



Christopher C. Cowan, suosnivač National Values Center i NVC Consulting. Podučava teoriju i praksu Spiralne dinamike više od 30 godina u mnogim organizacijama diljem svijeta. Koautor je knjige *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*.



Natasha Todorovic, partner u National Values Center i suosnivačica NVC Consulting. Bavi se teorijom i praksom Spiralne dinamike.

Spiralna dinamika: Razine ljudskih vrednota i strategija poduzeća

Christopher C. Cowan, Natasha Todorovic

"Najbolje strategije često ne uspijevaju...", jer lideri organizacija nisu proveli reviziju vrednota. Bez obzira na to koliko je sjajna ekonomska analiza u podlozi strategije, ljudi su ti - od članova uprave do tvorničkih radnika - koji na kraju moraju razumjeti i implementirati strategiju što se događa samo u onim situacijama kada se ta strategija uskladi s njihovim vrednotama.

Kada govorimo o "vrednotama" ne mislimo na ekonomsku vrijednost, novčane primitke dioničara ili nasmijana lica investicijskih bankara već na korporativne vrednote, temeljne vrednote, tradicionalne vrednote i obiteljske vrednote. Govorimo o "mekanim" stvarima - o ljudskom čimbeniku, a ne o financijskim okolnostima. Upravo se taj ljudski čimbenik, i to s pravim povodom, sve češće ističe na korporativnim web stranicama.

Vrednote su veoma važne. Sve ljudske odluke i etičko djelovanje se temelji na njima. U svojoj knjizi *Results Based Leadership*, autori Ulrich, Zenger i Smallwood ističu kako najkvalitetnije odabire između kratkoročnih i dugoročnih rezultata ostvaruju "lideri sa jasno artikuliranim setom vrednota... Lideri koji dobro razumiju svoje osobne i vrednote tvrtke kojoj su na čelu postižu trajnije rezultate... U nedostatku jasnih vrednota, lideri bez prave vizije neprestano mijenjaju svoje ciljeve."

Površinske vrednote plutaju na vrhu tijeka

Postoje tri razine u vrijednosnom tijeku (Vidi: Slika 1). Na prvoj se razini nalaze površinske vrednote, otvoreno izražena moralna stajališta i pravila ponašanja. Temelje se na religiji, zakonskim odredbama i zdravom razumu. Bilo da su otvoreno izražene ili skrivene, ove vrednote postavljaju standarde ponašanja ljudi i poduzeća. Nadalje, o vrednotama treba promišljati kao o ključnim čimbenicima karaktera. One određuju podjelu na dobro i loše te određuju prioritete. Poput lišća koje pluta površinom rijeke, mogu se vidjeti i dotaći.

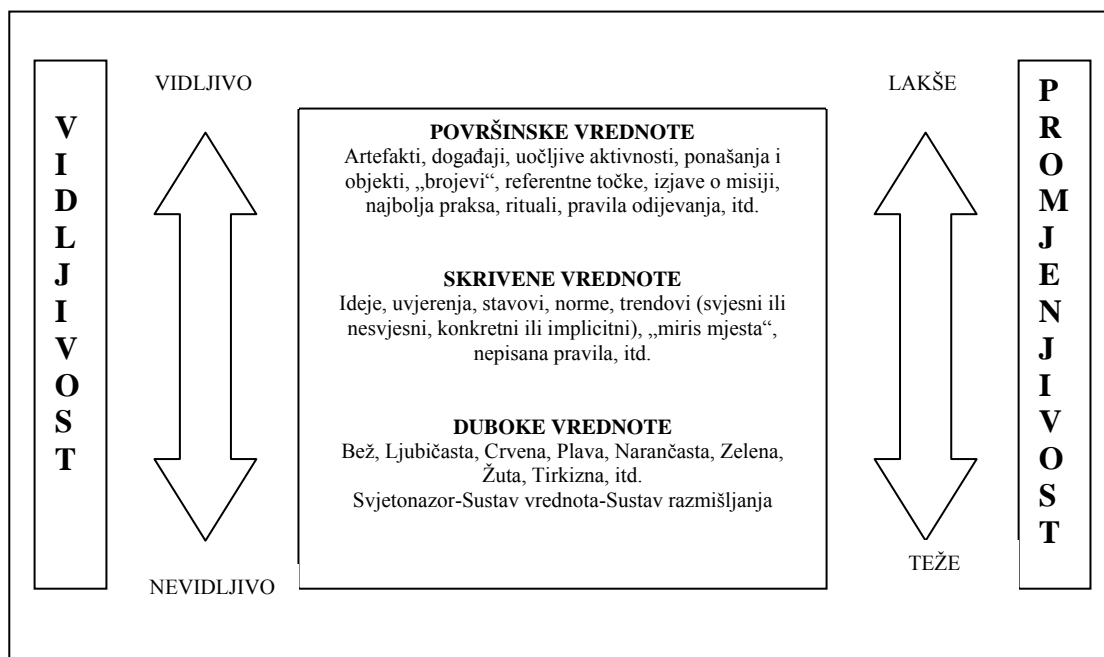
Strategija ponekad propituje površinske vrednote u izjavama o misiji i viziji poduzeća. Tako se npr. izjava "Mi vjerujemo..."

pojavljuje u raznim uredskim projektima i društvenim obrascima. Ljudi zbog njih grade odnose, daju otkaze i vode ratove. Površinske vrednote izražavaju ono što je važno, iako postoje i druge razine koje se trebaju otkriti analizom vrednota.

cjeloživotnog učenja, ili pak zaštititi voljenih nesposobnjakovića.

Skrivene vrednote se lako prevede. Naivni napori usmjereni na rezanje troškova nemilosrdno na njih utječu, dok veterani akvizicijskih igara jako dobro znaju da se mnoge od tih igara izjalove zbog problema s različitim vrednotama. U knjizi *Build to Last* autori Collins i Porras o tome kažu: "Temeljne

Slika 1: Tri razine vrednota



Skrivene vrednote - struja tijeka

Ako smo površinske vrednote usporedili sa lišćem koje pluta na površini, sljedeću razinu, skrivene vrednote, možemo metaforički usporediti sa vodenom strujom koja to lišće pokreće. Razvijen osjećaj za skrivene vrednote nam pomaže da otkrijemo tok misli u pozadini površinskih vrednota kako bi razotkrili temeljna uvjerenja, odnose i tradiciju u organizacijama. U svom djelu *Individualised corporation* autori Ghoshal i Bartlett o tome govore kao o "mirisu mjesta" (eng. *the smell of the place*). Skrivene vrednote se pronose kroz djelovanja – bilo da se radi o potpunoj posvećenosti kvaliteti, poticanju

vrednote predstavljaju osnovna i trajna načela svake organizacije - mali set bezvremenskih smjernica koje ne zahtijevaju izvanjsko opravdanje; one posjeduju intrinzičnu vrijednost i važnost ljudima unutar organizacije". Vrednote se ponašaju poput zamašnjaka u pogonskom stroju - jednom "pokrenute" teško se "zaustavljaju" i teško im se mijenja smjer. Budući da su toliko moćne, razumno je za pretpostaviti kako ih oblikuju neke dublje sile.

Spiralna dinamika: temelj dubokih vrednota

Skrivene vrednote izvire iz dubokih vrednota. Spiralna dinamika je pristup koji se bavi

istraživanjem nastanka i obrazaca funkcioniranja dubokih vrednota koje utječu na stvaranje svjetonazora stratega, korporativne mentalne modele, strukture odnosa lidera i sljedbenika, uspostavljene obrasce odlučivanja, te kao takve definiraju stvarnost. Razumijevanje dubokih vrednota pruža nam uporište kako bi mogli shvatiti zašto ljudi razmišljaju na način na koji razmišljaju te kako će najvjerojatnije razmišljati u nekim budućim situacijama.

Prvotna istraživanja na tom području proveo je pokojni dr. Clare W. Graves, koji je svoju profesionalnu karijeru u cijelosti posvetio izučavanju prirode promjena u društvenim sustavima, te ga javnost zato smatra "ocem" koncepcije spiralne dinamike. Sjeme koje je Graves posijao danas sve brže raste budući da su ljudi sve više zainteresirani za pitanja iz okvira kojeg je on postavio. U članku časopisa *Harvard Business Review* iz 1966.godine napisao je:

Sukladno ovom gledištu, psihologija zrelog ljudskog organizma ekspanzija je procesa u stalnom nastajanju obilježenog progresivnim podređivanjem starijih sustava ponašanja novijima, višega reda. Zrelo ljudsko biće uvijek nastoji mijenjati svoju psihu kako se mijenjaju uvjeti njegove egzistencije. Svaka sljedeća razina predstavlja stanje nove ravnoteže kroz koju ljudi prolaze na svom razvojnog putu u nova ravnotežna stanja. Kada se osoba nalazi u nekom ravnotežnom stanju, njezino se psihološko stanje potpuno prilagođava tom specifičnom ravnotežnom stanju. Stoga su njena djela, osjećaji, motivacija, etika i vrednote, način razmišljanja i stil liderstva prikladni upravo za to stanje. Kada bi se ta ista osoba nalazila u nekom drugom ravnotežnom stanju, ponašala bi se, osjećala, mislila i prosuđivala na posve drugačiji način.

Načela spiralne dinamike

1. Ljudi, grupe, društvene zajednice i organizacije imaju različite vrijednosne sustave budući da razmišljaju na različite načine. Na različite načine razmišljaju zato što se njihova humana kompozicija - neuro-fiziološka građa

kao i životno iskustvo – razlikuju. Temeljna načela o vrijednosnim sustavima su jednaka za pojedince, korporacije i društvenu zajednicu u cjelini.

2. Različite društvene skupine nastanjuju različite *biološko-psihološko-sociološko-spiritualne pozicije* duž spirale. Njihovo razmišljanje se uklapa u sliku svijeta koju doživljavaju iz svoje vlastite perspektive. Stoga im je potreban organizacijski i upravljački pristup koji odgovara njihovom sadašnjem načinu razmišljanju, ali i onome koji će se pojaviti u budućnosti.

3. Ljudi koji su u organizacijama odgovorni za strategiju, unutarnji ili izvanjski razvoj, akvizicije i spajanja ili neke druge analize, bi na vrednote trebali gledati kako u ekonomskom tako i u ljudskom kontekstu. Mnoge se strategije pokazuju neuspješnima jer se njihovi kreatori uglavnom koncentriraju na objektivne podatke te se malo bave "mekanim" varijablama - kulturom i vrednotama. Uključivanje ljudskog čimbenika u strategiju stoga predstavlja ključ uspješne implementacije.

4. Današnji "problemi" rezultat su jučerašnjih "rješenja"; današnja "rješenja" uvijek vode prema sutrašnjim "problemima". Uspješne će se organizacije naći u krizi ako nastave raditi na isti način koji ih je učinio uspješnima. Nove strategije pretpostavljaju promjene. Uspješne strategije moraju uzeti u obzir svih šest uvjeta za promjene.

5. U današnjim organizacijama mnogi ljudi očekuju i trebaju vodstvo koje se poprilično razlikuje od vodstva kakvog preferiraju njihovi šefovi. Strategija mora stvoriti model za i-i radije negoli za ili-ili način razmišljanja. Promjena mentalnog modela sa (*ili*) na (*i*) je vrlo duboka.

6. Strategije često propadaju jer njihovi tvorcima gledaju u svoja "strateška ogledala" i pretpostavljaju da organizacije razumiju i žele to što oni rade, te da su njihovi ljudi spremni i voljni implementirati takvu strategiju.

7. Pravo pitanje nije "Na koji način voditi ljude?" već je pravo pitanje "Na koji način uklopiti

organizacijske potrebe i ciljeve u motivacijski tijekom djelatnika?" Ako s uspjehom pronađete odgovor na pitanje "Na koji način prava osoba treba voditi pravog sljedbenika da uradi pravu stvar u pravo vrijeme?" tada ste na pravom putu da uključite vrijednosnu komponentu u strategiju.

8. Vrijednosni sustavi se pokreću poput *joy sticka* a fokus im se stalno pomiče od izvanjskog na unutarnje, od pojedinačnog prema kolektivnom promišljanju.

"Stanja" koja Graves u svojim djelima opisuje jesu *biološko-psihološko-društveni sustavi* koji uključuju neurologiju i psihologiju, kognitivne procese i iskustva, pa čak i duhovnu komponentu. Oni su zapravo svojevrsni spremnici dubokih vrednota; površinske i skrivene vrednote njihov su sadržaj. Budući da su duboke vrednote inspirativne spiralna dinamika stapa ideju rastuće spirale razmišljanja s dinamičnim silama promjene. Problemi ljudske egzistencije aktiviraju neurološko-moždane sustave koji zatim proizvode serije dubokih vrednota.

Duž spirale je otkriveno postojanje *osam različitih zona*, tzv. "memi" (Vidi: Tablica 1). Označene su različitim bojama, pa tako imamo bež, ljubičastu, crvenu, plavu, narančastu, zelenu, žutu i tirkiznu memi. Svaka pojedina zona ima svoju "ulaznu" fazu koja donosi sa sobom dio načina razmišljanja iz prethodne faze, kao i "izlaznu" fazu koja prepoznaje egzistencijalne probleme u sljedećoj zoni. Sustavi dubokih vrednota nikada se egzistiraju sami - ljudi uglavnom posjeduju više takvih sustava koji se isprepliću i nastaju ovisno o situaciji te mijenjaju svoju boju u skladu s promjenama izvanjskih okolnosti i unutarnjeg stanja. Svaki od njih predstavlja svoju percepciju stvarnosti koja nije niti bolja niti lošija od drugih, već isključivo više ili manje prikladna u određenim okolnostima. Duboke vrednote duž spirale prema gore mijenjaju fokus sa "ja" na "mi" te sa "unutarnjeg" na "izvanjsko".

Prva tri sustava dubokih vrednota - bež, ljubičasti i crveni - najčešće se prevlađaju u procesu formiranja strategije te obično sačinjavaju "slijepi prostor" organizacijskih lidera.

BEŽ - instinktivno i nesvjesno u svrhu biološkog preživljavanja

Duboke vrednote BEŽ sačinjavale su prevladavajući način razmišljanja u Kameno doba, a danas se kod ljudi javljaju isključivo u ranom djetinjstvu ili situacijama velike nemoći i bolesti. Humanitarne udruge se s ovim dubokim vrednotama susreću u radu s izbjeglicama i u izoliranim područjima svijeta. Zdravstvena skrb za ljude koji se nalaze u ovoj zoni postaje sve veći problem za društva koja postaju sve starija.

LJUBIČASTA – podređivanje željama starijih i tradiciji predaka

Duboke vrednote LJUBIČASTA uvode animističko razmišljanje koje pokušava pronaći uzroke često misterioznih i zastrašujućih pojava u svijetu. Mnogi smatraju da je ljubičasta domena djece i antropologije, premda u nju također spadaju npr. obiteljske fotografije i drugi sentimentalni artefakti. Jake ljubičaste veze potiču timski rad i povjerenje te stoga pridonose stvaranju osjećaja pripadnosti. No, nepotizam i čvrsto-povezane grupe mogu spriječiti tražene promjene iz te domene. Organizacijski stratezi obično ne uočavaju ovu zonu jer obiteljske vezanosti, duhovnost i običaji često ostaju izvan domašaja njihovog "strateškog radara" što može posve uništiti implementaciju.

Nakon ljubičaste do izražaja polako dolazi *Ja* orijentirana crvena zona u kojoj se javlja jaka svijest o sebstvu. Fokus se počinje preusmjeravati prema kontroli izvanjskog svijeta. S jačanjem crvene zone i slabljenjem plemenskih vezanosti i obveza možemo očekivati povećanje učinkovitosti djelovanja koje iskazuje neustrašivost.

CRVENA - impulsivnost bez krivnje

Duboke vrednote CRVENO zapravo su egocentrične. Sve se sada vrti oko moćnog i razvijenog "Ja" koje postoji u okrutnom svijetu i ponaša se prema pravilu "jači pobjeđuje". Kod djece, crvena se zone pojavljuje u kontekstu "grozne podijeljenosti" - "Ja protiv svijeta; Ja ne moram nikoga slušati; Meni nitko neće zapovijedati." Ponekad pasivne a češće grube i sirove, kategorije *pozornosti* i *dominacije* dobivaju centralni značaj. Crveni stav "*samo naprijed*" nije opterećen posljedicama.

Reorganizacija i transformacija tvrtke često ulazi u crvenu zonu. Kada je sami opstanak u pitanju dolazi do podizanja obrambenih zidova, ljudi postaju razdražljivi a paranoja progresivno raste - kada se mijenjaju uvjeti života uvijek se mijenja i način razmišljanja. Crvena zona se koristi iskorištavanjem. Vodstvo u toj zoni mora biti čvrsto ali pravedno - bez prijetnji, samo obećanja. Mora uključivati trenutne, opipljive nagrade i strogu kontrolu budući da će sljedbenici propitivati granice do kojih mogu ići. Lider je neprikosnoveni šef, onaj koji poštuje druge i kojeg drugi poštuju.

Uzbudljivi, CRVENO/plavi ego ostaje snažan čak i kod pojave prvih sumnji, prilikom prvih susreta sa silama moćnijim od vlastite smrtnosti i vječnosti. Viša svrha se polako budi. U crveno/PLAVOJ ulaznoj zoni obično susrećemo gorljivu predanost nametanju jednog ispravnog puta. Slave se karizmatični lideri i revolucionarni junaci.

PLAVA - podređuje se jednom ispravnom putu i pokorava pravednom autoritetu kako bi nagrade primio kasnije u vremenu

Sljedeća se pitanje odnosi na smisao i svrhu života kako bi se pronašao unutarnji mir. Razmišljanje je usmjereno prema vani, u potrazi za istinom i autoritetima. Takvo je promišljanje *apsolutističko* i *linearno*, producira razne kategorije

u koje zatim svrstava ljude kao i dogmatska uvjerenja u obliku pravila i procedura. Dok je u crvenoj zoni bila minimalna, *krivnja* se u području dubokih vrednota PLAVO sada jasno nazire. Stabilnost proizlazi iz pokornosti višem autoritetu. Mnogi ljudi u vladajućoj nomenklaturi i tradicionalnim tvrtkama još su uvijek odani "jednom ispravnom putu", žive kako bi izbjegli kaznu. Plavo teži uređenosti i poretku. Promjena, ako se ikada dogodi, uzrokuje stres i zahtijeva detaljan plan koji se implementira kroz čitav zapovjedni lanac. Strateško planiranje zadobiva doktrinaran, gotovo religiozan tonaliteta.

Površinske vrednote sklone su polarnosti - prijatelj ili neprijatelj, točno ili netočno, dobro ili loše, moralno ili nemoralno. Plavo razdvaja izvršioce od mislilaca, dizajnere od implementatora, strategiju od operacija budući da svatko ima svoje *odgovarajuće* mjesto. Skriveno vrednote izviru iz jasnoće te često stvaraju rigidne ideje "istinskih vjernika".

Pravi autoritet dizajnira strategiju na visokim hijerarhijskim pozicijama, formalizira procedure, eliminira kompleksnost i ojačava strukturu. Lideri uvjeravaju sljedbenike u određene površinske vrednote i provode striktna pravila prema donesenom pravilniku. Hijerarhijski položaj je u prednosti nad sposobnosti i znanjem. Strategija se često odnosi na sistematično usavršavanje i poliranje pravila, dakle fino podešavanje statusa quo. Ključni termini su *dužnost* i *posvećenost*; inovacije i rizik se zanemaruju.

Izlazak iz PLAVO/narančaste zone sa sobom povlači lagano preispitivanje autoriteta i samo-interes. Ispravno razmišljanje na razini pojedinca sve više dobiva na značaju često se koristeći inovativnim maksimama i sloganima koji brane i potvrđuju nove stavove. Strateško planiranje u ovoj zoni proživljava procvat budući da pomaže organizacijama da iziđu iz plavog područja uz pomoć anticipiranjem budućnosti i prilagođavanjem varijable za postizanje najboljih rezultata. Kako se polagano prelazi u narančastu zonu, pravila postaju sve otvorenija za nove interpretacije.

Tablica 1: Zone u dinamičnoj spirali				
Svjetonazor	Glavni ciljevi	Kako ostvariti ciljeve	Ključne misli	Pristup radu
Bež	Isključivo preživljavanje	Reagiranje prema instinktima i osjećajima kako bi se zadovoljile biološke potrebe	Preživljavanje kao fizičko biće	Instinktivno, automatsko i reflektivno
Bež/Ljubičasto - Buđenje osjećaja o ovisnom sebi u misterioznom i zastrašujućem svijetu				
Ljubičasto	Pronalaženje sigurnosti-pripadnosti-harmonije-reciprociteta	Slijediti putove predaka, starijih, osluškivanje svijeta duhova, povezivanje u sigurnost plemena	Pronaći sigurnost, čast za obitelj i pretke	Rituali u kojima svi sudjeluju i slijede starije, mudrije, poglavicu i običaje
Ljubičasto/Crveno - Buđenje egocentričnog sebstva odlučnog da skine okove obitelji ili plemena te postane neovisno				
Crveno	Sirov individualizam-dominacija-moć-preživljavanje	Iskorištavanje drugih, bez osjećaja krivnje, hrabrost, izbjegavanje stida, život za trenutak	Zadobivanje moći i poštovanja, dobar provod, herojstvo	Težak rad kojeg kontrolira snažan i poštovani šef
Crveno/Plavo - Buđenje svrhovitog sebstva s osjećajem krivnje u potrazi za smislom života				
Plavo	Smisao života i smrti-stabilnost-red-zasluzena nagrada	Potruga za istinom, poštivanje autoriteta, održavanje reda	Pronalaženje smisla i konačne sigurnosti ispravnim življenjem	Linearno procesiranje, prema pravilima - greške se kažnjavaju, osjećaj dužnosti
Plavo/Narančasto - Buđenje sebstva koje traži neovisnost te izaziva više autoritete				
Narančasto	Samostalnost-uspjeh-najbolji izbor-materijalna dobit-novost-promjena	Težnja za pobjedom, unapređenje sadašnjeg stanja, preuzimanje rizika prema potrebi, povezivanje, istraživanje mogućnosti	Unapređenje stanja određivanjem ciljeva i ovladavanjem igrom života	Nadmetanje kako bi se ostvarila prednost i kontrola, uspon na vrh
Narančasto/Zeleno - Buđenje sociocentričnog sebstva, čežnja za pripadanjem i prihvaćanjem kako bi se otkrio unutarnji sklad				
Zeleno	Povezanost-unutarnji mir-ravnoteža-osjećaj zajedništva	Žrtvovanje za zajedničku dobrobit, dijeljenje i suradnja za izgradnju konsenzusa, timski rad	Pronalaženje unutarnjeg mira doprinoseći zajednici u kojoj se sve dijeli.	Suradnja u zajedničkim pothvatima gdje svi pridonose i gdje se sve dijeli.
Zeleno/Žuto - Buđenje neovisnog sebstva sklonog preispitivanju koje više ne traži odobravanje za suradnju				
Žuto	Znanje-sloboda za slobodu-otkrivanje smisla života	Učiti razne stvari, slijediti osobna načela, biti fleksibilan i kolaborativan a ne se natjecati s drugima	Biti slobodan kako bi mogao istraživati važne stvari i međuodnose	Neovisan fokus na složene sustave
Žuto/Tirkizno - Buđenje iskustvenog sebstva koje traži način postojanje u kojem se znanje koristi za obnovu unutarnjeg sklada i ravnoteže				
Tirkizno	Uspjeh za sva bića u složenom, održivom svijetu	Istraživati svijest, biti cjelovit, imati na umu globalnu odgovornost i interese	Postati jedno sa svime te tako postati odgovorno biće	Ujedinjenje i integracija svih znanja i načina postojanja

NARANČASTA - proračunatost kako bismo postigli ono što želimo, a da pri tome ne razljutimo druge

Ova je zona itekako poznata. U zoni dubokih vrijednosti NARANČASTO postoje mnogi načini da se nešto napravi; no ipak, najbolji put se obično pronalazi u *eksperimentiranju* i *analizi*. Uvijek se napravi samo ono što se može izmjeriti i izračunati. Promišljanje je višestruko s alternativama, radije negoli linearno i apsolutno. Eksternalizirana čežnja za svrhom sada se okreće unutra, te pokreće potrebu za postignućem, autonomijom i nezavisnošću. Produktivnost se nagrađuje napredovanjem duž ekonomskog lanca. Tržište je motivirano konkurencijom. Pobjednici se uzdižu na pijedestal; gubitnici postaju leševi. Mudri potezi, vješto poduzetništvo i proračunati rizici vode do osobnog ispunjenja. Potrebno je iskoristiti prilike i stvoriti izvrsnost.

Očaranost promjenama i stalnim unapređenjem potiče nastajanje konkurentskih škola na području strategije kao i nastajanje sindroma "*bita mjeseca*" na području organizacijskog razvoja. Ovladavanje fizičkim svijetom i mehanizmima njegovog funkcioniranja pokretač je istraživanja. Provođenje načela i iskušanih vještine usmjerava znanost menadžmenta. Lideri slobodnog tržišta narančastog svijeta moraju oblikovati uspjeh i dodatno izoštriti svoje konkurentske prednosti. Moraju zračiti pouzdanjem i nuditi nagrade koje sljedbenici traže. Sve je u igri.

Nekim ljudima konkurentnost i stalno natjecanje donosi samoću. Drugima pak uspjeh osigurava višak energije i vremena. NARANČASTO/Zelena zona vodi nas u stanje svijesti koje često pobuđuje pitanje: "Zar je to sve?" Na ulazu u zelenu zonu, pripadnici narančasto/ZELENOG kruga služe jedni drugima, zajedno uče i dijele zajedničku viziju. Rezultati se mogu mjeriti u dolarima, eurima, ili prema broju nahranjene gladne djece.

ZELENA – požrtvovnost, kako bi se zaslužila nagrada, za sebe i druge

U zoni dubokih vrednota ZELENO ljudi odustaju od stresne kompetitivne utrke budući da pretpostavka "veće je bolje" počinje gubiti na značaju. Razmišljanje je sada relativističko, intuitivno, te kontekstualno senzitivno. Unutarnji mir, uravnoteženost života, jednakost i doprinos općem dobru jako su važni. Pri tome se ne radi samo o reciklaži, održivosti ili mondenom ekološkom marketingu; radi se o površinskim vrednotama koje izvire iz različitih područja. U zoni dubokih vrednota ZELENO pojedinac doista počinje osjećati jedinstvo svih ljudi, njihovo djelovanje, duh i svijet u cijelosti. Javlja se osjećaj kolektivne odgovornosti i kolektivne krivnje.

Dizajn strategije i implementacija okupljaju kako one pojedince koji žele doprinijeti tako i sve druge ljude koji bivaju zahvaćeni promjenama. Pritom ljudi nisu samo "resursi"; oni su ključno bogatstvo tvrtke. Učinkovita strategija potiče konsenzus i potporu, komunicira "priču" o tome zašto su promjene značajne za sve uključene.

Organizacijski stratezi moraju kvalitetnije proučiti zelenu zonu dubokih vrednota budući da se ova zona brzo širi među današnjom radnom snagom. Društveno odgovorne organizacije postaju sve privlačnije investitorima i potencijalnim djelatnicima. Analiza se usredotočuje na učinke koje promjene ostavljaju na ljudima. Dizajneri strategije teško prihvaćanju koncepciju "ravnopravnosti promišljanja" koja nam sugerira da bi trebali, čak i u tradicionalnim poduzećima, uzeti u obzir mišljenje svih ljudi. Stoga je u njezinu izradu i implementaciju neophodno uključiti "zeleno razmišljanje", iako većina stručnjaka to još uvijek ne čini.

Zelena zona ima i svoje loše strane, u što prije svega treba ubrojiti *troškove grupnog razmišljanja*, gubitak individualizma i teškoće prilikom usklađivanja efikasnosti, efektivnosti i rezultata s uložnim vremenom, novčanim sredstvima i energijom. Zeleno liderstvo je usporedivo s pokušajem okupljanja mačaka u stado. Budući da je grupa

snažna i ne voli hijerarhiju, lideri se ne smiju isticati. Australci opisanu situaciju nazivaju "tall poppy syndrome" (sindrom protiv natprosječnih - op. prev.) - natprosječno uspješni ili samouvjereni pojedinci prvi će biti izbačeni iz grupe.

Zeleni tim, njegova učenja i sudioništvo, mogu se pretvoriti u zamku budući da na prijelazu iz zelene u žutu zonu prava cijena kolektivizma postaje sve očitija. Fokus se opet usmjerava na nutrinu. Iznenada, nema dovoljno varijabilnosti; različitosti se potiskuju, a neki osjećaju da im pripadnost grupi ubija individualnost. Prilikom prijelaza u zeleno-žutu zonu zadržava se osjetljivost na ljudski čimbenik.

ŽUTA – sebstvo se izražava prema svojim željama, no nikad na štetu drugih ili planete

Duboke vrednote ŽUTO po prvi puta počinju ujedinjavati u koherentnu cjelinu unutarnje i izvanjske sile koje utječu na pojedince i organizacije. Cijela se spirala odjednom pojavljuje u cijelosti, iako je "Ja" još uvijek na prvome mjestu.

Žuto je promišljanje oslobođeno straha i opsjednutosti što stvara osjećaj egzistencijalne slobode i razvija ekološki svjetonazor koji tolerira i strukturu i randomizaciju. Osobna načela imaju primat nad pravilima. Osoba ili organizacija nastoji pronaći prikladne načine postojanja, tako da ne uzimaju više nego što daju, čime se osigurava uravnoteženost i kontinuiranost sustava. Posao, društvena događanja, obitelj i igra bivaju ujedinjeni u cjelovitom iskustvu postojanja, a ne posjedovanja ili djelovanja. Dee Hock, bivši predsjednik uprave VISA-e, osmislio je pojam "chaordic" kako bi pojasnio kombinaciju kaosa i reda inherentnu ovom svjetonazoru.

Djelatnici koji funkcioniraju u žutoj zoni slabo su lojalni organizaciji ili radnoj skupini u kojoj djeluju, već isključivo poslu kojeg obavljaju.

Ne odgovaraju na prijetnje, prisilu, konkurenciju, nelogična pravila, autoritarnost i druge uobičajene poticaje. Također, budale ne podnose dugo vremena. Autoritet poštuju samo kada ga prati stručnost. Statusni simboli ih ne impresioniraju. Forma prati funkciju. Motivacija i ciljevi u karijeri ovih djelatnika često za njihove nadređena nemaju nikakvog smisla.

Učinkovito liderstvo izgrađuje organizacije koje vjeruju u svoje članove; drže ih odgovornim, involviranim i znatiželjnim pojedincima. Osigurava resurse, informacije, i materijale, ali ne i obilati nadzor budući da upravljanje ne funkcionira u žutoj zoni dubokih vrednota. Stjecanje znanja iz mnogih izvora, a ne samo prikupljanjem informacija, dio je svakodnevnog života. Promjene su lakše ostvarive jer je vodstvo labavo, a struktura se mijenja s promjenom uvjeta. Strategija predstavlja proces stalne prilagodbe i usklađivanja.

Značajke žutih organizacija

1. U manjoj su mjeri formalne i strukturirane. U većoj su mjeri pluralističke i aktivne s mnogim poveznicama kako bi proizvele sinergiju iz različitosti.
2. Posao, igra, društvena događanja i obiteljski život međusobno su povezani u cjelovito iskustvo postojanja.
3. Promišljanje nadilazi definirane okvire, kategorije i položaj a potiče kibernetске povratne veze, centra znanja, stanje protočnosti.
4. Viša razina povezanosti između materijala, informacija, proizvoda, dobavljača, stvaratelja nove vrijednosti i klijenata, kako bi organizacija preuzela ulogu tranzitne zone unutar mreže, i napustila ulogu jedne od stepenica u proizvodnom nizu.
5. Inteligencija u okvirima ljudsko-tehnološkog sučelja s povratnim informacijama, kontinuirana sustavna prilagodba.

6. Miješanje sustava unutar sustava, tijekova unutar tijekova, svjesno oblikovanih kako bi se prirodno uklopili u holističko okruženje.

7. Viša razina neovisnog promišljanja koje više cijeni vrijeme i neopipljive kategorije od materijalističkih benefita konkuriranja.

8. Viša razina fleksibilnosti prilikom povezivanja s različitim grupama i situacijama.

9. Viša razina raznolikosti života i rada, s mnogim različitim funkcija na mnogim zemljopisnim područjima.

10. Napuštanje koncepcije fleksibilnog radnog vremena i prihvaćanje koncepcije rada u bilo koje vrijeme.

11. Manja razina lojalnosti organizaciji ili radnoj skupini, a viša profesiji.

12. Otvorenost za mnoge poslove i karijere. Manja razina fokusiranosti isključivo na jedan smjer.

13. Viša naglašenost društvenih problema kako na lokalnoj tako i na globalnoj razini, budući da načela dobivaju prednost nad pravilima.

14. Višedimenzionalni interesi i očekivanja kvalitetnih prilika kako bi se vježbali um, duh i tijelo.

Autori Mintzberg, Ahlstrand i Lampel svojoj knjizi *Strategy Safari* predlažu sljedeći način razmišljanja. Samo zamijenite "ili" sa "i" u sljedećem odlomku:

*Prema tome, strateški proces može biti konceptualno dizajniranje **ili** (i) formalno planiranje, sustavna analiza **ili** (i) vizija liderstva, kooperativno učenje **ili** (i) konkurentsko politiziranje, fokusiranje na individualnu spoznaju, kolektivna socijalizacija **ili** (i) jednostavan odgovor na sile iz okoline; no svaki od njih treba biti*

pronađen u svoje vlastito vrijeme i u svom vlastitom kontekstu.

Razumijevanje dubokih vrednota žuto nužno je za strategiju i liderstvo u eri stvaranja novog poslovnog svijeta. Ove vrednote pomalo postaju uobičajeni način razmišljanja sadašnje generacije radnika, a ne samo sljedeće. Na nekim mjestima zelena zona već lagano blijedi te veća kompleksnost i moć žutog promišljanja sve jače preuzima prevlast.

S promjenom dubokih vrednota mijenja se svijet liderstva i strateškog promišljanja. Paralelno s nastankom novih sustava ponegdje se događa i povratak u narančastu i plavu zonu, pa čak i crvenu i ljubičastu. Važno je istaći da to nije "problem" već da su takva zone prikladne za mjesta na kojima iznova nastaju. Progresivno strateško promišljanje uključuje zelenu i žutu zonu duboko u korporativni *majnd set*.

Spirala nipošto ne završava sa žutom zonom budući da proces pojave novih zona nikada ne završava. Nakon dubokih vrednota ŽUTO, spirala se opet okreće prema hladnim, mi-orijentiranim bojama. Osmi je sustav TIRKIZNI. Izlazak iz žute zone zbiva se na razini svijesti koja govori da pojedinac može i treba doprinijeti ovom povezanom životnom sustavu. Misao vodilja se može prezentirati u rečenici: "Žrtva, kako bi sav život, ne samo moj, mogao i dalje postojati" što je daleko iznad obrazloženja "višeg dobra" koje je toliko prisutno u narančastoj zoni ili blagodati "naše proširene zajednice" u zelenoj zoni. Način na koji će strategije funkcionirati u toj zoni još se uvijek ne može pouzdano predvidjeti. Za sada, uključivanje zelene i žute zone u strateško razmišljanje biti će dovoljan i veliki iskorak.

Tablica 2: Implicitne vrednote u Mintzbergovim strateškim školama			
Strateška škola	Površinske vrednote	Skrivene vrednote	Spiralna dinamika dubokih vrednota
Dizajn	CEO dizajnira strategiju. Odvajanje dizajna od implementacije. Jedan je najbolji način izrade strategije. Razmišljanje odvojeno od rada.	CEO je arhitekta najbolje strategije. Struktura slijedi strategiju. Aktivnosti imaju uzroke. Pretpostavka univerzalnosti. Okolina se može razumjeti i predvidjeti, stoga današnja strategija može funkcionirati sutra.	PLAVO NARANČASTO
Plan	Formalne procedure, trening, analiza Misionarska predanost. Zahtjevna financijska i alati kontrole.	Oslanjanje na provjerena iskustva, predvidive obrasce i analizu. Dizajniranje strategija strukturiran je i formalan proces. Dijelovi se slažu prema nacrtu.	PLAVO Narančasto
Pozicioniranje (strateško upravljanje)	Strategija se najbolje oblikuje na vrhu. Strateški "butik" i str. upravljanje. Proaktivan ton (Narančasto), determinizam u djelovanju (PLAVO). Razmišljanje odvojeno od rada. Portfolio stavova.	Strategija je deduktivna i promišljena. Struktura tržišta pokreće strategiju. Formalni zapovjedni lanac; naredbe se bespogovorno izvršavaju. Tipovi strategije odgovaraju uvjetima, stoga je istraživanje etabliranih strategija važno.	Pomak iz PLAVO/narančasto u plavo/ NARANČASTO
Poduzetničko	Utemeljeno na osobnosti sjajnog lidera. Promidžba jednostrane vizije. Ključna pitanja: "Gdje je prilika? Kako je kapitalizirati? Kako steći kontrolu nad sredstvima koja trebam?"	Darovit, intuitivan, vizionarski lider - svi ostali su sljedbenici. Lider je motiviran snažnom potrebom za postignućem i neovisnošću.	NARANČASTO
Spoznajno	Strategija je perspektiva. Kontinuirano testiranje, eksperimentiranje, učenje, odučavanje. Mapiranje strateških mentalnih struktura. Rad na razumijevanju razmišljanja konkurenata.	Organizacije su pojmliive. Spoznaja stvara svijet; više realnosti postoji simultano; percepcija je prilagodljiva. Strategija predstavlja interpretaciju svijeta, koncept koji se može mapirati. Strategija je mentalni proces.	NARANČASTO Zeleno
Učenje	Riskiranje, preispitivanje ideja, kršenje ustaljenih pravila. Znanje, koje je ključ uspjeha, akumulira se u učećoj organizaciji. Učenje nije moguće bez djelovanja. Temeljne kompetencije - više ljudi i perspektiva sudjeluje u stvaranju strategije.	Više je potencijalnih stratega u organizaciji budući da je ona kompleksna. Baze znanja su disperzirane. Strategija ovisi o učenju; učenje ovisi o sposobnostima; stoga treba razviti organizacijske sposobnosti za stjecanje, stvaranje, pohranjivanje i eksploataciju znanja.	NARANČASTO
Politička (moć)	Proces utjecaja se oblikuje uz pomoć moći, pozicioniranja, politike i pregovora. Odnosi, različite interesne grupe, koalicije, konkurencija. Manevriranje, mreže i udruživanje kako bi se pogodovalo osobnim interesima.	Strategija se oblikuje uz pomoć moći i politike kako bi balansirala različitim interesima. Iskorištavanje pravila kako bi se pobijedilo. Ciljevi pojedinaca i koalicija sigurno će narušiti strategiju, stoga je za ostanak na vrhu potrebno manevrirati.	NARANČASTO (izrazito)
Kulturno	Fokusirano na ljudske resurse – sposobnosti pronalazi u kulturi. Strategija se odnosi na upravljanje kolektivnom spoznajom - dominantna logika, zajedničke vrednote. Vječna ideologija i zajednički smisao.	Strategija je perspektiva ukorijenjena u kolektivnoj namjeri - razumijevanju - pogledima na svijet – vjerovanjima. Kultura je životna sila tvrtke koja funkcionira poput perceptivnog filtra koji definira izbor.	Plavo/ NARANČASTO/ zeleno
Okolina	Strategija je proces neprestane prilagodbe okolini. Liderstvo interpretira okolinu i osigurava odgovarajuću organizacijsku prilagodbu.	Okolina određuje pravila igre – organizacija je pasivna i reaktivna - prirodna selekcija. Stroga pravila okoline. Organizacije nemaju pravi strateški izbor pored reakcije. Niše su uvijek kompetitivne.	PLAVO NARANČASTO
Konfiguracija	Prije djelovanje je potrebno protumačiti kontekst. Izbor strategije prikladan vremenu, mjestu, problemima i okolnostima. Procjena kompleksnih međuveza.	Podupirati stabilnost i prilagoditi se promjeni. Mnoga održiva rješenja koegzistiraju zajedno. Strategije se povezuju; Integracija je bolja od fragmentacije. Strategija se može povezati sa vremenom i situacijom. Strategija slijedi strukturu, kontekst i ponašanje. Red i kaos koegzistiraju.	NARANČASTO Zeleno Žuto

Zaključak

Strateški razvoj još se uvijek uglavnom koncentrira u narančastoj i plavoj zoni (Vidi: Tablica 2). Zelena i žuta zona još su uvijek daleko od mainstreama. Žele li pomoći svojim organizacijama da dosegnu budućnost, stratezi će morati prepoznati nadolazeće promjene dubokih vrednota. Dr. Graves je o tome napisao:

Dakle, iako svaka odrasla osoba živi u potencijalno otvorenom sustavu potreba, vrednota i težnji, ona se obično ograničava i smješta u nešto što nalikuje zatvorenim sustavima. Kad se takva osoba nalazi na nekoj razvojnoj razini, raspolaže samo onim stupnjem slobode ponašanja inherentnoj toj razvojnoj razini. Prema tome, promatrana osoba može pozitivno odgovoriti samo na one liderske i menadžerske pristupe koji su prikladni za odgovarajuću razvojnu razinu te osobe, kao što mora negativno odgovoriti na one pristupe koji nisu prikladni toj razini. Ako se pojave određeni uvjet i osoba se počne kretati u smjeru neke druge razvojne razine, tada ona započinje život prema drugom setu psiholoških načela pa će sigurno negativno reagirati na dotadašnji liderski pristup.

Prema ovom shvaćanju, djelatnicima, strategijama i organizacijama se "ne može upravljati prema nekom općem setu liderskih i menadžerskih načela." Umjesto toga, ljude treba voditi prema načelima koja odgovaraju postojećim i nadolazećim dubokim vrednotama, a to znači u većoj mjeri zelene i žute zone.

Na lidere i stratege uvijek utječu njihove vlastite duboke vrednote - kao što utječu na sve nas. Vide samo ono što im je omogućeno da vide, u ovisnosti o njihovim vlastitim perceptivnim filterima. Kako bi podupirali strategiju, svi slojevi vrednota među djelatnicima, tvrtkama, industrijama, vladama i društvima se moraju istražiti - i to ne samo površinski. Ljudska se priroda brzo mijenja, a duboke vrednote čine temelj budućih konceptija o tome što život doista predstavlja.

Organizacije koje se kvalitetno pripremaju za budućnost kontinuirano su angažirane na reviziji vrednota kako bi otkrile signifikantne promjene i pomaka, u trenutku njihove pojave. Nikada ranije u povijesti nije postojalo toliko aktivnih vrijednosnih sustava. Nikada ranije rizici i prilike nisu bili ovako izraženi.

Izvor:

1. Ulrich, D., Zenger, J. i Smallwood, N.: *Results Based Leadership*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1999.
2. Ghoshal, S. i Bartlett, C.: *The Individualized Corporation*, Harper Business, New York, NY, 1997.
3. Collins, J.C. i Porras, J.I.: *Built To Last*, Harper Collins, New York, NY, 1994.
4. Beck, D.E. i Cowan, C.C., *Spiralna Dinamika: savladavanje vrijednosti, vodstva i promjena*, Blackwell Publishers, Oxford, 1996.
5. Graves, C.W., "Pogoršanje standarda rada", *Harvard Business Review*, September-October 1966, pp. 117-28, 120.
6. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. i Lampel, J., *Safari Strategija*, Simon i Schuster, New York, NY, 1998.



© 2006 Emerald Publishing Group. For Croatia © 2009 Novem d.o.o.
This translated article is published by arrangement with Emerald.

Prijevod: Lana Kralj
Uredio: Marko Lučić