



Joseph Jaworski, predsjednik uprave ugledne savjetničke tvrtke *Generon Consulting*, osnivač *The American Leadership Forum*, suosnivač *Global Leadership Initiative*, autor bestselera *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*.

Powered by:



*A School with a View*

## Sinkronicitet: Unutarnji „kompas“ lidera

Joseph Jaworski

Svi smo proživjeli te savršene trenutke kada na gotovo nevjerojatan način sve dolazi na svoje mjesto, kada nas događaji - koji se ne mogu predvidjeti, a kamoli kontrolirati - na neki način vode našim putem. Pojam koji najbolje opisuje ono što se događa u takvim trenucima jest "sinkronicitet". U svom klasičnom djelu "Sinkronicitet: načela nekauzalnog povezivanja", C.G. Jung definira pojam kao "smislenu koincidenciju dva ili više događaja koji su povezani nekim dubokim smislom, a ne slučajem". U tijeku tih predivnih trenutaka kao da nam pomažu neke nevidljive ruke. Moja osobna potraga za razumijevanjem sinkroniciteta proizašla je iz niza životnih događaja koji su me vodili na putu unutarnje transformacije.

Bio je listopad 1973. godine, a ja sam tada imao 39 godina. Afera *Watergate* izbila je u javnost u rujnu prethodne godine. Bilo je to vrijeme u kojem sam živio "dobar život". Premda sam događanja u aferi *Watergate* pratio iz prilične blizine, za mene su ona bila prije neka "buka u pozadini" nego bilo što drugo. Svu pažnju sam tada usmjerio na vođenje odvjetničke tvrtke u *Houstonu*, Teksas, koja je ubrzo počela djelovati u međunarodnim okvirima.

Krajem listopada iste godine general Alexander Haig, šef osoblja predsjednika Nixona, nazvao je mog oca Leona Jaworskog ("Pukovnika") i rekao mu da želi s njim razgovarati o preuzimanju mjesta specijalnog tužitelja.

Sljedećeg jutra otac je odletio u Washington gdje je prihvatio ponuđeni posao uz traženo jamstvo potpune neovisnosti u istražnom procesu i zagarantirano pravo da u slučaju potrebe izvede Predsjednika na sud. Tijekom narednih mjeseci otkrio je zastrašujuće dimenzije afere *Watergate* koje je želio podijeliti s osobom od punog povjerenja, a to sam bio ja, njegov sin. To je iskustvo potpuno promijenilo moj život.

Pukovnik me je nazvao na telefon neposredno pred Božić. Ozbiljnim glasom me je upozorio kako želi sa mnom razgovarati, ali ne preko telefona. Stoga me zapitao da li bih mogao nekoliko dana tijekom praznika provesti s njim na obiteljskom ranču.

Naš ranč se smjestio između malog tekšaškog sela *Wimberly* i *Austina*, na adresi Ranch Road 12. Pukovnik je to zemljište kupio krajem četrdesetih godina, nakon povratka iz rata, plativši ga trideset dolara po jutru. Tih prvih pet godina, od moje četrnaeste do osamnaeste godine, preko ljeta i za vrijeme praznika vrijeme sam provodio na ranču pomažući ljudima u čišćenju zemljišta. Pukovnik bi nam se često pridružio budući da mu je pretvaranje šikare u predivni park donosilo osjećaj posebnog zadovoljstva. Nešto kasnije, cijela se obitelj uključila u posao što je sječu cedrovih stabala, čupanje suhih panjeva i paljenje šikare pretvorilo gotovo u ritualni obred. Ranč je bio Pukovnikovo "svetište", mjesto na kojem je bistrilo um i prikupljao energiju.

Nakon njegovog poziva odmah sam se spremio i oputovao u Teksas. Na putu sam stalno razmišljao o njegovom glasu u telefonskoj žici; koliko je dubok i ozbiljan bio. Zanimale su me informacije o tijeku istrage u Washingtonu posljednjih nekoliko tjedana.

Kada sam te večeri stigao na ranč, Pukovnik je izgledao umorno, pa smo nakon večere razgovarali o neobaveznim temama i o biznisu s konjima. Sljedeće jutro, nakon doručka, u džip smo ukrcali svu potrebnu opremu - pile, sjekire, pijuk, puno hladne vode, voća i nekoliko piva. Oko sedam i trideset krenuli smo u našu "džunglu" kako ju je Pukovnik volio nazivati. Nekoliko sati bez prestanka smo rušili stablo cedra da bi nakon toga uzeli podužu stanku.

Dok smo sjedali na tlo ispod drveta, Pukovnik mi je počeo iznositi misli koje su mu se motale po glavi. "Preslušali smo trake.

Predsjednik je u sve ovo uronjen do grla." Dok je govorio glas mu se podigao, a oči zasjale. Ustao je, otišao do džipa, izvukao smeđu omotnicu i dobio mi je: "Evo, pogledaj." Počeli smo čitati transkripte. Dio o kojem je Pukovnik govorio odnosio se na danas poznati razgovor od 21. ožujka 1973. između Nixona, Deana i Haldemana. Kao što mi je otac i rekao, u transkriptima se nalazio dio u kojem Nixon podučava Haldemana o načinu na koji se može lagati pod zakletvom, a da se ne počini krivokletstvo. Po mojem mišljenju, sadržaj transkripta je bio sasvim dovoljan da porota, izvan svake sumnje, osudi Predsjednika za sudjelovanje u zavjeri. Odmah mi je bilo jasno da je Nixon do grla umiješan u aferu.

Misli su mi tada odlutale u prošlost, podsjetivši me na mnoge Nixonove nastupe koje sam pratio putem televizije, u kojima je Amerikancima govorio o aferi *Watergate* uvjeravajući ih kako je sve skupa napuhano od strane medija te kako on nije umiješan. U transkriptima sam upravo upoznao pravog Richarda Nixona čija je izdaja Ustava i bezumna zloropotreba moći izazvala bol u mojem želucu te nasumične izmjene osjećaja odvratnosti i mržnje. Osjetio sam strah za zemlju, strah koji je proizišao iz spoznaje da nas je vodio čovjek bez karaktera. Kako je moguće da se osoba bez morala i etičnosti uspne do najviše pozicije u najmoćnijoj naciji u svijetu? Kako se to moglo dogoditi? Tko je za to bio odgovoran? Što moramo učiniti da se tako nešto ne ponovi?

Teško mi je opisati osjećaj prezira koji sam nosio u sebi tijekom narednih tjedana i mjeseci, kada bih na televiziji promatrao kako Predsjednik laže. No, iako sam bio razočaran s našim najvišim političkim vodstvom, osjećao sam da i svi mi osobno snosimo dio odgovornosti za događaje u Washingtonu. Jednostavno rečeno, dobili smo ono što smo zaslužili. Tada sam počeo razmišljati o ulozi koju bi obični građani poput mene trebali imati u životu jedne zemlje.

*Watergate* je dokazao da američki ustav funkcionira te da, kao što je to rekao Pukovnik: "Nitko, apsolutno nitko, nije iznad zakona." No, nacionalna tragedija iz te godine ostavila je duboki trag na većinu Amerikanaca i mene osobno. Pitanje o tome hoće li i jedan predsjednik ikada više imati puno povjerenje naroda ostalo je visjeti u zraku. Nadalje, situaciju sam promatrao ne samo kao problem političkog, već

institucionalnog liderstva općenito. Počeo sam se baviti samoosnažujućim problemima s kojima se danas suočavamo: beskrupuloznim liderima koji zloupotrebljavaju svoju moć i lijenim građanima koji zapravo izazivaju takvo ponašanje. Osjetio sam duboku zabrinutost i stvarni osjećaj osobne odgovornosti za postojeće stanje. No, više od svega me je smetao osjećaj bespomoćnosti glede ostvarenja trajnih promjena. Na koji način se možemo suočiti s navedenim problemom i doista nešto promijeniti?

Sjeme je tada bilo posijano, za ključnu promjenu koja će moj život okrenuti u posve novom smjeru. No, trebale su proći mnoge godine prije negoli sam razvio sposobnost da tom sjemenu dopustim rast.

U vrijeme afere *Watergate* već sam se trinaest godina bavio odvjetništvom. Prema svim postojećim standardima predstavljao sam oličenje uspješnog čovjeka; oženjen s Fran, mojom ljubavi iz srednjoškolskih dana, s kojom sam imao prekrasog sina. Naša je obitelj imala sve što se poželjeti može: dobro plaćen posao i uspješnu karijeru, veliku i udobnu kuću u otmjenom dijelu grada, sva materijalna dobra koja smo mogli poželjeti, zdravog i naprednog jedanaestogodišnjeg sina, mnoštvo prijatelja i divnu, veliku obitelj u Houstonu. Bio je to život iz bajke. Sve dok je trajao.

Sve do 1970. godine poslovanje odvjetničke tvrtke je tražilo da ja i moje kolege odlazimo na česta i duga putovanja izvan Houstona. Radili smo na parnicama koje su nas vodile na istočnu i zapadnu obalu, te u inozemstvo. Pored toga, sastanke uprave redovno smo održavali na egzotičnim i zabavnim mjestima. Na neki smo način nastojali produžiti "dobra vremena" i druženje iz studentskih dana na *University of Texas*.

U to sam vrijeme surađivao sa skupinom mladih i sjajnih odvjetnika parničara. Neki od njih su doista bili najbolji u državi - istinski talenti. Prolazili smo kroz teške parničke procese, naporno radili, proslavljali svoje

uspjehe i družili se s prijateljicama u svim mjestima koje smo obilazili. Sve je to predstavljalo životni stil toga vremena o kojem sam tada malo razmišljao. Prestiž i čast su tražili uspješnost u svim tim sferama života, a većina suvremenika je podržavala takvo ponašanje.

Gledajući unatrag na te godine, danas mi je teško shvatiti na koji sam način, u nedostatku koherentnosti i središnje točke, uspijevao održavati svoju fragmentiranu egzistenciju. Vodio sam potpuno zamagljen život - skakao s jedne na drugu aktivnost bez trenutka predaha u kojem bih zastao i promislio o tome kuda idem u svom životu.

U to sam vrijeme smatrao da živim sjajnim životom. Međutim, život zapravo uopće nisam poznavao, budući da je sličio na *Disneyland* - nestvaran, uskogrudan, potpuno predvidljiv, te uglavnom lišen bilo kakvog smisla.

Kao i za mnoge druge ljude, kraj iluzije naišao je u obliku osobne krize.

1975. godine, u 41. godini života, svijet u kojem sam živio iznenada je nestao. Produljeni vikend uoči Dana zahvalnosti proveo sam u lovu na ranču, u društvu Pukovnika i nekih poslovnih partnera. Po povratku u Houston u nedjelju navečer, dočekala me je Fran i rekla: "Sjedni, moram ti reći nešto jako važno." Nastavila je nakon što sam je poslušao: "Joe, želim razvod. Postoji drugi čovjek u mojem životu." Njezine su me riječi potpuno šokirale.

"Želim da još večeras napustiš kuću", nastavila je Fran u istom tonu. Kroz maglu sam osjetio kako me preplavljuju osjećaji ljutnje, zbunjenosti, izdaje i straha. Nevjerica i očaj. Moj brak od dvadeset godina je bio gotov. Točka.

Spakirao sam stvari u torbe i odveo se u motel *Howard Johnson* na međudržavnoj autocesti. Što dalje to bolje - osjećao sam se poniženim i nisam želio da me itko vidi. Bio sam očajan i sâm. Nisam samo izgubio suprugu i sina, cijela slika o mom životu u tom je trenutku uzdrmana. Kao da je netko uzeo čekić, udario po njoj i smrskao ju u tisuće komadića.

U danima nakon odvajanja, kao i kasnije nakon razvoda, odlazio bih u ured i obavljao svoj dnevni



posao. No, rano ujutro i kasno navečer ostajao bih sam, u mislima o sebi. Nije mi se svidjelo ono što sam vidio. Kako sam sve više dolazio u dodir sa samim sobom i svojim osjećajima, bol zbog gubitka bi se naglo razvila u meni te bi zatim izbila na površinu. To se je obično događalo dok sam čitao ili pisao, ponekad dok bih upravljao automobilom i duboko razmišljao, ili pak šetao prirodom. Uvijek iznova bih udario u dno, a emocije bi iz mene potekle prema van.

Joanie, moja starija sestra, jako je dobro znala u kakvom sam stanju. Jednog dana nakon povratka s posla, u kući sam pronašao mali paketić, zamotanu knjižicu Hughha Prathera *Poruke upućene samom sebi*. U paketiću sam pronašao Joanino pismo u kojem mi poručuje kako se nada da će mi knjiga možda pomoći. Počeo sam čitati iste večeri i nisam prestao sve dok nisam došao do kraja. Narednih sam dana sve ponovio, prolazeći iznova kroz poglavlja knjige u kojima je autor opisivao promišljanja osobe koja je krenula u otkrivanje samoga sebe. Autor je pokušavao shvatiti tko je, zašto je krenuo na putovanje, te o kakvom je putovanju uopće riječ. Iz teksta sam uspijevao shvatiti kako je svakodnevno pisanje bilješki pomoglo autoru da si pojasni situaciju u životu, te kako je na temelju tih uvida stvorio neku vrstu osobne terapije.

I sâm sam na sličan način počeo praviti bilješke na komadićima papira. Kasnije bih se vraćao na njih i iščitavao odlomke koje sam mjesecima ranije napisao. Izenadio bih se kada bih shvatio koliko se tijekom vremena mijenjam, te na koji se način određeni obrasci ponašanja odvijaju u mom životu. Ponekad uopće ne bih gledao unatrag. Sam proces razmišljanja ili spontanog zapisivanja osjećaja koje sam proživljavao veoma mi je pomagao, unoseći red u moje misli i neki posebni sklad u moju svijest. Pored toga, donio mi je smirenost i razumijevanje kakvo nisam pronašao ni u jednoj drugoj aktivnosti.

Kupio sam dnevnik s praznim listovima kako bih ta razmišljanja uvijek mogao zapisati i

čuvati pored sebe. "Dijalozi sa samim sobom" postali su mi tijekom vremena vrlo dragocjeni. Usamljenost se pretvorila u neku vrstu čistilišta koje mi je usred krize jako trebalo. Kad se danas osvrnem na ta vremena, shvaćam da sam u tim trenucima tihog dijaloga - u praznini - stekao značajne uvide koji su me kasnije vodili prilikom donošenja važnih odluka o svom životu.

Kako su mi misli postajale jasnije, počeo sam se spontano rješavati bola iskrenim i dubokim plačem. Plakao sam zbog gubitka svoje obitelji, ali i zbog nepromišljenog života kojeg sam vodio. Rješavao sam se sve te nagomilane boli prikupljene tijekom mnogih godina i vjerojatno po prvi puta proživljavao istinske emocije. Kao odrasla osoba nisam zaplakao sve do razvoda, osim zbog Mikea, sina moje sestre koji je poginuo u prometnoj nesreći. Mike je bio vrlo povezan s Pukovnikom koji je u njemu pronašao novu priliku da na pravi način odgoji sina. Mnogo je vremena provodio s Mikeom, slušao ga, grlio i govorio mu koliko ga voli i koliko mu je stalo do njega. Mikeova smrt gotovo je uništila oca. Upao je u emocionalnu krizu od koje se godinama nije oporavio. Nakon nesreće morao sam na sebe preuzeti sve poslove budući da Pukovnik nije mogao ništa raditi. Stoga nisam imao mnogo vremena za emocije. Tek se jednom prilikom nekoliko suza otkotrljalo niz moje lice. No, one nisu dolazile iz dubine moje duše.

U danima i mjesecima nakon odvajanja i razvoda postupno sam se počeo otvarati prema osjećajima. Svaki dan mi je bio dragocjen. Prije tog iskustva život nikada nisam doživljavao na takav način. Godine su prolazile u magli, tek s ponekim usponom ili padom. Iako je bilo i lijepih trenutaka, na nekoj sam razini bio svjestan da vodim mediokritetski život. Nakon životnog brodoloma situacija se promijenila. Iskustva su mi iznenada promijenila intenzitet, čvrsto se utiskivala u pamćenje, čak i onda kad to nisu bili neki veliki događaji već jednostavne situacije, poput susreta s djetetom koji je hranio golubove na malom zelenom trgu, jednog jutra u Parizu.

Počeo sam tada češće razmišljati o svom životu, kuda idem, te što od njega zapravo očekujem. Osim što sam pisao dnevnik, mnogo sam čitao i duboko razmišljao o filozofskim i osobnim temama. Na putovanjima sam često razgovarao s ljudima, s mojim vršnjacima ali i sa starijima, pokušavajući otkriti jesu li

osjećaji koje sam počeo gajiti poznati i drugima. Otkrio sam kako većina mojih vršnjaka, izvanjski gledano "uspješnih ljudi", osjeća da imaju sve što žele u materijalnom smislu, ali da zapravo uopće ne žive. Osjećaju da nisu istinski slobodni, da žele nešto promijeniti, dati doprinos zajednici, te da ih, usprkos tome, strah i potreba za dodatnim gomilanjem materijalnih dobara sprečavaju da ostvare svoje namjere. Svi su oni ustvari govorili o potrebi "imati", a ne o potrebi "biti". Otkrio sam kako se ljudi zapravo ne boje umiranja; već se boje da nikada neće živjeti, da nikada neće shvatiti višu svrhu svog života te da nikada neće zakoračiti u nju, ili barem pokušati nešto promijeniti na ovome svijetu.

U godinama koje su uslijedile shvatio sam kako je to razdoblje ustvari predstavljalo početak mog novog životnog putovanja, putovanja koje je započelo duboko u meni. Tada to još nisam znao, da je to bilo vrijeme otvaranja i kretanja potpuno novim putem, drugačijim od prethodnog, koje je podrazumijevalo potpuno novi način postojanja. Suštinski životni elementi veoma su se razlikovali od prethodnih. Umjesto da život kontroliram, konačno sam naučio što to znači dopustiti životu da kroz mene teče. Odustajanjem od kontrole u mojem su se svijetu počeli pojavljivati znatno intenzivniji usponi i padovi, a ja sam se osjećao u većoj mjeri ugrožen nego ikada ranije. No, opisana vrsta ranjivosti sukladna je s putem o kojem pišem - s putem koji nam se otkriva dok njime napredujemo. Zapravo, u tom trenutku mi sve ovo nije bilo baš sasvim jasno i razumljivo. Tek se je s protekom vremena postupno pojavilo dublje razumijevanje, kao kada vadite kutiju iz kutije.

Knjiga *Galeb Jonathan Livingston*, autora Richarda Bacha najviše mi je pomogla na tom putu. Na sam spomen naziva te knjige odmah se sjetim osjećaja koji su se u meni javili dok sam je prvi puta čitao. Putovao sam autocestom od Houstona prema Austinu na poslovni sastanak. Odjednom se u meni javio snažan poriv da stanem na parkiralište i

započnem čitati knjižicu. Čitajući, razmišljao sam kako je autor uspio sjajno obuhvatiti univerzalne istine i spojiti ih u tekst.

"Onaj tko uspije slomiti okove svojeg razmišljanja, slomit će i okove svoga tijela" jedna je od istina koje je izrekao Jonathan u knjizi. Čim sam ju pročitao osjećao sam kako bi mogla vrijediti i za mene. Iako je zvučala poput lijepe fikcije, znao sam da je istinita.

Jonathan je znao da istinska sloboda zahtijeva prekidanje lanca konformizma. Knjiga je pričala o sili koja ga je potaknula na učenje, o dodiru s onim najvišim u nama i težnji da se taj doticaj uvijek iznova ostvari. Radi se o izdizanju iz neznanja i otkrivanju sebe kao bića izvrsnosti, inteligencije i kreativnosti. Radi se o otkrivanju naše više svrhe u životu, o onome što sam žarko želio otkriti u sebi. Zašto sam zapravo ovdje? Zašto živim i koja je moja zadaća? Zapravo se radi o prevladavanju dosade, straha i ljutnje. Radi se o pronalaženju sposobnosti za nove načine poimanja, onom što Jonathan naziva "jednostavna telepatija", načelu koje potvrđuje da je život više od jednostavne prehrane, borbe za preživljavanje ili borbe za moć. Radi se o *vizualizaciji*, procesu u kojem zamišljamo sebe u našim snovima onakvim kakvim bismo željeli biti - o tome da u svom umu osjetimo i dotaknemo tu drugačiju stvarnost. Radi se o nadvladavanju straha od učenja i straha od susreta s božanskim u sebi.

Znao sam da moram biti slobodan kako bih doista bio svoj i ostvario svoje najviše "ja", te da mi se ništa ne može ispriječiti na putu ako to doista želim. Sloboda je dostupna svakom čovjeku koji ju želi otkriti, a dostiže se promjenom razine svijesti ili načina razmišljanja o sebi. Ako ju ikada osjetimo, ako ju doista doživimo, tada ćemo nastaviti pokušavati kako bi konačno otkrili neograničene mogućnosti u sebi.

Osamljenost me je potaknula da počnem razmišljati o višoj svrsi mog života, kao i o tome što zapravo od njega tražim. Shvatio sam da želim proširiti svoj svjetonazor i možda doprinositi široj društvenoj inicijativi, a ne samo svom malom, uskom odvjetničkom okruženju. Što sam više o tome razmišljao, sve sam više shvaćao da mi je do toga doista stalo. Pa ipak, otkrio sam da se bojim istupiti iz svog "malog plemena", iz svog uskog i poznatog





kruga. Plašio sam se preuzeti rizik i ući u nešto nepoznato. Najvažnije od svega, plašilo me da usprkos svemu, ništa neću uspjati promijeniti. Budući da sam se jedva uspijevao nositi s problemima razvoja odvjetničke tvrtke i procesnog prava, smatrao sam da nisam osposobljen dokučiti probleme s kojima se suočava čitava zajednica ili društvo. Činilo mi se da nemam snage ostvariti nešto tako veliko, te sam stoga oklijevao. Osjećao sam se nesposobnim, bez kvalitetnih veza i kontakata izvan vlastitog uskog kruga djelovanja. Nisam poznavao ljude s kojima bih o svemu mogao razgovarati, već samo odvjetnike, što je u meni konstantno stvaralo osjećaj izoliranosti.

Tijekom vremena sam počeo osjećati kako je "povezanost" ključni princip organizacije univerzuma, mnogo važniji od onog koji se odnosi na "stvari" i "stvarnost". Sve sam više uviđao da nam u kontekstu liderstva baš to nedostaje - novi način razmišljanja, nova paradigma. Kada govorimo o fenomenu liderstva tada uvijek govorimo o tome što lideri čine - o stilu i funkciji liderstva - a da pri tome malo ili uopće ne naglašavamo *suštinski* aspekt liderstva.

Jednoga dana, dok sam gutao svu moguću literaturu na temu liderstva, u pismu mi je pristigla jedna brošura, esej Roberta Greenleafa "*The Servant as Leader*". Pojam "lider koji služi" na kojeg sam u tekstu naišao snažno je utjecao na mene. Sama ideja o koncepciji "liderstvo služenjem" potpuno me je zapanjila te ju nikako nisam mogao izbrisati iz uma. Osjećao sam da je netko iznenada razbistrio leće moje percepcije, omogućivši mi da razumijem problem s kojim sam se već dugo vremena borio. Također mi se činilo kao da su u meni ponovno probuđena davna sjećanja, kao da me Greenleaf uzeo za ruku i otvorio mi pute u te davno zaboravljene prostore. Danas, devetnaest godina kasnije, još se uvijek nalazim na tom istom putu.

U tom eseju Greenleaf prihvaća osnovno stajalište te postavlja novi okvir uz pomoć

kojega možemo bolje razumjeti unutarnju dinamiku liderstva. Prema Greenleafu, suština liderstva izvire iz prirodne želje da služimo jedni druge, te da služimo nečemu višem od nas samih, nekoj višoj svrsi. Prema našem tradicionalnom načinu razmišljanja "liderstvo služenjem" zvuči kao oxymoron (retorička figura koja sadrži kontradikcije - op. prev.). No, u svijetu odnosa, u kojem je povezanost glavni organizirajući princip univerzuma, koncepcija postaje savršeno smisljena, vrlo moćna i u isto vrijeme potpuno prirodna. Počeo sam shvaćati kako sam naišao na ključni dio slagalice s kojom sam se tako dugo borio.

Sve je u meni govorilo da moram negdje otputovati kako bih na miru promislio o svemu što mi se događalo, kako bih mogao dokučiti "*Ono što pokušava nastati*". Naoružan tim idejama početkom sljedeće godine krenuo sam na duži odmor u planine *Steamboat Springs, Colorado*, kako bih vježbao umijeće samovanja i razmotrio nagovještaje i enigme s kojima sam bio suočen.

Svakoga jutra ustajao bih neposredno prije zore, popio voćni sok, istegnuo se i krenuo na dugo, lagano trčanje u planinu. Nakon povratka, tuširanja i doručka, uputio bih se do mjesta na kojem bih proveo dan u pisanju i razmišljanju. Kada bih do njega stigao, osjećao sam se potpuno sâm, kao da se nalazim na vrhu svijeta. Teren je bio okružen zelenilom i netaknutom šumom, tako da se činilo kao da se nalazim u nekoj vrsti orlovog gnijezda, na najvišoj točki na cijelom području. Na istočnoj strani pogled je padao na skijališta, a na zapadnoj strani mogao sam vidjeti *Yampa Valley* koja je ležala ispod planine u duljini od šezdesetak kilometara. Priroda je tog proljeća bila posebno lijepa. Među divljim cvijećem, visokim borovima i jelama osjećao sam se doista ugodno.

Za vrijeme boravka u planinama u meni je sazrijela ideja o osnivanju instituta koji bi se bavio razvojem koncepcije "liderstvo služenjem". Kasnije sam ga nazvao *American Leadership Forum*. Ideja je bila da institut potiče povezivanje različitih sektora društva i izobrazbu novih lidera u zajednici ili regiji s naglaskom na razvoj osjećaja javne odgovornosti lidera, što bi jačalo njihovu sposobnost vođenja u pluralističkom društvu u kojem nikada više jedna osoba ne bi bila "glavna". Edukacija bi se temeljila na koncepciji "liderstvo služenjem", te na spoznaji da je



jedina primjerena vlast za novo doba ona koja obogaćuje, koja osnažuje ljude umjesto da ih tlači i ponižava. Time bi se poticalo "transformacijsko liderstvo": liderstvo snažne posvećenosti i širih vizionarskih ideja, kreativno, radije negoli reaktivno liderstvo sposobno stvarati zajednice ili regije "izvrsnosti". Institut bi također poticao prihvaćanje novog svjetonazora koji govori o tome da nismo ograničeni postojećim poretkom i okolnostima, već da možemo sami odabrati u kakvom svijetu i društvu želimo živjeti.

Realizacija ideje o stvaranju *Leadership Forum*a zahtijevala je traganje za skrivenim talentima. Osjećao sam da postoje stotine lidera svjetske klase, žena i muškaraca, mlađih ljudi koji se nalaze na korak od vrha karijere. Naš bi se zadatak sastojao prije svega u poticanju takvih ljudi da prepoznaju višu svrhu, da uvide svoju jedinstvenu životnu sudbinu te da posegnu za onim što smatraju istinski važnim. Na pragu smo novog doba, trebali bismo stvarati lidere sposobne voditi ljude prema realizaciji više svrhe i najviših vrijednosti. Iznad svega bismo trebali konačno shvatiti značenje ljubavnosti i ljubavi, "savršenog i vidljivog principa sveg života". Sjećao sam se tih riječi iz *Galeba Jonathana Livingstona*, kao i posljednjih riječi Jonathanovog učitelja Chianga, dok je nestajao u bljesku jarkog svjetla: "Jonathan, nastavi raditi na ljubavi." Te su riječi postale ishodištem mog svekolikog istraživanja i temelj na kojem je trebalo izgraditi *American Leadership Forum* - ideja o služenju i milosrđu prema drugima. Ideja o pomaganju drugima u njihovoj borbi za oslobođenje od ograničenja. Ta su nastojanja postala mojom osobnom misijom, želio sam s drugima podijeliti ponešto od istine koja se preda mnom otkrivala.

Početakom 1978. godine preselio sam se u London kako bih otvorio naš novi odvjetnički ured. Godine provedene u Londonu povezale su moja promišljanja na

način koji, da sam ostao u Americi, zasigurno ne bi bio moguć. Shvatio sam da su implikacije *American Leadership Forum*a globalne, da slobodni svijet gleda na Sjedinjene Države kao na model demokracije, te da u slučaju da ta demokracija ne funkcionira u SAD-u, vjerojatno neće funkcionirati nigdje u svijetu.

1979. godine komentatori su mnogo pisali o liderstvu u Sjedinjenim Državama. *Business Week*, *U.S. News & World Report*, *Newsweek*, kao i neke vodeće dnevne novine objavili su mnoge priče na tu temu, dok je *Time* liderstvu posvetio cijeli specijalni broj (6. kolovoz 1979.) i prekrasan uvodnik Lancea Morrowa pod naslovom "*A Cry for New Leaders Who Can Construct a New Consensus*".

Svi su se autori bavili istim pitanjima. Pisali su kako "služenje naciji" više nije u modi, kako se ljudi naše generacije uglavnom bave vlastitim interesima i probitkom te da u društvu općenito vlada neka vrsta građanskog cinizma. Pisali su o demografskim promjenama i činjenici da zbog njih stari stil liderstva u zajednici i regiji više nikada neće biti djelotvoran. Pisali su o potrebi za novim načinima razmišljanja, o potrebi za novim, otvorenijim, fleksibilnijim i participativnijim liderstvom. Komentatori su pisali o onom što je John W. Gardner rekao prije dvadeset godina: kvalitetna komunikacija među različitim entitetima liderstva - gradskom upravom, poslovnim sektorom i manjinama - osnovni je preduvjet za obnavljanje naših zajednica i nacije.

U to sam doba putovao cijelom Europom. Kad god sam to mogao, razgovarao sam s visoko pozicioniranim ljudima iz poslovnog svijeta i svijeta politike o događanjima u svijetu i u mojoj vlastitoj zemlji. Čini se kako život u inozemstvu doprinosi jasnijem razumijevanju Sjedinjenih Država. To je uvijek tako; kad se pomaknete i "nešto" promatrate izdaleka. Shvatio sam da su pripadnici moje generacije uglavnom materijalisti usmjereni na vlastite interese, skloni tome da više rade kako bi više zaradili. John Gardner je govorio o "*anti-liderskoj injekciji*" koju smo svi dobili u srednjoj školi i na fakultetu. Ne mogu se sjetiti nijednog sveučilišnog profesora ili mentora koji mi je ikad govorio o liderstvu ili o uzvraćanju ili služenju drugima. Fokus je uvijek bio na izboru biznisa ili profesije, na ostvarivanju superiornosti u

tom području, te uspinjanju prema vrhu. Stalno sam se pitao gdje se krije ključ za rješenje ove zagonetke. Znao sam da je sva pažnja usmjerena na *činjenje*, što je zasigurno važno, ali sam također znao da nedostaje neki ključni element. Pomalo mi je postajalo jasno da bi liderstvo trebalo biti usmjereno na aspekte koji se odnose na *biti*, radije negoli na aspekte koji se odnose na *činiti*.

Liderstvo se velikim dijelom svodi na oslobađanje čovjekovih potencijala. Jedan od najvažnijih zahtjeva za uspješno vođenje odnosi se na sposobnost inspiriranja ljudi u grupi: dirnuti ih, ohrabriti i potaknuti na aktivnost, pomoći im da se koncentriraju i usmjere, da dosegnu vrhunac svojih sposobnosti i onda djeluju. Ključni element ove sposobnosti inspiriranja je komunikacija; s ljudima za koje vjerujete da su bitni, za koje znate da mogu dati nešto značajno. Pouzdanje koje imate u druge, u određenoj mjeri će odrediti pouzdanje koje će oni imati u sebe. John Gardner izrazio je to vrlo jezgrovito:

*Ako netko vodi mlade ljude, podučava ih i bavi se njima, ili je na drugi način angažiran u usmjeravanju, vođenju, pomaganju ili njegovanju odnosa, ukupan ton tih odnosa uvijek je obojen vjerom u njihove mogućnosti. To je generativan element, izvor struje koja unosi vjeru i život u odnose.*

Upravo ta sposobnost da budemo uz nekog, djelujemo na dobrobit drugih ljudi te da ih slušamo, jedna je od najvažnijih kvaliteta svakog lidera. Ljudi daju najbolje što imaju od sebe ako im se omogući da izraze ono što u sebi nose. Ako me netko sluša kada govorim o svojim osjećajima, tada oni dobivaju na važnosti i usmjerenju, a ja mogu bolje djelovati.

Bernadette nisam vidio još od nedjeljnog jutra u Cannesu 1976. godine. Po povratku iz Londona u Houston dočekao me mali paket. U njemu se nalazila adresa hotela u Parizu u kojem smo odsjeli tijekom nekoliko dana našeg druženja u Francuskoj. U paketu se

nalazila mala knjižica pažljivo zamotana u prekrasni papir. Nosila je naslov *Demian*, autora Hermana Hessea. Na unutarnjoj strani korica Bernadette je zapisala poruku. Jedna je stranica bila u knjizi označena preklapanjem ruba. Na njoj se nalazio sljedeći odlomak:

*Svaki čovjek ima samo jedan istinski zadatak - da pronade put do sebe... Otkriti vlastitu sudbinu - a ne neku proizvoljnu - te ju potom u cijelosti i odlučno proživjeti u sebi. Sve je drugo samo prividno postojanje, pokušaj izbjegavanja ili povratak idealima masa, konformizam i strah od vlastitog unutarnjeg bića.*

U godinama koje su slijedile često sam se vraćao na taj odlomak i priču o mladosti Emila Sinclaira, klasičnu priču o najstarijoj od svih potraga - potrazi za samospoznajom.

Nakon New Yorka vratio sam se u London, mislio sam na nekoliko tjedana, te konačno donio najtežu odluku koju sam ikada napravio u životu: da napustim odvjetničku tvrtku, da napustim partnere i kolege koji su niz godina činili moj život. Odvajanje od njih za mene je bilo jednako bolno kao svojevremeno i odvajanje od članova obitelji. Do toga dana u firmi sam proveo više od dvadeset godina. Bilo mi je jako teško. U prvom trenutku su me pokušali nagovoriti da ostanem. Kada su shvatili da doista odlazim i da me neće moći zaustaviti, promijenili su raspoloženje. Činilo se poput razvoda braka. Mislim da su se oni osjećali odbačeno, a ja neshvaćeno. Smatrali su da sam lud što napuštam uspješnu odvjetničku praksu kako bih radio nešto što nitko zapravo nije razumio. Nisam ih mogao optužiti. Zbog nelagode, s njima nisam podijelio velik dio moga sna. Bojao sam se da me ne bi u potpunosti shvatili - u tom trenutku čak ni ja nisam u potpunosti shvaćao, a kako bi oni? Čuo sam različite komentare o tome kako je "Joe zastranio". Pretpostavljam da na neki način i jesam zastranio. Osjećao sam se na neki način drugačijim, udaljenim od svojih suradnika i kolega. Osjećao sam kao da krećem na dugo putovanje te da će proći mnogo vremena prije nego ponovno budem s njima, ako se to ikada više dogodi. Otišao sam u svoj svijet.

Kasnije sam shvatio da sam se zadnjih godina postepeno odvajao od starog načina života i svijeta u kojem sam živio prije početka putovanja. Dijelom je to bilo i zbog strahova uslijed napuštanja karijere i



neizvjesnosti hoću li doista uspjeti pokrenuti promjene. Tijekom godina u Londonu otkrio sam mnoge metode racionalizacije značaja mog poslovnog života. "Do grla sam u poslu i širenju odvjjetničke tvrtke. Uostalom, liderstvo se može prakticirati i u našoj firmi, što više želiš?" Tako sam neko vrijeme i dalje negirao svoju sudbinu radi straha od izopćenja, nesigurnosti, tjeskobe, i nedostatka hrabrosti da riskiram. Popuštao sam pritisku kojeg sam u sebi osjećao da bih se konformistički ponašao prema svojim kolegama. Negdje duboko u sebi, znao sam da slijeđenje tog novog poziva i sudbine donosi veliku odgovornost, a ja sam bio suviše uplašen da ju prihvatim. Sada razumijem da sam bio pozvan ispuniti svoju sudbinu. Ispunjenjem tog poziva, kao što kaže Joseph Campbell, prepustio bih se planu univerzuma koji je progovorio kroz moj osobni plan. No, nisam bio spreman preuzeti taj veliki rizik i napor koji se od mene tražio.

S druge strane sve sam više vremena, tijekom večeri i vikenda, provodio u samoći, pisanju, čitanju razmišljanju, reflektiranju i meditiranju. Ostatak slobodnog vremena posvećivao sam unutarnjoj borbi, razmišljanju o novom forumu, njegovim implikacijama i jasnoj slici u mojoj mašti - slici o tome kakav bi *Leadership Forum* trebao biti, te slici o konačnim rezultatima. Tijekom vremena te su slike postajale sve jasnije. Vizija je počela prodirati u svaku moju stanicu. Postao sam *to*, a *to* je postalo *ja*, i tako je bilo sljedećih deset godina.

U trenutku odluke kao da zapravo i nisam imao izbora. To zapravo više nije bila odluka o tome što bih "trebao" učiniti - naprotiv, drugo nisam mogao učiniti. U tom trenutku, prema riječima Rolloa Maya, čovjek stiže do točke gdje se sloboda i sudbina spajaju. To je bila točka kada su se moje riječi pretvorile u djelovanje.

U trenutku kada sam odlazio iz tvrtke dogodila se jedna čudna stvar. Nisam imao nikakvu ideju o tome na koji način bih trebao nastaviti. O programu i razvoju liderstva nisam znao gotovo ništa. Nisam znao nikog tko bi mi mogao pomoći po pitanju sadržaja, nikakvu mrežu stručnjaka. S druge strane, potrebni resursi su daleko nadilazili moje osobne kapacitete. A nije bilo nikog drugog osim mene. Pa ipak, u toj točki, većina mojih briga i sumnji o enormnoj veličini projekta je bila izbrisana. Imao sam snažan osjećaj unutarnjeg usmjerenja i posvećenosti te jedan nevjerovatan osjećaj slobode kakav nisam osjetio u cijelom svom životu. Posvetio sam se nečem daleko većem od sebe. Tim sam korakom, kao što se kasnije pokazalo, započeo ostvarivanje više svrhe i avanturu kakvu nikad prije nisam iskusio.

Paradoksalno, u tom trenutku me prožimao nevjerovatan osjećaj sigurnosti i vjere da će se san ispuniti. Osjećao sam da me ništa ne može odvratiti; da neću dopustiti da mi bilo tko ili bilo što stane na put. Gledajući unatrag, u tim sam trenucima bio toliko usmjeren prema svom cilju, da sam nesvjesno povrijedio mnoge ljude, neke članove obitelji, vrlo bliske voljene osobe, kao i članove moje tvrtke. Sad mi je krivo zbog toga. Nadam se da sam iz toga naučio vrijednu lekciju. Moj san me vukao naprijed, imao sam obavezu realizirati ga. Sada kada se osvrnem unatrag, svjestan sam da je to bilo pomalo i iracionalno jer je san bio tako velik.

Onog dana kad sam napustio tvrtku prešao sam prag. Od te točke dalje, sve ono što mi se događalo imalo je obilježja misterije. Stvari su počele dolaziti na svoje mjesto gotovo bez trunke napora - nepredvidljivi događaji i sastanci s vrlo značajnim ljudima osigurali su mi ključnu pomoć.

Uredio: Miljenko Cimeša