Presence: Human Purpose and the Field of the Future)*. Smatrale smo da bi nam baš *U-model* mogao poslužiti kao odličan konceptualni okvir za našu radionicu. Naslikale smo veliku fresku s velikim slovom U u sredini, a plan nam je bio da tijekom cijele radionice tom modelu dodajemo sadržaj koji se temelji na iskustvima sudionica.

Prvo jutro naše radionice proteklo je u predstavljanju članica grupe, vrlo emotivnom, na trenutke pomalo i bolnom. Jedna od žena je rekla kako je tijekom svoje karijere uglavnom podržavala i pomagala muškarce, te da napokon želi poslušati svoj unutarnji glas i pružiti neki osobni doprinos. Druga se članica naše grupe osjećala veoma iscrpljenom, osjećala je kako gubi bitku u pokušaju ostvarenja svih očekivanja vezanih uz posao, obitelj i profesionalni razvoj. Treća je pak rekla kako bi rado naučila prihvatiti pomoć i podršku drugih, te zaboravila na osjećaj kako mora "sve napraviti sama".

Zatim smo razgovarale o nama kao o liderima. **Uskoro je postalo očito da, iako su mnoge članice grupe bile na istaknutim vodećim položajima, same sebe nisu vidjele liderima u tradicionalnom smislu.** Čak je bilo i nekoliko slučajeva kada je sudionicama bilo vrlo teško shvatiti zašto ih ljudi uopće smatraju liderima. Raspravljale smo i o raširenosti mita o "herojskim liderima" - pojedincima s vizijom koji sve postižu sami. Uočile smo da je model liderstva koji se nazire u pričama ovih žena zapravo model osobe koja uviđa suštinu

problema i želi pomoći da se stvari promijene u samome korijenu. Ti lideri trebaju postavljati pitanja i poticati ljude da stvari poimaju na nove načine. One tako pokreću ljude oko sebe, ponekad jednog po jednog, što u konačnici rezultira akcijom u kojoj su tim ili zajednica učinkovitiji od bilo kojeg pojedinca.

Također smo primijetile kako ženama neki vidovi liderstva stvaraju nelagodu, primjerice moć, vidljivost, ranjivost ili izloženost. Mnoge su žene opisale bolna iskustva kada su morale slijediti tuđu viziju bez mogućnosti da istoj doprinesu, dok se istovremeno od njih očekivalo da spomenutu viziju predstavljaju i brane u javnosti. Zapitale smo se da li mi žene naginjemo tome da se radije bavimo tuđim problemima negoli istražujemo osobne, te smo se bavile sljedećim pitanjem: zašto me drugi smatraju liderom?

Podijelile smo se u parove i pokušale opisati u kojem smo se razdoblju života osjećale autentičnim liderima. Dogodilo se da su opisi često bili drugačiji od očekivanih. Razgovarale smo o trenucima u kojima smo intuitivno reagirale i bile hrabre, o trenucima kada smo uvidjele potrebu i djelovale, suočivši se s izazovom unatoč lošim izgledima, te se žrtvovala i odlučivale, bile suosjećajne i podijelile patnju s drugima. Spomenule smo i trenutke kada smo iskusile ozbiljnost i zabavu, osjećale se ranjivima i bile voljne izložiti svoje "rane", kada smo bile prijemčive i hrabre, kada smo bile u stanju uključiti i druge, te kada smo iskusile učenje proizašlo iz boli. Istraživši uvjete u okolini koji potiču autentičnost, shvatile smo da je najznačajniji od njih "mreža za podršku" i mogućnost dijeljenja ideja s drugima.

Tada smo pristupile vlastitim iskustvima autentičnosti te pomoću njih istražile *U-model*. Model se temelji na studiji "*Tri geste osvješćivanja*" (*The Three Gestures of Becoming Aware*), kognitivnog znanstvenika Francisca Varele, te na modelu akcijskog učenja ekonomista Briana Arthura. Pretpostavka modela kaže da se, kada

smo suočeni s novom ili izazovnom situacijom koja zahtijeva inovaciju, često vraćamo na stare obrasce ponašanja, jednostavno "downloadiramo" stare informacije i strategije, te na novu situaciju reagiramo kao da je stara. *U-model* predlaže alternativnu strategiju: potrebno je stati i na dubljoj razini osjetiti gdje se nalazimo, a zatim stupiti u kontakt sa stvarnim iskustvom, te iskoristiti tu vezu sa stvarnošću, kako bi "prisustvovali" budućnosti u nastajanju. Drugim riječima, možemo li opustiti svoj obrambeni mehanizam i pojačati kontakt sa stvarnošću, naše će djelovanje utjeloviti ono što uistinu jesmo, kao odgovor na ono što je zaista potrebno. Više ne moramo djelovati kao bestjeselni "instrumenti" u službi organizacije i trpjeti neizbježne negativne posljedice. Scharmer i drugi opisuju tri stadija putovanja niz U krivulju, odnosno naslućivanje, duboko poimanje i ostvarivanje. Da bi na našoj radionici potakle propitivanje, odredile smo tri osnovna pitanja koja odgovaraju trima stadijima. Pitanja jesu: Što jest? Što ako? Što sada?

U subotnje poslijepodne radionicu smo usmjerile na pitanje "naslućivanja" u našem modelu. Zapitale smo se koji je to prvotni način pomoću kojeg spoznajemo svijet oko sebe. Da li se to događa slušanjem, putem osjetilne percepcije ili pomoću onoga što nam drugi kažu? Da li spoznajemo uz pomoć znanosti ili kroz definiranje samoga sebe? Raspravljale smo o istraživanjima objavljenim pod imenom *Ženski načini spoznavanja*, koje je provela autorica Belenky i koja govore o tome na koji način žene spoznaju svijet oko sebe i sebe same. Autorica je na temelju intervjua sa 135 žena označila stadije spoznavanja koji započinju "služanjem glasova drugih". U našoj je grupi bilo žena koje su većinu svog djetinjstva provele slušajući glasove drugih, uglavnom muškaraca, te su tako naučile biti dobri primatelji i podupiratelji. Sljedeći stadij jest "subjektivno znanje" koje dolazi kroz samopropitivanje. Neke su žene iz naše grupe doživjele trenutke u kojima su se pobunile protiv glasova drugih, te su ih pokušale zamijeniti vlastitim unutarnjim glasom. Život su im spasile meditacija i ostale tehnike samorefleksije. Neke su pak ušle u svijet biznisa i organizacija te otkrile treći stadij, odnosno "proceduralno znanje" koje proizlazi iz

razuma i logike, a koje nam pomaže komunicirati u ovom svijetu znanstvenih činjenica i brojki. Konačno, "konstruirano znanje" nastaje kada povežemo sve dotadašnje načine spoznavanja. Ovaj stadij se smatra stadijem osnaživanja, u kojem se naše djelovanje temelji na slušanju sebe, drugih, svijeta oko nas te kreiranju smisla na temelju tako dobivenih informacija.

Kako bi se ove koncepcije provele u praksi, kao primjer načina spoznavanja uvele smo meditaciju. Meditacija nam omogućava usklađivanje s vlastitim subjektivnim iskustvima, te nam istovremeno pomaže pri raščišćavanju konceptualnih i emotivnih zapreka. Budistička praksa zvana "*Četiri temelja budnosti*" pomogla nam je unijeti stabilnost u našu svijest. "Budnost tijela" nam je omogućila da pomoću stava postignemo uspravno držanje leđa, mekoću prednjeg dijela, te opušteno i energetske disanje. "Budnost u životu" nam je pomogla pri usklađivanju s osjećajem blagostanja, koje se mijenjalo tijekom meditacije. Nadalje, "budnost truda" nam je osigurala da ne postanemo nezgrapne, već da ostanemo aktivne, dok nam je "budnost uma" omogućila da se usmjerimo na tijek naših misli, kao i na prostor između tih istih misli.

Tehnike meditacije su nekim sudionicama bile nove i teške. Činilo se da nekima pomažu, dok su drugima izgledale vrlo apstraktno. Sa seanse smo otišle pitajući se na koji način sve to utječe na naše stvarne živote? Po čemu je sve to različito od molitve? Kako pomaže na radnom mjestu? No, bilo nam je jasno da smo počele učiti važnu lekciju o načinu na koji možemo "spoznavati" iz vlastitog neposrednog iskustva, ali je ostalo nejasno kakav će utjecaj sve to imati na naše živote i u kakvom je odnosu s liderstvom općenito.

Na kraju te večeri osjećala sam se pomalo uznemireno. Snažno sam željela da te žene osjete iskustvo svijesti i budnosti koje će ih osnažiti, no osjećala sam kao da im sve to

namećem. Zapitala sam se da li sam možda počela nametati vlastite ideje, bez da sam od sudionica radionice primila dovoljnu količinu pitanja i priča. Za razmatranje vlastitog iskustva odlučila sam koristiti *U-model*. Zapitala sam se "što jest?", i kada sam se uskladila sa sobom, osjetila sam vlastitu napetost i anksioznost. Pokušala sam u potpunosti utjeloviti taj osjećaj, no on se tada počeo mijenjati. Odjednom sam shvatila da sam uplašena. Nisam ih htjela razočarati. Nisam htjela doživjeti neuspjeh. Htjela sam izgledati kompetentno. Ostala sam na tom iskustvu i napravila pomak u stadij dubokog poimanja. Tada sam se upitala "što ako?" i zaustavila se na viziji onoga što sam htjela postići s radionicom i onoga što sam htjela za svaku od sudionica.

Odjednom mi je postalo kristalno jasno da model moram povezati s osobnim životima sudionica, te im omogućiti da otkriju vlastitu inspiraciju o onome što je izvedivo. Nakon gotovo neprospavane noći otkrila sam da Frances ima slične ideje i uvide. Zatim smo promijenile svoj program, kako bi uključile nove perspektive.

Nedjelja je bila potpuno novi dan. Grupa je bila svježja i uzbuđena zbog nadolazećeg dijela radionice. Razgovarale smo o svojim trenucima inspiracije te sam im prepričala sinoćnje vlastito iskustvo rada s *U-modelom*. Frances je ispričala divnu priču o tome kako je u školskom okrugu u Palo Altu radila s moći "onoga što jest" i kako je to utjecalo na doživljaje tamošnjih ljudi, otvorivši im nove mogućnosti. Čule smo i prekrasnu priču od Marie Dolores Diaz, o naizgled maloj intervenciji koja je završila spašavanjem tisuće ljudskih života u Hondurasu, nakon poplave kasnih 1970-ih. Sve su te priče bile neizmerno inspirativne. Naposljetku smo shvatile da smo se priključile na korijen naših želja, upravo zato da se povežemo s onim što je bitno, te pružimo pomoć i podršku gdje god je to moguće.

Zatim smo prešle na kritični dio rada. Naime, zapitale smo se na koji način možemo ove uvide primijeniti na vlastite živote? Zatim smo odlučile da ćemo, kao način dobivanja dubljih uvida, vlastite priče o liderstvu primijeniti na *U-model*. U malim smo grupama počele proučavati pitanja "što jest?",

odnosno: što vidiš?, što mirišeš?, što čuješ? i što osjećaš o sebi i svojoj situaciji liderstva? Kako se osjećaš? Koji je emocionalni tonus te situacije? Koje su tvoje misli vezane uz tu situaciju? Koji su modeli razmišljanja nastali u toj situaciji? Koje su pretpostavke nastale?

Ono što su sudionice ispričale bilo je pravo otkriće. Pojedine su nam žene rekle kako idu na mjesta gdje drugi možda ne idu, iz razloga što su već marginalizirane pa mogu proći kroz pukotine neke situacije, kako bi je proučile iz drugog kuta. Također su priznale da društvo ne cijeni uvijek njihove ideje, te da je potrebna hrabrost prilikom njihova iznošenja u javnost. Shvatile su da imaju veliku količinu znanja te da žele djelovati u skladu s njime, bez potrebe za izvanjskim odobravanjem.

Zatim smo krenule s novim nizom pitanja usmjerenim na "što ako?", poput onih: Što želim otpustiti? Što želim prigrliti? Koji je moj najveći mogući doseg u budućnosti? Što mi trenutno najviše znači? Što želim? Zaključci s ove seanse bili su još zanimljiviji od prethodnih. Jedna je žena rekla: "Kada osjetim budućnost, shvatim da je ona usko povezana s hrabrošću. Nije toliko temeljena na onome što mogu postići ili što znam, nego na onome koliko u tu situaciju mogu unijeti sebe." Sjedile smo zajedno uživajući u nježnosti i radosti nadolazeće budućnosti, za koju nijedna od nas nije točno znala kako će izgledati, no znale smo da će biti životna i moćna.

Pitanja "što sad?" uključivala su sljedeće: Koje pokuse mogu napraviti? Koga mogu uzeti za saveznika? Koje resurse mogu privući? Koje prototipove mogu stvoriti? Velika količina ideja je proizašla iz tih propitivanja, poput onih o stvaranju koncentričnih krugova uključenosti, zatim ideja o razgovoru s jednom osobom koju je moguće zainteresirati, te ideja o usmjeravanju na jednu stvar koju je potrebno dobro obaviti.

Potom smo se vratile na model. Svaka ga je žena opisala na temelju vlastitog otkrivenja. Slika je uskoro bila prepuna ideja, arhetipova, uloga, ključnih koraka i podsjetnika. Kada smo završile s *U-modelom*, shvatile smo da smo stvorile ogroman kotao vlastitog iskustva koji je predstavljao duboko mjesto brige, kako za nas, tako i za ljude koje vodimo.



Copyright: Shambhala Institute, 2004.
Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

