



C. Otto Scharmer, redoviti profesor na MIT Sloan School of Management, i izvanredni profesor pri Center for Innovation and Knowledge Reserch, Helsinki. Suosnivač je SoLa, Društva za organizacijsko učenje, ELLIASa, programa za razvoj liderstva pri UN Global Compact i autor knjige Theory U: *Leading from the Emerging Future*.



W. Brian Arthur, predavač i član uprave Instituta Santa Fe u SADu. Od 1983. do 1996. godine predavao je i obavljao dužnost dekana na Fakultetu za ekonomiju i demografska istraživanja univerziteta Stanford. Javnosti je poznat je po "zakonu rastućih prinosa". Dobitnik je nagrada Guggenheim Fellowship i Schumpeter Prize. Začetnik je primjene teorije kompleksnosti u ekonomiji i menadžmentu.



Jonathan Day, stručnjak za strategiju i organizacijski razvoj, partner u kompaniji McKinsey&Co. Jonathan je vodio dva iznimno značajna istraživačka projekta: *Corporation of the future*, koji je istraživao upravljačku strukturu u organizacijama 21. stoljeća i *GLOBE*, koji se bavio organizacijskim i koordinacijskim mehanizmima u multinacionalnim kompanijama.

Osvješčivanje "slijepe točke": Vođenje u kontekstu svijeta u nastajanju - 1. dio

C. Otto Scharmer, W. Brian Arthur, Jonathan Day, Joseph Jaworski, Michael Jung, Ikujiro Nonaka, Peter M. Senge

Tekst je nastao na temelju intervjua obavljenih u sklopu zajedničkog projekta SoL-a, Society for Organizational Learning i McKinsey-a, pod nazivom "Leadership project" u okviru kojega su Otto Scharmer, Joseph Jaworski i Adam Kahane razgovarali s vodećom dvadeset petoricom svjetskih stručnjaka na području liderstva i znanja.

Stručnjaci koji su učestvovali u projektu:

1. Brian Arthur, Santa Fe Institute, Santa Fe, SAD
2. Henri Bortoft, autor knjige *The Wholeness of Nature*, London, VB
3. Jonathan Day, McKinsey & Company, London, VB
4. Richard Foster, McKinsey & Company, New York, SAD
5. Arie de Geus, autor knjige *The Living Company*, bivši direktor strateškog planiranja Royal Dutch Shell-a, London, VB
6. Ronald Heifetz, Harvard University, Kennedy School of Government, Cambridge, SAD
7. Joseph Jaworski, SoL, Generon Consulting, Cambridge, SAD
8. Hans Joas, Free University Berlin, Berlin, SR Njemačka
9. Tom Johnson, Portland State University, Portland, SAD
10. Michael Jung, McKinsey & Company, Beč, Republika Austrija
11. John Kao, The Idea Factory, San Francisco, SAD
12. Robert Kegan, Harvard University, Cambridge, SAD
13. Georg von Krogh, Hochschule St. Gallen, Švicarska
14. Thomas Malone, MIT, Cambridge, SAD
15. Huai Chin Nan, Hong Kong
16. Ikujiro Nonaka, Hitotsubashi University, Tokyo, Japan
17. Ryosuke Ohashi, Technical University of Kyoto, Japan
18. Wanda Orlikowski, MIT, Cambridge, SAD
19. Eleanor Rosch, University of California, Berkeley, SAD
20. Peter Senge, MIT, SoL, Cambridge, SAD
21. Rupert Sheldrake, Institute of Noetic Sciences, London, VB
22. Lucy Suchman, Xerox PARC, Palo Alto, SAD, Lancaster University, VB
23. Francisco Varela, National Centre for Scientific Research, Pariz, Francuska
24. Jack Whalen, Xerox PARC, Palo Alto, SAD
25. Otto Scharmer, MIT, SoL, Cambridge, SAD



Joseph Jaworski, predsjednik uprave ugledne savjetničke kuće Generon Consulting, suosnivač Global Leadership Initiative, osnivač The American Leadership Forum, autor bestselera Synchronicity: The Inner Path of Leadership



Michael Jung, doktor znanosti, direktor ureda McKinsey & Co. u Njemačkoj. Osnivač i voditelj European Leadership and Organization Practice, kao i posebnog istraživačkog projekta The Architecture of Organizational Performance koji je uspio kreirati novi pogled na odrednice organizacijskog razvoja.



Ikujiro Nonaka, profesor na Haas School of Business, UC Berkeley i na Hitotsubashi University u Tokiju. U koautorstvu s Hirotaka Tekuchijem napisao je knjigu The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (Oxford, 1995.) koja je nagrađena kao najbolja knjiga godine o poslovanju i menadžmentu.

I. Izazov

1. Živimo, radimo i vodimo u doba sukobljenih sila (Nonaka, 2000.)

Valovi sveobuhvatnih promjena zahvaćaju cijeli svijet - digitalizacija, globalizacija, demografske promjene, migracije, individualizacija te ubrzana degradacija društvenog i prirodnog kapitala - stvaraju preduvjete za nastanak sukobljenih sila. Te se sile očituju kao svojevrsna napetost između prividnih suprotnosti: brzine i održivosti, istraživanja i eksploatacije, globalnog i lokalnog pristupa organiziranju, "top-down" i "bottom-up" pristupa liderstvu.

Iako se o "značajnim promjenama" već govorilo u ljudskoj povijesti, ne možemo se oteti dojmu da se u današnjem svijetu događa nešto suštinski drugačije. To "novo" se prije svega odnosi na tempo promjena koji je postao mnogo brži, na frekvenciju i amplitudu restrukturiranja i reformiranja koje su se također značajno povećale kao i na budućnost koja je postala mnogo manje predvidljiva nego ikad prije.

2. Novi izazov lidera: naslućivanje, razumijevanje i ostvarivanje novonastajućih mogućnosti

S promjenom ekonomskih temelja gospodarskog svijeta gdje se stabilnost zamjenjuje dinamičnim obrascima koji se mogu opisati kao "strukture u formiranju, konfiguriranju, zatvaranju i raspadanju" (W. Brian Arthur, 2000.), mijenja se i sama priroda liderstva. U novom okruženju, istinska uspješnost proizlazi iz razumijevanja i predviđanja obrazaca promjena. U okruženju u kojem male početne razlike mogu prouzročiti drastično različite konačne učinke, zadatak lidera je naslutiti i prepoznati nastajuće obrasce te uskladiti sebe i organizaciju koju vodi sa snažnim, generativnim silama koje preoblikuju svijet.

Da bi poslovni lideri uspješno obavljali svoj posao u modernom gospodarstvu kojeg pokreću visoke tehnologije i inovacije, morat će razviti sposobnost naslućivanja, razumijevanja i ostvarivanja novonastajućih poslovnih mogućnosti. (W. Brian Arthur, 2000.)

3. "Stvarnost" se za lidere promijenila

U tradicionalnom i stabilnom poslovnom okruženju, mentalno-socijalni i generativni procesi smatrani su perifernim "komplikacijama" u lancu vrijednosti koji se uglavnom temelji na primatu materijalnog svijeta. U današnjem organsko-dinamičnom



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".

poslovnom okruženju, "konstelacije vrijednosti" (Ramirez i Norman, 1994.) uglavnom se temelje na neopipljivim resursima i primatu mrežnih odnosa. Neopipljiva dimenzija, tj. generativno područje ljudskog djelovanja i ljudskih odnosa, polako ulazi u fokus promatranja (Jung, 1999., 2000.). Opisana promjena postaje očigledna kada promatrač shvati da neformalno društveno umrežavanje postaje ključni čimbenik poslovanja, te kada shvati ključnu ulogu mentalnih modela i nove obrasce međuovisnosti složenog i disperziranog procesa inoviranja.

Sukladno tome, mjerenje "tvrdih" varijabli sve više gubi na značaju, dok u isto vrijeme "mekane" varijable kao što su: *namjera, tumačenje i odnosi* sve češće bivaju prepoznate kao ključni čimbenici i ključna područja stvaranja novih vrijednosti. Zbog navedenog, "istinska stvarnost" se pomiče od opipljivog prema neopipljivom u društvenom ponašanju i poslovnom upravljanju (Johnson i Bröms, 2000., P. Senge, 2000.).

Iz takvog promišljanja proizlazi da lideri, ako žele uspješno obavljati svoj posao, moraju naučiti sagledavati i razumijevati drugačiji skup varijabli koje se obično nazivaju "mekane varijable", npr. *namjera, tumačenje, ili identitet*. (Jung i Wendler, 2000.)

4. Kompleksnost i evolucija: čimbenici operativne izvrsnosti

S promjenom temeljnih postavki o "istinskoj stvarnosti" svijeta mijenja se i sama znanost liderstva. Teoretičari kompleksnosti mijenjaju našu perspektivu od promatranja realnosti kao statičnog modela i stabilnih obrazaca prema promatranju realnosti kao živućeg sustava u stalnom nastajanju kako bi objasnili pojave nastajanja, evolucije, bifurkacije, neodređenosti i toka (W. Brian Arthur, 2000.). U takvoj paradigmi, sustavi nastaju odozdo prema gore, dijelovi sadržavaju cjelinu, obrasci međusobnih odnosa se stalno razvijaju, a sustav je vitalan kada se nalazi na granici između reda i kaosa. **Robert Venturi** o toj pojavi govori na sljedeći način: "...jednota je ta koja održava, ali samo održava, kontrolu nad elementima u oprečnosti koji sačinjavaju tu *jednotu*... kaos je veoma blizu. Biti na rubu kaosa i u isto vrijeme ga izbjeći pozicija je koja daje snagu..."

Promjena znanstvene paradigme u kontekstu poslovanja poduzeća postaje značajna u trenutku susretanja s problemom koordiniranja iznimno kompleksnih sustava. Sudionici u globalnim sustavima gube svoj prirodni fokus zato jer je proces transformacije teško razumjeti - on se temelji na promjenama u različitim dijelovima kompanije a pojedinačno radno mjesto je samo čvorište u mreži različitih perspektiva (Jung, 1999., 2000.). Operativna izvrsnost, koju je Toyota dostigla sa svojim proslavljenim proizvodnim sustavom,

rezultira iz obrazaca "konkretnih detalja" u nastajanju, radije nego li iz krutih upravljačkih sustava (Johnson, 1999., Johnson i Broms, 2000.). U kontekstu kompleksnih dinamičkih sustava nailazimo na paradoksalnu situaciju u kojoj pojedinac i lokalni tim preuzimaju ulogu integratora i koordinatora nad poslovnim funkcijama koju su ranije djelovale pod kontrolom formalnih sustava i mehanizama.

5. Kvaliteta svijesti određuje performanse

Vjerujemo da opisane promjene u znanosti i menadžmentu odražavaju šire obrasce uočene kroz istraživanja spoznaje i druga istraživanja provedena u okvirima društvenih znanosti. Na primjer, noviji radovi znanstvenika na području ljudske spoznaje, **Fransisca Varele** i **Eleanor Rosch** kao i fenomenologa **Henrija Bortofta**, ukazuju na povećanu pozornost koja se ukazuje *metodama prvog lica* koje omogućavaju pojedincima da pristupe različitim razinama svog iskustva (Varela, 2000., Depraz, Varela i Vermersch, 1999., Varela i Shear, 1999.). Nakon lingvističkog zaokreta kojeg je filozofija prošla u 20. stoljeću kada je fokus pozornosti premješten sa svijesti pojedinca prema inter-subjektivnom području jezika, te nakon akcijskog zaokreta u društvenim znanostima koji je omogućio prijelaz s promatranja na istinsku promjenu društvenog ponašanja (Lewin, 1952., Argyris 1992., Torbert 2001., Senge i Scharmer, 2001., Reason i Bradbury, 2001.), čini sa da u današnje vrijeme ulazimo u razdoblje nove promjene perspektive iz koje promatramo svijet. **Nova promjena perspektive odnosi se na preusmjeravanje pozornosti s opipljivih ("tvrdih") čimbenika na neopipljive ("mekane") čimbenike oblikovanja društvene stvarnosti.** Pod pojmom "opipljivi čimbenici" podrazumijevamo one čimbenike koji su lako uočljivi i dostupni trećim osobama (npr. hodanje ili govor). Pod pojam "neopipljivi čimbenici" svrstavamo kategorije kao što su *kvaliteta opažaja* ili *iskustvo*, dakle one kategorije koje su dostupne samo prvom licu. Drugim riječima, ti čimbenici su osobnog karaktera (Varela i Shear, 1999.).

U razdoblju postmodernizma, dakle u osamdesetim i devedesetim godinama prošlog stoljeća, opisano preusmjeravanje pozornosti promatranja posebno je dobilo na snazi postavivši estetsku dimenziju u samo

središte znanstvenog razmatranja i istraživanja (Lyotard, 1984.). Postmodernistička promjena perspektiva danas se dodatno proširuje pojačanim zanimanjem za *prirodu ljudskog iskustva i iskustvenih doživljaja* te načina na koji *kvaliteta svijesti* određuje kvalitetu provođenja i iskustva, kako pojedinca tako i grupe (Csikszentmihalyi, 1990., Pine i Gilmore, 1999., Conlin, 1999., Day, 1999., Jaworski, 1999., Jung, 1999.) Kao posljedica navedenog, suptilnije razine stvarnosti i svijesti polako ali sigurno ulaze u fokus interesa znanosti (Wilber, 2000., Torbert, 2000., Scharmer, 2007.).

Eleanor Rosch, psiholog s UC Berkeley-a, ove suptilnije razine iskustva i svijesti naziva *primarnim poimanjem* (eng. primary knowing). "Um i materija nisu odvojene kategorije", govori Rosch kada opisuje participativno gledanje na spoznaju. "Obzirom da subjektivni i objektivni aspekti iskustva nastaju zajedno kao različiti polovi istog procesa spoznaje, te obzirom da su dio istog informacijskog polja, oni su već spojeni u trenutku njihova nastajanja. Ako osjetila zaista ne mogu opaziti stvarnost, te ako su umjesto toga samo dijelovi cjeline koju čine um i materija, tada moramo radikalno preispitati razumijevanje procesa opažanja." (Rosch, 1999.).

Za lidere u poslovnom svijetu važnost *primarnog poimanja* ne odnosi se samo na **generalnu promjenu od "proizvodnje proizvoda" prema "proizvodnji smisla"** (Brown i Duguid, 2000.), nego što je još važnije, na **izazove lidera u naslućivanju, razumijevanju i ostvarivanju novonastajućih poslovnih prilika i mogućnosti.** Da bi uspješno obavljali svoj posao u okolini obilježenoj visokom tehnologijom, moderni lideri će morati razviti nove spoznajne sposobnosti koje se odnose na zamjećivanje neopipljivih, izvora znanja i razumijevanja (Jaworski i Scharmer, 2000.).

6. Što su veće promjene, sve više toga ostaje isto

Pa ipak, usprkos čestih govora u prilog razvoju nove ekonomije i "nelinearnog" liderstva koje bi trebalo pomoći u stvaranju takve ekonomije - liderstvo se u stvarnoj praksi veoma malo promijenilo. Uzrečica "*Plus ça change, plus c'est la même chose*" - što su veće promjene, to sve više toga ostaje isto - odlično oslikava

pravo stanje. **Wanda Orlikowski** s MIT-a govori o tome kako "...ljudi stalno čine više istog. Veoma često se događa da se naša praksa - iako je zadani cilj promijeniti način rada s novom tehnologijom - u stvarnosti nimalo ne mijenja. Tehnologija se mijenja. Način rada se ne mijenja jer se obično koncentriramo na povećanje broja istovjetnih aktivnosti. Vrlo se rijetko susreću pojedinci i organizacije koji su spremni improvizirati, inovirati i mijenjati strukturu posla kojeg svakodnevno obavljaju." (Orlikowski, 1999.)

Usporedo s procesom sve snažnijeg povezivanja koji se događa u svijetu uz pomoć novih tehnologija, čini se da životi pojedinaca postaju sve otuđeniji. **Lucy Suchman** koja je zaposlena u kompaniji Xerox i predaje na Sveučilištu Lancaster, upućuje na modernu pojavu kod većine osoba u današnjem svijetu - okupiranost samo-definiranim svjetovima - koja nas u konačnici izolira i odvaja od stvarnog svijeta u kojem živimo (Suchman, 1999.). **Andy Grove** iz Intela je tu pojavu pojasnio slijedećim riječima: "Brzina kojom se biznis odvija ima svoje granice. Ljudski um se ne može ubrzati. Također, ne može se ubrzati niti razmjena ideja. Kada navedeno stavimo u kontekst rada sa znanjem, 21. stoljeće funkcionira na isti način kao i 20. stoljeće." (citat u Jung, 2000.). **Usprkos očitoj potrebi za novim načinima vođenja, strateškog promišljanja i organiziranja, stvarni menadžerski procesi su se u većini današnjih organizacija veoma malo promijenili** (Jung, 2000., Argyris, 1999.).

Obzirom na navedeno, izazov lidera se očituje u razvoju "**akcijskog znanja**" (eng. *knowledge for action*, Chris Argyris), odnosno novih sposobnosti koje im pomažu da dostignu samu suštinu post-industrijskog liderstva: **razvoj veće kvalitete prepoznavanja obrazaca i inoviranja "pomicanjem mjesta" iz kojeg sustav djeluje, tj. razvoj sposobnosti uočavanja dubokih i suptilnih područja iz kojih ponašanje, inovacije i promjene izvire.** (Scharmer, 2000. i 2007.)

II. Integralna teorija

7. Strategija i liderstvo se moraju temeljiti na iskustvu

Vjerujemo da važna "slijepa točka" u filozofiji, društvenim znanostima i znanosti menadžmenta 20. stoljeća leži upravo u **nesposobnosti percipiranja cjelovitog procesa formiranja društvene stvarnosti** (Nan, 1999., Scharmer, 2000. i 2007.). U svakodnevnom životu ne uočavamo bitne čimbenike koji prethode menadžerskim i poduzetničkim aktivnostima - misaone procese koji postepeno dovode do nastajanja poduzetničke ideje ili inicijative. Ne uočavamo cjeloviti proces nastajanja društvene zbilje; ne raspoznajemo proces kretanja od misli i svijesti prema jeziku, ponašanju i djelovanju. Vidimo samo *ono što činimo*. Također, stvaramo teorije koje objašnjavaju *način na koji djelujemo*, ali smo obično u tom procesu nesvjesni "*mjesta*" iz kojeg djelujemo (Scharmer, 2000.). Poznati kineski taoističko-budističko-konfucijanski učitelj, znanstvenik i predavač, Huai-Chin Nan, o tome govori slijedeće: "Ono što je nedostajalo u 20. stoljeću je središnja kulturalna, ujedinjavajuća misao... nismo uspjeli doći do središta... kakva je zaista ljudska priroda? Otkud potječe život? Čemu služi život? Otkud potječe svijest? Nažalost, nitko ne može odgovoriti na ova ključna pitanja." (Nan, 1999.).

Sa stajališta znanosti o spoznaji, Varela opisuje "slijepu točku" 20. stoljeća kao *iskustvo*: "Problem nije u eventualnom neznanju o biologiji općenito ili o načinu funkcioniranja mozga, problem je u tome što ne znamo dovoljno o iskustvu... Smatram da se u kulturi zapada upravo zato i pojavila "slijepa točka" za takvu vrstu metodološkog pristupa... Svatko misli da dovoljno poznaje i razumije vlastita iskustva... tvrdim da nije tako."

Napredovanjem od proizvodno-uslužnog oblika ekonomskog razvoja prema dobu koje Pine i Gilmore nazivaju "*ekonomijom iskustva*" (Pine i Gilmore, 1999.), problem razvoja jasnih metoda za pristupanje iskustvu od suštinskog je značaja za liderstvo i strateško planiranje.

8. Menadžerska i društvena stvarnost proizlaze iz istog dubokog "izvora"

Za izgradnju kvalitetne i moderne vizije liderstva koja će biti usklađena s novim spoznajama iz znanosti i biznisa, znanost menadžmenta će u svoj korpus znanja morati uključiti nove spoznaje iz područja znanosti o spoznaji, akcijskih znanosti i filozofije. Vjerujemo da će na taj način biti omogućen cjeloviti pogled na proces stvaranja društvene i menadžerske stvarnosti (Nonaka, 2000.).

Takva fenomenologija disperziranog liderstva objašnjavala bi tri razine nastajanja društvene i menadžerske stvarnosti (Scharmer, 2007.):

1. Biheviorističku razinu društvene stvarnosti,
2. Razinu nastajanja različitih obrazaca odnosa,
3. Duboku razinu unutarnjeg znanja ili "izvor" - takozvanu "slijepu točku" - točku iz koje cjelokupni sustav djeluje.

Na primjer, razgovor na biheviorističkoj razini će se iskazati u vidu ponavljajućeg obrasca međudjelovanja različitih pojedinačnih stajališta (rasprava). Razgovor na razini nastajanja različitih obrazaca odnosa će omogućiti nastajanje novih obrazaca. Primjerice, ljudi će naučiti nešto novo o funkcioniranju svijeta kroz proces razgovora. Komunikacija na trećoj razini nastajanja, dubokoj skrivenoj razini, stvorit će duboki tok, prisutnost i kolektivno su-stvaranje. Kada ljudi sudjeluju u kvalitetnom dijalogu koji osigurava pristup u područje grupne inteligencije, oslobađa se maksimalni potencijal zajedničkog razmišljanja koji nastaje kroz takvo međudjelovanje.

Društvena fenomenologija koja bi nam omogućila kvalitetniji pristup skrivenoj dimenziji disperziranog liderstva leži unutar novih obrazaca poslovnog okruženja u nastajanju. Kako se nalazimo u ubrzano-promjenljivom poslovnom okruženju, stvaranje znanja i inoviranje će sve više ovisiti o sposobnosti sustava da pristupi svojim unutarnjim, dubokim izvorima znanja te da djeluje s tog mjesta. Lideri koji nemaju sposobnost pristupanja i djelovanja iz dubljih razina intuicije neizostavno će ovisiti o imitiranju drugih, pa će prema tome biti i manje uspješni u okruženju kojeg obilježava visoka konkurencija (Arthur, 1996.).

9. Sebstvo je "ušica igle"

Središnje mjesto u fenomenologiji disperziranog liderstva zauzima razumijevanje načina stvaranja/oblikovanja društvene i menadžerske stvarnosti, i to s gledišta aktivnog sudionika, tj. pozicije "Ja" ili pozicije Sebstva, kako pojedinačno tako i kolektivno.

Proces osvješćivanja, na što ukazuju najnoviji rezultati istraživanja iz područja neuro-fenomenologije, određen je s tri specifična "znaka" ili točke infleksije. Svaki znak ili točka infleksije mijenjaju strukturu opažaja/pozornosti s jedne razine nastajanja na druge:

1. od "suspencije" - prevazilaženja ponavljajućih, uobičajenih obrazaca,
2. prema "preusmjerenju" - pomicanju fokusa pozornosti od objekta promatranja prema njegovom izvoru,
3. te prema "napuštanju" - promjeni kvalitete pozornosti pojedinca koju obilježava traganje za nečim, prema dopuštanju da se to nešto jednostavno "dogodi u nutrini pojedinca ili kolektiva." (Varela, 2000., Depraz, Varela i Vermersch, 1999., Varela i Shear, 1999.)

Zadatak fenomenologije liderstva bi se trebao odnositi na mapiranje opisanih skrivenih unutarnjih područja utvrđivanjem i opisivanjem točaka infleksije u području stvaranja/oblikovanja društvene stvarnosti. Takvi opisi bi trebali potjecati s gledišta aktivnog liderovog "Ja" - s gledišta donositelja odluka u svijetu biznisa.

U današnje vrijeme svakodnevna liderska praksa se primarno fokusira na ono što je vidljivo. Značaj mapiranja nevidljivih odnosno "skrivenih" područja liderstva ogleda su u razvoju dublje razine razumijevanja i svijesti što nadalje pozitivno utječe na unapređenje kvalitete donesenih odluka i stvaralaštvo.

10. Stvaranje znanja i inovacije nastaju na "Mjestu"

Bez vremenskog, prostornog i relacijskog konteksta postoji samo informacija, a ne i znanje (Nonaka i Konno, 1998., Kao, 2000.). Stvaranje znanja uvijek ovisi o kontekstualno određenoj percepciji, spoznaji i

akciji (Orlikowski, 2000., Suchman, 1987.) - ili o **Ba** - kako pojavu naziva **Ikujiro Nonaka**, koristeći se japanskom inačicom za pojam "*mjesto*". Nonaka tvrdi da kvaliteta **Ba** određuje kvalitetu stvaranja znanja i da zajednički kontekst ili **Ba** ne pripada umu bilo kojeg pojedinca, već bi se prije moglo govoriti da **Ba** nastaje iz međudjelovanja, iz obrazaca odnosa koji se razvijaju između suradnika, članova tima (Nonaka i Konno, 1998.).

Prema japanskom filozofu *Kitaru Nishidi*, svaki **Ba** ima tri dimenzije:

1. Fizičku dimenziju (objektivnost),
2. Dimenziju mentalnih i društvenih odnosa (intersubjektivnost),
3. Samo-transcendirajuću dimenziju trans-subjektivnosti.

John Kao, osnivač tvrtke *The Idea Factory*, laboratorija za inoviranje smještenog u San Franciscu, govori: "Vjerujemo da je fizički prostor uistinu važan... također vjerujemo da bi taj fizički prostor trebao imati sposobnost promjene svrhe u zavisnosti od spoznaje ili namjere." *The Idea Factory* se koristi raznim kazališnim i dizajnerskim konstelacijama kako bi potaknula proces inoviranja kod svojih klijenata. Kao nastavlja: "Posjetitelji kazališnih predstava brzo zaboravljaju detalje fizičkog prostora ako im je iskustveni doživljaj predstave bio pozitivan. Zaboravljaju da sjede u stolicama s crvenim jastucima, da u kazalištu postoji određeni broj redova stolica, te da postoji određena vrsta arhitekture... a sve zato što nastaje "suspenzija" nevjerice koja zatim mijenja mentalne modele. Gledatelj biva uključen u događaje koji se odvijaju na pozornici, s glumcima na pozornici razvija projektivnu identifikaciju, a sve to dovodi do posebnog stanja 'toka' kada nestaje osjećaj vremena i prostora i kada gledatelj jednostavno biva uvučen u priču." (Kao, 2000.)

Obzirom na navedeno, prva razina **Ba** odnosno fizička razina, olakšava nastanak druge, mentalne razine. "To je činjenica koju posebno naglašavamo u radu s kompanijama... klijente neprestano podsjećamo da moraju uvidjeti i razumjeti 'vlastitu priču'. Velika je razlika između onoga što ljudi fizički rade na svom radnom mjestu i mentalnog prostora u kojem za to vrijeme borave, što je u direktnoj korelaciji s time da li

se osjećaju ili ne osjećaju dijelom priče organizacije u kojoj rade."

Druga razina **Ba**, ako je uspješno provedena, pospješuje nastajanje treće, spiritualne suštine *mjesta*. "Ako proces funkcionira", nastavlja Kao, "napredujete prema trećoj razini koja čini opet novu dimenziju. Veliki Zen filozofi i praktičari ukazuju da u trenutku prosvjetljenja prostor i vrijeme poprimaju drugačiji smisao i da se razvija posebna jasnoća misli. Ta iskra novog uvida ili *satori*, kojeg bi trebalo promatrati više kao posebnu kvalitetu iskustva u osobnoj spiritualnoj praksi nego kao izolirani događaj, predstavlja opet novu dimenziju."

Ako su Pine i Gilmore u pravu kada tvrde da smo napustili proizvodno-uslužni oblik ekonomije i ušli u razdoblje stvaranja i kreiranja doživljaja za klijenta ili potrošača, tada je sposobnost podržavanja su-kreiranja iskustva, prema naputku kojeg je Kao opisao u prethodnom dijelu teksta, od ključnog značaja za vođenje i upravljanje organizacijama.

11. Primarno poimanje: "Mjesto" iz kojeg djelujemo

Treća razina *Mjesta* o kojoj Kao govori odnosi se na neku drugu kvalitetu znanja i spoznaje, onu koju Eleanor Rosch naziva *primarno poimanje* ili *mudra svijest* (eng. *primary knowing*).

"Primarno poimanje", govori Rosch u pokušaju da opiše kako se ono razlikuje od uobičajene spoznaje, "je znanje koje nastaje iz povezanih cjelina (prije negoli iz izoliranih dijelova) i uz pomoć nepromjenjivog, direktnog predočavanja. Takvo je znanje 'otvoreno' prije negoli determinirano, prožeto osjećajem bezuvjetne vrijednosti (prije negoli uvjetno korisno), i sastavni je dio čina spoznaje po sebi. Djelovanje iz te pozicije *izvornog znanja* trebalo bi biti spontano, prije negoli rezultat bilo kakvih odluka; ono je uvijek ispravno budući da se zasniva na nečem većem od pojedinca samog... takvo djelovanje ponekad može biti strašno efikasno." (Rosch, 2007.)

Primarno poimanje, nastavlja Rosch, se zasniva na činjenici da um i materija nisu odvojeni, već naprotiv, da su oni dijelovi istog, sveprožimajućeg polja: "Sposobnost spoznaje u nekom smislu predstavlja

polje koje samo sebe spoznaje... slijedite li svoju vlastitu prirodu dovoljno dugo i svakodnevno integrirate nove spoznaje, slijedite li je u njezinom kretanju i promjenama, slijedite li je dovoljno dugo i spremno napustite sve postavke i razmišljanja o sebi, **tada ćete otkriti da ste zapravo izvorno biće, izvorni način postojanja.**

Izvorni način postojanja prepoznaje prilike i djeluje na svoj vlastiti način. Kada osjetimo i prođemo kroz opisano iskustvo tada znamo da mi ljudi ne djelujemo iz pozicije odvojenog bića kako nam se to obično čini. Pojedinaac ne može ništa uraditi kako bi doživio opisano iskustvo, osim da prakticira "izvorni život", da osjeti njegovu "vibraciju" kako bi sebe podesio na pravu "frekvenciju". *Primarno poimanje* vas zapravo želi voditi, te ako mu dozvolite, ono će to i učiniti." Kada djelujemo na toj razini poimanja, aktivnosti obavljamo bez prisutnosti racionalne svijesti, čak i bez osjećaja da "ja uopće nešto radim" (Rosch, 1999.).

Važnost *primarnog poimanja* za vođenje organizacija pronalazimo u novim izazovima koje moderni poslovni svijet postavlja pred lidere 21. stoljeća. Obzirom da smo već ušli u novo vrijeme velike brzine poslovanja, lideri organizacija će od danas pa ubuduće sve više morati razvijati svoje sposobnosti naslućivanja novoga koje se rađa iz ničega te hitrog materijaliziranja tog novog u svijetu.

Najvažniji proces liderstva budućnosti duboko je povezan sa sposobnošću "*dubokog poimanja*" (eng. *presencing*): **upotrijebiti sebe i svoje sebstvo da bi se osjetilo i oživotvorilo ono što želi nastati u svijetu** (Scharmer, 2000 i 2007., Jaworski i Scharmer, 2000.).

12. Organizacije: sfere odnosa u kretanju

U novonastajućem svijetu biznisa, organizacije se najbolje mogu predočiti kao "*morfička polja*" (Jung, 2000.), ili kako ih Nonaka naziva "*organske konfiguracije Ba*", različitih konteksta u kretanju. (Nonaka, 2000.) Ideja polja ili Ba dobro objašnjava neke oblike mrežnih struktura, mrežnih odnosa i otvorenih granica sustava.

Biolog **Rupert Sheldrake** o tome kaže: "Morfička polja se nalaze unutar i uokolo svakog sustava kojeg sačinjavaju te u sebi sadržavaju posebne privlačne elemente (riječ je o varijablama koje imaju veliku privlačnu snagu potom koje utječu na ponašanje sustava op.ur.) Morfička polja možete modelirati na više načina, u zavisnosti od privlačnih elemenata." (Sheldrake, 1999.)

Ideja polja ili mreža ne objašnjava tako kvalitetno evoluciju različitih, a ipak međusobno povezanih sfera odnosa (Senge i Scharmer, 2001.). Hagel i Singer u svojim radovima govore da su kompanije u mnogim industrijama u procesu "samorazgrađivanja" u razdvojene jedinice s jednim i samo jednim od navedenih fokusa (Hagel i Singer, 1999.):

1. *Odnosi s kupcima*, vođeni ekonomijom doseg, a
2. *Operacije i infrastruktura*, vođeni ekonomijom razmjera,
3. *Inovacije proizvoda*, vođene ekonomijom brzine.

Obzirom da se sa sve većom upotrebom Interneta transakcijski troškovi neprestano smanjuju, sve će veći broj kompanija nastojati globalizirati spomenuta tri oblika poslovanja. Nadalje, što više ova tri oblika budu globalizirana, to će se kompanije više usredotočiti na organizaciju na temeljima ekonomije doseg, a brzine.

Drugi autori, primjerice Werbach, također zagovaraju razdvajanje u tri dimenzije:

1. Kreativnost,
2. Proizvodnja,
3. Odnosi s kupcima.

Međutim, Werbach ne zagovara samo razdvajanje, već govori o tome kako povezati sve tri sfere aktivnosti u jedan sustav putem *udruživanja* (Werbach, 2000.). Neke od najuspješnijih visokotehnoloških firmi, kao npr. EMC iz Massachusettsa, kompanija koja je postala svjetski lider u tehnologiji skladištenja, razvili su posebne metode kojima istovremeno razdvajaju i povezuju tri sfere poslovanja.

Richard Foster iz McKinsey-a tvrdi da je operativna jezgra uspješnih velikih kompanija okružena onime što on naziva "*poduzetničkom Schumpeterijanskom čahuricom*" koja im omogućava da naslute i

eksperimentiraju s novonastajućim mogućnostima koje često predstavljaju glavni temelj stvaranja vrijednosti u svijetu novog biznisa (Foster, 1999.). Konceptija *hipertekstualne organizacije* koju su 1995. godine predstavili Nonaka i Takeuchi također naglašava ovaj oblik razdvajanja živućeg sustava kompanije.

Možda se organizacije budućnosti mogu najbolje promišljati u kontekstu razdvojenih sfera odnosa koje se pokreću, isprepliću i povezuju kroz pojedince i povezane timove koji, prema potrebi, sudjeluju u različitim sferama odnosa i stvaranja nove vrijednosti (Day, Jaworski, Jung, Nonaka, Scharmer, Senge, 2000.).

13. Kvaliteta organizacije proizlazi iz međudjelovanja triju sfera odnosa

Podržavanje velikih i kompleksnih organizacija u njihovim nastojanjima da postanu "zdrave", vitalne i dugoročno održive, podržavanjem zajednica lidera u njihovom radu i razvoju kako bi unaprijedili odnose s ključnim dionicima u organizaciji i izvan organizacije, od velikog je društvenog značaja.

Vitalnost svake organizacije rezultat je vitalnosti i međudjelovanja tri konteksta koji se nalaze u neprestanom međudjelovanju i reflektivnoj transformaciji (Jung i Wendler, 2000.):

1. *Formalno-strukturalnog konteksta,*
2. *Društveno-odnosnog konteksta,*
3. *Transpersonalnog konteksta.*

U dobrim i zdravim organizacijama ljudi prirodno, kako to naglašava W.E. Deming, "traže zadovoljstvo u poslu" (Senge, 2000.). Neslaganje i strukturalni sukobi rezultat su nadmoći jedne perspektive ili jednog konteksta što dovodi do stvaranja birokracije (nadmoć formalno/objektivnog konteksta), političkih mreža (nadmoć društveno/subjektivnog konteksta) ili različitih vrsta fundamentalizma (nadmoć trans-subjektivnog konteksta).

Navedene postavke ukazuju da organizacijska vitalnost ovisi u prvom redu o "zdravlju" šireg sustava kojega su dijelom.

14. Liderstvo je istodobno duboko osobno i inherentno kolektivno

Tom Johnson definira učenje kao "razumijevanje i korištenje prirodnih obrazaca" (Johnson, 1999.). U duhu ove definicije, liderstvo igra ključnu ulogu u potpomaganju procesa dubokog učenja. **Prema našem gledištu, nije ispravno povezivati liderstvo s menadžmentom, već prije svega s kategorijama kao što su duhovnost, energija, strpljenje, ustrajnost i mašta.** Prisutnost navedenih kvaliteta izvornog *Ba* siguran je znak učinkovitog vodstva na svim razinama. **Gledamo li na organizacije kao na žive ljudske sustave, kao na ekologiju preklapajućih, međusobno prožimajućih sfera odnosa - što je danas već opće prihvaćeni pristup - tada liderstvo treba promatrati kao pojavu "stvaranja uvjeta koji osnažuju život"** (Capra, u *The Web of Life*). Takvo vodstvo je istodobno duboko osobno i inherentno kolektivno (Senge, 2000.). U opredmećenju nastajuće stvarnosti, ono uključuje i pojedinca (koji traga za svojim dubokim izvorima inspiracije i mašte) i kolektiv. Takvo vodstvo u isto vrijeme nastaje iz pojedinačnih i grupnih disciplina o kojima u ovom trenutku još uvijek premalo znamo.

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

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





C. Otto Scharmer, redoviti profesor na MIT Sloan School of Management, i izvanredni profesor pri Center for Innovation and Knowledge Reserch, Helsinki. Suosnivač je SoLa, Društva za organizacijsko učenje, ELLIASa, programa za razvoj liderstva pri UN Global Compact i autor knjige Theory U: Leading from the Emerging Future.



W. Brian Arthur, predavač i član uprave Instituta Santa Fe u SADu. Od 1983. do 1996. godine predavao je i obavljao dužnost dekana na Fakultetu za ekonomiju i demografska istraživanja univerziteta Stanford. Javnosti je poznat je po "zakonu rastućih prinosa". Dobitnik je nagrada Guggenheim Fellowship i Schumpeter Prize. Začetnik je primjene teorije kompleksnosti u ekonomiji i menadžmentu.



Jonathan Day, stručnjak za strategiju i organizacijski razvoj, partner u kompaniji McKinsey&Co. Jonathan je vodio dva iznimno značajna istraživačka projekta: Corporation of the future, koji je istraživao upravljačku strukturu u organizacijama 21. stoljeća i GLOBE, koji se bavio organizacijskim i koordinacijskim mehanizmima u multinacionalnim kompanijama.

Osvješčivanje "slijepe točke": Vođenje u kontekstu svijeta u nastajanju - 2. dio

C. Otto Scharmer, W. Brian Arthur, Jonathan Day, Joseph Jaworski, Michael Jung, Ikujiro Nonaka, Peter M. Senge

III. Implikacije

15. Sebstvo lidera je najznačajnije sredstvo za vođenje u 21. stoljeću

Učinkoviti lider ima sposobnost koristiti svoje sebstvo - unutarnji glas - za naslućivanje, usklađivanje i ostvarivanje onoga što želi nastati (Scharmer, 2000.). **William O' Brien**, bivši predsjednik uprave *Hanover Insurance Company*, sažeto je opisao svoja iskustva o upravljanju promjenama slijedećom rečenicom: "**Uspjeh intervencije ovisi o unutarnjem stanju osobe koja intervenira**". Drugim riječima, vidljivi uspjeh u određenoj situaciji ovisi o sebstvu, unutarnjem stanju osobe koja intervenira. U daljnjem tekstu su razrađene implikacije ovakvog pristupa.

16. Sustav disperziranog liderstva zahtijeva grupne vježbe

Učitelj Nan nam govori: "Ako neka osoba želi postati lider mora prvo razumjeti sebe." U svojim radovima Nan opisuje sedam meditativnih prostora liderstva koje drži suštinom konfucijanskog učenja o liderstvu (Nan, 1999.). Iako se različiti istočnjački i zapadnjački pristupi osobnom unutarnjem razvoju razlikuju u pretpostavkama i vjerovanju, svi se oni fokusiraju na vježbu kako bi se unaprijedio duhovni rast. Tako dolazimo do važnog pitanja: **u kontekstu disperzirane prirode postmodernističkih sustava liderstva, koje su posljedice pretpostavke da je najvažnije oruđe lidera njegovo sebstvo? Drugim riječima, koje bi se grupne aktivnosti trebale primjenjivati u tom kontekstu ?**

U svim nama znanim kulturama razvojni put se oduvijek fokusirao na tri osnovna elementa (Nan, 1994.):

1. Učenje,
2. Vježbanje,
3. Služenje.

Svibanj, 2009.

Tema mjeseca: Peter M. Senge - retrospektiva

Članak: Osvješćivanje "slijepe točke":

Vođenje u kontekstu svijeta u nastajanju - 2. dio

C. Otto Scharmer, W. Brian Arthur, Jonathan Day,

Joseph Jaworski, Michael Jung, Ikujiro Nonaka, Peter M. Senge

q21



Joseph Jaworski, predsjednik uprave ugledne savjetničke kuće Generon Consulting, suosnivač Global Leadership Initiative, osnivač The American Leadership Forum, autor bestselera *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*



Michael Jung, doktor znanosti, direktor ureda McKinsey & Co. u Njemačkoj. Osnivač i voditelj *European Leadership and Organization Practice*, kao i posebnog istraživačkog projekta *The Architecture of Organizational Performance* koji je uspio kreirati novi pogled na odrednice organizacijskog razvoja.



Ikujiro Nonaka, profesor na Haas School of Business, UC Berkeley i na Hitotsubashi University u Tokiju. U koautorstvu s Hirotaka Tekuchijem napisao je knjigu *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Oxford, 1995.) koja je nagrađena kao najbolja knjiga godine o poslovanju i menadžmentu.

Prema tome, vjerujemo da se novi pristup osposobljavanja lidera treba fokusirati upravo na razvoj navedena tri elementa unutar društvenog konteksta svakodnevnog života. U tom kontekstu:

1. Učiti znači *razumjeti stvarnost*, osjetiti što se događa, sada i ovdje,
2. Vježbati znači *meditirati o stvarnosti*, razvijati dijalog i grupne procese kako bi dosegli dublje razine, sve do točke apsolutnog mira "**kada znanje izlazi na površinu**" (Arthur, 2000.),
3. Služiti znači *grupno su-kreirati stvarnost*, novi svijet u službi novih životnih mogućnosti.

Takvo osposobljavanje lidera u svakodnevnoj praksi odražava Nonakinu ponovnu artikulaciju drevnog zapadnjačkog osjećaja da je **stvaranje znanja povezano s istinom, ljepotom i vrlinom: vidjeti stvarnost, biti nadahnut unutarnjim znanjem, i stvoriti ono što želi nastati u službi života**. "Nove metode će", kaže Senge, "stvoriti oni koji su sposobni stvarati zajedno." (Senge, 2000.)

Navedeno se lijepo može vidjeti na primjeru kojeg iznosi **Adam Kahane** iz kompanije *Generon Consulting*. U razdoblju od 1998. do 1999. g. u Gvatemali su se sastajali lideri svih važnijih društvenih skupina te države kako bi sudjelovali na radionici ("scenari projekt") dizajniranoj tako da svima njima omogući "uočiti snage u korijenu promjena" (drugim riječima, *stvarnost*). Jedne večeri su učesnici tako iznosili svoja vlastita razmišljanja i iskustva za koja su mislili da su povezana s onim što se dogodilo, što se događa i što se može dogoditi u Gvatemali. Kroz taj proces razmjene iskustava, razmišljanja grupe su se malo pomalo kretala prema razotkrivanju dubljih unutarnjih značajki problema koji su ugrožavali njihovu zemlju. Kahane o tome govori: "Jedna poslovna žena, istaknuti borac protiv pravnog nekažnjavanja privilegiranih, govorila je o vlastitom iskustvu gubitka sestre koju je ubila vojska. Pričala je tome kako je obilazila razne urede u nadi da će otkriti što se zapravo dogodilo i zašto je njezina sestra ubijena, te o tome kako prvi službenik na kojeg je naišla i koji je naravno negirao cijeli događaj, večeras sjedi s njom za istim stolom u krugu. Ljudi su, dakle, pokazali zavidnu razinu otvorenosti i hrabrosti." (Kahane, 2004.)

Zatim je nastavio: "Sljedećeg jutra kad smo se opet sastali, čovjek koji do tada nije prozborio ni riječi počeo nam je pripovijedati o svojoj ulozi u ekshumaciji tijela iz masovnih grobnica nastalih nakon masakra koji se dogodio u jednom selu. Govorio je o svojim osjećajima i razmišljanjima dok su vadili tijela ubijene djece i trudnica, te o odnosu i suradnji sa seljacima. Kada je završio, u sobi je nastao muk koji je trajao nekih pet minuta. Nisam znao što da radim, stoga nisam ništa ni radio. Nešto se dogodilo u toj tišini. Jedna je osoba kasnije rekla da je za vrijeme šutnje 'duh bio prisutan u sobi', a druga pak da je to bio 'trenutak zajedništva'. Osobno se ne smatram osobom osjetljivom na takve vrste posebnih pojava, no ako je poruka jaka kao u ovom slučaju i ja je mogu čuti. A tada sam je zaista čuo."



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".

Nekolicina učesnika scenari projekta je navedenu situaciju opisala kao "točku preokreta". Treća faza, u kojoj su se scenariji koristili kao katalizatori za promjene u zemlji, umnogome je ovisila o toj točki preokreta, o toj mirnoći i pristupanju unutarnjem razumijevanju. "želio bih istaknuti da su u tom trenutku zajednička volja i zajednička posvećenost grupe postali grupi jasni, te je svaki učesnik znao zašto je tamo i što mu je činiti u budućnosti", kaže Kahane.

Priča o Gvatemali nas upućuje da snaga grupnog djelovanja, uspijemo li ju stvoriti, leži u odnosima i slijedu faza su-osjećanja, su-inspiriranja i su-ostvarivanja budućnosti koja želi nastati.

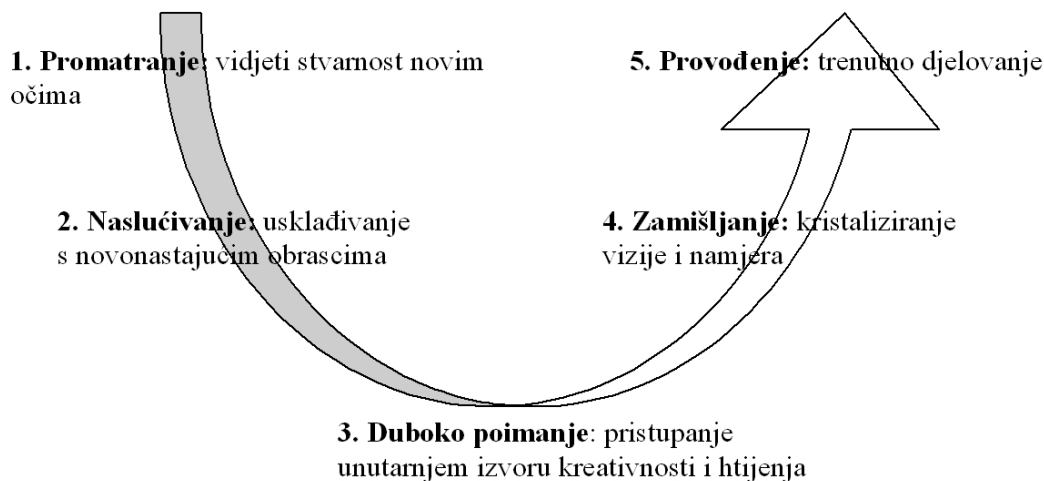
17. Organizacije moraju stvoriti prakse koje podržavaju kreativnost i djelotvornost

Za uspješno poslovanje u nastajućim uvjetima, organizacije će morati razviti ključne sposobnosti koje se odnose na naslućivanje i provođenje u djelo nastajućih poslovnih mogućnosti. (Arthur, 1996. i 2000., Jaworski i Scharmer, 2000.)

Najznačajnije od njih jesu (Jaworski i Scharmer, 2000.):

1. *Promatranje*: vidjeti stvarnost novim očima,
2. *Naslućivanje*: usklađivanje s nastajućim obrascima koji oblikuju buduće mogućnosti,
3. *Duboko poimanje*: pristupanje unutarnjem izvoru kreativnosti i htijenja,
4. *Zamišljanje*: kristaliziranje vizije i namjera,
5. *Provođenje*: trenutno djelovanje da bi se nova mogućnost iskoristila.

Ovih pet ključnih sposobnosti čini jedinstveni proces su-osjećanja, dubokog poimanja i su-kreiranja stvarnosti koja želi nastati (Jung i Wendler, 2000., Jaworski i Scharmer, 2000., Nonaka i Toyama, 2000.).



Slika 1: Naslućivanje i ostvarivanje novonastajuće budućnosti: 5 ključnih sposobnosti (prilagođeno iz Jaworski i Scharmer, 2000., Scharmer, 2000.)

18. Posao lidera: podržavanje nastajanja novih društvenih sfera

Kako bi procesi naslućivanja i ostvarivanja nastajuće budućnosti uopće mogli nastati, lideri moraju osigurati rast tri sfere ili prostora koji su rijetko kada prisutni u tradicionalnim organizacijama (Jaworski i Scharmer, 2000.):

1. Sfere **uočavanja i naslućivanja**, koja ljudima omogućava da urone u obrasce novonastajućih poslovnih mogućnosti i da se s njima sinkroniziraju (SFERA I),
2. Sfere **naslućivanja, dubokog poimanja i stvaranja vizije**, koja ljudima omogućava pristupanje primarnom poimanju (SFERA II),
3. Sfere **osnivanja inkubatora i stvaranja prototipa** koja omogućava eksperimentiranje i inoviranje (SFERA III).

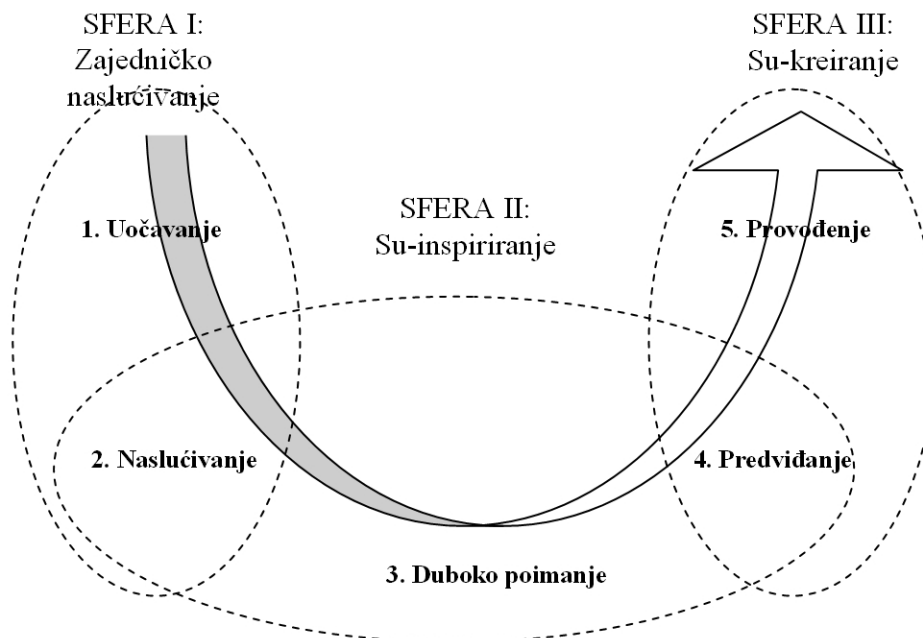
Jednako kao što je u posljednja dva ili tri desetljeća nastao TQM (*Total Quality Management*) u želji da se

razvije metodičan pristup upravljanja kvalitetom, vrlo je vjerojatno da će se u budućnosti pojaviti nova metoda koja će se uz pomoć svojih procesa, principa i prakse morati nositi s gore navedenih izazovima: naslućivanjem novih poslovnih mogućnosti i djelovanjem u hiper-konkurentnom i brzo-promjenjivom okruženju.

Mnoga poduzeća su već započela razvijati strukture koje oponašaju procese iz SFERE III (vidi Sliku 2) osiguravanjem rizičnog kapitala, osnivanjem poslovnih inkubatora te struktura i infrastrukture za podržavanje rizika.

Vjerujemo da će se navedeni procesi kretati u dva smjera:

1. Unapređivanjem današnje "najbolje prakse" kreiranjem visokokvalitetnih infrastrukture za inoviranje i rizični razvoj iz SFERE III,
2. Kretanjem u još nedovoljno istražena područja pomoću razvijanja infrastrukture iz SFERE I i SFERE II koje omogućavaju kompanijama da u isto vrijeme brzo pretvaraju ideje u nove poduhvate (to čine infrastrukture iz SFERE III) te da se metodički sinkroniziraju s nastajućim obrascima u cilju razvoja najkvalitetnijih ideja.



Slika 2: Tri sfere jednog procesa: Naslućivanje i ostvarivanje novonastajuće budućnosti (prilagođeno iz Jaworski i Scharmer, 2000., Scharmer, 2000.)

Finski proizvođač telekomunikacijske opreme Nokia je primjer organizacije koja je uspjela ostvariti kretanje kroz gore opisane sfere. (Day, *The Nokia case*, 2000.)

Nokia je svoje poslovanje započela u drvenoj industriji 1865.g., što ju je u ranim 1980-im godinama dovelo na sam rub propasti kada je finsko gospodarstvo prolazilo kroz ozbiljne poteškoće. Tadašnja jako raznolika organizacija bila je teško upravljiva i skupa za održavanje pa ju je **Jorma Ollila** koji je prije inauguracije na mjesto predsjednika uprave kompanije vodio Odjel mobilnih telefona, povukao iz svih biznisa osim mobilne telefonije.

Izvanredan uspon Nokie na vodeću poziciju u svjetskoj industriji telekomunikacija može se pripisati dvjema čimbenicima:

1. Pokretanje NVO (*Nokia Venture Organization*) - strukturalnog uređenja koji je osiguravao slobodan prostor za razvoj novih poslovnih mogućnosti. NVO uključuje izvanjski, rizični (*venture*) kapital kojim se financiraju raznovrsne nove djelatnosti, i "prototip", eksperimentalnu poslovnu jedinicu koje se naknadno ili uključuje u osnovno poslovanje ili odbacuje.
2. *Filozofiji menadžmenta* koja je takva da tvrtka nije čvrsto vezana za niti jedan od svojih biznisa i spremna ga je napustiti u bilo kojem trenutku. U kontekstu te filozofije, NVO nije dodatak postojećoj strukturi, nego ostvarenje novog leaderskog stava koji se stalno isprepliće sa sve tri SFERE inoviranja. Taj se proces ostvaruje ponavljanjem pitanja:
 1. Koji su to nastajući obrasci? (naslućivanje)
 2. Koja je naša uloga i fokus u podržavanju nastajanja tog novog svijeta? (svrha)
 3. Na koji način ćemo kapitalizirati te nove mogućnosti?

19. Kvaliteta "Mjesta" najvažniji je čimbenik u transformaciji organizacije

Fizičke, dijaloško-društvene i intelektualno-duhovne kvalitete radnog mjesta ključni su preduvjeti za uspješnu transformaciju svake organizacije (Day, 2000.). One omogućavaju stvaranje kvalitetnog *Ba* kojeg obilježavaju slijedeće kategorije (Nonaka, 2000.):

1. *Samoorganizacija*, s vlastitom namjerom, usmjerenjem i misijom. Sudionici u *Ba*, tvrdi Nonaka, moraju "biti uključeni u događanja, a ne samo puki promatrači." Kvalitetan *Ba* zahtijeva kreativni kaos, pažnju, ljubav te u isto vrijeme namjeru i usmjerenje.
2. *Otvorenost* - omogućava da se u isto vrijeme razvija vlastiti kontekst i razmatra kontekst drugih osoba (Monthoux, 1996.).
3. Napuštanje *uobičajenih obrazaca vremena, prostora i sebstva*. *Ba* omogućava sudionicima da provode vrijeme zajedno i dijele zajednički prostor kako bi mogli prevazići **ograničene pojedinačne perspektive**.
4. *Multidisciplinarni dijalog*. Kvalitetno "Mjesto" omogućava prijeko potreban dijalog, koji nadalje sudionicima omogućava da vide i razumiju sami sebe kroz druge sudionike. **Kvaliteta razgovora je jedna od najvažnijih mjera kvalitete "mjesta" i zdravlja organizacije.** (Day i Senge, 2000.).
5. *Jednake mogućnosti da se bude "u centru"*. U kvalitetnom "Mjestu", svaki sudionik je na jednakoj "razdaljini od centra", što znači da mu je omogućeno da uz minimalnu razinu sukoba ravnopravno utječe na događaje. Pritom Centar nije fiksna točka, već se ona stalno mijenja sukladno s razvojem razmatranog konteksta. "Uz prisutnost kvalitetnog *Ba*, svaki pojedinac može u određenom trenutku postati 'Centar'." (Nonaka, 2000.)

Japanski operater mobilne telefonije *NTT DoCoMo* je odličan primjer za stvaranje kvalitetnog *Ba* (Nonaka i Toyama, 2000.). *NTT DoCoMo* je trenutno najveća svjetska kompanija u industriji mobilnih komunikacija koja djeluje na području samo jedne države. Njezina tržišna vrijednost se procjenjuje na cca.

335 milijardi dolara, broji 27,1 milijuna korisnika u Japanu, a njihova *I-mod* usluga koja korisnicima omogućava da se uz pomoć mobilnog telefona priključuju na Internet, proglašena je u *Business Week*-u "najnaprednijim bežičnim pristupom Internetu u cijelom svijetu".

Razvojni tim u ovoj kompaniji u mnogo čemu odražava karakteristike kvalitetnog *Ba*. U siječnju 1997. godine predsjednik uprave je dodijelio lidersku poziciju u projektu razvoja mobilne telefonije Keichi Enokiju.

Enoki je stvorio malu i raznoliku grupu regrutiranjem kadrova unutar kuće i zapošljavanjem vanjskih talenata, pa je tako zaposlio jednog poduzetnika koji se bavio Internetom i glavnog urednika poznatog ženskog časopisa, koji su u grupu donijeli iskustvo rada s mladima i tehničko znanje o Internetu.

Grupa je u najvećoj mjeri bila potpuno samostalna u radu, a Enoki je bio osoba za kontakt, za vezu s ostatkom organizacije. Njegova je uloga u odnosu na grupu bila više birokratska, a manje poduzetnička.

Grupa je mogla djelovati prema vlastitim pravilima i prioritetima te u isto vrijeme biti otvorena prema različitim tumačenjima i perspektivama. Razvojno polje (*Ba*) grupe omogućavalo je članovima da stalno unose vlastita tumačenja i razmišljanja u svezi novonastajućeg biznisa mobilne telefonije, kao i da prate tuđe.

Primjerice, Enoki je novi biznis mobilne telefonije vidio kao evoluciju *DoCoMo*-ova telekomunikacijskog biznisa. Internetski poduzetnik je mobilnu telefoniju promatrao kroz prizmu novog načina spajanja na Internet, dok je glavni urednik magazina za žene sve to promatrao kao novi vid zabave za korisnike, više negoli kroz samu korisnost projekta. Različiti *content-provideri* su također bili ohrabrivani da se uključe u proces su-osjećanja i su-kreiranja.

Koncept *Ba* najbolje je usporediti s pokretnom sferom koja ističe organizacijske i institucionalne granice, koja živi i nastaje u "ritmu disanja", između otvorenosti i zatvorenosti, između uranjanja u drugačije kontekste (*kolektivno naslućivanje*) i povlačenja u vlastitu nutrinu kako bi se *su-kreiralo* novo.

20. Sedam principa za promjenu kvalitete polja

Iz akcijske perspektive lidera postavlja se stoga pitanje: koje strukturalne i organizacijske pretpostavke moramo ostvariti ako želimo biti uspješni u stalno promjenljivoj poslovnoj okolini? Iako ne možemo tvrditi da nam je odgovor na postavljeno pitanje potpuno jasan, čini se da slijedeći principi predstavljaju ključ organizacijske uspješnosti u 21. stoljeću (Scharmer, 2007.):

1. *Uranjanje* - razmatranje različitih konteksta istog pitanja ili kako kaže Brian Arthur: "promatrati, promatrati, promatrati..." Sve izvorne inovacije nastaju u atmosferi dubokog 'uranjanja'. U takvoj atmosferi ili sferi, kako smo je ranije nazvali, pojedinac maksimalno koncentrirano promatra sve što se događa, te je u isto vrijeme otvoren za informacije i ideje koje dolaze izvan granica promatranog sustava.
2. *Tumačenje* - biti svjestan svog vlastitog, ali i tuđih pogleda na svijet. Također uključuje lakoću kretanja i praćenja tih različitih perspektiva. Nonakin princip multi-disciplinarnog i multi-perspektivnog dijaloga podržava stvaranje i razvoj novih tumačenja. Richard Foster iz McKinsey-a na sastanke upravnog odbora korporacije dovodi umjetnike kako bi utjecao na stvaranje novih tumačenja.
3. *Imaginacija* - kvaliteta opažanja koja uključuje "vidjeti" i "naslutiti": vidjeti objekte i naslutiti obrasce u nastajanju koji upućuju na buduće mogućnosti. Henri Bortoft govori da je imaginacija "organ percepcije". Varela kaže da je imaginacija "preusmjerenje pažnje s objekta i površinskih događaja na izvore i obrasce".
4. *Inspiracija i Intuicija* - osjećaji koji pojedincu omogućavaju da prepozna najviše mogućnosti te da im neprestano teži. Ovo je razina "primarnog poimanja" o kojoj govori Eleanor Rosch, razina u kojoj se stvaraju pretpostavke za oživotvorenje najviših mogućnosti pojedinca. O toj razini govori Adam Kahane kada spominje "točku preokreta u stanju mira i tišine" u gvatemalskoj priči.

5. *Namjera* - usklađivanje volje pojedinca s obrascima u nastajanju (Senge i Jaworski, 2000.). Najjača poluga za transformaciju strukture organizacijskog polja leži u svjesnoj upotrebi namjere pojedinca. "Ne samo da je namjera najmoćnija sila", tvrdi Brian Arthur, "ona je zapravo jedina sila." (Arthur, 2000.)

6. *Trenutno izvršenje* hitro eksperimentiranje i stvaranje prototipa da bi se iskoristila novonastajuća prilika. U ovoj fazi je ključno fokusiranje na brzo eksperimentiranje i učenje. Pojam "trenutno izvršenje" također obuhvaća odbacivanje eksperimenata i opcija koji ne funkcioniraju.
7. *Provođenje* - postupak uključivanja inovacija u primjerene strukture koje će zatim postati temelj nove evolucijske faze.

Da bi lideri uspjeli implementirati navedene principe u svakodnevnu organizacijsku praksu, moraju se fokusirati na stvaranje sfera koje omogućavaju pojedincima i timovima kretanje kroz *su-osjećanje* (SFERA I) prema *su-inspiriranju* (SFERA II) do *su-kreiranja* (SFERA III), a sve kako bi pokrenuli i podržali inovacije i promjene.

IV. Problemi za daljnje istraživanje

Za nastavak istraživanja slijedeći problemi će biti od ključnog značaja:

- Na koji način pojedinac svjesno ostvaruje duboke promjene unutar institucija bez usmjeravanja pažnje na ta nastojanja (bez programiranja promjene)?
- Postoji li na razini grupe proces sličan kultiviranju?
- Nastaje li možda nova društvena znanost i znanost menadžmenta? Ako je odgovor potvrđan, kako se nastajanje nove znanosti može ubrzati?
- Koja je uloga pozornosti, svijesti i svjesnosti unutar visoko-djelotvornih sustava i grupa te koji čimbenici određuju različitu kvalitetu pozornosti i svjesnosti ?
- Kako izgleda nova društvena tehnologija koja će omogućiti ljudima da razviju sposobnosti naslućivanja i razumijevanja novonastajuće budućnosti, na razini pojedinca i grupe?

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

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

