



**Margaret J. Wheatley**, predsjednica Berkana Institute, dugogodišnji profesor, savjetnik, predavač i publicist. Njezina knjiga *Leadership and the New Science* proglašena je 2002.g. knjigom godine iz menadžmenta.

## Potpورا novim liderima – 1.dio

### Margaret J. Wheatley

#### Vremena u kojima živimo

Ponekad je potrebno zastati, napraviti odmak, sagledati sliku u cjelini, sliku s 15.000 metara visine. Kako biste opisali sadašnjost u organizacijama, zajednicama, cijelom svijetu gledanu iz te perspektive? Jesu li ovo vremena gospodarske i političke nestabilnosti, podijeljenosti i straha, sustava koji propadaju i snova koji umiru? Ili su ovo vremena novih mogućnosti, primjera nade, pozitivne ljudske evolucije, vremena preobrazbe? Uspijevamo li u rješavanju velikih problema, ili samo stvaramo nove?

Iznimno je važno razmisliti jer će odgovor na prethodno pitanje utjecati na naše buduće postupke. Misleći općenito da svijet ispravno funkcionira i da trenutačno prolazimo kroz tešku ali privremenu krizu, ne dovodimo u pitanje aktualne sustave i njihova načela postojanja. Namjesto toga, naporno radimo na njihovom unaprjeđenju i obnovi. Podupiremo inicijative i programe usmjerene na *unaprjeđenje procesa* razvijajući postojeće sustave kako bi isti funkcionirali djelotvornije i učinkovitije.

Vjerujemo li suprotno, da djelovanje starog sustava nije moguće unaprijediti, očekujemo li samo dodatne probleme, tada prestajemo svoje napore usmjeravati na popravke i ispravke. Namjesto toga, podržavamo radikalno drugačije procese i metode – nove sustave zasnovane na novim pretpostavkama. Naš rad tada se usmjerava na revoluciju a ne na unaprjeđenje procesa.

Osobno, često razmišljam o pitanju: "U kojim to vremenima živimo?" Mislim da živimo u razdoblju kada mnoga temeljna uvjerenja i načini djelovanja, uobičajena praksa, više ne služe svrsi. Još gore, uzrokuju probleme i onemogućuju djelotvorno poticanje i podržavanje zdravih promjena. Korištenjem uobičajenih zapadnjačkih uvjerenja i prakse, u to sam sigurna, postajemo sve nemoćniji stvoriti svijet u kojem želimo živjeti.

Sami smo stvorili mnoge probleme, većinom nenamjerno, jer smo postupali prema uvjerenjima i pretpostavkama iz kojih nije moglo proizaći zdravo društvo.

U svoje smo djelovanje utkali sljedeća uvjerenja:

- da ljude motiviraju sebičnost, pohlepa i strah;
- da postojimo kao pojedinci, neovisni i bez obaveze jedni prema drugima;
- da su hijerarhija i birokracija najbolji oblici organiziranja;
- da je učinkovitost prvo i osnovno mjerilo vrijednosti;
- da ljudi najbolje rade pod kontrolom i propisima;
- da različitost predstavlja problem;
- da je neobuzdani rast dobar;
- da zdravo gospodarstvo prirodno vodi k zdravom društvu;
- da siromašni ljudi imaju drugačije motivacije od ostalih ljudi;
- da je samo nekolicina ljudi kreativna;
- da je samo nekolicina ljudi voljna boriti se za svoju slobodu;

Navedena vjerovanja su redom pogrešna. Stvorila su nepremostive probleme koji se ne mogu riješiti unutar sadašnjeg sustava razmišljanja i postojeće prakse. Destruktivnost ovih uvjerenja ispoljava se u velikim problemima koji pogađaju lokalne zajednice diljem svijeta, problemima koji ostaju i rastu unatoč dugogodišnjim nastojanjima da ih se riješi: nestajanje kultura, ekološko propadanje, siromaštvo, narušeno zdravlje, rat i progonstvo, gospodarsko slabljenje država, kumuliranje moći i bogatstva u rukama manjine. Dok milijuni ljudi usrdno rade na njihovom rješavanju i dok se milijarde dolara pretaču u nastojanja da se razaranje zaustavi, došao je trenutak da se iskreno zapitamo da li je naš sadašnji pristup doista učinkovit. Mislim da zapravo proživljavamo čuvenu Einsteinovu maksimu: "Nijedan problem ne može biti riješen na istoj razini svijesti iz koje je nastao".

### Gdje li su nestali lideri?

Diljem svijeta zamjetan je zabrinjavajući trend – strahovit nedostatak kvalitetnih lidera i nadarenih profesionalaca, u vrijeme posrtnja

svijeta nakon godina lošeg vođenja. Lideri su se dosad odvažno borili neučinkovitim sredstvima kao što su birokracija, upravljanje i kontrola, ili su se održavali na vlasti silom i korupcijom.

Još se nismo oslobodili nasljeđa lošeg vođenja, zlorabe vlasti i dubokog nepoštovanja spram ljudskog duha. Obzirom da vremena postaju sve nemirnija, pojedini lideri sve očajnije posežu za vlašću. Svakodnevno doznajemo za sve veću korupciju, primjere zlorabe vlasti i nasilničkog ponašanja ljudi na vlasti u organizacijama, državama, društvu.

Pojedinci i organizacije se u sve većem broju uključuju u rješavanje gorućih problema našega doba: zdravlja, ljudskih prava, siromaštva, gladi, nepismenosti, ekoloških pitanja, demokracije. Nedostatak darovitih lidera uzrokuje neuspjeh mnogih dobronamjernih nastojanja. Nekvalitetno vodstvo, neiskustvo ili korupcija dovodi do neučinkovitog korištenja oskudnih resursa. Pokušaji promjena propadaju zbog neispravne implementacije. U zemljama u razvoju, jednako kao i u razvijenim zemljama, kontinuirano se pitamo: "Gdje li su nestali pravi lideri?"

Potreba za novim vođama je neupitna. Trebamo novo vodstvo u zajednicama diljem svijeta. Trebamo lidere:

1. koji znaju kako njegovati i oslanjati se na prirodenu kreativnost, slobodu, velikodušnost i brigu za ljude;
2. koji život jačaju, a ne one koji ga uništavaju.

Razvoj i podrška novog vođenja su ključni, želimo li iskusiti mirne promjene. Zakažemo li u nastojanjima da stvorimo drugačije lidere, možemo očekivati rast bezakonja i propast društva. Novo vođenje postaje središnji izazov našega doba.

### Priča o sveučilištu CIDA City Campus

Nedavno sam upoznala sjajnog lidera iz Južne Afrike, mladog Taddy Blechera. Zajedno sa svojim kolegama, i mnogim profesionalcima dragovoljcima,

stvorio je nevjerojatno sveučilište u Johannesburgu - *CIDA City Campus*. Sveučilište *CIDA* postoji tek dvije godine a već broji 1200 polaznika, studenata iz najsiromašnijih ruralnih područja u Južnoj Africi. Uskoro će se veličina *CIDA*-e udvostručiti, nakon upisa sljedeće generacije od tisuću novih studenata. Nova je generacija odabrana između više tisuća kandidata, a sam odabir u potpunosti su proveli sadašnji studenti.

Taddy nepokolebljivo vjeruje u ljudski potencijal: "Svaki je čovjek lider i zbog toga ga treba cijeniti". Na sveučilištu *CIDA* tisuće se mladih studenata odgajaju za ulogu novih lidera Južne Afrike. *CIDA* nema nikakve sličnosti s tradicionalnim modelima naobrazbe. Oslanjaju se na duboke vrijednosti zajedništva u Africi. Tisuću studenata pohađa isti kolegij i polaže iste ispite u isto vrijeme. Žive zajedno u nekadašnjim elitnim, a sada napuštenim hotelima u središtu Johannesburga. Međusobno se savjetuju, brinu jedni za druge, zajedno traže poslove, zajedno pjevaju i kuhaju. Žive, rade i uče zajednički. U zajednici se nitko ne mora sam nositi s teškoćama i nitko ne postiže uspjeh na račun drugoga. Studenti *CIDA*-e postižu bolje rezultate od tradicionalnih studenata i u akademskom radu i na poslu, puni su samopouzdanja i svjesni potencijala kojeg žele iskoristiti za služenje svojem narodu.

Poznate su im metode širenja utjecaja u progresivno rastućem omjeru. Prilikom posljednjeg posjeta *CIDA*-i, upoznala sam skupinu od 30 studenata posebno obučeni u sklopu edukacije o SIDA-i koji su se vratili u svoja sela kako bi svoje sumještane podučili o virusu HIV-a i SIDA-i. Svaki se student obvezao posjetiti tisuću mještana. Srela sam ih po njihovom povratku s vikenda, bili su jako ponosni jer su u četiri dana proveli edukaciju o SIDA-i na 30.000 stanovnika sela. U pripremi je bila izobrazba druge skupine studenata koji će potom obrazovati lokalno stanovništvo za upravljanje novcem, kreditima i bankovnim uslugama.

Entuzijazam i radost koji zrače na *CIDA*-i u oštrom su kontrastu s drugim obrazovnim ustanovama. Namjesto da *CIDA*-u smatramo zanimljivim odmakom od uobičajenih standarda, trebalo bi ih prije istaknuti kao primjere za budućnost. Mladi lideri koji se razvijaju na *CIDA*-i pokazuju snagu idealizma njegovanog u zajednici, pokazuju kako je služenje drugima izvor radosti i energije i kako se zajedničkim naporima možda i može promijeniti svijet. Nitko na *CIDA*-i ne djeluje sam, odvojen od ostalih. Radeći zajedno u zajednici koja ih podržava, svatko razvija svoje jedinstvene vještine i leaderske sposobnosti. Na taj način uspijevaju održati svoj entuzijazam za vođenje u vremenima kada su problemi njihove zemlje i cijelog afričkog kontinenta naizgled nerješivi.

### Novi lideri već postoje

Novi lideri su svugdje oko nas, a ne samo na *CIDA*-i. Čvrsto su se obvezali voditi na novi način i pri tome ne ponavljati greške iz prošlosti. Postoje u svim zajednicama i odlučni su voditi na drugačiji način. Često kažu da je vođenje odabralo njih, da je to njihov poziv. Pokušavaju probiti put novom načinu vođenja dok istovremeno žive u zemljama i zajednicama obilježenim korumpiranim vođama i dobronamjernim birokratima. Nameću se sljedeća pitanja:

- od koga mogu naučiti nove načine?
- tko su njihovi mentori?
- na koji način mogu brzo naučiti alternativne vidove vodstva?
- kako da se oslobode utjecaja prošlosti i postanu istinski lideri novog kova, ako su odrasli pod ugnjetavanjem i kolonijalizmom, dok im se stoljećima govorilo da su bezvrijedni i bespomoćni?

Vjerujem da nas je stara paradigma liderstva iznevjerila. Također vjerujem da će se sadašnji sustavi nastaviti raspadati. Zbog toga sam promijenila način djelovanja i ljude koje podržavam. Više ne gubim vrijeme u pokušajima dotjerivanja i ispravljanja stare metode vođenja. Danas podržavam ljude koji potiču rađanje novoga, koji predvode s novim pristupima u organiziranju i

vođenju. U zajednicama diljem svijeta mnogo je hrabrih predvodnika, pionira koji eksperimentiraju s novim pristupima rješavanja najtežih društvenih problema. Ti su novi lideri napustili tradicionalno prakticiranje hijerarhije, moći i birokracije. Oni vjeruju u prirodenu ljudsku kreativnost i brižnost. Znaju da se većinu ljudi može probuditi i potaknuti na aktivno sudjelovanje u određivanju događaja unutar njihovih zajednica i organizacija.

Dosljedni su u provođenju inovacija i ispoljavanju hrabrosti – kada naiđu na problem, istodobno u njemu vide i mogućnost. Domišljaju se raznim načinima odgovora na problem. Ukoliko jedno rješenje ne djeluje, pokušaju s drugim. Sagledavaju međusobne povezanosti, prate i rješavaju probleme tražeći sve postojeće uzroke, namjesto rješavanja pojedinačnih simptoma. Razmišljaju u okvirima složenih globalnih sustava a svijet im predstavlja globalno selo.

Mnoge organizacije i pojedinci pružaju potporu novim liderima, koje često nazivamo društvenim poduzetnicima. Podrška se uglavnom odvija na razini pojedinaca, kroz školarine i stipendije za stručnu edukaciju. Mladi ljudi tada napuštaju svoju domicilnu zajednicu kako bi studirali na sveučilištima i raznim specijaliziranim ustanovama. No, dosada još nitko nije definirao najbolji način razvoja novih lidera u velikom broju u kojem su potrebni. Želimo li našim zajednicama osigurati novo vodstvo, ono koje jača život, potreban nam je sasvim drugačiji model njihovog obrazovanja i odgoja.

### **Izazovi pionira koji donose nove načine razmišljanja**

Dok mentori razmišljaju o problemima razmjera, sami se lideri pojedinci suočavaju s vrlo izazovnim uvjetima. Izolirani unutar prevladavajuće kulture koja ih često kritizira, ismijava ili ignorira, ne znaju da postoje još mnogi poput njih, pioniri koji se nastoje probiti s novim načinima vođenja. Održavanje

usmjerenosti i hrabrosti usred kritiziranja i osamljenosti stalna je borba. No, tu nije kraj. Dodatni izazovi proizlaze iz dinamike promjena u ustaljenom načinu razmišljanja i ponašanja ljudi kada se suoče s novim viđenjem svijeta.

*Novi lideri moraju izmisliti budućnost dok se istovremeno nose s prošlošću.*

Posve je jasno da novi lideri odbijaju prenijeti prošlost u budućnost. Ne žele ponoviti pogreške iz prošlosti budući da su i sami, vrlo često, osobno patili zbog nedjelotvornog ili nasilničkog vodstva. Žele koristiti nove načine, a ti novi načini organiziranja i novi putovi provođenja promjena se tek trebaju razviti. Njihov je posao da ih izmisle – stvore. Proizlazi da imaju dvostruku dužnost: istovremeno moraju osmišljavati nove procese i oblike organiziranja i rješavati probleme nastale iz dosadašnje prakse.

*Teško je raskinuti s tradicijom*

Nije lako izmisliti nešto novo, zaboraviti usvojeno znanje, raskinuti s poviješću i poznatom praksom prevladavajuće kulture. Novi lideri, dakako, znaju da je birokracija loša, da korupcija uništava zajednice, da pomoć koja se pruža od vrha prema dolje najčešće ne uspijeva. Odbijaju ponavljati istu praksu, no i oni su, kao i svi mi, odgojeni na tradicionalni način. Navike i ustaljena praksa stvaraju pritisak. U doba kulminacije kriza, kada se osjećaju preplašeno i nadjačano, obično se automatski vrte u poznatu praksu, makar ona bila i neučinkovita.

*Pristalice traže prepoznatljivost*

Mentori, upravitelji sredstava i resursa kojima je moguće podržati novo vodstvo, vrlo često dodatno otežavaju pionirska nastojanja inzistiranjem na korištenju poznatih i tradicionalnih procese vođenja. Ljudi koji upravljaju sredstvima eksperimente s novom praksom vrlo često smatraju suviše riskantnim. Sigurniji su razgovarati o tradicionalnim

strategijskim i poslovnim planovima, mjerenjima i izvješćima, bez obzira na sam kontekst inicijative. Čini se da su navedene vještine važne, no danas postoje brojna istraživanja koja pokazuju da ove metode ne uspijevaju polučiti željene rezultate čak ni u najtradicionalnijim organizacijama. Dešava se da mentori koji osiguravaju potporu jednostavno ne vole rizik, ili im je nepoznata upitna djelotvornost klasičnih metoda. Bez obzira na razlog, sponzori inzistiraju da se lideri pioniri povinuju prošlosti. Ne pokažu li svoje sposobnosti i u poznatim praksama vođenja, pa čak i onima koje nikada nisu uspjele postići održivu promjenu, uskraćuju im sredstva.

Oskudna sredstva i konkurencija različitih projekata lako odvede sa pravog puta. Nasuprot vlastitoj prosudbi ispravnog i neispravnog u njihovoj zajednici, pristanu se ravnati prema neučinkovitim postupcima i praksi. S vremenom dožive neuspjeh, ne zbog nedostatka vizije ili volje, već zato što ih zajednica sprječava u nastojanjima. Inzistiranjem na prošlosti sami uništavamo pionire.

#### *Za neuspjeh mjesta nema*

Iznimno je teško odmah, iz prvog pokušaja uspjeti. Pioniri ne raspolažu gotovim kartama – istraživači uče usput. U budućnosti, veliki će broj ljudi koristiti njihove karte, stvorene kroz naporno istraživanje, velike žrtve, odricanja i stalno učenje. Naša sadašnja kultura ne podržava takve ljude. Želimo brzo dobiti točne odgovore; od osoblja zahtijevamo brzi uspjeh.

Procjenjujemo na temelju kratkoročnih mjerila. Rijetko osiguravamo dovoljno vremena za istraživanja i neuspjehe koji su sastavni dio otkrivanja novih područja. Umjesto da pionirima ponudimo dodatna sredstva, okrećemo se sigurnijim projektima i primjeni poznatih, ali neučinkovitih sredstava.

#### *Želimo im neuspjeh*

Osobno smatram ovo najvećim izazovom s kojim se lideri pioniri susreću. Društvo ne želi njihov uspjeh. Priznati ga, podrazumijeva našu vlastitu promjenu, napuštanje udobnosti poznatih uvjerenja i prakse. Ljudi prirodno uzmiču pred takvim promjenama, starih uvjerenja i prakse drže se još strastvenije i revnije u trenucima njihovog očitog propadanja.

U svom izuzetno značajnom i utjecajnom radu o paradigmatama (ustaljenim načinima razmišljanja) Thomas Kuhn je opisao ponašanje znanstvenika suočenih s dokazima koji su ukazivali na istinski novo viđenje svijeta (vidi: *The Structure of Scientific Revolution*, 1996., 1974.). Kada bi novi dokazi jasno ukazivali na potrebu za promjenom paradigme, primijećeno je da bi znanstvenici naporno radili na usklađivanju novih dokaza sa starim viđenjem svijeta. U obrani staroga, već postojećega, odbacili bi ili drugačije rastumačili podatke. (Uvijek bi to činili nesvjesno.) U najekstremnijim slučajevima bili su slijepi za nove informacije – čak i u slučajevima izravnog suočavanja s podacima. Doslovno, nisu bili u stanju vidjeti.

Navedena je dinamika uobičajena u vremenima promjene paradigme. Često se susretnemo s inovativnim pristupom i procijenimo ga tradicionalnim. Često zamjećujemo nove prakse u vođenju i negiramo njihovo postojanje. Često uspjehe novih lidera tretiramo kao nepravilnosti, iznimke od pravila. Često teško priznajemo da oni nisu radikalni odmaci od tradicije, već prvi signali na novoj stazi puta u budućnost.

Mohammed Junus, osnivač banke *Grameen Bank* u Bangladešu, pionir je začetnik mikro-zajmova za siromašne. Rado govori o svojim nastojanjima na dobivanju potpore tradicionalnih bankara za zajmove siromašnim ljudima. Dr. Junus je želio pozajmljivati vrlo male iznose novca (često ne više od nekoliko dolara) ljudima iz Bangladeša i na taj način im osigurati sredstva za pokretanje vlastitog biznisa. Bez obzira na dokaze, odgovor banke uvijek bi bio isti: "Siromašni nisu kreditno sposobni".

---

Razočaran, posudio je vlastiti novac, koji mu je bio uredno i na vrijeme vraćen. Svejedno, odgovor banke je ostao isti. Čak i nakon godina uspješnog posuđivanja siromašnima dr. Junusa uvijek bi dočekali i ispratili s istim starim uvjerenjem: "Siromašni nisu kreditno sposobni". Shvatio je da banke nikada neće promijeniti svoja uvjerenja, bez obzira na broj prikupljenih dokaza koji ukazuju suprotno. (Grameen je od tada pozajmio milijune siromašnima i razvio model mikro-zajmova koji se koristi diljem svijeta.)

© 2007 Margaret Wheatley. For Croatia © 2007 Novem d.o.o.  
This translated article is published by arrangement with Margaret Wheatley  
& Berkana Institute.

Uredio: Marko Laučić