



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.

Potporna novim liderima – 2.dio

Margaret J. Wheatley

Učenje u zajednici

Zbog nedostatka kvalitetnih lidera u svijetu i dinamike promjena u načinu razmišljanja, javlja se velika potreba za njihovim otkrivanjem, podržavanjem, ojačavanjem i odgojem. Lideri novoga kova željni su učenja, voljni isprobavanja novih pristupa, gladni uspješnih metoda i ideja. No, tradicionalni pristupi razvoju liderstva nisu u stanju udovoljiti njihovim potrebama.

Srećom, istraživanja i radovi na temu učenja odraslih i "zajednica prakse" nude rješenja u razvoju lidera. Dva značajno različita pristupa upućuju u istom smjeru – prvi koji potječe iz rada sa siromašnima u Brazilu i drugi iz rada s globalnim korporacijama.

Prvi je pionirski rad Paula Freirea. Radeći s najsiromašnijima u Brazilu, Freire je razvio praksu i teoriju *kritičkog obrazovanja* (vidi: *Pedagogy of the Oppressed*). Pokazao je da nepismeni ljudi mogu relativno brzo naučiti čitati, pisati i složeno promišljati ako im te vještine koriste u podizanju životnog standarda. Nauče li kritički razmišljati o silama koje uzrokuju siromaštvo, brzo nauče vještine i analitička pomagala koja im pomažu u poboljšanju materijalnog položaja.

Freireov rad je u međuvremenu potvrđen u radovima drugih znanstvenika na velikom uzorku različitih kultura i naroda. Osnovna pouka je sljedeća: ljudi postaju revni i brzi učenici jednom kada shvate sile koje stvaraju nepovoljne uvjete u njihovom životu. Sposobni su naučiti istančane vještine i daleko nadmašiti tradicionalne pretpostavke o njihovim intelektualnim sposobnostima. Također, vještine nauče brže nego što se čini mogućim.

Drugo istraživanje usmjereno je na "zajednice prakse". Taj rad je začeo u modernim korporacijama, gdje potrebe izobrazbe i nastojanja koja se ulažu u upravljanje znanjem gutaju milijarde dolara. Neka od ključnih pitanja na tom području jesu:

1. Kako ljudi mogu najbrže naučiti nove vještine?
2. Kako se znanje razvija i dijeli unutar organizacije?

Koncepcija "zajednice prakse" podržava promišljanje po kojem je učenje društveno iskustvo. Mi, ljudska bića, najbolje učimo u odnosu s kolegama s kojima dijelimo zajedničku praksu.

Sami se organiziramo u zajednice s ljudima koji imaju znanje i vještine potrebno nama samima. Etienne Wenger, pionir na ovom polju (vidi: *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, 1998.), kaže: "Ljudi su oduvijek stvarali zajednice koje akumuliraju kolektivno učenje unutar prevladavajuće prakse – zajednice prakse. Plemena su rani primjer navedenoga. Nešto noviji slučajevi uključuju cehovska udruženja u srednjem vijeku koja su upravljala zanatom... također i znanstvene zajednice koje kolektivno definiraju valjano znanje u određenom području istraživanja. Manje očiti slučajevi istog mogu biti lokalni klub poljodjelaca, medicinske sestre na odjelu, ulična banda ili skupina računalnih programskih inženjera koji se redovito sastaju u kantini kako bi razmijenili svoja iskustva".

Zajednice prakse pokazuju da ljudi prirodno traže kolege sa sličnim znanjem, iskustvom i interesima. Međusobno se sastaju i razmjenjuju zamisli, stvaraju kvalitetne odnose te na taj način oblikuju zajednicu. Zajednica tako postaje bogata tržnica na kojoj se dijeli znanje i iskustvo, a također i inkubator u kojem se razvijaju novo znanje, vještine i sposobnosti. U korporacijama se mnoge temeljne sposobnosti (temeljne vještine koje predstavljaju jedinstvenu snagu te organizacije) razvijaju unutar neformalnih, samo-organiziranih zajednica, a ne ako rezultat predviđenih strategija razvoja.

Literatura o zajednicama prakse obiluje zapanjujućim primjerima svladavanja složenih vještina zaposlenika kroz suradnju s kolegama, nositeljima traženog znanja. Također je interesantan proces na Internetu. Stručnjaci elektronskim putem upućuju pitanja kolegama diljem svijeta i odmah dobivaju odgovor koji potom razrješava neku krizu ili dvojbu.

Različita polja – kritičko obrazovanje i zajednice prakse, podučavaju nas istomu. Ljudi brzo uče kada su im vještine ili informacije doista potrebne. Postaju jako dobri učenici ako su sigurni da će im naučeno promijeniti život, pomoći u dostizanju bitnog. Sposobni su

akumulirati složene vještine i znanja u nekoliko tjedana, a ne mjeseci ili godina. Bitno je naglasiti da ljudi najbolje uče u zajednici, kroz međusobnu interakciju, kada su istovremeno i učenik i učitelj, stručnjak i vježbenik – kroz bogatu razmjenu iskustva i naučenog.

Potpora novim liderima

Djelotvorna potpora i odgoj lidera pionira zahtijeva značajno odstupanje od uobičajene prakse, djelovanje na novoj razini zajednica prakse, prije nego li na razini pojedinca. Upravo takve zajednice podržavaju učenje, razvoj kvalitetnih odnosa i pozitivne prakse.

Identificirana su četiri ključna područja djelovanja za potporu novog *vodstva u zajednici*:

1. imenovanje zajednice,
2. povezivanje zajednice,
3. osiguravanje sredstava,
4. privlačenje pozornosti na zajednicu i pojašnjavanje njezine svrhe.

I. Imenovanje zajednice

Lideri pioniri djeluju u izolaciji, nesvjesni činjenice da su dio široke zajednice. Svakodnevno "ratuju" sa starom praksom, u skladu s intuicijom i iskustvom. Osjećaju se osamljenima i čudnima, često ih kritiziraju i ismijavaju. Nazivaju ih idealistima, sanjarima, naivcima jer vjeruju da mogu voditi na novi način, riješiti duboko ukorijenjene probleme i ostvariti održivi napredak.

Sve se promijeni kada doznaju da su dio zajednice i da postoje mnogi poput njih. Ta će im spoznaja vratiti samopouzdanje, hrabrost i energiju. Osnajeni, spremni su za nove izazove i teškoće u promicanju novoga. Zajednica kojoj pripadaju je zajednica prakse, a ne mjesta. Oblikuje se među ljudima koji djeluju iz vjerovanja u istu viziju i vrijednosti. Njihove se pojedinačne prakse razlikuju, jedinstvene su, ali se svaka pojedino razvija iz zajedničkog skupa vrijednosti. Zajednica je stoga

veoma raznolika u pogledu članstva, ali i veoma jedinstvena u smislu zajedničkoga cilja.

II. Povezivanje zajednice

Prirodni sustav u nevolji rješenje uvijek pronalazi u jačem povezivanju unutarnjih elemenata. Mreža odnosa i veza isprepliće se i jača, sustav obrađuje nove informacije i postaje zdraviji. Uspostavom novih veza s prethodno isključenima i izoliranim, ljudska zajednica postaje snažnija i sposobnija.

Živimo u vremenima kada je povezivanje na velike udaljenosti postalo jednostavno. Tehnologija olakšava stvaranje zajednica prakse putem specijaliziranih web stranica, konferencijskih sastanaka na Internetu i slično. No, tehnologija je samo dodatak neizostavnom ljudskom i osobnom povezivanju, koje uključuje okupljanja i susrete članova zajednice, tiskanje materijala usko vezanih uz specifične interese kao i razmjenu ljudi i sredstava.

Članovi zajednice prezaposleni su da bi sami razvijali veze. Članovi s privilegijem da zajednicu vide kao zaokruženu cjelinu trebaju podržavati i osmišljavati mnogobrojne načine međusobnog povezivanja.

III. Osiguranje sredstava

Zajednice prakse valja podupirati uz pomoć različitih sredstava. Njima su potrebne:

- zamisli,
- metode,
- mentori,
- postupci,
- informacije,
- tehnologija,
- oprema,
- novac.

Sve je navedeno važno, a najveća se potreba odnosi na znanje – znati koje su tehnike i

postupci dostupni i djelotvorni. Na primjer, lideri mogu voditi proces razvoja zajednice, a da ništa ne znaju o novim načinima uključivanja ili o novim postupcima vrednovanja dobara zajednice. Bez toga znanja, počnu izmišljati toplu vodu ili pak prebrzo prihvate sumnjive, neprikladne metode.

Osigurati kvalitetna sredstva posvećenim učenicima nadasve je jednostavan i moćan način promicanja učenja i prakse pionira, pogotovo jer su novi lideri već izrazito učinkoviti korisnici sredstava – s dugogodišnjim iskustvom snalaženja sa oskudnim sredstvima.

IV. Privlačenje pozornosti na zajednicu i pojašnjavanje njezine svrhe

Ključno je i nužno širenje informacija o zajednici i pobuđivanje interesa javnosti za njihova nastojanja. Teško je prepoznati novu paradigmu, način razmišljanja, čak i kada stoje odmah pokraj nas. Ljudi, ukoliko ih uopće razumiju, najčešće nove lidere vide kao inspirativno ali privremeno odstupanje od norme. Potrebno je vrijeme, pažnja i dosljedna medijska pozornost kako bi javnost uvidjela da su oni primjeri mogućeg, novog svijeta. Svijest javnosti stoga ovisi o odnosima sa sredstvima javnog priopćavanja.

Iskustva Instituta Berkana sa četverostranim pristupom

Model četverostranog pristupa nastao je u Institutu Berkana proteklih godina i predstavlja točan opis našeg djelovanja u praksi, a ne obrnuto, primjenu teorije u praksi. Nastao je kroz suradnju s globalnom mrežom mladih lidera *Pioneers of Change* (www.pioneersofchange.net). Članovi ove skupine sudjeluju u našoj inicijativi: *From the Four Directions* kroz koju podupiremo pokretanje i održavanje stalnog dijaloga među lokalnim liderima u mnogim zemljama. Kroz suradnju smo primijetili trend među liderima pionirima koji su namjeravali u svojim zajednicama osnovati centre za razvoj vodstva. Tada su ili razmišljali su o načinima na koje bi to mogli

učiniti, ili su već aktivno bili uključeni u stvaranje organiziranog odgovora na potrebu njihovih zajednica za novim liderima. Stjecajem sretnih okolnosti skupina se susrela na jednom sastanku, ne sluteći da dijele iste snove. U kasnijim razgovorima su nam otkrili da nisu htjeli iznijeti svoju zamisao centra za vođenje iz straha da ih se ne proglašaju čudacima. Dva djelatnika Instituta Berkana bili su nazočni sastanku i ubrzo su "imenovali zajednicu". Potom smo počeli razgovarati o potrebama i najboljem načinu podrške. Od srpnja 2001.g. *Berkana* i *Pioneers of Change* postali su partneri u potpori novim centrima za vođenje koji su osnovani u Hrvatskoj, Engleskoj, Indiji, Meksiku, Južnoj Africi i Zimbabveu. Organizirali smo susrete za pokretače, konferencijske sastanke putem Interneta, osigurali informacije, mentore, a u posljednje vrijeme ulazili u partnerstvo (koje uključuje financijsku podršku) *From the Four Directions* krugova lidera iz SAD-a tim centrima.

Postoje još dvije zajednice prakse koje je imenovao i podupire Institut Berkana. Jedna od njih je zajednica afričkih lidera koji stvaraju novi, afrički oblik vodstva, a druga je globalna zajednica osoba koje koriste procese krug-savjet-razgovor za provođenje društvenih promjena.

Snaga četverostranoga pristupa

Živimo u doba koalicija, saveza i mreža. Ljudi su stvorili mnogobrojne mreže, a neki i mreže mreža. Te će strukture biti ključne za uspješnu promjenu. Zajednice prakse još su učinkovitije od samog mrežnog povezivanja jer su svjesno nastale i svjesno se usmjeravaju. Nastaju iz potrebe djelotvornijeg obavljanja posla i povezivanja s ostalim članovima. Zajednički rad brzo razvija nove sposobnosti i metode koje se zatim šire unutar cijele zajednice. Riječju, zagovaranje i potpora zajednicama prakse među liderima pionirima ciljana je strategija za ubrzanje nastanka novih načina organiziranja i

novih globalnih praksi vodstva koje osnažuju život.

Nastajanje je prirodni proces kojim se djelovanjem na lokalnoj razini postižu globalni učinci. U prirodi se promjena nikada ne događa kao rezultat osmišljenih strategijskih planova koji kreću od vrha prema dolje, niti kao rezultat mandata pojedinca ili šefa. Promjena započinje kada se djelovanje na lokalnoj razini istovremeno pokrene unutar cijelog sustava. Ukoliko te promjene ne dođu u međusobni dodir i povežu se, ne događa se ništa šire izvan njihova lokalnoga djelokruga. Međutim, ukoliko povezivanje uspije, tada djelovanja i postupci na lokalnoj razini mogu ojačati i imati snažan utjecaj na globalnoj razini. (Globalno ovdje znači da sustav djeluje na široj razini, ali ne nužno na nivou cijelog svijeta.) Ovakve moćne pojave koje naglo nastaju, pojavljuju se iznenada i često su začuđujuće. Odličan primjer za navedene pojave jesu: pad Berlinskog zida, globalizacija, nastajanje multinacionalnih korporacija. Pojave koje naglo nastaju uvijek su snažnije od zbroja njihovih sastavnih dijelova i uvijek posjeduju jedinstvene kvalitete koje se razlikuju od lokalnog djelovanja iz kojeg su proizašle.

Povezivanje je najvažniji čimbenik nastajanja. Stoga svaki proces koji kanalizira veze postaje sredstvo za postizanje promjene na globalnoj razini. Nastajanje dodatno osnažujemo kada ciljano imenujemo, povezujemo, osiguravamo sredstva i skrećemo pozornost na zajednice prakse. Unutar tih zajednica lideri brzo uče, stvaraju nove prakse i dobivaju podršku u svom pionirskom radu. Kroz nastajanje, njihova relativno mala nastojanja na lokalnoj razini mogu postati globalna snaga promjene, dovoljno moćna da stvori svijet kakav svi želimo – svijet u kojem je ljudski duh blagoslov, a ne problem.

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

Uredio: Marko Lučić