



Elizabeth Debold doktorirala je iz područja psihologije i razvoja ljudskih potencijala na sveučilištu Harvard. Priznati je predavač, savjetnik i autor. Knjiga koju je napisala u koautorstvu s Marie C. Wilson, *Mother Daughter Revolution*, postala je svjetski bestseler. Trenutno obavlja dužnost urednika magazina *What Is Enlightenment?*, eminentne publikacije koje se bavi evolucijom svijesti.

Zadatak biznisa je spasiti svijet

1. dio

Elizabeth Debold

"Bio sam na piću s izvršnim direktorom jedne od najvećih naftnih tvrtki na svijetu kada mi je priznao: 'Istina je, zabrinut sam. Potpuno si u pravu. Svijet se raspada' Zatim je dodao: 'Hej, ali što ja tu mogu učiniti?'"
Ichak Adizes, autor, osnivač Instituta Adizes

Korak unazad

Zastanite na trenutak. Pomislite na veličanstvenu kuglu na kojoj živimo. Što vam prvo pada napamet? Da li možda slika koju prvi ugledaju astronauti, kugla poput mramora prošarana plavom i bijelom bojom, živahna u usporedbi s beskrajnom tamom svemira koji ju okružuje? Ili možda poznati oblici kontinenata, sa zelenim ravnica i planinskim lancima koji se poput kraljevnice probijaju kroz zemlju? Možda vidite igru primalnih sila - vode i vjetra - dok se hitro kreću pomičući oblake preko ogromnih prostranstava zemlje i mora. Ili su svjetla koja sjaje na njezinoj tamnoj površini to čega se prvo sjetite, svjetla napajana električnom strujom koja nam omogućava komuniciranje sa svima i svugdje. Osjetite li možda nesigurne demokratske saveze, socijalizam, monarhije i diktatorstvo; sukobe koji se stalno rasplamsavaju i prijete zapaliti sve veće požare, dok se ljudi i kulture uvijek iznova sukobljavaju.

Prošlo je tek nekoliko desetljeća otkad nam je let u svemir omogućio poseban pogled na naš zajednički dom okružen prazninom. Pa ipak, čini se da je naš svijet od tada postao još više fragmentiran, iako smo povezani snažnije nego ikada prije - bez obzira na narodnost, vjeru ili ideologiju - unutar trgovinske mreže. Danas mreže uzajamnih odnosa povezuju *penthouse* na Park Avenue sa siromašnim dijelovima Nairobija. Razvojem kapitalističkog načina poslovanja napravili smo revolucionarni korak prema kompleksnoj globalnoj međuovisnosti. Gigantske organizacije - Mitsubishi, Nestlé, DaimlerChrysler, ili neke druge, toliko poznate da ih znamo po kraticama kao IBM, GE, GM, HP - oslobođene su ograničenja lokacije i nacije, tako da su svoj utjecaj proširile na prostoru od Bostona pa sve do Bangkoka. Poslujući u stratosferi međunarodnih tržišta kapitala, sakupili su resurse i moćkijima ne mogu parirati mnoge nacije. Ustvari, od sto najvećih svjetskih gospodarskih subjekata u sadašnjem trenutku, pedeset i jedan su multinacionalne korporacije, a samo četrdeset i devet suverene države. Pored njihove ekonomske i kulturalne moći, korporacije predstavljaju značajan iskorak u sposobnosti ljudi da se organiziraju za ostvarenje zajedničkog cilja.

Zbog stvaranja stalne potražnje za kreativnošću i inovacijama, poslovni je sektor doslovno transformirao moderni svijet. Alexander Graham Bell je izumio telefon. Na temelju njegovog izuma osnovana je kompanija Bell Telephone, iz čega je kasnije nastao Bell Labs. U Bell Labsu je zatim stvoren tranzistor, izum koji je označio početak ere elektronike i informatike. Popis potrošačkih dobara koja su se pojavila u "evolucijskom treptaju" - od paste za zube do tekućeg voska za podove, aspirina i kontaktnih leća - doslovno je beskrajan. Zbog čovjekove stalne potrebe za stvaranjem nečeg novog, proputovali smo put od konja i kočije do modernog terenca u manje od stotinu godina, a to se putovanje stalno ubrzava. Kompanija Walt Disney svakih pet minuta proizvode novi proizvod i lansira ga na tržište. Sony lansira tri nova proizvoda svakih sat vremena. Sedamdeset posto ukupnog prihoda kompanije Hewlett-Packard dolazi od prodaje proizvoda koji nisu postojali prije godinu dana. Stalna trka i užurbanost dramatično su poboljšali i transformirali ljudske živote - udvostručivši vijek trajanja života, poboljšavši kvalitetu života i podigavši granice mogućnosti u zvijezde.

Potaknuta zaradom i profitom, žurba da se zauzme što veći udio na tržištu uzrokuje neizrecivu štetu planeti i ljudima koji na njoj žive. Seljaci u Burmi su nedavno pokrenuli sudsku parnicu protiv energetskog giganta, kompanije Unocal, koja je "poticala" državnu vojsku - unajmljenu da nadgleda izgradnju plinovoda kroz zemlju - da seljake podvrgava prisilnom radu, ubija, siluje i muči. Coca-Cola je pod strogim institucionalnim nadzorom zbog zagađivanja vode i kreiranja "poslovnih mogućnosti" u situacijama nedostatka vode. Čovjeku nije nimalo zabavno čitati godišnje izvješće te kompanije iz 1993. g. u kojem piše da "...svi mi u Coca-Coli ustajemo ujutro sa znanjem da će toga dana svatko od 5,6 milijardi ljudi u svijetu biti žedan. Ukoliko nam uspije onemogućiti te ljude da izbjegnju Coca-Colu tada ćemo dugoročno uspjeti osigurati svoju budućnost. Ništa manje od toga ne dolazi u obzir." Korporacije ruše sve pred sobom. Svoju moć temelje na zadovoljenju osnovnih ljudskih potreba - za preživljavanjem i dostizanjem statusa - a ta je moć toliko velika da se bilo kakva promjena čini nemogućom. "Ne samo da se krećemo ususret katastrofi," tvrdi poznati poslovni savjetnik i autor, Ichak Adizes, "mi naprosto jurimo prema njoj."

Međutim, unutar korporacija nalazi se još jedna moćna sila - nepredvidljiva ljudska sila. Pojava velikih grupa ljudi različitih nacionalnosti, vjera, rasa ili kasta, relativna je novost. U Wal Martu, najvećem poslodavcu na svijetu, zaposleno je više od milijun ljudi. McDonald's može postati najveći poslodavac mladim ljudima na planetu jer je prisutan gotovo svugdje u svijetu. Sve snažnije povezivanje ljudi na globaliziranom radnom mjestu stvara pojačani pritisak; oni koji imaju dolaze u doticaj s onima koji nemaju, jedna kultura utječe na drugu itd. Unutar i izvan tih organizacija svijest o učincima korporativnih aktivnosti na planet i ljude sve više jača, kao i svjesnost činjenice da smo svi mi jedno čovječanstvo koje nastanjuje jedan planet.

Što ako se ovi gigantski entiteti, pokretani kreativnim potencijalom tisuća ljudskih bića, jednoga dana "probude" u nekoj novoj globalnoj realnosti? Ovo sam pitanje postavila tridesetorici poslovnih lidera i savjetnika koji su uključeni u konkretne procese korporativnih transformacija. Složili su se da bi "buđenje" korporativnog svijeta moglo uzrokovati dosad nezabilježen utjecaj - transformirajući svijet na načine koje si ne možemo niti zamisliti. Štoviše, neki od njih tvrde da bi takve promjene mogle stvoriti kontekst za podizanje svijesti na novu globalnu razinu. Pitanje koje iz svega proizlazi glasi: **moгу li korporacije, koje ruše sve pred sobom i koje su infiltrirane u gospodarske sustave planeta, zaista same sebe iz temelja transformirati?** Koje bi aktivnosti trebalo poduzeti za oslobađanje kreativnosti i zaustavljanje razornosti tih moćnih entiteta? Dosadašnja povijest ne pamti promjenu na takvoj razini. Hoće li se ona zaista dogoditi? Pojedinci koje sam spomenula jednoglasno tvrde da je promjena moguća - ali samo ako ju istinski želimo ostvariti. Taj veliki i značajni ako odredit će našu budućnost - kakva će ona biti i hoćemo li je uopće imati.

Rođenje korporativnog stroja

"Postoje ljudi s kojima biste trebali razgovarati i koji vam mogu pomoći mnogo više od mene," kaže **Margaret Wheatley**, autorica knjige *Leadership and the New Science*. Oči joj se lagano stišću, na licu joj se

uočava napetost dok odmjerava svoj odgovor. Nedugo prije, Margaret je na konferenciji o autentičnom liderstvu pri Institutu Shambhala, vedra i nasmijana raspravljala s članovima male grupe o karmi i budizmu. Sada, dok joj pojašnjavam sadržaj mog upita, djeluje izrazito strogo. "Mislim da promjene starih vrijednosti i uvođenje novih - kao što su npr. zajedništvo, zdravlje, briga za druge, povjerenje - koje bi poslovni svijet postavile na nove, održive temelje, nisu moguće u okvirima postojećeg 'korporativnog stroja'. Sustav je prevelik i u osnovi destruktivan."

Njezin odgovor zadire u srž problema. Cijeli problem jeste "stroj" - ne samo nemilosrdni stroj globalnog ekonomskog sustava nego cjelokupni način razmišljanja ili razina svijesti po kojoj se sve što vidimo tumači uz pomoć mehanicističke terminologije. Takvo je razmišljanje bilo katalizator za stvaranje domišljatih izuma modernog doba koji su oslobodili veliki dio čovječanstva praznovjerja i siromaštva predmodernog svijeta. Prvi znanstvenici iz zapadnjačkog razdoblja Prosvjetiteljstva - geniji poput *Newtona*, *Descartesa* i *Bacona* - proučavali su prirodu kako bi shvatili Boga, krajnjeg stvaraoca mehanizma koji pokreće kazaljke na satu života. Protekom vremena, Bog je nestao iz prvobitne koncepcije prepustivši vodeću ulogu teoriji i praksi objektivnog znanstvenog propitivanja koja je "sveto" potpuno izbacila iz materijalističkog svijeta, stvarajući tako novu paradigmu po kojoj je fizički svijet (uključujući i nas, ljudska bića) samo jedan veliki, bezdušni stroj.

Pošto smo se konačno oslobodili robovanja crkvenoj dogmi, mi, ljudska bića, primijenili smo Bogom danu inteligenciju za stvaranje našeg vlastitog prava. Ta nova, oslobođena kreativnost sjajno je "podmazivala" stroj industrijske revolucije. "Stroj" je metafora koja sjajno opisuje to razdoblje ljudske povijesti.

Eksplוזija kreativnosti modernog vremena potaknula je istraživanja na svim područjima te je kao nusproizvod jednog od njih rođena i današnja kapitalistička korporacija. Na satovima povijesti učili su nas da je u naseljavanju SAD-a sudjelovala korporacija *Massachusetts Bay Company*, koju je kralj Charles I 1628. g. ovlastio da kolonizira Novi svijet. Kompanije su se pojavile u trenutku kada su monarsi najagresivnijih trgovačkih nacija - Nizozemske, Engleske i Španjolske - dodijelili prava, za točno

određenu svrhu i vremenski period, trgovcima koji su tražili investitore za financiranje svojih skupih putovanja. Stvaranje moćnih nacija i razvoj kapitalizma savršeno su se nadopunjavali: vraćajući uslugu monarsima za dodijeljena prava kompanije su proširile njihovu moćkolonizacijom, prisvajanjem resursa (uključivo i rad robova), osvajanjem tržišta na kojima su zatim prodavali robu.

Korporacija je u svojoj biti financijski stroj koji je poslužio da se izgradi današnji moderni svijet. Ta je tvorevina prvobitno služila javnom dobru - stvarajući, na primjer, željeznički sustav koji je zatim omogućio učinkovitu razmjenu robe u cijelom svijetu. Budući da su korporacije dobile posebne ovlasti, s vremenom su se počele prepoznavati kao pravne osobe koje mogu zaštititi svoje investitore od negativnih posljedica djelovanja te iste korporacije. U slučajevima neuspjeha poslovnih pothvata, ni investitori niti poslovni lideri ne bi završili na sudu: njihova je odgovornost bila ograničena samo na uloženi novac. Opisana novina učinila je ulaganje u korporaciju vrlo atraktivnim. Nažalost, popratna pojava su bile prve prevare koje su dovele do skandala čak i kod prvih korporacija kada su beskrupulozni "jobbersi" (davní, davní prethodnici današnjih brokera) investitorima prodavali dionice lažnih tvrtki. S protekom godina i stoljeća, kapitalizam je dodatno osnažio i preusmjerio svoju svrhu od javnog dobra prema pojedinačnom gomilanju bogatstva. Poslovna korporacija, motor kapitalizma, u 19. stoljeću - u vrijeme velikih promjena i društvenih nejednakosti - je stekla nevidenu moć.

Malo pomalo, jedina svrha korporacije postala je zaštita uloga dioničara. U sudskim procesima koji su se otvarali jedan za drugim, sudstvo bi uvijek stalo na stranu kapitala, a svoje je odluke temeljilo na premisi da je korporacija isključivo odgovorna dioničarima i nikome više (radnicima ili drugim dionicima). U situaciji povezanih međunarodnih financijskih tržišta, pritisak trgovanja dionicama prisiljava korporacije da se usmjeravaju na kratkoročne profite, dividendu i porast cijene po dionici. Opisani legalni zahtjevi vlasnika/dioničara razlog su što korporacije napuštaju gradove i zajednice u kojima su nastale, tražeći jeftinu radnu snagu u dalekim zemljama. Upravljanje kratkoročnim profitom, kupuju male inovativne tvrtke koje im predstavljaju potencijalnu opasnost na tržištu samo da bi ih uništile. To je razlog zbog kojeg će se

British Petroleum, korporacija koja je najviše angažirana na zaštiti okoliša u cijeloj naftnoj industriji, natjecati za koncesiju bušenja uz aljaški arktički krug, unatoč činjenici da će se tim aktivnostima najvjerojatnije uništiti kultura domorodaca i život u tom području. Iz tog razloga korporacija *Pfizer*, koja je razvila opsežne programe pomaganja zajednici, uopće ne investira u razvoj lijekova kojima bi se moglo liječiti jednostavne bolesti koje ubijaju milijune ljudi, poput malarije i tuberkuloze, ali zato investira značajne iznose u istraživanje čelavosti jer su procijenili da bi eventualnim izumom "lijeka protiv čelavosti" mogli zaraditi milijarde.

Legalni zahtjevi vlasnika/dioničara zabranjuju dobronamjernim poslovnim liderima da budu društveno i moralno odgovorni. **Bob Hinkley**, bivši partner u prestižnoj odvjetničkoj tvrtki *Skadden Arps*, prestao se baviti odvjetničkom praksom kada je shvatio tu neugodnu istinu. Bob djelovanje korporacija opisuje jednostavnim, ali prikladnom analogijom: "Ako grupu školaraca ostavite da se sami, bez ikakvih pravila, zabavljaju na školskom igralištu, vrlo je vjerojatno da se neko vrijeme ništa loše neće dogoditi. No, također je vrlo vjerojatno da će nakon nekog vremena grubijani i nasilnici u grupi početi preuzimati vodstvo, što znači da su pravila ipak potrebna." Davne 1850. g. korporacija - "nova osoba" - uvedena je u metaforičko školsko dvorište. Korporacija koja okuplja veliki broj ljudi i koju podržavaju nevjerojatne količine kapitala, postala je tako 'nasilnik' u školskom dvorištu". Hinkley naglašava da su današnje korporacije toliko moćne da mogu manipulirati pravnim sustavom: financijski podupiru lobije koji utječu na donošenje zakona i "pravila igre" u skladu s njihovim željama, sposobne su premjestiti svoje aktivnosti unutar "labavijeg zakonodavstva", ponekad jednostavno ismijavaju zakone riskirajući tužbu jer znaju da imaju dovoljno novca za iscrpljujuće sudske bitke - čak si mogu dopustiti i poraz u sudskoj areni.

Hinkley uspoređuje današnju korporaciju s Halom, računalom iz filma *2001: Odiseja u svemiru*, koji je vlastito preživljavanje pretpostavio preživljavanju posade i ubio gotovo sve ljude u letjelici prije nego li je onesposobljen. "Situacija je točno takva", kaže Hinkley. "Korporacije su pogrešno programirane, pogrešno dizajnirane. U naše smo društvo uveli entitet

koji ne poznaje granice u potrazi za zadovoljenjem svojih sebičnih interesa. Taj entitet prirodno traži uvijek nove načine da zaradi novac. Ponekad to radi na legalan način, ali bez ikakvih zabrana ili ograničenja u zarađivanju, osim onih navedenih u zakonima. Zbog toga korporacije često pokušavaju ostvariti svoj cilj na načine koji štete javnom interesu."

Korporacija, piše **Joel Bakan**, autor knjige *The Corporation*, je "stroj za eksternalizaciju" jer ona nikada ne odgovara za štetu koju prouzroči trećoj strani - radnicima, zajednici, okolišu, potrošačima. Ekonomski pojam "eksternalije" odnosi se upravo na te dodatne ili vanjske učinke.

(Eksternalije su dodatni ili vanjski učinci; pojam potječe od A. C. Pigoua i G. B. Shawa, a u češćoj je upotrebi tek od 1960-ih godina. Riječ je o učincima privatne aktivnosti na tržištu ili državnog djelovanja na treće osobe, susjedstvo ili jednostavno o prelijevanju. Primjer je vanjski, dodatni trošak ili šteta što je izaziva dim iz tvornice ili lokomotive na okolnicu, ljude, odjeću itd. za koji oštećeni ne mogu tražiti odštetu od vlasnika tvornice ili željeznice. Primjer vanjskih, dodatnih koristi je izgradnja nove robne kuće ili auto-ceste koja koristi ljudima koji žive u blizini više nego onima koji su udaljeniji, iako i jedni i drugi plaćaju iste cijene u robnoj kući i jednake cestarine - op. ur).

Vanjski učinci se uvrštavaju u analizu troškova i koristi koje korporacije koriste prilikom donošenja poslovnih odluka. Iz takve analize proizlaze sljedeća pitanja:

1. Da li je profitabilnije zamijeniti lošu opremu ili platiti odštetu radniku koji bi se mogao ozlijediti?
2. Da li je profitabilnije kršiti zakone o zaštiti okoliša i platiti kaznu ili pak modernizirati tvornicu kako bi se zadovoljili standardi o zagađivanju?

Ovakva pitanja i izbori koji iz njih proizlaze nepopravljivo štetno djeluju na ljude i društvo. Bakan nadalje piše: "...svaki trošak... (korporacije) koji se može prebaciti na drugu osobu predstavlja korist za korporaciju i direktni put prema profitu."

No, čini se da je logika ovog "ekonomskog stroja" po kojoj "pozitivan ishod za sve nastaje onda kada svaki pojedinačni entitet besramno juri za vlastitim interesom" zapanjujuće pogrešna. Iako je već odavno jasno da opisana situacija ne odgovara istini, logika

"ekonomskog stroja" još je uvijek nevjerovatno moderna i prihvaćena. **Mehanicistički svjetonazor** koji je stvorio kapitalizam, korporaciju i sudove ne može se više nositi s visokom razinom složenosti koju je sam stvorio. Mehanicistički način razmišljanja oslanja se na jednostavne linearne lance uzroka i posljedica te kao takav predstavlja notorno pojednostavljenje stvarnosti. Poput stroja, mehanicistički način razmišljanja djeluje samo u jednom pravcu, na temelju jednog načina razmišljanja i nesvjestan je šire perspektive u kojoj djeluje. **Peter Senge**, autor klasika *Peta disciplina* i osnivač Društva za organizacijsko učenje (SoL - *Society for Organizational Learning*), jednom mi je prilikom rekao: "Ne možemo uspoređivati biznis sa strojem i očekivati da on ne djeluje slijepo, mehanicistički u odnosu na širu zajednicu i živuće sustave kojih je i sam dio."

Korporaciju možemo promatrati i iz drugačije perspektive. Senge o tome kaže: "Korporacija se može percipirati kao stroj za proizvodnju novca ili kao zajednica ljudi". Vaš način razmišljanja o poslu i aktivnosti koje na tom poslu obavljate umnogome ovise o vašoj perspektivi. **Toke Moller**, iz kompanije *InterChange ApS* slaže se sa Sengeom: "Moramo se probuditi i konačno shvatiti da je korporacija u stvari živi organizam, mjesto gdje rade ljudi. S porastom svijesti o tome kako su svi ljudi na planetu jedno, stvaranje nove paradigme dobivat će na snazi." Međutim, živi organizam odnosno zajednica ljudi u Mollerovoj novoj paradigmi drugačija je od ljudske zajednice predmodernog svijeta. "Moramo ponovno 'oživjeti' zajednicu," kaže Moller, "ali ovaj put svijest mora biti prisutna" - svjesnost o zajednici kao živućem sustavu.

Stoga se možemo zapitati nije li stigao trenutak da "korporativni stroj" zamijenimo "korporativnom zajednicom"? "Da, ali...", odgovorila je **Meg Wheatley** - posebno naglasivši taj "ali". "Govoreći iz vlastitog iskustva smatram da je takva promjena gotovo nemoguća", te nastavlja, "gledajući iz perspektive živućih sustava, jednom kada nešto nastane to isto je vrlo teško promijeniti. Veliki sustavi nastali u poslovnom svijetu moraju se raspasti." Oslanjajući se na radove evolucijske biologinje **Elisabet Sahtouris**, Margaret Wheatley pojašnjava svoju tezu: "Kada gusjenica započne proces transformacije u leptira, u njoj se počinju razvijati stanice budućeg leptira koje

imunološki sustav gusjenice uništava. Svaki sustav pokušava uništiti novo jer to novo predstavlja prijetnju održanju staroga. Sve se to događa kada se gusjenica nalazi u fazi najveće proždrljivosti."

Trenutni rad Margaret Wheatley usmjeren je na spajanje "stanica budućeg leptira", nove paradigme tako da "ih stari organizmi ne unište te tako da se uspiju razviti u nešto novo, mnogo ljepše i moćnije. Kada gusjenica u konačnici izgubi bitku, prvo se pretvara u ružnu ljepljivu masu, ali zatim iz tog kaosa nastaje predivni leptir."

Wheatley se s razlogom pribojava da je promjena paradigme moguća samo uz velika razaranja i patnju. "Od **Fritjofa Capre**, fizičara i pisca, davno sam naučila da je čovječanstvu već danas poznato kako izgraditi uspješne modele održivosti", govori Meg. "Znam da znamo kako stvoriti djelotvorne organizacije. Stoga pravi problem nije nedostatak informacija ili znanja, već je pravi problem mnogo dublji i teži. Ili nas stara paradigma jednostavno paralizira ili nemamo dovoljno energije, volje ili hrabrosti reći jednom zauvijek: "Dosta!"

Wheatley je u pravu. Problem je doista dubok i težak jer se odnosi na razinu svijesti čovječanstva. Bez da prihvatimo tu istinu, mehanicistički mentalni model suvremenih korporacija uvijek će nas iznova vraćati na stare obrasce ponašanja i djelovanja. Mehanicistički svjetonazor stvorio je osjećaj odvojenosti čovjeka od čovjeka kao i čovjeka od sveukupne prirode. Stoga Margaret Wheatley napušta nastojanje da "unaprijedi stari stroj". Toke Moller se slaže s Margaret te dodaje: "Nisu vremena za revoluciju... naš se zadatak ne sastoji u borbi protiv starog sustava veću stvaranju novog, djelotvornog sustava kako bi se dogodila **evolucija**." Razmišljanje Toke Mollera zahvaća suštinu problema, čak i sa stajališta terminologije. "Revolucija" je metafora mehanicističkog doba, a "evolucija" se odnosi na organske sustave. Ljudska svijest mora evoluirati i nadići mehanicistički mentalni model koji je stvorio današnji moderni svijet i današnjeg modernog čovjeka.

Oslobođenje od mehanicističke paradigme

"Čovječanstvo je veliki problem planeta," rekao mi je dr. **Michael Braungart** u telefonskom razgovoru. "A sve zato jer nismo svjesni da zaista *jesmo* veliki problem i da bi hitno trebali smanjiti naš ekološki otisak na Zemlji." Ispočetka ga uopće nisam razumjela - vjerojatno zbog njemačkog naglaska - no kako je nastavio govoriti, njegove su mi inspirativne ideje o ljudskoj misiji otkrile svjež i novi pogled na budućnost, jednako veličanstven poput transformacije gusjenice u leptira. Budući da se Michael uspio osloboditi zagrljaja mehanicističkog načina razmišljanja, njegove se vizije promjena nadovezuju jedna na drugu. Automobil postaje "*nutra-vehicle*" (vozilo koje stvara hranjive sastojke - op.ur.) kod kojeg se dušik iz ispušnog lonca sakuplja da bi se zatim pretvorio u umjetno gnojivo. Svaki ispust, a na kraju i čitav automobil, recikliraju se i koriste u proizvodnji novih vozila. Toksične tkanine u unutrašnjosti zamjenjuju se prirodnim koje posjeduju dodatnu sposobnost pročišćavanja zraka u svojoj okolini. Griješite ako mislite da je sve to znanstvena fantastike. Braungart je priznati kemičar, mentor i partner arhitekta Billa McDonougha s kojim je u koautorstvu napisao vizionarsku knjigu *Cradle to Cradle*, osoba koja zasigurno zna što govori. Njegova paradigma organskih sustava predstavlja čaroban iskorak od prevladavajućeg mehanicističkog svjetonazora: ljudska su bića neodvojiva od ciklusa prirode te kao takva svoje djelovanje i stvaranje moraju temeljiti na organskim principima živućeg planeta. Takvo nas promišljanje udaljava od trenutno prevladavajućeg po kojem je održivi život na Zemlji moguć jedino redukcijom naših aktivnosti.

"Zalažem se za drugačiji pristup koji kaže: Hej, nije li lijepo vidjeti ljudska bića na ovoj planeti?" govori Braungart mekanim glasom iz svoje kuće u Hamburgu, gdje je upravo kćer stavio na spavanje. "Umjesto da samo pokušavamo umanjiti štetu, trebali bi promisliti na koji način bi mi, ljudska bića, mogli pomoći drugim bićima. Jer, manje lošega ne znači dobro. Pod 'zaštitom okoliša' podrazumijevamo aktivnosti koje *manje* uništavaju okoliš. To vam je isto kao kada bih svojoj kćerki kazao: 'Draga moja, tata te želi zaštititi' te ju potom udario samo pet umjesto deset puta. Teško da bi se takvo postupanje moglo nazvati zaštitom. Ljudi se danas loše osjećaju jer smo

upravo prošli kroz proces 'oslobođanja' od prirode te se loše osjećamo zbog svega što smo u tom procesu učinili. Kompenzaciju za ta djela pokušavamo pronaći u osjećaju krivnje."

Upravo nas je ta "oslobođenost" od prirode dovela do mehanicističkog mentalnog modela. Međutim, kako tvrdi Braungart, "to je oslobođanje bilo neophodno potrebno" i podsjeća nas da bismo se bez toga "pretvorili u kompost prije tridesete godine života" (Zanimljivo je da se termin "kreativnost" počeo koristiti krajem devetnaestog stoljeća pri vrhuncu mehanicističke ere). Tek kada je čovječanstvo moglo objektivno sagledati prirodu i kada je pokušalo dokučiti njezino funkcioniranje - razvila se ljudska inovativnost - stroj za pređenje, parni stroj, željeznica, telegraf, električna rasvjeta, itd.

Porastom svjesnosti o posljedicama naših kulturalnih dostignuća - o učinku našeg mehanicističkog svjetonazora na prirodu, druge ljude i druga bića - stvoren je kolektivni odgovor koji je proizašao iz osjećaja krivice i koji je u cijelosti usmjeren na smanjivanje tog negativnog utjecaja. Pa ipak, ironično u svemu tome je to što takav pristup još uvijek proizlazi iz mehanicističkog svjetonazora jer u osnovi pretpostavlja našu odvojenost od prirode. Nasuprot tome, Braungartovo "cradle-to-cradle" promišljanje (eng. cradle - kolijevka, op. prev.) razotkriva novu razinu svijesti koja ne samo da oslobađa ljudski kreativan potencijal od mehanicističkih ograničenja čineći ga plodonosnim i životvornim, nego nas također oslobađa odvojenosti od prirode. Njegove misli i ideje su živući dokaz snage svijesti koja nije odvojiva od živog svemira iz kojega smo svi nastali i koja se prirodno kreće u smjeru rasta i evolucije.

"Otpad je hrana", tvrdi Braungart. "Ljudi su jedina bića na planeti koja proizvode neupotrebljiv otpad. Zato se cijeli planet polagano pretvara u veliko groblje. životinje stvaraju samo ono što drugi mogu koristiti. Moramo učiti od prirode koja stvara u ciklusima i napustiti linearno razmišljanje po kojem organizacija uzima resurse iz prirode, prerađuje ih te zatim prodaje gotove proizvode koji se na kraju odbacuju. 'Cradle-to-cradle' način razmišljanja predlaže da se sve promatra kao 'hranjiva tvar' - bilo kao tehnička 'hranjiva tvar' koja se može ponovo upotrijebiti bilo kao biološka. Braungart nas upućuje da je možda upravo taj 'otpad'

hrana koja će se koristiti u sljedećoj fazi razvoja ljudske civilizacije."

Braungart tvrdi da su mnogi mladi znanstvenici zainteresirani za stvaranje proizvoda s kojima se "mogu ponositi", te zbog toga rade na način koji predstavlja "značajnu evoluciju u odnosu na sve ono što je do danas učinjeno".

Braungart i novi industrijski aktivisti veoma su dosjetljivi. "Na primjer," kaže on, "osmislili smo ambalažu za sladoled koja se, nakon što ju izvadite iz zamrzivača, u roku od sat vremena razgrađuje u tekućinu. No, ono što je zanimljivo nije samo biološka razgradivost ambalaže koja je čak i manje važna. U nju smo ugradili sjemenke rijetkih biljaka tako da odlaganje tog 'otpada' u prirodu nije više nepoželjno, već upravo suprotno, postaje aktivnost koju treba ohrabrivati u što većoj mjeri."

Međutim, industrijske inovatore kao i stanice leptira u tijelu gusjenice, metaforički proždire "stroj" kojeg pokreće profit. Njihove sjajne inovacije, novi proizvodi i materijali ne mogu pronaći put do tržišta. Braungart mi govori kako "nailaze na snažne blokade od strane srednjeg menadžmenta, odnosno ljudi odgovornih za provođenje korporativnog poslovnog plana. Ograničene restriktivnom zakonodavnom politikom u SAD-u i još uvijek vođene i motivirane profitom, zapadnjačke korporacije se premještaju u zemlje s nižim standardima u zaštiti okoliša, poput Kine i Malezije, kako bi i dalje proizvodile jeftine proizvode niske kvalitete."

Takvi proizvodi - kao npr. igračke napravljene od plastike koja stvara plinove i može dovesti do sterilnosti djece koja se s tim igračkama igraju - prema Braungartu, istinsko su "oružje za masovno uništenje". Pa ipak, taj biznis se i dalje nastavlja jer, kako on kaže, "socijalizirali smo rizike, a privatizirali profit, što baš i nema nekog smisla". "Da bi se promjena dogodila," nastavlja Braungart, "potrebni su nam gospodarski lideri koji su sposobni razmišljati izvan okvira kvartalnog profita i koji će se osobno založiti za dugoročnu održivost." Svima je jasno da se sustav mora mijenjati, a ta promjena traži hrabre pojedince koji će se suprotstaviti inerciji. Korporativni lideri su osuđeni na rizik u procesu oslobađanja vlastitog uma od mehanicističkog svjetonazora.

Lideri su uvijek na čelu

"Dolaze u svojim helikopterima i avionima; vrlo diskretno. Ovdje se osjećaju sigurno..." govori **Brian Bacon**, predsjednik *Oxford Leadership Academy*, o svojoj klijenteli koju čine lideri vodećih svjetskih korporacija. Posjećuju ga jer su svoje živote dali "stroju", a nova im stvarnost baca klipove pod noge. Mehanicistički model "zapovjedno-kontrolnog" korporativnog liderstva drži ih prikovanima na zapovjednom mjestu, zaslijepljenim stalnim promjenama na nepredvidljivom tržištu. Poslovni lideri, koji su naučeni "imati stvari pod kontrolom" očekuju od Bacona diskreciju jer znaju da će ih njegov *Self-Management for Leadership* program odvesti u nepoznata, opasna i neistražena područja vlastitog Sebstva. Traže diskreciju jer znaju da moraju riskirati i "dublje zaroniti", zbog posla kojeg rade i zbog sebe samih, a sve kako bi uspjeli pronaći novi način postojanja i djelovanja koji će ih odvesti u novu budućnost. Budući da su cijene dionica tvrtki djelomično određene percepcijom javnosti o "sigurnoj ruci koja vodi", svoju nesigurnost ne smiju javno pokazati.

Helen-Jane Nelson, direktorica savjetničkog konzorcija *Cecara Consulting Limited*, tvrdi da se "velika i veoma bolna krivnja" počinje javljati onoga trenutka kada lideri počnu shvaćati posljedice svojih odluka na okoliš i druga ljudska bića. Ekonomska logika mehanicističkog doba pretpostavila je da će od beskrupulozne zaštite vlastitih interesa proizaći samo dobro. Dok su se uspinjali korporativnom hijerarhijom, većina lidera nije shvatila da se spremaju preuzeti kontrolu nad strojem koji je odgovoran za uništavanje okoliša i iskorištavanje ljudi. "Nalazimo se u trenutku", kaže Nelson, "kada poslovni lideri počinju uviđati da poslovni modeli njihovih organizacija nisu dugoročno održivi. Također uviđaju da motivacija za kojom se povode - potraga za stalnim rastom - također nije dugoročno održiva. Naš planet ne može podnijeti takvu politiku. Neki se samo boje dok su drugi očajni te stoga voljni isprobati bilo što novo jer osjećaju da im stari način rada više ne donosi rezultate." Štoviše, stari ekonomski trikovi, koji su tvrtkama dozvoljavali da jednostavno "eksternaliziraju" eventualne rizike, počinju uzvraćati udarac jer postajemo svjesni da na povezanoj planeti "eksterno" više ne postoji.

"Dogadaji mogu nastati na jednom području sa ili bez ikakvog upozorenja te ostaviti duboke tragove u poslovanju organizacije", objašnjava **Steve Trevino**, savjetnik u savjetničkoj kompaniji *Booz Allen Hamilton*. "Uvjeti u kojima se poslovanje danas odvija znatno su se promijenili - preciznije, takvo stanje je bez presedana u povijesti - u smislu ubrzane promjene, produbljenja i povećanja kompleksnosti. Rastući broj mreža radikalno mijenja način na koji se biznis treba voditi." Na primjer, Trevino primjećuje da stručnjaci u industriji reosiguranja, koja čini svjetsku mrežu ekonomske sigurnosti, smatraju da sustav neće biti u stanju prevladati "kumulativne financijske učinke" ukoliko se dogodi nešto slično kao 11. rujna 2001. Trevino također upućuje na tvrtku *Nike*, čiji je ugled "odgovornog korporativnog građanina" nepovratno narušen (i popraćen padom cijena dionica) nakon negativnih vijesti o njihovim tvornicama u trećem svijetu. Nadalje tvrdi, da su podaci koji se tiču naše umrežene povezanosti toliko zanimljivi, da bi svatko tko ih razumije trebao "krenuti u akciju, prema pomaku u svijesti, prema shvaćanju da moramo stvoriti nove sustave, nove financijske modele kako bi zamijenili stare u uporabi".

Da bismo uspjeli u tome potrebno nam je vodstvo. "Riječ *vodstvo* (eng. *leadership*)", komentira Nelson, "nema ni grčki ni latinski korijen. To je ustvari stara engleska riječ čije je značenje **ići prvi**." Nadalje pojašnjava da bez obzira na metodu kojom se neka organizacija vrednuje "svijest lidera značajno utječe na svijest organizacije". Stoga su napori za transformacijom organizacija u prvom redu usmjereni na lidere te se želi postići da oni "budu prvi" i da prvi napuste mehanicističku paradigmu. "Nije moguće transformirati strukturu neke grupe ukoliko vodstvo ne prođe kroz neki oblik transformacije", ocjenjuje **Richard Barrett**, autor knjige *Liberating the Corporate Soul* i tvorac često korištene metode za ocjenu razine svijesti (ili načina razmišljanja) pojedinca i kultura. Zbog toga je sve veći broj izvršnih direktora voljan prihvatiti nove metode rada koje bi trebale rezultirati stvaranjem organizacija punih razumijevanja i veoma različitih od strogih, linearnih "strojeva".

Doista, mnogi od njih došli su do točke u kojoj im ništa drugo ne preostaje. Prema riječima Bacona, "...ti su lideri pod strašnim pritiskom. Potpuno su posvećeni svome poslu, raspolažu golemom energijom

i vrlo su pametni. No, većina njih također je i očajna. Očaj je česta pojava kada se uspnete do vrha piramide: do tada ste mnogo uložili u svoju karijeru i vrlo vjerojatno ste se otuđili od svoje obitelji." Bacon nastavlja: "Najbliži prijatelji direktora neizbježno su povezani s poslom, a zbog povjerljivosti posla i politike ne mogu im se povjeriti. Na vrhu caruje samoća." Konačni udarac dolazi u trenutku u kojem shvate da njihove "sposobnosti mjerenja - sposobnosti ostvarivanja planiranih kvantitativnih ciljeva i upravljanja uz njihovu pomoć" kako bi se stalno povećavao kvartalni profit, ne mogu osigurati dugoročnu održivost na promjenljivom, hiperkonkurentnom i kaotičnom tržištu. Iz tog razloga je prosječni "vijek trajanja" izvršnog direktora u SAD-u 4,6 godina. U Evropi je 2003. g. otpušteno dvadeset dvoje iz grupe od stotinu vodećih izvršnih direktora. U trenutku kada im mehanicistička paradigma više ne može osigurati rješenja, bolno prizemljenje postaje neminovno.

Izlaz iz ove situacije ne može se pronaći u željeznim okovima korporativnog "stroja". Prvi korak prema promjeni je **promjena načina razmišljanja** - nova svijest ili novi svjetonazor koji nam ukazuje na sveopću povezanost i potrebu za usklađivanjem s višom svrhom u potrazi za osobnim i profesionalnim uspjehom. Bacon tako citira Epikurea koji mu je "zauvijek utisnuo u um" tri potrebe koje moraju biti zadovoljene kako bi čovjek bio sretan:

1. Osjećaj zajedništva, pripadanja nekoj zajednici;
2. Sloboda, osjećaj da su život i odluke pojedinca u njegovim vlastitim rukama;
3. Refleksivan život, u kojem postoji vrijeme za duboko promišljanje o smjeru života i životnim prioritetima.

Navedeni način razmišljanja o životu ne može se susresti unutar logike koja pokreće mehanicizam. Uz pomoć meditacije i metode *reflektivnog propitivanja* (eng. *reflective action practices*), Bacon potiče otvaranje srca i umova ljudi prema novoj svijesti koji na taj način obnavljaju kontakt s drugim ljudima i dubljim smislom života.

Bacon kaže da je rezultat ovog procesa "dobar instinkt". Lideri koji su razvili svoj instinkt - "oni koji su razvili sposobnost *prisutnosti* (eng. *presence*) i osjetili istinu unutar kaosa, koji s velikom odlučnošću i

jasnoćom donose ključne odluke za koje svi znaju da su ispravne" - jesu lideri koji su spoznali dublju sreću i "sposobni su stvoriti osjećaj smisla kako u sebi tako i u drugim ljudima". Silni vjetrovi koji na organizaciju svakodnevno utječu izvana i iznutra njima nisu problem; umjesto toga, oni su dio duboke struje koje održava smjer organizacije.

Za **Rogera Saillanta**, direktora kompanije *Plug Power* koja je prva započela proizvodnju električnih baterija za hibridne pogone, može se reći da ima "dobar instinkt". Saillant je stvorio organizaciju koja je osjetno drugačija od ostalih i u kojoj se neka posebna energija naprosto može opipati. Rad u *Plug Power* nije samo "moj posao" ili "tvoj posao", većje to "naš posao" kako kaže Roger. "Na taj način ljudi postaju *uključeni*. Kada se 'uključivanje' dogodi onda granice nestaju, te tada svoj rad vidite kao djelovanje unutar polja svijesti i međusobne povezanosti."

Da bi stvorio takvu organizaciju, Saillant je morao ući u područje iz kojeg se pokreću ljudska bića, a ne "strojevi": "Vjerujem da ljudi žele istinu: oni žele učiti i razvijati se, biti dio zajednice i s tom zajednicom dijeliti poticajnu viziju. Kada nastojite ove principe uvesti u praksu, kao da vam sâm svemir pomaže i vodi vas na intuitivnoj razini". Roger je svojevremeno napustio "zapovjedni most" u svojoj kompaniji i postao dio "neuronske mreže" sačinjene od ljudi koji zajedno uče i razvijaju se.

Okretanje ljudskog prekidača

Uspije li korporativni lider nadići mehanicistički svjetonazor, kreativne sile kapitalizma pokrenut će se u sasvim novim smjerovima. Uzmimo npr. **Johna Akehursta**, bivšeg direktora australske kompanije za proizvodnju nafte i plina *Woodside Petroleum Corporation*. Akehurst na prvi pogled ne slični na revolucionara, većostavlja dojam mirnog činovnika koji savjesno obavlja svoj posao. Pa ipak, neka posebna energija, jednostavnost i otvorenost koje ga okružuju, ukazuju na "nešto više" od puke činjenice da čovjek uživa u mukom stečenoj mirovini. John Akehurst je primjer ljudske transformacije koja je zatim uzrokovala blistave promjene unutar kompanije *Woodside Petroleum* koju je vodio.

Akehurst je preuzeo vođenje kompanije *Woodside Petroleum* 1994. g. kako bi smanjio operativne troškove i unaprijedio performanse. U to je vrijeme bio klasični kruti "zapovjedno-kontrolni" direktor koji se koristio standardnim metodama mehanicističke paradigme. Prvo što je učinio u trenutku preuzimanja nove funkcije bilo je smanjivanje broja zaposlenih za 25 posto. Njegovi postupci brzo su počeli donositi rezultate te se poslovanje *Woodside Petroleum* definitivno poboljšalo. Do 1999. g. tvrtka je udvostručila obim poslovanja i visoko kotirala na australskoj burzi. Njihova vizija, "biti najbolji proizvođač nafte i plina u svijetu", pokazala se vrlo poticajnom za zaposlenike. No, sve to je trajalo tek nekoliko godina.

Iako ni sam ne zna zašto - da li su se možda zaposlenici "potrošili" ili je kraj došao sam od sebe - sila koja je *Woodside Petroleum* svih tih godina snažno gurala naprijed jednostavno je nestala. "Ostali smo bez energije", kaže Akehurst. "Ljudi su među sobom počeli postavljati *čudna* pitanja:

1. Zašto sve ovo radimo?
2. Koji je smisao našeg rada? Da li je to puko smanjenje troškova svake godine?
3. Koji je smisao života na poslu?"

Akehurst je bio zaprepašten. Koliko god se trudio, nikako nije uspijevaosmisлити novu viziju kompanije. Osjetio je da su se zaglavili. Bez da je bio toga svjestan, Akehurst je naišao na ograničenja "stroja" dosegašigranice vlastitoga načina razmišljanja. Zatim su pokrenuli opsežna istraživanja koja su top menadžerima otkrila da zaposlenici misle kako menadžment u njih nema povjerenja te im zato uskraćuje autonomiju u radu. "Moja prva reakcija na rezultate istraživanja je bila: Ma sve su to gluposti! Svi su oni gomila cmizdravaca! Bolje im je da pročitaju što piše u priručniku i nastave raditi! No, kako se situacija nije mijenjala, počeo sam shvaćati da bih zaista trebao razmotriti dublja pitanja", kaže Akehurst. "Naši odnosi na radnom mjestu bili su zaista neučinkoviti."

"Ljudi su znanje upotrebljavali kao sredstvo moći. Odnosi između pojedinaca temeljili su se na natjecanju i konkurenciji. čak i kada bismo uspjeli shvatiti suštinu nekog problema nismo znali kako ga

riješiti. Znali smo da moramo okrenuti *ljudski prekidač* - utjecati na ljude i vrijednosti - ali nismo znali kako to učiniti? Okretanje ljudskog prekidača - aktivnost opisana mehaničkom metaforom - označila je trenutak kada su Akehurst i njegov tim odlučili promijeniti kulturu Woodside Petroleum kako bi unaprijedili suradnju i kreativnost. Tada nisu znali da okretanje prekidača, ukoliko iskreno želite promjene, može dovesti do oslobađanja od mehanicističkog svjetonazora.

Radionicu koju je John Akehurst organizirao za svoj menadžerski tim vodio je **Michael Renni**, partner u globalnoj savjetničkoj tvrtki McKinsey & Company, zajedno s **Gitom Bellin**, vrhunskim stručnjakom za razvoj ljudskih potencijala. Radionica, koja je za menadžerski tim predstavljala još nedoživljeno iskustvo, ostavila je duboki trag na sve prisutne. "Možda je najznačajnije od svega spoznaja da je ponašanje nas lidera stvaralo probleme s kojima smo se kasnije borili unutar organizacije", prisjeća se John. "Ljudi nisu bili kreativni niti su tražili autonomiju zato jer smo *mi* mislili da znamo odgovore na sva pitanja te smo stoga samo naređivali umjesto da se bavimo podučavanjem i stvaranjem smjernica koje bi našim ljudima otvorile prostor za rast i razvoj, slobodno izražavanje na radnome mjestu i materijaliziranje ideja."

Za Akehursta je radionica bila posebno otkriće. "Bio sam pomalo nagao", priznaje iskrenošću koja će vas odmah razoružati. "Poput svakog drugog modernog menadžera, dobro se koristim svojim analitičkim sposobnostima koje su važne u poslu kojeg radim. No, u našoj *zapovjedno-kontrolnoj* organizacijskoj kulturi tog vremena, svoj intelekt sam koristio na pogrešan način pa zato nisam bio svjestan da svojim postupcima negativno utječem na ljude." Akehurst je nakon radionice počeo tražiti povratne informacije od svojih suradnika: "Tražio sam da me ljudi upozore ukoliko nesvjesno upadnem u stanje ljutnje i nasilništva."

No, još je važnije da je otkrio nešto novo o sebi, nešto što ga je zaprepastilo. "Shvatio sam da većduo nisam osjetio sreću u svom životu. Šetao sam uokolo okružen tjeskobom: Hoćemo li ispuniti naš poslovne ciljeve? Jesam li napravio ispravan izbor, imam li možda neki drugi izbor? Shvatio sam da takav način postojanja nije dobar za posao te sam ga želio promijeniti. Znao

sam da *ne mogu tako nastaviti*." Za vrijeme radionice, kada je konačno uspio odbaciti "oklop" brižljivo građen na putu do funkcije izvršnog direktora, "najednom je nastao snažan osjećaj zajedništva unutar tima". Akehurst tu situaciju jednostavno objašnjava: "Vanjska okolina se nije promijenila; ja sam odabrao drugačiji način postojanja."

"Stroj" nije samo metafora, veći stanje svijesti. Nova kreativnost može se osloboditi tek kada lideri posegnu u područja izvan dosega brojki i kontrole te otkriju što to pokreće ljudska bića u njihovim organizacijama. "Otkrili smo da viša svrha i smisao hrabre ljude u svim njihovim aktivnostima, što obično dovodi do čudesnih konačnih rezultata koji nadilaze sva pojedinačna i skupna očekivanja." Na primjer, saznanje da se ljudi u organizaciji loše osjećaju jer kompanija posluje s neobnovljivim resursima (iako je bila uključena u razne programe razvoja obnovljivih izvora energije), omogućilo im je da se odmah suoče s problemom. "Sada smo mogli raditi na viziji koja će unijeti novu energiju u naš sustav. Bili smo dovoljno hrabri da sebe vidimo kao kompaniju koja *služi čovječanstvu*." John nastavlja: "Odlučili smo da ćemo raditi samo one poslove na koje možemo biti ponosni. Ta je odluka istinski pokrenula maštu zaposlenika."

Kada bi se netko zapitao: "Možemo li otići u neku drugu zemlju, izvaditi tamo naftu i plin po prvi puta, uraditi to na ekološki prihvatljiv način i to tako da pomognemo gospodarstvo te zemlje?", ljudi bi postali istinski uzbuđeni jer su znali da zaista mogu doprinijeti blagostanju čovječanstva. Nadilaženjem tradicionalnog mentalnog modela, Akehurst je uspio stvoriti novu i poticajnu kapitalističku kreativnost.

Kao što sam rekla, lider ide prvi. Kada on ili ona napusti "zapovjedno-kontrolni" model i svoju poziciju upravljača s vrha korporativne piramide, organizacija se počinje mijenjati. Kada se lideri uključe i započnu stvarati autentične odnose koji se temelje na zajedničkom učenju, posvećenosti zajedničkoj viziji i integritetu, tada organizacijom počne kolati svježa krv. No, transformacija ne smije stati na liderima. "Stroj" treba rastaviti. Cijeli se sustav mora promijeniti.

Promjena cijelog sustava

Helen-Jane Nelson, ili za prijatelje "HJ", mogla bih nazvati Larom Croft industrije poslovnog savjetovanja. "HJ Nelson je model", govori mi **Steve Trevino**. "Savladala je sve tajanstvene aspekte različitih novih metoda, od *Appreciative Inquiry*, Barretovih *Cultural Transformation Tools* do metode *Spiral Dynamics Integral*, te ih sve spojila u cjelinu." Uz pomoć novih pristupa za razumijevanje ljudskih međudjelovanja, Nelson proučava psihološku, socijalno-emocionalnu, biheviorističku, strukturalnu, sustavnu, pa čak i duhovnu dinamiku koja oblikuje kako život unutar organizacije, tako i sposobnost odgovora organizacije na stalne promjene. Razgovor s Helen za mene je bio jedno neobično iskustvo u prvom redu zbog posebne kvalitete s kojom ona sluša sugovornika te zbog punoće njezinih odgovora.

Učinilo mi se kao da su sve prepreke među nama tijekom razgovora nestale. Odmah mi je bilo jasno zašto Helen predvodi malu, iako stalno rastuću grupu savjetnika koji mogu osloboditi prilagodljivu inteligenciju živih bića "zaglavljenih" u mehanicističkom mentalnom modelu koji prevladava u svijetu korporacija.

"Mehanicistička Newtonova organizacijska paradigma vrlo je krhka i lomljiva", govori mi **Tom Rautenberg**, partner u savjetničkoj tvrtki *Generon Consulting*. Od samog početka industrijskog doba, korporacije su uvijek trebale "mehaničare", što je uzrokovalo pravi bum u industriji poslovnog savjetovanja. Znanstveni menadžment Fredericka Taylora bio je prva organizacijska teorija u uporabi. Taylorov pristup menadžmentu odnosio se na reduciranje ljudskog rada - najprije u proizvodnji, a zatim i u administraciji - na male zadatke koji se stalno ponavljaju i koje je moguće vremenski izmjeriti. Dodavanjem varijable "vrijeme za odmor" u svoju jednadžbu, Taylor bi jednostavno izračunao traženu produktivnost koju bi zatim zaposlenici trebali dostići.

Prvi put u povijesti, "menadžment" je postao posebna funkcija odvojena od ostalog rada. Tim je odvajanjem nastala potreba za zapošljavanjem moćnih i skupo plaćenih stručnjaka sa zadatkom da metaforički "upravljaju štopericom". Iako je znanost menadžmenta postajala sve više sofisticirana, suštinska uloga

poslovnih savjetnika - velikih tvrtki poput *McKinsey & Co.*, *Booz Allen Hamilton*, *The Boston Consulting Group*, *Accenture*, *PricewaterhouseCoopers*, *Arthur Andersen*, i mnogobrojnih malih tvrtki i pojedinaca uvijek se ogledala u unapređivanju učinkovitosti proizvodnje, smanjenju troškova, prodaji i obrazovanju. Drugim riječima, njihova nastojanja uvijek su bila okrenuta "strojevima" kojima je trebalo pomoći da učinkovitije proizvode robu i usluge te na taj način osiguraju profit svojim dioničarima.

HJ Nelson nije "mehaničar". Za nju bi se prije moglo reći da je "agent evolucije" koji u svome radu koristi sofisticirane metode za razumijevanje "onoga što želi nastati" u svijetu, promatrano iz holističke perspektive. Njezino bi se djelovanje moglo okarakterizirati pomalo tajnovitim, usmjerenim na nevidljive kategorije - stavove ljudi u svijetu, njihovu motivaciju i ambicije - unutar prevladavajuće paradigme. "U posljednje vrijeme", govori mi Nelson, "počela sam uočavati da sve veći broj pojedinaca u organizacijama traga za višim smislom svoga rada i da njihova potraga obično ne završava uspješno." Nešto čudno se događa s ljudima kada shvate da su samo kotačićunutar korporativnog stroja.

Prema Rautenbergu, krute korporativne strukture "usmjerene su protiv ljudskog duha, jer one ne predstavljaju žive sustave već strojeve". Te nas strukture pretvaraju u strojeve." Funkcioniranje strojeva određeno je rutinskim funkcijama. Stavite li ljude u okvire takvih usko definiranih aktivnosti, gdje oni goro kontroliraju sudbinu *onih dolje*, sve što možete dobiti je ograničavanje naše inteligencije, odgovornosti i kreativnosti. Drugim riječima, ograničavanje ljudske svijesti.

Ironično je da je kapitalizam stvorio moderno doba, a da je u isto vrijeme kvaliteta života unutar korporacija vraćena na razinu srednjeg vijeka. Iznenađuje koliko je feudalni život i rad u modernim korporacijama. Iznenađila sam se koliko često poslovni lideri i savjetnici spominju termine "posjed", "vladanje" i klimu ispunjenu strahom, paranojom, tajnim dogovorima i pokornošću unutar organizacije. "Kod organizacija u kojima je prisutna visoka razina stresa," kaže **Brian Bacon**, "devedeset posto ljudi ne kaže što misli niti čini ono što kaže. Stoga se devedeset posto onoga što bi se trebalo dogoditi ne događa." Od vrha

pa sve do dna korporativne hijerarhije, pojedinci se često osjećaju žrtvom izbora kojeg "moraju prihvatiti kako bi preživjeli". Mnogi od nas svakog dana se odriču autonomije, etičnosti i odgovornosti u trenutku prijelaza preko praga svojeg ureda. Jednostavno rečeno, ljudska svijest se čini mnogo razvijenijom izvan poslovnog svijeta nego li unutar njega.

Međutim, upravo u toj neusklađenosti između potrebe pojedinca da pronađe dublji smisao i uskih interesa korporacija u kojima ti pojedinci rade, leži ogroman potencijal za promjenu. Umjesto da se bavi "popravljanjem strojeva" i unapređivanjem njihove proizvodne učinkovitosti, Helen Nelson je svoje napore usmjerila na prevladavanje opisane neusklađenosti i na oslobađanje kreativne inteligencije korištenjem principa oblikovanja živućih sustava. U slučaju živućih sustava promjene u okolini stimuliraju odgovor i prilagodbu cijelog sustava; živući sustavi se samostalno i prirodno razvijaju.

Christopher Cooke je poslovni savjetnik i stručnjak koji koristi metodu *Spiral Dynamics Integral* za procjenu prirodnog razvoja organizacije. Da bi plastično pojasnio što se događa u današnjim organizacijama, Christopher za primjer često koristi biljku *phragmites*. "Ta biljka neprekidno odgovara na pojavu bakterije u vodi u kojoj raste. U roku od tri dana nakon prvog susreta s novom bakterijom, trska *phragmites* proizvede savršeno antibakterijsko sredstvo koje ju brani od napasnika. Većina kompanija, za razliku od te biljke, nema sposobnost ovakvog inteligentnog odgovora na prijetnje iz okoline jer su blokirane strahom, nepovjerenjem i konkurencijom unutar same organizacije." "Uklanjanjem prepreka koje sprečavaju inovativnost i širenje novog načina razmišljanja unutar organizacije," objašnjava Cooke, "osiguravate pristup snazi evolucije koja prirodno pokreće ljudska bića, točnije, pristup prirodnoj motivaciji."

Helen Nelson, Christopher Cooke i drugi pojedinci koji upotrebljavaju slične metode koriste se prirodnim evolucijskim impulsom koji pokreće ljude u smjeru ostvarenja veće cjelovitosti, a sve kako bi se promijenila organizacijska kultura te s njom i sposobnost organizacije da na kreativan i pozitivan način odgovori na promjene u okolini. "Ako želimo

da se svijet promijeni," tvrdi Helen, "korporacije moraju zamijeniti svoj *profitno-rastući* mentalni model utemeljen na strahu s humanijim pristupom utemeljenim na holističkoj paradigmi." Potreba za promjenom sve žešće pritišće kompanije i ljude koji u njima rade. Izvan ovih gotovo feudalnih struktura, u *mainstreamu* se pomak svijesti većdogađa, zamjenjujući modernizam i njegovu kreativnost postmodernizmom usredotočenim na osobno ispunjenje, autentične odnose i prepoznavanje međupovezanosti svega postojećeg.

Sve to je nasljeđe šezdesetih godina prošlog stoljeća. Iznenađujuće je i ironično, obzirom na anti-korporativnu retoriku posljednjih desetljeća, da ta nova svijest nosi u sebi potencijal za transformaciju kulture u korporaciji. Ona osigurava prostor za razvoj "uzajamnog povjerenja i poštovanja", koje **Ichak Adizes** drži ključnima u stvaranju kompanija sposobnih za funkcioniranje na principu "misli globalno, djeluj lokalno". Prema njegovom objašnjenju, "u situaciji postojanja unutarnjih političkih sukoba, nepoštivanja i nepovjerenja, većina raspoložive energije se troši na unutarnje borbe, a tek mali dio koji preostane (ako preostane) koristi se u djelovanju prema vani. Cilj djelovanja nije uklanjanje sukoba (što bi zaustavilo promjene), već transformacija sukoba kojom se destruktivni sukobi zamjenjuju konstruktivnim". Ključ za takvu transformaciju leži u podizanju razine svijesti, u novom načinu razmišljanja sposobnom da se nosi s kompleksnošću različitih stavova i mnogostrukih zahtjeva.

Problem je u tome što korporativni svijet nije baš zainteresiran za promjene koje, kako se isprva čini, nisu direktno povezane s toliko željenim profitom. Nastojanja da se radno mjesto učini humanijim i dalje jačaju, no nažalost, još su uvijek na razini pomodarstva. Helen Nelson traži kompaniju koja istinski želi ostvariti razvoj: "Trebamo model", tvrdi kategorički, "kako bismo uspjeli pokazati da je moguće stvoriti dugoročno održivu i uspješnu kompaniju prema trenutno postojećim mjerilima. Moramo pokazati je li korjenita *promjena cjelokupnog sustava* zaista moguća."

"Što podrazumijevate pod pojmom *promjena cjelokupnog sustava*?" upitala sam Helen. "Takva vrsta promjene mora uključiti sva četiri kvadranta",

odgovara mi misleći pritom na obrazac realnosti koji je temelj filozofije **Kena Wilbera**.

Promjena cjelokupnog sustava uzima u razmatranje sve komponente organizacijskog života:

1. Pojedinačne i kolektivne,
2. Kulturalne i strukturalne,
3. Unutarnje i vanjske.

Neki stručnjaci, poput Helen Nelson, koriste se željama pojedinaca koje su usmjerene na stvaranje veće cjelovitosti i pronalaženje smisla kako bi se promijenila unutarnja dinamika tvrtke, a zatim i njezina vizija i misija.

Drugi pak, poput Adizesa, utječu na strukture moći unutar organizacije kako bi se stvorilo okruženje povjerenja i poštovanja koje zatim utječe na promjenu svijesti pojedinca. Bez obzira na izabranu strategiju, promjena cjelokupnog sustava nastoji ostvariti sustavnu promjenu cjelokupne organizacije kojom se dostiže nova, viša razina svijesti - u skladu s očekivanjima pojedinca za pronalaženjem dubljeg smisla i ostvarenjem autentičnih odnosa.

Opisana promjena naziva se **intraorganizacijska** promjena koja se odnosi na prvu razinu promjene potrebne da bi se neka kompanija "probudila". Oslobođanje ljudskog duha unutar organizacije prvi je korak u procesu kojim se "savjesnost i svjesnost šire u okvirima većih mreža i sustava unutar kojih svaka organizacija djeluje", tvrdi Peter Senge. "Iako su te korporacije goleme cjeline koje zapošljavaju tisuće ljudi širom svijeta, još uvijek su samo dio većih sustava. želimo li nastaviti život na planetu, život koji će biti usklađen s drugim organizmima, tada je istinski neophodno da se ti širi poslovni, obrazovni i politički sustavi promijene." Senge u ovom osvrtu u stvari govori o **interorganizacijskoj** promjeni.

Promišljamo li o organizaciji kao o živom organizmu, tada logički dolazimo do pitanja:

1. Kakve odnose gaji takva organizacija (intraorganizacijske i interorganizacijske)?
2. Koje su njezine vrijednosti?

Ta pitanja nas vode od uske brige za rast i održivost prema odgovornosti organizacije u odnosima u koje je uključena. Iz svega proizlazi sasvim novo pitanje: Da li

je ponašanje organizacije dugoročno održivo u smislu njezinih učinaka na cjelinu, tj. na ljude i okoliš?

Interorganizacijska transformacija u sebi nosi potencijal potreban da se oživotvori vizija **Michaela Braungarta** o novoj kreativnosti kapitalizma. Na interorganizacijskoj razini, međudnosi tvrtke s cijelim svijetom i ljudima u njemu zahtijevaju nadilaženje profitnog motiva. Nova vrsta osobnog interesa, "osobnog interesa koji proizlazi iz cjeline prema dijelovima, prije nego li od dijelova prema cjelini", kaže Rautenberg, mora postati ideja vodilja korporativnog svijeta. Ovakav integralni holistički pristup osobnom interesu zahtijeva transformaciju svijesti koja nas odvodi daleko od etosa osobnog ispunjenja šezdesetih godina.

Kako korporacije sve više shvaćaju da njihovo preživljavanje ovisi o odnosima koje ne mogu kontrolirati - plemenski sukobi u zemlji u kojoj se nalaze proizvodni pogoni, promjena smjera morske struje koja zatim utječe na obitavalište riba, tržište dionica koje postaje osjetljivo na etičke probleme - kruti zidovi "stroja" pomalo se pretvaraju u optičku iluziju. Sve ovisi o svemu. Sve je u međusobnoj ovisnosti. Stvaralaštvo u kontekstu živuće međuovisnosti vodi nas dalje od onoga što znamo. Kako upravljati tvrtkom u ovom novom kontekstu? Odgovor na ovo pitanje nekada je spadao u "klasičnu domenu poslovnog savjetovanja", tvrdi Rautenberg, "no, unutar novog konteksta, upravljanje korporacijom postalo je težak i nimalo jasan problem."

Prevladavajuća poslovna teorija i praksa - pa čak i ona koja se bavi koncepcijama kao što su korporativna društvena odgovornost i održivost - ne zadire u područja izvan same organizacije. Takav pristup nije primjeren situaciji na terenu, obzirom na povezanost značajnih globalnih problema s kojima se čovječanstvo danas suočava. Zamislite npr. da ste uključeni u program zaštite zdravlja koji se bavi isključivo zdravstvenim stanjem vaše ruke ili prsta na ruci. **Frank Dixon**, direktor investicijske savjetničke tvrtke *Innovest* koja se bavi ocjenjivanjem održivosti kompanija, opisanu analogiju često koristi kako bi pojasnio značaj strategija koje se bave cijelim sustavom, odnosno čitavim globalnim ekonomskim sustavom. Bez načina promišljanja koje kreće upravo s globalne razine, te

pojedinačnu organizaciju vidi tek kao dio cjeline, stvaranje gospodarski i ekološki održivog svijeta sigurno neće biti moguće. Ako organizacijska strategija nije razvijena prema strategiji sustava, tada organizacija neće biti usklađena s cjelokupnim sustavom.

"Nešto slično nikada do sada nije učinjeno", kaže Helen Nelson. "Krećemo se u rubnom prostoru poznatog. Stiglo je vrijeme da se pokaže kako takav pristup funkcionira - korporacije su institucije s najvećim utjecajem na planetu, stoga one mogu i moraju predvoditi promjenu." Promjena sustava ovisi o dvije promjene svijesti. Prva, na kojoj se temelji intraorganizacijska promjena, oslobađa pojedince unutar organizacija feudalnog i mehanicističkog mentalnog modela. Druga promjena, koja je važna za interorganizacijsku promjenu, mora stvoriti novu hijerarhiju i novo vodstvo za promjenu globalnog gospodarskog sustava.

Za obje promjene potrebni su nam lideri koji prepoznaju međuzavisnost svega postojećeg i stalnu potrebu za promjenom, kako bi mogli odgovoriti na izazove stalno promjenljivog svijeta.

No, kako se ta promjena svijesti u stvarnosti događa? Neki stručnjaci tvrde da je za tu promjenu potrebno preživjeti bolni susret s realnošću koju je stvorio mehanicistički svjetonazor. Drugi pak, poput Helen Nelson, tvrde da je neophodno u korporativni svijet unijeti **znanje duhovnih tradicija o višim stanjima svijesti**. Svi oni razvijaju inovativne načine kako bi promijenili svijest današnjih korporacija i utjecali na *intra* i *inter* organizacijske promjene. Svi oni nastoje promijeniti cjelokupni sustav.



Copyright: WIE Magazine, 2007.
This translated article is published by arrangement with WIE Magazine, USA

Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo, jezici i informatika, Zagreb

