



**Margaret J. Wheatley** predsjednica je Instituta Berkana. Dugogodišnji je profesor, konzultant, pisac i govornik o radikalno novoj praksi organiziranja i vođenja u kaotičnim vremenima u kojima danas živimo. Njezina knjiga Leadership and the New Science proglašena je 1992. knjigom godine iz menadžmenta.

## Inovativnost: uvažavanje kreativnosti svih zaposlenika

Margaret Wheatley

Poticanje inovativnosti primarni je izazov lidera u svakoj organizaciji, pogotovo danas, u doba brzih promjena i kontinuiranog razvoja. Lideri u organizacijama neprestano trebaju razvijati kapacitet za kontinuirane promjene i učestale prilagodbe, uz istovremeno očuvanje identiteta i vrijednosti organizacije. Moraju, dakle, prepoznati urođenu sposobnost ljudi za prilagođavanje i stvaranje - inoviranje.

Uvijek iznova ugodno me iznenadi spoznaja da je ljudski duh nemoguće uništiti. Raduje me kada pojedinci, otpisani u njihovim organizacijama, u sebi pronađu nove izvore energije i postanu veliki inovatori jednom kada se uvjeti promijene i kada se u novoj sredini iznova osjete dobrodošlima. Moja pitanja stoga glase:

-kako prihvatiti činjenicu da je svaki čovjek potencijalni inovator?  
-na koji način potaknuti urođenu ljudsku potrebu za inoviranjem?

Ljudska sposobnost inoviranja i kreiranja je univerzalna. Živi svijet ispunjen je kontinuiranim stvaranjem i beskrajnim varijacijama. Znanstvenici neprestano otkrivaju nove vrste... otkriveno ih je preko 50 milijuna a svaka od njih u stvari je uspješna inovacija. Pa ipak, za ljudsku vrstu često kažemo da je "otporna na promjene." Je li to doista istina? Jesmo li mi jedina vrsta - od njih ukupno 50 milijuna - koja se opire promjeni i koja tako ugrožava svoj opstanak? Ili su možda sve ostale vrste polazile kvalitetnije tečajeve opstanka, npr. "Inovativnošću do konkurentске prednosti?"

Ideju paradigmi, svjetonazora, odnosno uvjerenja i pretpostavki na osnovu kojih doživljavamo i objašnjavamo svijet i pojave u njemu prije mnogo godina popularizirao je Joel Baker. Tvrdio je kako je dovoljno promijeniti pogled na svijet da bi se ostvarila postignuća koja su se pod starim svjetonazorom činila nemoguća. Potpuno se slažem sa njime... i sama sam otkrila ovu očaravajuću istinu. Otkada ljude i organizacije doživljavam kao žive sustave ispunjene dinamičnom inovativnošću, uspješna sam svladati mnoge naizgled nerješive probleme. Najsnažniji primjer za prethodnu tvrdnju nalazim u procesu organizacijske transformacija... koja postaje relativno jednostavan zadatak polazimo li od pretpostavke da su ljudi, kao i sva druga živa bića, kreativni i uspješni u promjenama.

Problem promjene iščezava kada ljude i organizacije počnemo promatrati kao žive sustave, a ne kao strojeve koje je moguće reprogramirati. Prihvatanjem nove znanstvene paradigme, stvaranje organizacija uspješnih u prilagodbi i rješavanju problema, svjesnih okoline u kojoj djeluju, organizacija koje se oslanjaju na inovativni potencijal u ljudima... najednom postaje ostvarivo.

U svijetu se danas događa velika promjena, postupno napuštanje mehanicističkog svjetonazora koji je dominirao zapadnjačkom kulturom i znanosti u posljednjih 300 godina - svjetonazora koji je ljude smatrao iste strojevima. Aktualni pristupi i metode menadžmenta, organizacijskih promjena i ljudskog ponašanja zbog tog se razloga baziraju na mehanicističkim slikama koje, aplicirane na ljude, njihovo ponašanje i djelovanje stvaraju ogromne probleme i neobičnu, negativnu i nepoznatu sliku o ljudskoj prirodi. Sami sebe tako vidimo kao pasivna, bezosjećajna, fragmentirana bića bez unutarnje motivacije, nezainteresirana za bitna životna pitanja ili kvalitetan rad.

Složeni i dinamični svijet 21. stoljeća ne dopušta takav negativističko - mehanicistički način razmišljanja. Svakodnevni događaji koji na uvijek iznova iznenađuju i šokiraju, događaji za koje nemamo prave odgovore, nisu objašnjivi prevladavajućom paradigmom. Kompleksnost modernih sustava ne može se razumjeti primjenom zastarjelih metoda raščlanjivanja na dijelove, okrivljavanjem pojedinaca, drugačijim razmještanjem sektora u organizacijskim dijagramima. U kompleksnim sustavima je: -izuzetno je teško pronaći pravi uzrok koji dovodi do određenog ponašanja; -jednostavna rješenja nisu djelotvorna; -krivce je teško ili nemoguće odrediti;

Složeno klupko međusobno isprepletenih odnosa podržava stalne krize. Želimo li razumjeti novi svijet stalnih promjena i blisko povezanih sustava, moramo promijeniti NAČIN

RAZMIŠLJANJA. Srećom, život i živući sustavi nude nam iznimna saznanja o načinu participacije u svijetu kontinuiranih promjena i beskrajne kreativnosti. Moramo shvatiti da su ljudska bića sposobna za djelovanje u kompleksnim uvjetima izražene međupovezanosti i da su ljudska kreativnost i posvećenost najveće vrijednosti.

Dugi niz godina istražujem moderne kompleksne organizacije kroz paradigmu živućih sustava. Ta su me istraživanja dovela do sljedeće spoznaje: ljudi koji rade u organizacijama imaju jednake potrebe i zahtijevaju jednake uvjete kao i ostali živi sustavi. Dalje od toga nije potrebno razjašnjavati. Također, želim naglasiti da su saznanja o životnim procesima jednako primjenjiva kako na pojedince tako i na sustave. Životne mijene uvijek djeluju na isti način, bez obzira na veličinu sustava - mali i veliki živući sustavi podložni su istim zakonima.

Novi svjetonazor nam omogućava novi, organski pogled u organizacijsku stvarnost... omogućava nam da napustimo ideju hladnog, determiniranog stroja. Njegovim prihvatanjem dolazimo do novih, moćnih načela za vođenje koje su značajno utjecale na moj rad. Objedinjena, liderima pomažu u ostvarivanju njihovog najvažnijeg zadatka - *stvaranju uvjeta za procvat ljudske genijalnosti.*

### Smisao potiče kreativnost

Istinske promjene i kreativni procesi uvijek započinju s prepoznavanjem problema ili prilike u kojoj neka osoba pronalazi smisao... iskrena zainteresiranost automatski pokreće ljudsku kreativnost. Želimo li stvoriti inovativne pojedince, moramo otkriti što im je važno... moramo ih uključiti u sve što je bitno. Pozornim slušanjem njihovih razgovora i pozornim praćenjem njima važnih aktivnosti sigurno ćemo ostvariti uspjeh u tom procesu.

Korištenje navedenog načela u praksi dovelo me je do novih spoznaja. Shvatila sam da ne mogu doznati što je ljudima bitno, što je za njih smisleno, isključivim oslanjanjem na izvještaje lidera. Želim li

uistinu upoznati grupu ili pojedinca, razumjeti njihove potrebe i želje, moram s njima blisko surađivati i zajednički raditi. Zajedničkim radom i produbljanjem odnosa sporna pitanja sama izlaze na vidjelo... suština se uvijek prikaže kristalno jasna. Npr. kroz druženja i sastanke pokušavam doći do odgovora na pitanja:

- koje teme potiču najviše pozitivne ili negativne energije na sastancima?
- na koja se pitanja zaposlenici neprestano vraćaju?
- koje priče neprestano prepričavaju?

Osobno smatram da promatranje ponašanja ili prikupljanje podataka ne može biti uspješno ako promatrač, konzultant, i sam nije dio promatrane grupe. Također sam primijetila porast kvalitete opažaja u slučajevima kada sam vođena znatizeljom, a ne uvjerenišću.

Radite li sa grupom, bilo koja vrste, znajte da su brojne i raznovrsne interpretacije neminovnost i sasvim normalna pojava koju treba koristiti za eksperimentiranje s idejama, prijedlozima i pitanjima kako bi se saznalo što je ljudima bitno, a ne što bi im *trebalo* biti bitno. Omiljeni primjer iz prakse koji koristim da bih pojasnila koliko se možemo iznenaditi što je drugim ljudima *'smisleno'* odnosi se na stručnjake zdravstvene zaštite koji su nastojali uvjeriti roditelje da koriste sigurnosne pojaseve za djecu u automobilima. Ti su roditelji potjecali iz tradicionalnog, ne-zapadnjačkog društva. Vjerovali su da vezivanje djeteta sigurnosnim pojasom izaziva Božju srdžbu i da takvim postupkom prizivaju Boga da izazove prometnu nesreću. Zaključak: sva nastojanja stručnjaka, ma kako ona opravdana bila, nisu mogla biti uspješna zbog dubokih uvjerenja roditelja.

Ključna vještina za uspješno određivanje *'smisla'* je *otvorenost*: uvijek biti otvoren prema različitim reakcijama drugih ljudi, namjesto trenutne kategorizacije na protivnike i saveznike. Iako se čini jednostavnim zadatkom, prakticiranje otvorenosti iznimno je teško - zahtijeva neprestano odricanje od vlastitih pretpostavki i

stereotipova. Naprosto je fascinantno kako se aktivnim slušanjem, dopuštanjem raznovrsnosti i izbjegavanjem konsenzusa dolazi do brojnih interpretacija istog obrasca. Činjenica koja zaprepasćuje: dvoje ljudi sa identičnom interpretacijom svijate ne postoje!

### Ovisnost o različitosti

Život se oslanja na raznolikost u procesu prilagodbe promjenjivim uvjetima, stoga su homogeni sustavi osjetljivi na promjene u okolini. Razlog je jednostavan: ako sustavom dominira jedna struktura i ako ta struktura prestane funkcionirati u novoj okolini, sustav će biti ugrožen. Postoji li u organizaciji raznolikost, inovativna rješenja stalno naviru samo zato što različiti ljudi različito obavljaju zadatke. Promjena okoline zahtijeva pronalazak novih solucija koje sa pouzdanjem možemo potražiti unutar samog sustava. U organizaciji koja njeguje raznolikost rješenje problema se gotovo uvijek nalazi *'negdje unutra'*, samo ga treba pronaći.

Ključno je za lidere da shvate kako *'gušenjem'* jedinstvenih i različitih interpretacija problema u stvari uništavaju sposobnost prilagodbe cjelokupnog sustava. Spremnost na promjene najbolje će razviti poticanjem zaposlenika da iskušavaju najrazličitije pristupe. I tada... kada okruženje nametne potrebu za promjenom, *dovoljno je da 'zarone' u dubinu vlastite organizacije i pronađu već spremno rješenje.*

Raznolikost je važna za inoviranje i prilagođavanje zato što su organizacije i društvo današnjice toliko kompleksni, isprepleteni proturječnim interesima, karakterima i problemima da nitko više ne može s potpunom sigurnošću zastupati tuđe mišljenje. Tržišta i organizacije se ponašaju kao *'jedinice za jednotu.'* To znači da dvoje ljudi ne vide svijet na potpuno identičan način. Bez obzira koliko se trudili razumjeti razlike, ne postoji mogućnost da primjereno zastupamo neku drugu osobu. No, za to postoji jednostavno rješenje. *Možemo tražiti da nam ljudi iznesu svoje jedinstveno gledište.* Možemo ih pozvati da s nama podijele svoje poimanje svijeta. Možemo oslušivati razlike. I vjerovati da zajednički možemo

stvoriti bogati mozaik jedinstvenih perspektiva.

### Uključite sve zainteresirane

Radom u različitim organizacijama tijekom proteklih godina naučila sam da ne postoji alternativa za suradnja i sudjelovanje svih članova organizacije. Lideri jednostavno *nemaju izbora*... u proces moraju uključiti sve ljude zahvaćene promjenom. Pojedinci koji nisu uključeni u proces stvaranja uvijek i sigurno postaju protivnici i saboteri. Široku uključenost članova u stvaranje promjene ne zastupam samo poradi izbjegavanja otpora ili podrške vlastitim nastojanjima... naučila sam da nisam sposobna samostalno kreirati za cijeli sistem.

U današnje vrijeme ni jedan pojedinac nije dovoljno inteligentan da samostalno oblikuje cjelokupni sustav. Nitko ne može točno predvidjeti uspješne intervencije unutar gustih mreža koje nazivamo organizacijom. Ne možemo spoznati što je ljudima bitno ili razumjeti način na koji obavljaju svoj posao. Nemamo drugog izbora... moramo pozvati ljude da se uključe u proces kreiranja promjena.

Iskustvo mi govori da su ljudi uglavnom inteligentna bića - sposobni su ostvariti svoje ciljeve čak i onda kada se to čini nemogućim, zaobići prepreke i besmislena pravila, osmisliti mreže za podršku i pomoć u učenju. Organizacije su obično nesvjesne ogromnih mogućnosti svojih zaposlenika... sve dok ih ne uspiju potaknuti na sudjelovanje u kreativnim procesima. Kompleksnost tih organizacija veoma je velika i zahtijeva angažman cjelokupnog sustava kako bi ubiranje plodova prisutne ali nevidljive inteligencije bilo moguće.

Tijekom posljednjih deset godina pioniri na području organizacijskog razvoja (Marvin Weisbord i Sandra Janoff, Robert Jacobson, Kathy Dannemiller) razvili su nove načine poticanja i uključivanja velikog broja djelatnika u proces inoviranja i osobne promjene. Pa ipak,

čak i uz jasne dokaze o uspješnosti tog procesa, većina se lidera još uvijek teško odlučuje na njegovo korištenje. Lideri su doživjeli mnoga negativna iskustava sa participacijom pa im izraz "*grupno sudjelovanje je nužnost*" zvuči kao smrtna kazna. Pa ipak, moramo prihvatiti dvije istine:

1. nikoga ne možemo prisiliti da se promijeni;
2. ne postoji dvoje ljudi koji svijet vide na jednak način;

Jedino što možemo učiniti je uključiti ljude u promjene od samog početka. Ukoliko im je nešto bitno i smisleno, zagovarat će promjenu s entuzijazmom. Moramo ih prihvatiti kao sudionike promjena želimo li pridobiti njihovu inteligenciju i podršku. Ljudi podupiru samo ono što su sami kreirali.

### Različitost - put do jedinstva

Svaka promjena započinje s promjenom smisla. Sa druge strane, svatko doživljava svijet na svoj način. Ključna su zato pitanja:

- da li je moguće pronaći zajednički smisao uz istovremeno uvažavanje različitosti?
- postoji li način na koji organizacije mogu razviti zajednički osjećaj važnosti bez da prisiljavaju zaposlenike na prihvaćanje tuđeg mišljenja?

Ovdje nailazimo na paradoksalnu situaciju. Slušamo li pažljivo različite interpretacije, ne možemo a da ne uvidimo da one potječu iz istog centra. Porastom svjesnosti o tom jedinstvu unutar raznolikosti, mijenjaju se i odnosi sudionika na bolje. Razvija se razumijevanje, uočavaju se zajedničke težnje, snovi i nadanja unutar raznolikosti. Tada se u odnosima počnu događati čudesne stvari. Ljudi se otvaraju jedni drugima, postaju kolege u pravom smislu te riječi. Stare povrede i loša iskustva se najednom zaboravljaju. Započnje istinska suradnja, bez suzdržavanja, povlačenja, čekanja na tuđe vodstvo. Ljudi se aktivno preispituju jer rade na problemu koji im je važan, značajan, i kojeg postavljaju ispred starih konflikata i poteškoća. Kada otkriju zajednička stremljenja, sami traže suradnju... bez obzira na nekadašnja neslaganja.

Za života sam vidjela nevjerojatne primjere pokretanja grupe nakon identifikacije zajedničkog interesa. Ljudi počnu međusobno surađivati kada u poslu otkriju smisao koji im je svima podjednako važan. Okupljeni oko zajedničkog cilja, prelaze preko starih nesporazuma, svjesni da su jedni drugima potrebni. Spremni su unaprijediti međusobne odnose jer shvaćaju da jedino tako mogu ostvariti vlastite težnje.

### Ljudi uvijek iznenaduju

Društvo u kojem danas živimo karakterizira čovjeka na trivijalan način i svrstava u "određenu kategoriju." Razlog tome leži u upitnim dostignućima moderne psihologije i u općoj prezauzetosti koja nas onemogućava da nekoga doista i upoznamo. Neuspješne organizacijske promjene uvijek rezultiraju "krivcem". Menadžeri obično primjećuju samo one zaposlenike koji usporavaju i sabotiraju njihove sjajne planove - sve one koji se "opiru", tvrdoglave i preplašene kolege koji "uporno žive u prošlosti." Pri tome sami sebe također etiketiraju, ali mnogo velikodušnije, kao "začetnike" ili "kulturalne kreativce."

Nedavno sam dobila na poklon majicu sa sjajnim motom ispisanim na poledini: "Ne možeš mrziti čovjeka kojeg dobro poznaješ." No, u današnjim uvjetima stalne žurbe i stresa, nemamo vremena za slušanje tuđih životnih priča, istinsku znatiželju da nekoga zaista upoznamo i razumijemo njihovo ponekad čudno ponašanje. Slušati kolege - njihova različita tumačenja, životne priče i razumjeti što je za njih 'smisleno' - uvijek dovodi do transformacije odnosa. Slušanje uvijek zbližava. Čak i kada nema simpatije ili odobravanja za njihovo ponašanje, iskrenim slušanjem nadilazimo vlastite predrasude i smanjujemo broj ljudi smještenih u kategoriju "neprijatelji." Počinjemo zamjećivati čovjeka koji sigurno ima neki valjani razlog za neko određeno ponašanje, čovjeka koji pokušava ostvariti mali doprinos u

organizaciji ili zajednici u kojoj djeluje. Osjećamo da postupni nadilazimo stereotype u našem umu... otkrivamo kako želja za suradnjom jača. Shvaćamo da samo zajedničkim radom možemo ostvariti promjene koje svi priželjkujemo u svijetu.

### Računajte na ljudsku dobrotu

Jedini način za stvaranje inovativnog radnog mjesta i zajednice je suradnja, međusobnim oslanjanjem jednih na druge. U ovom brzom i nemirnom svijetu opstanak i stvaranje nisu mogući oslanjanjem isključivo na vlastite snage, tj. izbjegavanjem suradnje.

Ne postoji zamjena za ljudsku kreativnost, brigu i volju. Mi, ljudska bića, nevjerojatno smo snalažljivi, maštoviti i otvoreni... možemo činiti nemoguće stvari, učiti i brzo se mijenjati. Često i jesmo takvi, kreativni i suosjećajni. Svaki pojedinac dnevno rješava nove probleme, uočava svrsishodnije načine rada, pomaže... Malo je onih koji svoju svakodnevicu proživljavaju mehanički - neprekidnim ponavljanjem istih zadataka, nesvjesni svoje okoline. Ako zastanete i na trenutak promotrite kolege i suradnike, uočiti ćete isto ponašanje - ljude koji nastoje biti korisni, pružiti doprinos ili nekome pomoći.

Vremenom smo zaboravili naše sposobnosti i dopustili prevlast negativnih strana naše osobnosti. Uzrok takvog jadnog stanja djelomično leži i u činjenici da već dugo vremena ljude tretiramo na isti način kao i mašine. Smjestili smo ih u pretince koje zovemo *opis radnog mjesta*. Odredili smo im posao i ponašanje, poručili im da nisu kreativni, sposobni za doprinos i razmišljanje.

I što nam je danas ostalo, nakon niza godina šutljivog izvršavanja naloga, odigranih uloga po tuđem scenariju, mnogih reorganizacija, reinžinjerina, otpuštanja, spajanja i političkih nadmetanja? Iscrpljeni, cinični ljudi usmjereni isključivo na preživljavanje... ne može biti drugačije. No, moramo znati da smo *mi stvorili* te negativne i malodušne ljude, zanemarivanjem i odbacivanjem

urođenih ljudskih sposobnosti.

A oni... oni se i dalje ne predaju; još uvijek žele sudjelovati u pronalaženju rješenja, inovirati i doprinosti svijetu. Sve što traže je *podrška* koju im možemo pružiti mnogo jednostavnije nego što se misli, jednostavnim postupcima koji zbližavaju, potiču na dijalog, iskreno slušanje i zajedničko razmišljanje o učenju i radu. No, preduvjet za podršku je POVJERENJE, a povjerenje proizlazi iz KARAKTERA... iziskuje sklad misli, riječi i djela, odlučno odbijanje koristoljublja. Uspješne kompanije i uspješni lideri već su razvili slične procese i društvene odnose, izgradili organizacije koje se temelje na urođenoj kreativnosti njihovih djelatnika.

Iskustvo mi govori da svi... baš svi ljudi žele surađivati. Znaju da mnogi problemi nisu individualno rješivi. Ljudi žele pomagati. Ljudi žele doprinosti. Svatko želi biti kreativna i optimistična osoba.

Vrijeme je da se okrenemo jedni drugima, kao lideri, susjedi, kolege, i da zajedno krenemo u svjesnu potragu za ljudskom dobrotom. Već sutra, u okolini u kojoj djelujete, obratite se osobi koju ste dosad isključivali. Prihvatite činjenicu da nitko nema rješenje za sve probleme, da je potreban angažman svakog zaposlenika želimo li opstati u ovom neobičnom novom svijetu. Budite sigurni: ljudi želi skrbiti o drugima. Shvatite: "ne možeš mrziti čovjeka kojeg dobro poznaješ."

Sami smo sebi jedina nada za stvaranje vrijedne budućnosti. Moramo znati da uspjeh ne možemo postići samostalnim djelovanjem već isključivo suradnjom i ponovnim posezanjem za temeljnim ljudskim vrijednostima.

**JOSSEY-BASS**  
An imprint of WILEY

© Jossey Bass, 2001. For Croatia © Novem d.o.o.

This translated article is published by arrangement with Jossey Bass

Prijevod i lektura: Interlang, Rijeka  
Uredio: Marko Lučić