



Miljenko Cimeša samostalni je konzultant,  
ekspert za strategiju i organizacijski razvoj.  
Predsjednik je Društva za organizacijsko učenje  
Hrvatske i član uprave portala  
Quantum21.net.

Članak: Bitno je otkud polazite u dubini vlastitog bića  
Razgovor sa W. Brianom Arthurom

## Komentar Miljenka Cimeše

Ključne poruke teksta prof. Brian W. Arthura jesu:

- razumijevanje suvremenog gospodarstva zahtijeva stvaranje nove ekonomske teorije,
- djelovanje u suvremenom okruženju zahtijeva drugačiju vrstu znanja,
- pristup dubljem izvoru znanja ostvaruje se u tri koraka.

U nastavku komentara detaljnije će se razmotriti pojedine ključne poruke i iznijeti nekoliko refleksija o mogućim implikacijama po hrvatsko društvo.

### Razumijevanje suvremenog gospodarstva zahtijeva stvaranje nove ekonomske teorije

Svakom studentu ekonomije poznat je zakon padajućih prinosa, temeljni zakon klasične ekonomske teorije. Prema tom zakonu ulaganje u određenu vrstu proizvodnje nakon izvjesnog vremena donosi sve manje i manje prinose. Razlog tome nalazimo u padajućoj produktivnosti proizvodnih čimbenika (pr. korištenju manje plodne zemlje, iscrpljivanju lako dostupnog rudnog bogatstva i sl.) ili pak u zasićenju potražnje (sve manjem broju kupaca određenog proizvoda). Na strani ponude obično se pojavljuje sve veći broj "igrača" koji međusobnim nadmetanjem utječu na stvaranje tržišta sa obilježjima savršene konkurencije. Tržišna cijena uspostavlja se i održava na razini koja rezultira ravnotežom ponude i potražnje. Predvidljivost funkcioniranja tržišnog mehanizma omogućuje igračima planiranje i kontrolu svojeg poslovanja.

Klasična ekonomska teorija vrijedila je (i još uvijek vrijedi) u industrijama sa visokim udjelom materijalnih resursa u prodajnoj cijeni finalnog proizvoda (npr. proizvodnja žitarica, uzgoj stoke, kemijska, metalna, prehrambena i tekstilna industrija).

Pod utjecajem znanosti i tehnologije zadnjih se desetljeća razvijaju "high-tech industrije", s visokim udjelom znanja (i niskim udjelom materijalnih resursa) u finalnom proizvodu. Ključno obilježje tih industrija jeste djelovanje **zakona rastućih prinosa**. Prema Arthuru (1996.) zakon rastućih prinosa nastaje kao rezultanta utjecaja više faktora:

1. djelovanja **pozitivne povratne sprege**. Riječ je o sustavnoj dinamici u kojoj promjena jedne varijable izaziva istovrsne promjene druge varijable. Primjerice, što je veći štedni polog, to su veće kamate na taj polog. Što su veće pripisane kamate u prvoj godini, to će biti veća glavnica u drugoj godini,

2. nastanka **nove strukture troškova**. Zakon rastućih prinosa djeluje u uvjetima visokih prethodnih troškova (troškova koji prethode početku proizvodnje kao što su pr. troškovi istraživanja i razvoj proizvoda), te niskih operativnih troškova. Primjerice, troškovi razvoja novog lijeka mogu iznositi 1-2 mlrd USD, a troškovi proizvodnje 1-2 USD po pakovanju. Sukladno tome, što su proizvodne serije veće, to je i profit veći,

3. "**zarobljavanja**" **potrošača**. Proizvodi takvih industrija obično su složene prirode te stoga proizvođači organiziraju različite oblike treninga za korisnike svojih proizvoda. Pored toga, proizvođači korisnicima nude usluge održavanja i unapređivanja proizvoda (ugrađivanja novijih, naprednijih komponenti i/ili varijanti proizvoda). Sukladno tome korisnici su suočeni sa sve većim *troškovima zamjene* (primjerice, prijelaz neke zrakoplovne kompanije sa zrakoplova BOEING na AIRBUS iziskivao bi značajne dodatne troškove vezano za obučavanje pilota i mehaničara). Riječju, tijekom vremena proizvođači takvih proizvoda postupno "zarobljavaju" svoje klijente,

4. djelovanja "**učinka mreže**". Mnogi *high-tech* proizvodi zahtijevaju kompatibilnost s mrežom korisnika. Pr. upotrebna vrijednost samo jednog telefaks uređaja je nikakva. No, s povećanjem broja korisnika tog uređaja raste i njegova upotrebna vrijednost.

Prof. Arthur je poznat po svojem radu na razradi nove ekonomske teorije koji mu je omogućio spoznaju o postojanju dvaju različitih "svjetova" u okviru suvremenog gospodarstva:

- *svijet tradicionalne ekonomije* s ponavljajućim operacijama, visokim intenzitetom rivaliteta, padajućim prinosisima i niskom profitabilnošću,
- *svijet nove ekonomije* s visokim udjelom znanja i rastućim prinosisima.

Svaki od svjetova obilježen je posebnim izazovima i pravilima igre. U svijetu tradicionalne ekonomije težište je na rješavanju jasno strukturiranih problema, dok je u svijetu nove ekonomije težište na kreiranju smisla. Umjesto jasno strukturiranih problema u novoj ekonomiji se menadžment najčešće suočava s "*nizom situacija*", odnosno s "teškim problemima". Prema *Adamu Kahane-u* (2004.) zahtjevnost problema proizlazi iz **tri dimenzije kompleksnosti**:

1. *dinamičke* - to znači da su uzroci i posljedice međusobno odvojeni u prostoru i vremenu. Razumijevanje problema s velikom dinamičkom kompleksnošću na temelju neposrednog iskustva značajno je otežano (kako zbog postojanja brojnih posredničkih interakcija između uzroka i posljedica, tako i zbog vremenskog jaza među njima),

2. *generativne* - to znači da se problemi razvijaju na nove i nepredvidljive načine. Sukladno tome, rješenja se ne mogu unaprijed odrediti (na temelju onoga što je djelovalo u prošlosti), nego se moraju razvijati sukladno razvoju problema. Korištenje tradicionalnih, provjerenih rješenja u uvjetima brzih i dubokih promjena obično rezultira pogoršanjem situacije,

3. *socijalne* - to znači da članovi istog sustava (zbog razlika u uvjerenjima i životnim iskustvima) na različite načine percipiraju i interpretiraju probleme.

Sukladno navedenom, prvi zadatak menadžmenta odnosi se na prepoznavanje konteksta u kojem djeluje i industrije u kojoj djeluje (tradicionalne ili nove ekonomije).

### Djelovanje u suvremenom okruženju zahtijeva drugačiju vrstu znanja

Tradicionalni pristup rješavanju problema podrazumijeva da se pođe od nekog postojećeg teorijskog, spoznajnog modela. U narednom koraku taj model postaje referentni okvir, podloga za interpretaciju podataka i oblikovanje rješenja. Primjerice, tvornica automobila *Ford* je 60-tih godina pristupila razvoju novog modela automobila. Pritom su krenuli od teorijskog modela segmentacije automobilskog tržišta prema kupovnoj moći stanovništva (donji, srednji-donji, srednji-viši, viši...). Uvođenjem na tržište novi se model automobila pokazao potpunim promašajem što je stvorilo značajne financijske gubitke za kompaniju. Nakon mnogih analiza uprava je shvatila da je model segmentacije bio pogrešan! Nakon godina ekonomskog rasta tržište automobila u Americi poprimilo je potpuno drugačija obilježja (ključna varijabla za segmentaciju tržišta bio je stil života, a ne kupovna moć). Pouka koja proizlazi iz ovog primjera vrlo je značajna: *teški problemi se ne mogu rješavati primjenom provjerenih rješenja.*

Općenito rečeno "budućnost oblikuje **kvaliteta vaše svijesti** u sadašnjem trenutku" (Eckard Tole). Sukladno tome *Tole* ukazuje na postojanje dvije razine (kvalitete) svijesti:

1. **uvjetovani um**. Riječ je o svijesti koja je oblikovana sveukupnim osobnim životnim iskustvom, kao i kolektivnim misaonim sklopom (societalnom kulturom u kojoj pojedinac odrasta). To znači da se sadašnjost promatra i prosuđuje *očima prošlosti*. Nasuprot tome, do proboja stvaralačkih ideja dolazi u razdoblju mentalne tišine kada pojedinac odloži osobnu prtljagu problema, prošlosti i budućnosti, kao i sve svoje znanje. Ako to ne učini, vrlo je vjerojatno da će *promatrati ali neće vidjeti*, da će *slušati ali neće čuti*. Osobe koje djeluju na ovoj razini svijesti samo "*preslikavaju*" rješenja iz prošlosti (C.O. Scharmer). Iz netom navedenog primjera kompanije Ford može se zaključiti o dometima i posljedicama takvog načina promatranja,

2. **prisutnost**. Riječ je o višoj dimenziji svijesti, o *čistoj svijesti*. U zen tradiciji takvo se stanje svijesti opisuje kao *um početnika*. Prof. Arthur ga opisuje terminom "*unutarnje znanje*". Prema njemu "unutarnje znanje dolazi iz srca". To znači da ono ne održava samo racionalnu, nego jednako tako emocionalnu i duhovnu dimenziju inteligencije!

Riječju, pođe li se od postavke da suvremeno poslovno okruženje obilježava *rastuća kompleksnost* tada suočavanje sa izazovima doista zahtijeva promjenu kvalitete svijesti koja se prema prof. Arthuru ostvaruje putem *duhovnog putovanja* odnosno putem procesa osobne transformacije.

### **Pristup dubljem izvoru znanja ostvaruje se u tri koraka**

Prvi korak sastoji se u **promatranju situacije**. Opisujući svoje iskustvo iz Bangladeša prof. Arthur navodi kako je (zajedno s kolegom sociologom Geoffrey McNicoll-om) radio intervju, postavljao duboka pitanja, razmišljao i promatrao situaciju iz mnogih kutova pokušavajući shvatiti uzroke i posljedice događaja. Tijekom nekoliko mjeseci ostvarili su potpuno uranjanje i prevladali klasičnu podjelu na promatrača i objekt promatranja. Jednostavno rečeno, postali su *jedno sa situacijom*. Zamijenili su stav "*problem je tamo vani*", stavom "*ja sam*

*dio problema*". Implikacije takve promjene stava su vrlo, vrlo duboke. Naime, dok prvi stav implicira kako se netko ili nešto "tamo vani" mora mijenjati, dotle drugi stav polazi od toga da se prvi mora mijenjati lider- onaj tko promjene pokreće!

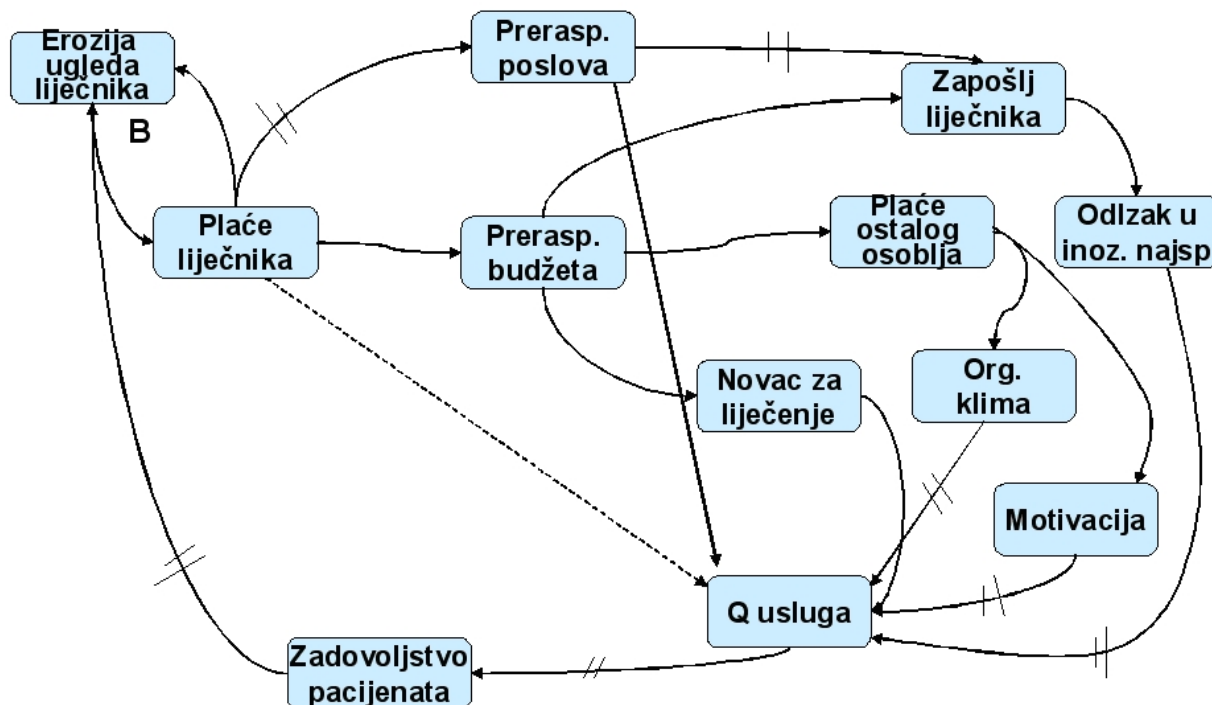
Nakon promatranja slijedi faza **povlačenja** na usamljeno mjesto. Tijekom ove faze lideri reflektiraju o prikupljenim informacijama. Ukoliko uspiju zaroniti dovoljno duboko u vlastitu nutrinu, ukoliko doista *otvore srce i dušu*, ukoliko doista prepoznaju "unutarnji glas" (glas savjesti), odgovor će se pojaviti sam od sebe. U tom trenutku lider djeluje iz izvora svojeg dubljeg znanja.

Nakon toga slijedi **akcija, momentalno djelovanje**. Primjerenost djelovanja ovisi o dostignutom stupnju jedinstva sa situacijom.

### **Implikacije**

Hrvatsko društvo suočeno je s brojnim izazovima: od reforme zdravstvenog i mirovinskog sustava, do unapređenja konkurentnosti gospodarstva. Da je riječ o doista "zahtjevnim problemima" pokazat će se na primjeru zdravstvenog sustava.

Prije gotovo dvije godine najavljen je, a zatim i održan štrajk liječnika s ciljem povećanja plaća. U obrazloženju inicijative za štrajk navedeno je kako se on organizira zbog zaštite ugleda liječnika. Na temelju novinskog članka gospođe *Karmen Tuvček* nastala je sljedeća slika sustava: (str. 4)



Iz gornje slike proizlazi slijedećasustavna dinamika:

Problem erozije ugleda liječnik se želio riješiti povećanjem njihovih plaća.

Predloženo rješenje pored namjeranih posljedica je moglo izazvati niz nenamjeranih posljedica koje tijekom vremena, putem povratne sprege, mogu ugroziti temeljni cilj. To su:

**1. preraspodjela budžeta** koja bi dovela do:

- smanjenje plaća/usporevanje rasta plaća ostalog osoblja u bolnica što bi utjecalo na organizacijsku klimu u bolnicama (pad povjerenja i spremnosti na suradnju ostalog osoblja sa liječnicima) i (njihovu) motivaciju za rad. Tijekom vremena to bi utjecalo na (pad) kvalitete zdravstvenih usluga pacijentima. Pad kvalitete usluga bi se, tijekom vremena, trebao odraziti na (pad) zadovoljstva pacijenata. Pad zadovoljstva pacijenata bi, tijekom vremena, mogao utjecati na njihovu percepciju ugleda liječnika!

- količinu novca raspoloživog za liječenje pacijenata (lijekovi, oprema, pretrage...). Pad raspoloživog novca odrazio bi se na kvalitetu zdravstvenih usluga...

- zapošljavanje novih liječnika. Naime, povećanje plaća već zaposlenih liječnika negativno bi utjecalo na zapošljavanje novih liječnika. Pad zapošljavanja novih liječnika utjecao bi na povećani odlazak u inozemstvo najsposobnijih liječnika (zakon negativne selekcije). Odlazak u inozemstvo najsposobnijih bi, tijekom vremena, mogao utjecati na pad kvalitete zdravstvenih usluga...

**2. preraspodjela poslova.** Rast plaća liječnika tijekom vremena mogao bi potaknuti proces preraspodjele poslova u korist jeftinijih kategorija radnika. Preraspodjela poslova bi, tijekom vremena, mogla utjecati na pad potražnje, odnosno pad zapošljavanja liječnika....

Netom prezentiranom slikom (kao i njenim opisom) nije se željelo dati ocjenu tadašnjeg štrajka, nego samo ukazati na činjenicu da je riječ o sustavu s visokom razinom *dinamične kompleksnosti*. Osim toga, ako se prisjetimo tadašnjih rasprava o štrajku - poglavito oprečnih stajališta predstavnika Ministarstva zdravstva, liječnika-štrajkaša, ostalog medicinskog i nemedicinskog

osoblja, udruga pacijenata, sindikata itd., možemo zaključiti kako je riječ o sustavu s visokom razinom *socijalne kompleksnosti*. *Ako sustav zdravstva doista sadrži visoku razinu dinamičke i socijalne kompleksnosti tada se reforma zdravstva ne može pripremati i voditi na klasičan način!*

**Drugačiji pristup** okupio bi predstavnike svih "zainteresiranih strana" i korištenjem metode dijaloških intervjua prikupio njihova stajališta o problemima funkcioniranja sustava. Nakon toga bi uslijedila radionica na kojoj bi se predstavnici zainteresiranih strana upoznali s nalazima te uz pomoć dijaloškog procesa formulirali *zajedničku* sustavnu sliku strukture i dinamike funkcioniranja cjelokupnog sustava. Na

temelju takve slike mogli bi prepoznati *poluge* (varijable s najvećim potencijalom utjecaja na promjenu funkcioniranja sustava), te krenuti u daljnja istraživanja. Na taj način grupa bi ostvarila duboko uranjanje u sustav. U jednom od narednih koraka uslijedio bi odlazak na usamljeno mjesto i reflektiranje o svim prikupljenim informacijama... Nakon perioda od 12-24 mjeseci zajedničkog rada grupa bi bila u stanju ponuditi i implementirati model reforme zdravstva koji bi doista rezultirao poboljšanjem njegova funkcioniranja.

Riječju, ideje profesora Arthura predstavljaju sjajne smjernice za rješavanje teških problema s kojima se suočava hrvatsko društvo.