



**Marko Lučić**, urednik i član uprave portala Quantum21.net.

## Kvantna paradigma liderstva

Marko Lučić

Početak 21. stoljeća sveobuhvatne promjene u vidu digitalizacije, globalizacije, demografskih promjena, migracija, individualizacije te ubrzane degradacije društvenog i prirodnog kapitala zahvaćaju cijeli svijet, pa tako i Hrvatsku. Iako se o "značajnim promjenama" u ljudskoj povijesti već govorilo, dojam je da se u današnjem svijetu događa nešto suštinski drugačije. To "novo" se prije svega odnosi na tempo promjena koji je postao mnogo brži, na frekvenciju i amplitudu restrukturiranja i reformiranja koje su se također značajno povećale, kao i na budućnost koja je postala mnogo manje predvidljiva nego ikada prije.

Tradicionalno poslovno okruženje iz 80-ih i 90-ih godina prošlog stoljeća kojeg karakteriziraju *organizacijske kulture bazirane na ekonomskim vrijednostima* (stvorene na pretpostavkama neoklasičnog ekonomskog modela po kojemu je čovjek, radnik u svojoj biti racionalna i sebična individua koja teži isključivo za povećanjem materijalnog blagostanja), *negativni utjecaj organizacijskih filozofija i kultura za okoliš i širu društvenu zajednicu* (orijentacija na materijalističke vrednote, brzu zaradu i sebično manipuliranje stvarima, ljudima i događajima koja uništava prirodnu i društvenu okolinu u kojoj živimo),  *smanjivanje broja zaposlenika u organizacijama kao i smanjivanje razina menadžmenta* (preostali zaposlenici se suočavaju s povećanim zahtjevima, što u konačnici smanjuje njihovu inovativnost i kreativnost, ključne čimbenike razvoja) **sve brže nestaje**.

Sukladno tome, tradicionalna mehanicističko-birokratska organizacija s **komandnim i kontrolnim sustavom upravljanja** više se ne može nositi s novim uvjetima poslovanja. Promjenom ekonomskih temelja gospodarskog svijeta gdje se stabilnost zamjenjuje dinamičnim obrascima, javlja se snažna potreba za **promjenom načina vođenja**.

Međutim, u stvarnosti se malo toga promijenilo. Unatoč očitoj potrebi za novim načinima vođenja, izrade strategija i organiziranja, stvarni menadžerski procesi u većini organizacija i poduzeća su se veoma malo promijenili. Uzrečica "što se više promjena događa, to više stvari ostaje isto" odlično oslikava pravo stanje stvari. "Usprkos velike potrebe za **promjenom načina razmišljanja**, a potom i rada, čini se da ljudi stalno rade

'više istoga"', kaže Wanda Orlikowski s MIT-a. Tehnologija u koju slijepo vjerujemo stalno se mijenja, ali način i metode rada čovjeka ni približno ne prate navedene promjene. Vrlo rijetko se susreću ljudi koji zaista rade stvari drugačije, improviziraju i inoviraju, mijenjaju strukturu posla kojeg obavljaju. U tradicionalnim organizacijama, progresivne ideje takvih ljudi nailaze na otpor većine nesklone promjeni.

Obzirom da je funkcioniranje organizacija primarno određeno **načinom razmišljanja i međusobnim odnosima ljudi** koji u njima rade, zaključujemo kako se duboko utjelovljene politike i praksa koje koče rast i razvoj mogu promijeniti samo ako ti isti ljudi, a posebice lideri organizacija, proniknu u sam izvor svojih misli i pretpostavki, te s time usko povezano, način kreiranja paradigmi kojima objašnjavaju funkcioniranje svijeta oko sebe.

### Nova znanost liderstva

Opće je poznato da je fizika "temeljna znanost" odnosno "znanost svih znanosti" na kojoj sve ostale, pa tako i društvene, temelje svoje spoznaje. Zapadnjački mehanicistički svjetonazor koji i danas još uvijek snažno utječe na način razmišljanja (mentalne modele) organizacijskih lidera stvoren je na temeljima Newtonove fizike 17. stoljeća koja nas navodi da mislimo kako svijet funkcionira poput ogromnog stroja te kako je razumijevanje dijelova ključ za razumijevanje cjeline. Cjelina se rastavlja na dijelove (npr. poslovne funkcije u poduzeću, dijelovi tijela), detaljno analizira i zatim ponovno sastavlja bez gubitaka u procesu. Pretpostavlja se sljedeće: što više znamo o funkcioniranju dijelova više ćemo znati o funkcioniranju cjeline. Mehanicizam se, naravno, snažno očituje i u poslovnoj praksi.

Pod njegovim utjecajem, lideri svoje organizacije obično dizajniraju na pogrešnim pretpostavkama:

1. da upravljati treba rastavljanjem cjeline na dijelove;
2. da moć izvire iz primjene sile;
3. da je svijet predvidljiv i kontrolabilan (planiranje).

Za Newtonovu znanost, a time i današnju prevladavajuću znanost liderstva, veoma je važno reći da je ona **materijalistička** jer funkcioniranje svijeta nastoji razumjeti putem fizičkih osjetila. Sve što jest, što je stvarno, mora biti zamjetljivo osjetilima. Ako se "nešto" ne može spoznati putem osjetila, tada to "nešto" ustvari ne postoji. Opisani način rezoniranja doveo je do toga da su emocionalno-spiritualne komponente života gotovo u potpunosti izuzete iz razmatranja kao "*nebitne periferne komplikacije*" dovodeći u konačnici do ogromnih problema u "svijetu organizacija" (P. Drucker) u kojem danas živimo.

No, znanost se promijenila. Kvantna fizika 20. stoljeća na kojoj moderni lideri temelje svoje promišljanje donosi nam posve novi pogled na svijet i stvarnost stvarajući tako posve drugačiji, **"organsko-holistički"** svjetonazor. Ključna karakteristika kvantne fizike je usmjerenost na "nevidljivo" kao osnovnu komponentu stvarnosti, što iz temelja mijenja promišljanje o tome što je za neku organizaciju "bitno", a što "nije bitno". Nadalje, osnovna razlika između kvantne i mehanicističke fizike je usmjerenost na cjelinu, radije negoli na dijelove promatranog sustava. Kvantna fizika je dokazala da ništa na ovom svijetu, pa tako ni subatomske čestice za koje se do tada pogrešno smatralo kako predstavljaju osnovne "gradbene blokove" materije, ne postoji kao "odvojen, nezavisni entitet".

Najnovija istraživanja u kemiji pokazala su da živi sustavi posjeduju sposobnost samo-organiziranja kada se suoče s promjenama u okolini. Za takve sustave promjena ne predstavlja problem, već naprotiv, priliku za reorganizaciju kako bi dostigli viši stupanj funkcioniranja. Ako prihvatimo koncepciju po kojoj je "*svaka institucija živići sustav*" (A. de Geus), tada nam je mnogo jasnije zašto

klasični menadžerski pristupi promjenama, po kojima se one ne događaju spontano i slobodno, već se nameću "s vrha prema dolje", gotovo nikada nisu učinkoviti.

Novo razumijevanje promjena proizlazi također iz najnovijih spoznaja teorije kaosa. Rezultati istraživanja na tom području doveli su nas do posve novog shvaćanja odnosa između reda i kaosa. U tom kontekstu te dvije sile se sada promatraju kao odsjaj slike u ogledalu, dvije strane iste medalje, dva stanja koja sadrže jedan drugoga. Sustav doveden u stanje kaosa i nepredvidivosti ipak na neki način uvijek ostaje unutar nevidljivih granica reda i predvidivosti. Bez međusobnog nadopunjavanja ove dvije sile, promjena i razvoj nisu mogući. Iako je, dakle, **kaos nezaobilazno stanje u nastajanju novog kreativnog reda**, lideri organizacija uvijek ga nastoje izbjeći, zaboravljajući da na taj način koče razvoj.

Nove spoznaje iz područja biologije ukazuju nam da su čovjekove potrebe za slobodom i jednostavnošću prirodene svim živućim sustavima. Na mnogim primjerima znanstvenici dokazuju kako se u živom svijetu red uspostavlja putem malog broja jednostavnih principa, a ne putem kompleksne kontrole kako se do sada, posebice u organizacijama, vjerovalo. Opstanak i razvoj takvih sustava, od eko-sustava pa sve do najmanjih mikroorganizama, omogućava nekolicina **jednostavnih principa** u kojima se odražava identitet cjelokupnog sustava i kombinira s visokom razinom autonomije za učesnike u sustavu.

Za vođenje organizacija navedene su pretpostavke iznimno važne. Svijet kojeg opisuju nove znanosti radikalno mijenja naša vjerovanja i percepciju u mnogim područjima ljudskog djelovanja. Nove ideje pomalo pronalaze prostor u svim znanstvenim disciplinama, pa tako i u znanosti menadžmenta. Liderstvo, apstraktan fenomen koji je čovjeka intrigirao još od drevnih vremena, sve se više promatra kroz prizmu **odnosa**. Gotovo svi

današnji teoretičari naglašavaju značaj kompleksnih odnosa lidera s okolinom te naglasak stavljaju na produbljivanje partnerstva, osnaživanje zaposlenika, timove, sljedbenike, mreže te posebice na ulogu i značaj **konteksta**.

Kako za svaku organizaciju raste značaj sveukupnih odnos s dionicima i zajednicom, tako također raste značaj etičkih i moralnih pitanja i problema koji prestaju biti magloviti religijski koncepti te postaju ključni elementi odnosa. Na razini pojedinca, veliki broj autora danas piše i govori o našem "*unutarnjem odnosu s dubom i svrbom života*" (M. Wheatley), a ekolozi nas upozoravaju da nismo povezani samo sa svim živim bićima već i s budućim generacijama prema kojima moramo pokazati odgovornost.

U istraživanju motivacije pozornost znanstvenika sve se više odmiče od eksternih nagrada prema intrinzičnim čimbenicima motivacije: *zajedništvu, dostojanstvu, svrhovitosti i ljubavi* za koje se pokazalo kako snažno utječu na pojedinca i grupu. Na taj način, unatoč mnogim pokušajima da se zadrži mehanicistički svjetonazor, zaboravljena i "*nerelevantna*" emocionalno-spiritualna komponenta vraća se u organizacijski život. Lideri pomalo shvaćaju da im stara uvjerenja i načela po kojima se uspjeh dostizao ograničavanjem zaposlenika, čvrstom kontrolom i primjenom sile više ne služe. Napuštanjem ideje "*velikog stroja*", te samim time i ideje o zaposlenicima kao "*lako zamjenjivim dijelovima*" tog istog stroja, postaju svjesniji veličine i nevjerovatnih mogućnosti ljudskog bića.

U novoj znanosti liderstva fokus interesa se pomiče s "opipljivih" na "neopipljive" kategorije kao što su **vizija, vrijednosti ili kultura**. Iako je ta nova znanost još uvijek u povojima te ne može odgovoriti na pitanje zašto su navedene kategorije toliko značajne, nitko više ne dovodi u pitanje njihov ključni utjecaj na organizacijski razvoj. Moderni lideri znaju da im u dostizanju dugoročne održivosti i kohezije u stalno promjenjivom okruženju kontrola više ne može pomoći te se stoga sve više pouzdaju u nevidljive, a u isto vrijeme očigledno moćne sile.

## Sažetak

Nova znanost liderstva predstavlja "kvantni skok" u odnosu na stari, još uvijek prevladavajući način upravlja organizacijama. Za lidere u svijetu biznisa opisani skok predstavlja metaforu prelaska iz poznatog, "kontrolabilnog" svijeta u kojem se osjećaju sigurnima u nepoznato, nepredvidljivo i neupravljivo. Traži od njih da iznova preispitaju svoje duboke, ponekad i nesvjesne pretpostavke te načine interpretiranja događaja i okoline u kojoj žive. Traži od njih da promijene - **svjetonazor!** Važno je pri tome istaknuti da navedeni proces mora dovesti do kaosa i konfuzije. Srećom, kako sam to ranije u tekstu naveo, danas znamo da je kaos prirodna pojava na putu do novog reda...

Iz svega navedenog moguće je sumirati osam temeljnih principa po kojima se nova i stara znanost liderstva razlikuju (D. Zohar):

Newtonova paradigma liderstva	Kvantna paradigma liderstva
ATOMIZAM	HOLIZAM
DETERMINIZAM	NEDETERMINIRANOST
"ZNAM"	"NE ZNAM"
REDUKCIONIZAM	SAMO-ORGANIZACIJA I NASTAJANJE
LINEARNA «ili/ilu» LOGIKA	NELINEARNA «i/i» LOGIKA
STANJE	POTENCIJAL
ODNOS SUBJEKT-OBJEKT	PARTICIPATIVNI UNIVERZUM
PRAZNINA	KVANTNI VAKUUM

### 1. Atomizam i Holizam

Stara znanstvena paradigma, pa stoga i paradigma liderstva je atomistička. Lidere navodi da pozornost usmjeravaju na izdvojene dijelove što uzrokuje fragmentaciju. Nova paradigma je holistička. Lidere navodi da razmišljaju u kontekstu odnosa što vodi prema integraciji.

### 2. Determinizam i Nedeterminiranost

Stara znanstvena paradigma, pa stoga i paradigma liderstva je deterministička. Čvrsti zakoni upravljaju kretanjem čestica i atoma, što znači da je svijet predvidljiv i kontrolabilan. Nova paradigma je nedeterministička. Kvantni sustavi su nepredvidivi te ih nije moguće kontrolirati na klasični način.

### 3. "Znam" i "Ne znam"

Mehanicistička paradigma liderstva se bazira na "znanju". Pretpostavlja da su lideri temeljem svoga "znanja" osposobljeni za ispravno predviđanje i kontroliranje događaja. Od njih se očekuje da "znaju" odgovore na pitanja te da budu razumni. Nova paradigma nam donosi znanstvene dokaze kako je "znati sve o nečemu" u kompleksnim sustavima kakve su današnje organizacije jednostavno nemoguće. Pitanja koja lideri postavljaju određuju odgovore koje dobivaju, kao i one koje ne dobivaju. Svaki puta kada ulaze u odnos s kvantnim sustavima - postavljanjem pitanja, mjerenjem, fokusiranjem - dobivaju uvid u samo jedan dio cjeline te nepovratno gube sve ostale mogućnosti. Drugim riječima, "vide samo ono što traže".

### 4. Redukcionizam i Samo-organizacija i nastajanje

U Newtonovom liderstvu redukcionizam i analiza su ključne metode upravljanja. Sustav se rastavlja na dijelove, te se dijelovi potom izoliraju i analiziraju. Cjelina je jednostavni zbroj dijelova koju najbolje shvaćamo putem proučavanja dijelova. Redukcionizam se u organizacijama očituje u zaposlenicima koji se bave "svaki svojim poslom" ne mareći za cjelinu, te odjelima i sektorima koji vode "svoj vlastiti život". Kvantna organizacija je s druge strane mnogo više od zbroja dijelova. Puni potencijal dostiže odricanjem od kontrole kako bi se osiguralo nesmetano nastajanje događaja unutar šireg

konteksta. Obzirom da se upravljački sustav odrekao kontrole, samo-organizacija se prirodno događa.

### 5. Linearna "ili/ili" logika i Nelinearna "i/i" logika

Stara paradigma liderstva oslanja se na linearno "ili/ili" promišljanje. Stvorena je na Aristotelovoj logici prema kojoj je neka tvrdnja točna ili netočna, prema kojoj je materija val ili čestica, prema kojoj je čestica ovdje ili ondje, sada ili kasnije. Prema toj paradigmi postoji samo jedan najbolji put ili kako je to još Frederick Taylor u svojem kapitalnom djelu *Scientific Management* rekao: "...za svaku kompaniju postoji samo jedna najbolja strategija koju bi trebalo slijediti". Nova paradigma liderstva se temelji na potpuno drugačijim pretpostavkama. Kvantna mehanika je dokazala da neki entiteti mogu u isto vrijeme biti i val i čestica. Postojanje u jednom stanju je samo trenutno te ostavlja otvorenim bezbrojne mogućnosti.

### 6. Stanje i Potencijal

Stara paradigma liderstva primarno je usmjerena na "ovdje i sada" promišljanje, na stvari i događaje koje može vidjeti, dotaknuti i mjeriti. Usmjerena je na stanje. Mehanicistički menadžer je zadovoljan tek onda kada vidi da ljudi rade tj. kada vidi konkretno kretanje ljudi, papira, automobila, kamiona. Nova znanost je otkrila da fizičko stanje nekog sustava krije u sebi bogatstvo neiskorištenog potencijala koje ostaje izvan područja pozornosti ili tek treba nastati.

### 7. Odnos "subjekt-objekt" i Participativni univerzum

Stara paradigma liderstva razdvaja svijet na "subjekte i objekte". Lider je odvojen od okruženja u kojem djeluje, a objektivni svijet se nalazi "tamo vani". Zbog toga današnje organizacije jasno odjeljuju organizaciju i njezinu okolinu, organizaciju i klijente, ljude koji odlučuju i ljude koji izvršavaju, rad djelatnika i njihov privatni život. Nova znanost liderstva je prije svega participativna. Subjekt (lider) se

nalazi "unutar svijeta" te utječe na njegovo stvaranje i nastajanje putem svojih namjera i djelovanja. Unutar organizacije kao holističkog sustava "sve je povezano sa svime i sve utječe jedno na drugo".

### 8. Praznina i Kvantni vakuum

Newtonova organizacija i lideri koncentrirani su prije svega na djelovanje, na postavljanje ciljeva i postizanje rezultata, na tehniku i izvršenje. Oni promatraju i kontroliraju objekte kako bi mogli njima manipulirati. Za kvantnu organizaciju i lidere univerzum nije tiha, hladna i neprijazna praznina već beskrajno polje potencijala i međusobno povezanih obrazaca dinamičke energije. Objekti su samo površinske manifestacije dubokog unutarnjeg poretka. Njih interesiraju skriveni obrasci u pozadini događaja, nevidljive veze, sinkroniteti i evolucija, dok svoje djelovanje temelje na viziji. Kvantni lideri primarno su usmjereni na *postojanje*, a tek onda na djelovanje.