



Margaret Wheatley je predsjednica Instituta Berkana. Dugogodišnja je profesorica, poslovna savjetnica, pisac i govornica. Knjiga *Leadership and the New Science* proglašena je 1992. godine knjigom godine na području menadžmenta.

Razgovor s Margaret Wheatley Scott London

Margaret Wheatley svjetskoj je javnosti poznata od 1992. godine kada je objavljena njezina knjiga *Leadership and the New Science*. Knjiga donosi revolucionarne ideje o novim znanstvenim spoznajama u kvantnoj fizici, teoriji kaosa i biologiji te njihovom utjecaju na tradicionalni način promišljanja o organizacijama. Zorno pokazuje kako korištenje stare, mehanicističke paradigme negativno utječe na inoviranje i učinkovito liderstvo. Časopis *Industry Week* knjigu je 1992. godine proglasio "stručnom knjigom godine u području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja". Tekst u uglednim novinama *National Journal* govori o tome kako je knjiga u doba predsjednika Clintona dospjela u Bijelu kuću.

Kako se dogodilo da počnete istraživati poveznice između liderstva i menadžmenta s jedne te novih znanosti s druge strane?

Nove znanosti me ustvari nisu interesirale, već je moj interes bio usmjeren na struku kojom sam se bavila - "organizacijskim promjenama", "organizacijskim razvojem", ili pak "menadžment savjetovanjem". U razgovorima s kolegama savjetnicima shvatila sam kako je svaka uspješna *organizacijska promjena* za svih nas bila pravo malo čudo koje se veoma rijetko događa.

Jednoga dana sam shvatila kako uopće nismo spremni na uspjeh. Nije nam uopće bilo važno što zapravo nismo imali pojma o tome kako *promijeniti organizaciju*. Iako smo svojim klijentima i dalje nudili svoje usluge, ustvari smo bili profesionalci koji su izgubili svaku nadu u uspjeh.

Tada sam na dubljoj razini shvatila kako nitko od nas zapravo ne zna na koji način se organizacije mijenjaju. Teorije i metode koje su se tada koristile nisu nam mogle pomoći, stoga jednostavno nismo znali što trebamo činiti.

Otprilike u isto vrijeme - a to je prava ljepota života - moj dugogodišnji prijatelj i mentor s kojim sam surađivala niz godina, jednog mi je dana usput rekao: "Meg, ako te zanima sistemsko razmišljanje, trebala bi izučavati kvantnu fiziku." U tom trenutku nije znao koliko sam očajna bila zbog svojih profesionalnih

neuspjeha. Tražila sam ga popis literature te mi je ponudio deset naslova. Nakon što sam ih pročitala, shvatila sam - to je to! Uvijek ću mu biti zahvalna za taj usputni komentar koji mi je potpuno promijenio život.

Započela si proučavati kvantnu fiziku, teoriju kaosa i znanost o živućim sustavima, dakle široko, interdisciplinarno područje. Što si sve otkrila tijekom rada?

Mislim kako je istinskih prijelomnih trenutaka bilo više. Prvi od njih se odnosio na drugačiji svjetonazor: Kako razumjeti svijet koji nas uči da su odnosi jedina materijalna forma koja postoji, te da ništa ne postoji pojedinačno, neovisno od tih odnosa? Upravo je navedeno dar kvantnog svjetonazora. Prema njemu, na kvantnoj razini neovisni entiteti ne postoje, sve je povezano. Na temelju novih spoznaja počela sam na organizacije gledati drugim očima - kao na mreže odnosa.

No, spoznaja kako su *red* i *kontrola* zapravo različite kategorije, te da red može postojati bez prisustva kontrole, doista me se dojmila. Putem novih spoznaja iz područja novih znanosti moje se promišljanje značajno izmijenilo.

Kako ste došli do tih otkrića?

Na zaslonu svoga računala proučavala sam zadivljujući fenomen života kojeg nazivamo *samo-organizacija*. Promatrala sam stvaranje fraktala, nevjerojatno kompleksnih, te u isto vrijeme potpuno uređenih tvorevina pitajući se kako oni zapravo nastaju? Odgovor leži u vrlo jednostavnim formulama koje se neprestano ponavljaju i mijenjaju. Negdje u njima, nalazi se obrazac ili struktura organizacije fraktalne slike.

Opisali ste jedno od otkrića teorije kaosa?

Tako je. Razumjeti red u nastajanju. To je pravi red, a ne onaj koji je nametnut uputama i kontrolom. Navedeno predstavlja novi način razmišljanja, put kojim smo krenuli i ujedno temu naše prve knjige *A Simpler Way*.

U knjizi *Leadership and the New Science* opisali ste rad s mladim studentima. Kažete kako oni uvijek brzo pronađu okvir unutar kojega mogu organizirati informacije, pridodati im značenje i koherentnost.

U pravu ste – sve ono što su nas o organizaciji naučili u školi.

No, vi koristite drugačiji pristup. Od njih tražite da generiraju što je moguće više informacija.

Tako je. Naime, potrebno je uroniti u taj *informacijski kaos* prije nego što pokušate shvatiti pravo značenje koje se u njemu krije. Proces sam počela koristiti prije šest godina, a danas mu još više vjerujem. Stekla sam veliko iskustvo u grupama s kojima radim na generiranju velike količine informacija koja nas zatim uvijek odvede u stanje očaja i velike zbunjenosti. No, danas znam kako je uranjanje u takvo stanje ispravan put ako se želite otvoriti novim idejama te transformirati ustaljene mentalne modele. To se ne može dogoditi ako ljudi ne prođu kroz fazu *otpuštanja* i *konfuzije*. Osobama analitičke prirode to uvijek teško pada.

U knjizi kažete: "Čak niti u mislima, čovjek se ne može priviknuti na kaos. Konfuziju nastojimo ukloniti što je brže moguće." Čini se kako navedeno predstavlja oblik ljudskog postojanja.

Tako je. Citirala sam poznatu misao autora Burta Mannisa koji u knjizi *The Leader's Edge* kaže: "Ako u današnje vrijeme niste zbunjeni, tada zasigurno ne razmišljate jasno." Ljudi reagiraju na tu misao.

Svjesni smo kako nas stari način razmišljanja neće odvesti tamo gdje želimo biti. Stoga u ovom trenutku konfuzija predstavlja jedinu alternativu. Također je značajno što takva misao, obzirom da konfuzija prevladava u životima današnjih ljudi, stvara pozitivne osjećaje. Čuti kako je kaos pozitivna faza budi neku novu sigurnost i ugodu. Naravno, nije baš zdravo ako cijeli život provedete u kaosu, no povremeni kaos, kao jedna od životnih faza, neophodan je želimo li iznova konfigurirati naše živote na novoj, kvalitetnijoj razini. Govoriti o teoriji kaosa na opisan način - **o kaosu kao manifestaciji mnogo dubljeg procesa organiziranja** - osobno smatram ispravnim.

Pokušaj primjene ovih ideja na liderstvo otvara sasvim nove poglede na pitanja demokratskog i autokratskog stila vođenja. Demokratski stil liderstva često je kritiziran kao neučinkovit, te stoga neprimjeren u upravljanju organizacijama. Što vi mislite o tome?

Moje su informacije drugačije. Ono što ja vidim da se događa jest potvrđivanje demokracije kao najprikladnijeg oblika upravljanja, čak i od strane znanosti, iako joj forma još nije potpuno usavršena. Radi se o veoma zanimljivom povezivanju politike i znanosti. Navedenim problemima se bave znanstvenici poput Stuarta Kauffmana s Instituta Santa Fe. Posljednje poglavlje u mojoj knjizi bavi se upravo demokracijom.

Kao znanstvenik, ne možete se baviti fenomenima samo-organizacije, kompleksnim samo-prilagodljivim sustavima, a da ne uočite kako se zapravo radi o nekom obliku demokratskog procesa. Naime, sudionici su uvijek uključeni najprije na lokalnoj razini iz čega zatim nastaju širi sustavi. Stoga je teško *ne vidjeti* to.

Sve me to podsjeća na knjigu Philipa Slatera, *A Dream Deferred*, u kojoj autor tvrdi kako je "demokracija neizbježna" obzirom da predstavlja jedinu formu društvene organizacije koja funkcionira u uvjetima stalnih promjena. Autokratski sustavi vrlo su učinkoviti u uvjetima stabilnosti, kada je potrebno samo slijediti upute. No, čim se u sustav uvede element promjene koji poremeti ravnotežu, cijeli se sustav urušava. Slater pojašnjava kako je navedena pojava neizbježna, obzirom da se promjene kreću u smjeru od dna prema vrhu, dok naredbe stižu od vrha prema dnu.

Slažem se s tobom. Participacija ni na koji način ne može biti izbor. Moramo uključiti ljude. Suština života sastoji se u stvaranju novih sustava putem novih odnosa i uključivanja.

Također je točno da lideri u organizacijama prevladavajućeg autokratskog stila vođenja sve više shvaćaju kako na takav način ne mogu postići održivi razvoj, održivu produktivnost, održivi moral. Autokracija može donositi pozitivne učinke samo u kratkom vremenskom periodu, no ako se organizacija ne usmjeri na razvoj sposobnosti u cjelini, možete očekivati njezinu brzu smrt. Pokušate li stvoriti zdravu organizaciju, održivu u dužem vremenskom periodu, autokracija vam zasigurno neće pomoći.

Suradivali ste s vojskom. Što ste ih naučili?

Zanimljivo je da sam zapravo ja od njih puno naučila. Naime, vojska je za mene bila "strani teritorij" u punom smislu te riječi. Vojska nikada nije bila u području moga interesa, ni na koji način. No, kada sam ih prvi put posjetila, te kada sam se otvorila na nove uvide, uočila sam postojanje mnogih paradoksa.

Kao pozitivno vidim činjenicu da je vojska zainteresirana za učenje iz vlastitog iskustva više od bilo koje druge organizacije s kojom sam do sada suradivala. Mnoge od njih se danas predstavljaju kao "učee organizacije", obzirom da shvaćaju kako je

znanje ključna konkurentna prednost. U današnje se vrijeme mnogo govori o tome kako trebamo "učiti iz iskustva". No, unatoč tome, vojska je valjda jedino mjesto na kojem se to uistinu događa. Jedan je narednik o toj temi rekao: "Shvatili smo kako je bolje učiti nego poginuti." Zbog velikog imperativa u njih se javlja i velika motiviranost da doista uče iz iskustva.

Vojska je nevjerojatno obrazovana organizacija. Koriste se internim časopisima za međusobnu komunikaciju, pažljivo proučavaju povijest. Osnovani su centar *Army lessons learned* (Centar za naučeno) te sve dokumentiraju. Osmislili su izuzetno učinkoviti proces AAR (*After Action Review*) učenja na temelju iskustava koji funkcionira tako da se svi pojedinci koji su sudjelovali u akciji okupe na jednom mjestu i odgovore na tri pitanja:

1. Što se dogodilo?
2. Zašto se to dogodilo?
3. Što smo iz toga naučili?

Kada bi se ova pitanja koristila unutar organizacija, velika je šansa da bi ona zaista mogla postati "učea organizacija". Obrazac kojeg jasno uočavam u našim poslovnim organizacijama i javnim institucijama jest taj da se nakon krize, sloma, ili određenog uspjeha, nikada ne okupimo i jedni drugima kažemo: "Što mislite da se dogodilo i što možemo naučiti iz toga?" Navedeno predstavlja veliki problem, budući da ne učimo iz svojih grešaka. Čak i kada se dogode pozitivne stvari, sljedeći put ih ne znamo ponoviti.

Živimo u kulturi koja ne podupire učenje, u kulturi koja nam stalno šalje poruke: "Pazi da nešto ne zabrljaš, nemoj pogriješiti, pazi da šef slučajno ne ispadne nesposoban, nemoj svojim postupcima i razmišljanjima iznenaditi." Od nas se očekuje predvidljivost, kontrola, poštovanje tradicije, što s učenjem nema baš nikakve veze.

Stoga mi nije jasno na koji način organizacije, bilo javne bilo privatne, misle postati "učea

organizacije", a da ne napuste kulturu protekcionizma, statusa i straha. Kroz suradnju s vojskom sve mi se to razjasnilo.

Spomenuli ste timski rad i koncepciju "učea organizacije" Petera Sengea. Senge gorljivo zastupa stav da nam je danas potrebna drugačija vrsta liderstva. Tvrdi kako se moramo odmaknuti od starog modela lidera-junaka, lidera pojedinca, te na liderstvo gledati u kontekstu timova i grupa. Slažete li se s njime?

Naravno, iako smatram da se radi o prijelaznoj fazi. Osobno podržavam koncepciju Petera Blocka o "vodstvu služenjem" (eng. *stewardship*). No, krajnje odredište - tamo gdje ja želim stići - jest spoznaja da timovi u velikoj mjeri posjeduju sposobnost "samo-usmjeravanja", te da liderstvo podrazumijeva sasvim drugačiji skup aktivnosti nego što se tradicionalno misli. Također smatram kako organizacije uopće ne trebaju toliki broj lidera u svojim strukturama.

Mi, kao sljedbenici, moramo odustati od čekanja na "savršenog lidera" koji "zna sve odgovore" i kojemu ćemo predati u ruke naše probleme kako bi se on za njih pobrinuo. Moramo odustati od takvog ponašanja.

S druge strane lideri moraju odustati čak i od vjerovanja kako se njihov zadatak odnosi na "kreiranje organizacijske vizije". Moraju odustati od vjerovanja kako oni moraju "dizajnirati organizaciju" te da se ništa neće dogoditi ako "oni to ne učine".

Kako biste u današnje vrijeme opisali kvalitetnog lidera?

Definicija koja mi se trenutno najviše sviđa je ona Morta Meyersona iz *Perot Industries*-a. (Neobičan izvor za takvu vrstu promišljanja.) "Kao predsjednik uprave", rekao je Morten, "shvatio sam da je sve što znam o liderstvu bilo pogrešno." Zatim je osmislio

novu definiciju po kojoj je ključni zadatak lidera **osigurati da organizacija spozna samu sebe.**

Na lidera trebamo gledati kao na ogledalo, na osobu koja potiče i pomaže procese koji nam omogućavaju da shvatimo svoje sposobnosti, da spoznamo u koje interpretacije naše povijesti želimo ulaziti. Moramo poznavati klijente, moramo poznavati jedni druge, moramo znati zašto se nalazimo baš u ovom biznisu.

Organizacija mnogo toga treba znati o sebi. No, organizacije nikada ne reagiraju na ono što im se govori da *jesu*, ili na ono što im se govori da bi trebale biti. Smatram da mi, kao ljudska bića, ne možemo isključivo izvršavati naredbe. Štoviše, smatram kako niti jedno živo biće nije stvoreno da prihvaća tuđe naredbe, već da se kreativno izražava.

Do sada smo mnogo razgovarali o liderstvu u kontekstu organizacija. Mogu li se svi ti uvidi primijeniti i na političke lidere?

Naravno da mogu! Smatram kako je naša nesposobnost pronalaženja kvalitetnih političkih lidera ključni problem današnjice. Nedavno sam pročitala misao Laurensa van der Posta koja kaže sljedeće: "Glavni razlog što nemamo kvalitetnih lidera jest taj što ih zapravo ne želimo, obzirom da smo ušli u razdoblje kada želimo sami sebe voditi i upravljati svojom sudbinom." Mislim da bi Laurens navedenu pojavu pripisao uzdizanju ljudske svijesti.

Ne vjerujem da ćemo ikada više naići na "herojske lidere" koji će nas u potpunosti zadovoljiti. Stoga smatram kako se nalazimo u nekoj vrsti prijelaznog razdoblja kada želimo stvoriti drugačiju vrstu politike.

Rekla bih kako ljudi traže, a to se jasno vidi iz mnogih istraživanja koje su proveli Yankelovich i drugi, da im institucije vrata autoritet i sredstva kako bi se mogli samostalno nositi s ključnim problemima današnjice.

Također smatram kako još uvijek postoji previše političara, ma koliko oni dobronamjerni bili, koje dinamika političkog sustava usiše te ih u vrlo kratkom roku transformira u sebične lidere koji podilaze sami sebi, odnosno u lidere bez stava.

Što mislite o svim tim pričama na temu "reinženjeringa organizacija"? Jedna od fraza koju Vi koristite umjesto "reinženjeringa" jest "deinženjering".

Izraz "deinženjering" sam sama skovala. Zaista nam je potreban "deinženjering" našeg mentalnog sustava. Moramo preispitati našu mehanicističku orijentiranost koju izražavamo u međuljudskim odnosima. Navedeno se posebno odnosi na korporacije. Vjerujemo kako ćemo uspješno voditi ljude korištenjem pretpostavki koje se odnose na strojeve! Djelovanje lidera u korporacijama se stoga temelji na dubokim pretpostavkama kako ljudi, poput strojeva, ustvari nemaju želja, srce, duh, suosjećanje, niti istinsku inteligenciju. **Razvoj menadžmenta vidim kao pokušaj da se usavrše upute koje će netko drugi izvršavati - čak i kada taj "netko drugi" nikada u životu nije izvršavao ničije naredbe.**

Kada govorim o "*deinženjeringu*" našega promišljanja, tada želim da shvatimo kako smo svi mi, na kraju krajeva, živa ljudska bića koja posjeduju sve one attribute izgubljene negdje u mehanicističkoj paradigmi. To se posebno odnosi na organizacije. Nekoju ljudskoj organizaciji jednostavno ne možete "davati upute", određivati nove procese, organizacijske dijagrame, direktore i nove načine ponašanja. To jednostavno ne funkcionira. Pa ipak, u doba "*reinženjering manije*" korporacije su trošile milijune i milijune dolara kako bi stvorile nove planove i programe.

Stopa neuspjeha od 70 do 80 posto u tim nastojanjima za mene je bila potpuno predvidljiva. Neki tvrde kako je ona, gledano u dugoročnom periodu, još i viša. Kad god primjenjujete inženjerski pristup na organizacije, sve što možete očekivati

zato što niste uključili ljude je visoka razina nezadovoljstva, gorčine i otpora.

Smatram da zbog navedenih razloga uključenost ne može biti stvar izbora?

Radi se o temeljnim životnim istinama. Život mora stvarati, mora sudjelovati u oblikovanju samoga sebe. Zašto onda to ne bi vrijedilo i za ljudska bića? Pa ipak, pogledate li u organizacije, vidjet ćete da je reinženjering još uvijek na snazi. Organizacijski dijagrami kao sredstvo za organizacijski razvoj još se uvijek koriste, ljudi se i dalje isključuju, te se svi zajedno i dalje pretvaramo kako odanost, ljubav i želja za suradivanjem uopće nisu važni čimbenici produktivnosti.

Vaša filozofija menadžmenta ustvari nema baš puno zajedničkog s menadžmentom u strogom smislu te riječi.

Znate, svaki put kad uđem u te organizacije ostanem zbunjena kada shvatim da ljudi i dalje žele tamo biti. U velikoj mjeri ljudi zaista žele voljeti organizaciju u kojoj rade. Čovjeku je potrebna takva razina predanosti u životu. Unatoč tome, organizacije nisu učinile gotovo ništa kako bi sve to zaslužile.

Vjerujem kako najveće svjedočanstvo o kvaliteti ljudskog duha proizlazi iz činjenice da ljudi, unatoč svemu što im je napravljeno, i dalje dolaze na posao. Još uvijek žele sudjelovati u stvaranju vedrije budućnosti, samo kada bi ih netko iskreno pozvao da sudjeluju u njenom oblikovanju. Nisu ih uništili pohlepa, nedostatak brižnosti i potpuno zanemarivanje spoznaje da se tu radi o stvarnim ljudskim bićima, a ne o zamjenjivim dijelovima stroja. Stoga je sve ovo što sam navela dio značajne promjene u našem promišljanju o gospodarstvu i društvu.

Prema Vašem mišljenju, koja su ključna pitanja koja si trebamo postaviti u ovom tranzicijskom razdoblju?

Ključno pitanje od kojega sve kreće je sljedeće: "Što zapravo želimo stvoriti?" Stoga, ako govorimo o školskom sustavu, moramo znati što želimo da škola predstavlja u nekoj zajednici, u nekom kontekstu, nekoj populaciji. Što pokušavamo stvoriti?

Korporacije će se u skoroj budućnosti morati suočiti s činjenicom da ono što one nastoje stvoriti, u kontekstu rasta i profita, nije nužno i ono za što su ljudi voljni raditi, s obzirom na smisao i svrhu rada. To je lekcija koju će tek morati naučiti.

Copyright: Scott London
Material drawn from <http://www.scottlondon.com>
Uredio: Marko Laučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

