



Margaret J. Wheatley predsjednica je Instituta Berkana. Dugogodišnji je profesor, konzultant, pisac i govornik. Knjiga *Leadership and the New Science* proglašena je 2002. knjigom godine iz menadžmenta.

"Zajednice prakse" - potpora novim liderima

Margaret 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... odgovor na prethodno pitanje utjecati će 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?" Mislím 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 posrtanja 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, zlouporabe 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 zlouporabe 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 nevjerovatno sveučilište u Johannesburgu - CIDA City Campus. Sveučilište CIDA postoji tek dvije godine a već broji 1200 polaznika, studenata iz najsiriomašnjih 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 30000 stanovnika sela. U pripremi je bila izobrazba druge skupine studenata koji će potom obrazovati lokalno stanovništvo za upravljanje novcem, kreditima i bankovnim uslugama.

Entuzijizam i radost koji zrače na CIDA-i u oštrm 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 liderske sposobnosti. Na taj način uspijevaju održati svoj entuzijizam 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 prakticanje 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... 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 pomoćkoja 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 odvođe 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 sprečava 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, većpostojećega, 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. Svedeno, 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.)

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 vodstva 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.

Potpura 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. Osnaženi, 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 izoliranima, 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 mlađih 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 (www.fromthefourdirections.org). 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 proglasi 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 Zimbabweu. 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 zbroya 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.

"Zajednice prakse" - potpora novim liderima, Margaret Wheatley
© 2005 Margaret Wheatley. For Croatia © 2005 Novem d.o.o.
This translated article is published by arrangement with Margaret Wheatley.

Prijevod i lektura: Interlang, Rijeka
Uredio: Marko Lučić