



Bob Doppelt, stručnjak na području uvođenja održivih promjena. Izvršni direktor organizacije Resource Innovations koja se bavi istraživanjima na području održivosti. Partner je u Factor 10 Inc., savjetničkoj tvrtki za upravljanje promjenama. Autor je knjige *Leading Change Toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society* koja je samo šest mjeseci po izdavanju uvrštena na popis 10 najznačajnijih knjiga o održivom razvoju.

Sedam problema održivosti – 1. dio Bob Doppelt

Od sredine 80-ih godina dvadesetog stoljeća, kao pokušaj odgovora na rastuće probleme zagađenja okoliša i društvene nejednakosti, u svijetu je pokrenuto na tisuće privatnih i javnih inicijativa s ciljem dostizanja "održivog razvoja". Unatoč tome, stručnjaci se uglavnom slažu kako su postignuti rezultati u najmanju ruku vrlo skromni. Stoga se pitanje: "Zašto je tako teško učinkovito implementirati mjere za dostizanje održivosti?" samo po sebi nameće. Također se možemo zapitati zašto je tako teško prijeći s priče na djela, te zašto, čak i kada se organizacije odluče na uvođenje takvih mjera, one vrlo brzo postaju "mrtvo slovo na papiru"? Kako bih saznao odgovore na ova pitanja tri godine sam istraživao na koji je način 25 javnih i privatnih organizacija pristupilo problemu održivosti. (Rezultati istraživanja su objavljeni u autorovoj knjizi *Leading Change Toward Sustainability: A Change Management Guide for Business, Government and Civil Society*, Greenleaf Publications, UK - op.ur.)

Definiranje termina "održivost"

Dozvolite mi da na početku ovog teksta pojasnim i definiram termin "održivost". Postojeći ekonomski sustav na našoj planeti po svojoj je prirodi linearan. Usmjeren je na proizvodnju proizvoda te na dostavu istih klijentima, i to na najbrži i najjeftiniji mogući način. Resursi se crpe s površine i unutrašnjosti Zemlje kako bi se transformirali u potrošačka dobra, a nusprodukti tog procesa, ogromne količine često vrlo otrovnog, molekularnog otpada (koji uzrokuje zagađenje zraka, vode i tla) ili krutog, industrijskog i opasnog otpada (kojeg "zbrinjavamo" na odlagalištima ili u spalionicama) vraćaju se u prirodu. Nakon 200 godina postojanja, taj tzv. "cradle to grave" sustav proizvodnje čvrsto se usadio u našoj psihi kao dominantna paradigma.

No, čovjek je nedavno spoznao jedan važan problem povezan s ovim modelom: pokazalo se kako zrak, šume, oceani, tlo, biljke i životinje nisu "neiscrpnji resursi", te kako priroda više ne može apsorbirati cjelokupno zagađenje i otpad ljudskog društva. Konceptija održivog razvoja nastala je kao odgovor na sve veće ekološke i društvene izazove koji potječu iz tradicionalne paradigme ekonomskog razvoja. Začetnici ovog novog pristupa,

koji linearni model pretvara u kružni, jesu Bill McDonough i Michael Braungart, stručnjaci koji su novom proizvodnom sustavu nadjenuli naziv "cradle to cradle".

Navedena revolucionarna ekonomska paradigma potpuno isključuje kategoriju otpada jer se dobra i usluge od samog početka proizvodnog ciklusa smatraju sirovinom za neku drugu, buduću korisnu uporabu. Sukladno tome, organizacije dolaze do sirovina i energije bez da negativno utječu na prirodu i zajednicu. Kako kažu McDonough i Braungart (vidi: *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, North Point Press, 2002. - op.ur.): "Proizvodi mogu biti načinjeni od **bio-razgradivih materijala** koji na kraju ciklusa postaju hrana u novim biociklusima ili od **tehnoloških (ponekad otrovnih) materijala** koji ostaju u okvirima zatvorenih tehnoloških ciklusa unutar kojih neprestano kruže kao vrijedne sirovine za industriju."

Organizacije poput *Herman Miller Inc.*, međunarodnog proizvođača uredskog namještaja i pokućstva (vidi: *Nasjede lideru: Razgovor s Maxom De Preeom*, Quantum21.net, listopad 2006. - op.ur.), *Interface Inc.*, jednog od najvećih svjetskih proizvođača podnih obloga, i *Henkela*, njemačke tvrtke koja proizvodi široki asortiman industrijskih, komercijalnih i potrošačkih kemijskih proizvoda, sve više usvajaju model "cradle to cradle". Kao rezultat navedenih promjena znatno su smanjili troškove i rizike poslovanja, a povećali konkurentnost. Uz sve to, društvene i ekološke prednosti usvajanja novog poslovnog modela su ogromne. Nažalost, čini se kako lideri u drugim organizacijama baš i ne razumiju fundamentalnu promjenu poslovne paradigme koju koncepcija "održivog razvoja" zahtijeva. Zaslijepljeni starim mentalnim modelima ne uspijevaju promijeniti metode uz pomoć kojih njihove organizacije proizvode dobra i usluge. Vjeruju kako održivost podrazumijeva jednostavno povećanje kontrole, marginalna unapređenja ili neko drugo povećanje "efikasnosti" u okvirima postojećeg,

linearnog poslovnog modela. Žive u zabludi po kojoj su tradicionalne, hijerarhijske organizacije sposobne upravljati zatvorenim cikličkim sustavima, odnosno "cradle to cradle" sustavima.

Sedam problema održivosti

Shodno navedenom, organizacije koje se bave ekološkim i društvenim problemima u svojoj zajednici obično padnu pod utjecaj nekog od sedam ključnih "problema održivosti". Osvješćivanje tih problema prvi je korak u stvaranju održive organizacije.

Problem br. 1: Staromodno razmišljanje koje navodi na lažnu sigurnost

Gotovo sve organizacije kod kojih se uočavaju problemi s uvođenjem koncepcije održivosti koriste staromodni pristup upravljanju. Djelatnici rade isključivo prema uputama menadžera. Djelatnici i organizacija u cjelini rijetko kada, a najčešće nikada, istražuju područja izvan zahtjeva nadređenih. Nitko u organizaciji sustavno ne propituje linearnu ekonomsku paradigmu ili pak mehanicistički dizajn koji kontrolira razmišljanje. Od svih sedam navedenih, ovo je najveći problem održivosti obzirom da stvara ovisnost o odlukama viših menadžera te stoga što ljude potiče na abdikaciju od osobne odgovornosti.

Problem br. 2: "Silos" pristup ekološkim i društveno-ekonomskim pitanjima

U većini organizacija različite poslovne funkcije odvajaju se u posebne sektore pa je tako isti slučaj i s ekologijom i koncepcijom održivosti koju izvršni lideri vide kao još jedan "poseban program", te pri tome ne razumiju na koji način održivost utječe na planiranje, nabavu, proizvodnju i ostale funkcije u poduzeću. Obzirom da niti jedna poslovna funkcija ne može samostalno stvoriti "veliku sliku" (odnosno prepoznati sve načine utjecaja poslovnih procesa i proizvoda na okoliš i društvo), *status quo* se i dalje održava.

Problem br. 3: Nepostojanje jasne vizije održivosti

Često se događa da organizacijama koje streme prema održivom razvoju nedostaje jasnoća krajnjeg cilja. U nedostatku jasne vizije one često pretpostavljaju kako su njihova nastojanja usmjerena isključivo na usklađivanje sa zakonom. No, takvo je promišljanje nazadno i predstavlja negativnu viziju onoga što bi trebalo učiniti te shodno tome, negativno utječe na motivaciju članova. S druge strane, održivost je vizija usmjerena prema budućnosti, vizija koja uzbuđuje ljude te na taj način u njima oslobađa puni potencijal i energiju.

Problem br. 4: Nejasnoće vezane za uzroke i posljedice

Prevladavajući mentalni modeli lidera usmjeravaju njihovu pozornost na simptome, a ne na uzroke problema održivosti. Organizacije troše ogromna sredstva kako bi smanjile emisiju toksičnog materijala u okoliš te pri tome ne razumiju da je emisija rezultat, a ne i uzrok njihovih problema. Kontrolom zagađenja problemi se privremeno zamaskiraju, a organizacija se ne usredotočuje na upravljanje uzrocima već posljedicama problema.

Problem br. 5: Nedostatnost informacija

Kako bi ispravno razumjeli negativne strane linearne proizvodne paradigme i koristi kružnog "cradle to cradle" pristupa, ljudima je potrebno osigurati veliku količinu jasnih i lako razumljivih informacija. Nažalost, organizacije uglavnom ne uspijevaju učinkovito komunicirati svrhu, strategije i očekivani ishod dostizanja održivog razvoja. Interni treninzi, obavijesti i nekoliko sporadičnih događanja nedostatni su da bi se ljudima na kvalitetan način pojasnila koncepcija održivog razvoja i razlozi zbog kojih bi oni trebali u svemu tome sudjelovati.

Problem br. 6: Nedostatnost mehanizama za učenje

Kada se ljudi u organizacijama ne nagrađuju za testiranje novih ideja, kada im se ograničava prostor za takvo djelovanje, tada je novo učenje uvijek veoma ograničeno. Organizacije koje se susreću s problemima u dostizanju održivosti rijetko kada raspoložu kvalitetnim mehanizmima koji bi djelatnicima osigurali kontinuirano testiranje novih ideja, proširivanje znanja i prevladavanje prepreka koje koče promjene.

Problem br. 7: Neuspješna institucionalizacija održivosti

Konačni uspjeh inicijativa za promjenom očituje se u situacijama kada koncepcija održivosti postaje temelj razmišljanja i ponašanja u organizaciji, odnosno temelj svakodnevnih aktivnosti, procesa, politike i kulture. Navedeno se događa kada organizacija povezuje bonuse, promociju, zapošljavanje i sukcesiju s karakteristikama koncepcije održivosti. Nažalost, malobrojni su primjeri u praksi gdje je ova koncepcija postala ključnom komponentom organizacijske politike i procedura. Sve dok se to ne dogodi, djelatnici neće vjerovati u pozivne namjere svojih poslodavaca.

Kotač promjena

Iako se u većini organizacija pojavljuje jedan ili više navedenih problema, u posljednje vrijeme svjedočimo porastu broja tvrtki koje nas vode prema istinski održivom razvoju. Te tvrtke mijenjaju svoje tradicionalne paradigme proizvodnje i organiziranja, a njihovi lideri stalno rade na promjeni duboko ukorijenjene kulture. U daljnjem tekstu se iznose intervencije kojima se ti lideri koriste u borbi s problemima održivosti:

Intervencija br. 1: Promijeniti dominantno razmišljanje naglašavanjem imperativa dostizanja održivosti

Uskladiti poslovanje organizacije sa zakonskim normama je neophodan, ali u isto vrijeme nedovoljan korak iz kojeg nastaje lažan osjećaj sigurnosti. Lideri stoga moraju ukazati da je potrebno napraviti mnogo više od toga kako bi zaposlenici prihvatili kružni "cradle to cradle" pristup. Zato se preispitivanje kontrolnog organizacijskog mentalnog modela nameće kao prvi - a ujedno i najvažniji - korak prema razvoju novih načina i metoda rada. Lideri koji ne provedu uspješno navedenu intervenciju ne mogu računati na promjene.

U malenoj organizaciji kvalitetni lider može ponekad jednostavno promijeniti kontrolni mentalni model, i to putem razgovora s višim menadžerima, zaposlenicima i drugim dionicima. Tom Kelly, predsjednik tvrtke *Neil Kelly Co.* iz Portlanda, najveće tvrtke za preuređenje kuća u Oregonu, pojasnio je jednom prilikom članovima organizacije načela održivosti te ih zatim upitao ako žele ta načela primijeniti u svakodnevnom radu, na što su oni potvrdno odgovorili. Nedugo kasnije, tvrtka je proizvela prvu liniju namještaja koju je certificiralo *Vijeće za upravljanje šumama* i za koju su primili prvu LEED proizvodnu certifikaciju u SAD-u od američkog *Vijeća za ekološku gradnju*.

Usprkos tome, čini se kako je većina organizacija spremna reagirati isključivo u kriznim situacijama. Tako se IKEA, jedan od vodećih proizvođača namještaja u svijetu, okrenula održivom razvoju tek nakon suočavanja sa serijom kriznih situacija povezanih s ekologijom i pravima radnika. Ray Anderson, predsjednik i bivši izvršni direktor tvrtke *Interface*, jednog od najvećih proizvođača podnih obloga u svijetu, posvetio se problemu održivosti tek nakon što su kupci njihovih proizvoda sve glasnije počeli propitivati njihovu politiku zaštite okoliša. Ako lideri žele zaštititi svoje organizacije od zakonskih kazni,

društvenih protesta, ekoloških problema, financijskih gubitaka i odljeva kupaca, tada moraju poslati jasnu, snažnu i nedvosmislenu poruku kako je sve to ostvarivo jedino prihvaćanjem novih poslovnih modela koji se temelje na održivosti.

Intervencija br. 2: Reorganizacija dijelova sustava uz pomoć "timova za promjenu"

Nakon što se uspijemo osloboditi tradicionalnog načina razmišljanja možemo prijeći na drugu intervenciju, reorganizaciju dijelova postojećeg sustava. Da bi se dijelovi postojećeg sustava mogli reorganizirati, potrebno je angažirati ljude iz svih poslovnih funkcija, odjela i organizacijskih razina kao i ključne dionike - i to u fazi analize, planiranja i implementacije. Navedeno je iznimno važno zato što se osobe koje planiraju i donose odluke često okružuju ljudima sličnima sebi, ne vjeruju novinama ili se ponekad osjete ugroženi promjenama. Posljedično tome, probleme tretiraju uvijek iznova na isti način. Zato je vrlo važno da članstvo u radnim timovima bude šaroliko kako bi grupe uspjele stvoriti svježe perspektive i ideje. Novi ljudi uvijek vide probleme na drugačiji način od starosjedioca, te stoga mogu predložiti drugačija rješenja obzirom da ih dominantna kulturalna paradigma ne ograničava.

Organizacije koje uspješno uvode održivost suprotstavljaju se ustaljenom *statusu quo* uz pomoć tzv. "timova za promjenu" koji razvijaju nove ciljeve, strategije i planove implementacije. Kako ljudi sve dublje uranjaju u organizacijske probleme, razbijaju stare perspektive i obrasce promišljanja te usklađuju praksu s održivim razvojem, tako se i sastav "timova za promjenu" mijenja. Primjerice, jedan od mogućih pristupa je da inicijalni tim ocijeni politiku i procedure tvrtke te obavi reviziju sveukupnog ekološkog i društvenog utjecaja. Nakon toga neki drugi tim radi na implementaciji novog pristupa unutar pojedinih poslovnih jedinica i funkcija.

Najvažnije od svega je da svakom angažiranom timu bude savršeno jasno:

1. Što želi postići?,
2. Koja je uloga svakog pojedinog člana?,
3. Koja su "pravila igre" za dostizanje cilja?

Tvrtka *Herman Miller Inc.* osnovala je EQAT - *Environmental Quality Action Team*, kako bi pomogla kompaniji "krčiti put kroz mutne vode ekologije." EQAT je zatim oformio 9 pododбора koji su započeli s oblikovanjem održivih proizvoda. Tako je osmišljena uredska stolica *Ergon 3*, koja je načinjena od 60% recikliranog materijala, dok se 95% materijala ugrađenog u nju kasnije može reciklirati ili ponovo upotrijebiti. Ostali pododборi su uvidjeli kako su putem nastojanja da stvore ekološki održive proizvode smanjili potrošnju energije te na taj način kompaniji uštedjeli milijune dolara.

Intervencija br. 3: Promjena ciljeva putem osmišljavanja idealne vizije i usmjeravajućih načela održivosti

Treći ključni korak u promjeni kulture organizacije koja će biti usmjerena prema održivosti odnosi se na promjenu ciljeva. Promjena organizacijskih ciljeva automatski utječe na donošenje odluka što zahtijeva njihovo opisivanje i donošenje smjernica koje upućuju na koji način bi te ciljeve trebalo dostići.

Vodeće organizacije na području održivosti koriste se metodom "*ends-planning*" (u stručnoj literaturi metoda se još naziva "*backcasting*" - op.ur.) kako bi stvorile uzbudljivu viziju koja im pokazuje kako će izgledati i funkcionirati u trenutku kada u potpunosti usvoje načela održivosti. Poticajne vizije su jasne i razumljive, a povrh toga diraju srca uključenih. Nakon stvaranja slike idealne budućnosti, organizacija usvaja pravila koja podržavaju viziju i osiguravaju da se odlučivanje događa u željenom kontekstu. Npr. jedno od tih pravila može biti odluka da se u proizvodnji koriste isključivo prirodni materijali ekstrahirani metodama koje

ne ugrožavaju ekosustav.

Tako je kompanija *Herman Miller* kreirala viziju po kojoj će "postati održivi biznis koji će proizvoditi proizvode na način koji neće smanjivati eko-kapacitete okoliša budućim naraštajima." Tvrtka koristi *The Natural Step* program (www.naturalstep.org) i načela eko-učinkovitosti Billa McDonougha (www.mcdonough.com) kao smjernice za podržavanje inicijative održivosti. Drugi pozitivni primjer je kompanija *Scandic Hotels* koja je stvorila viziju održivosti po kojoj "resurse neće rasipati već će o njima brinuti", što ih je dovelo u situaciju kada su odjednom shvatili kako ekološka održivost nije trošak već izvor profita i konkurentne prednosti.



Copyright: ©Pegasus Communications, 2005. For Croatia ©Novem d.o.o.
Material drawn from *Leverage Points*© for a New workplace, New World.
Republished by permission.

Uredio: Marko Lučić

Lektura: Sanjin Lukarić

Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

