



**Michael Ray**, doktor znanosti, publicist i psiholog s velikim praktičnim iskustvom u području marketinških komunikacija i izgradnji poticajnog radnog okruženja. Prvi je profesor na kolegiju Inovacije i Kreativnost pri Stanford University's Graduate School of Business. Njegova knjiga *Creativity in Business* (napisana u koautorstvu s Rochelle Myers) uvrštena je na listu devet "Greatest Business Books Ever Written" časopisa Inc, dok je knjiga *The Path of the Everyday Hero* (napisana u koautorstvu s Lornom Catford) proglašena knjigom godine na području osobnog razvoja.

Powered by:



*A School with a View*

## Što predstavlja 'novi svjetonazor' u poslovanju?

Michael Ray

Osjećate li da se u poslovnom svijetu događa duboka promjena, a niste sasvim sigurni što se zapravo dešava; ako ste primijetili da stare vizije i strategije više ne funkcioniraju; ako duboko vjerujete da biste trebali naučiti nove načine vođenja, izražavanja i održavanja vrijednosti, kako biti kreativan i njegovati zajedništvo - tada niste jedini. Širom svijeta poslovni ljudi - pri tome mislim na vlasnike, menadžere i djelatnike - mijenjaju svoje razmišljanje i način rada. Svi oni sudjeluju u promjeni koja je, kažu neki, velika i značajna poput svih drugih "povijesnih" promjena. Jer promjena koja se upravo događa vodi do pojave novog svjetonazora (u stručnoj literaturi umjesto pojma "svjetonazor" često se koristi pojam "paradigma" - op. ured.) u poslovnom svijetu. Stoga se pitamo: što predstavlja "novi svjetonazor" i zašto on nastaje? Zašto nam se ponekad čini tako teškim uvesti ga u svakodnevni život i rad?

### "Prijatelju, prihvaćaš li 'novi svjetonazor'?"

U ovom tekstu pojam "svjetonazor" ili "paradigma" koristim na precizan način. Potražite li pojašnjenje navedenog pojma u bilo kojem rječniku, naići ćete na definiciju sličnu ovoj: "obrazac, primjer ili model". No, od objave knjige *Struktura znanstvenih revolucija* autora Thomasa Kuhna, riječ "paradigma" se prije svega odnosi na temeljne pretpostavke o prirodi funkcioniranja svijeta, posebice u znanosti. Preciznije rečeno, Kuhn zapravo tvrdi kako neko područje ustvari nije "znanstveno" sve dok nema vlastitu paradigmu. Nadalje, znanstvena revolucija ustvari nastaje kada se mijenja paradigma - kada stari skup pretpostavki gubi na vjerodostojnosti, dok mala skupina znanstvenika razvija novu paradigmu koja pomalo ulazi u mainstream - sve dok se ne uoči potreba za opet novom promjenom.

Posljednja značajna promjena paradigme odnosi se na kopernikansku znanstvenu revoluciju kada je Kopernik preokrenuo ptolomejsku paradigmu koja je Zemlju postavljala u središte tada poznatog svemira.



Ova je promjena imala golemi utjecaj na znanost i na sve ključne institucije tadašnjeg vremena, posebice na crkvu, koja je svoju vodeću ulogu u društvu od tog trenutka prepustila znanosti.

Naravno, bilo je potrebno više od jednog stoljeća da Kopernikove ideje zadobiju snagu i utjecaj, čak i u znanosti. Kopernik je svoja promišljanja publicirao tek 1543. godine, kada je već bio na samrti, iako ih je vjerojatno formulirao još 1530. godine. Te su ideje u konačnici dovele do nastanka Keplerovih zakona (prva dva su objavljena 1609.), Galileovih ideja o sunčevu sustavu i suđenju za herezu 1633., Newtonovih zakona (otkrivaju gravitaciju) koje je sam Newton razvio u periodu od 1664. do 1666. godine te znanstvene revolucije koja je kreirala dominantni svjetonazor današnjice, ne samo u znanosti već u svim aspektima ljudske kulture i svakodnevnog života.

Znanstvena paradigma se temelji na "objektivnom" znanju proizašlom iz znanstvenih metoda kao što su npr. eksperimentiranje i kontrolirano opažanje. Cjelokupna istina, prema ovoj paradigmi, postoji izvan ljudskog bića. Izraz "vjerovati ću onda kada vidim" često se susreće u našoj kulturi, bilo da se njime koriste znanstvenici ili drugi ljudi. Za spoznaju istine zato nam trebaju "vanjsko znanje" i stručnjaci, ma koliko osjećali drugačije. Navedena ovisnost o vanjskom znanju i osjetilima društveno je odobrena osnova na kojoj temeljimo naše ponašanje i razmišljanje, bilo da se bavimo znanostima ili nekim drugim aktivnostima.

No, početkom prošlog stoljeća znanost se i sama počela mijenjati, prije svega s pojavom kvantne mehanike u fizici. Umjesto Newtonovog opisa univerzuma kao velikog prostora u kojem odvojeni entiteti funkcioniraju na principu golemog stroja ili satnog mehanizma, fizičari poput Einsteina i Bohra koji su tragali za "temeljnomo česticom" i istraživali pojave pri brzini svjetlosti, počeli su otkrivati da je svijet, kao što su nam oduvijek kazivali drevni mudraci,

zapravo čista energija, cjelina s beskonačnim brojem prisno povezanih, stalno promjenjivih dijelova, radije negoli odijeljenih, stalnih entiteta.

Protekom dvadesetog stoljeća nova otkrića u fizici pomalo su stvorila potpuno drugačiju sliku svijeta od uobičajene koju svi mi podsvjesno čuvamo u našim umovima i svakodnevnim životima. Kvantna fizika je stvorila sustav koji nam otkriva da su Newtonovi zakoni u stvari samo aproksimacije, istinite samo za velike i značajne procese poput kretanja planeta. U svijetu "vrlo malenog" i "veoma brzog" Newtonova mehanika se pokazala potpuno nekompetentnom.

Svijet mehanicističke znanosti se sastoji od velikih, čvrstih objekata i praznog prostora između njih. Svijet nove znanosti čine titraji i energetske valovi. Ono što se čini čvrsta materija zapravo su titraji međusobno povezanih čestica, toliko sitnih i toliko razdvojenih da bi za opis trebalo koristiti astronomsko poimanje udaljenosti planeta i galaksija. Revolucionarna implikacija Einsteinove jednostavne jednačbe  $E=mc^2$  sastoji se u sljedećem: istinska razlika između energije i materije ne postoji!

Tijekom prošlog i početkom ovog stoljeća, promjene u fizici pretile su slična otkrića u drugim znanostima. Tako se kemija, otkrićem elektrona i radioaktivnosti krajem devetnaestog stoljeća, približila novoj fizici kada su teoretičari počeli primjenjivati otkrića na strukturi atoma fizičara na strukturu kemijskih molekula što je dovelo do otkrića *polimera* - prirodnih (svila, celuloza, prirodni kaučuk i proteini) i sintetičkih (plastika) spojeva velike molekularne težine. Budući da su sastavljeni od milijuna ponavljajućih i povezanih elemenata, polimeri zasigurno predstavljaju veliku prekretnicu u kemiji. Njihove nelinearne kombinacije podržavaju ideju o povezanosti čime su postali temelj cjelokupnog holističkog svjetonazora.

Belgijski fizičar i kemičar Ilya Prigogine je kasnije objavio svoju "teoriju disipativnih struktura" za koju je 1977. godine dobio Nobelovu nagradu dovodeći u pitanje istinitost Newtonovog drugog zakona termodinamike uz pomoć procesa kristalizacije polimera. Newtonov je postulat da se svi entiteti u svijetu nalaze u procesu entropije ili raspadanja; Prigogine je pokazao da je univerzum u stalnom procesu stvaranja, radije negoli raspadanja. Kao u polimera, gdje molekule surađuju na mnogo načina



kako bi se prilagodile novim situacijama, Prigogine je ukazao na više situacija koje su neupitno ukazivale na kreativnu participaciju univerzuma. Neke od njih su veoma podsjećale na promjene društvenih sustava s kojima se ljudi moraju suočiti u doba tranzicije, kada su kaos i nered samo stepenice koje vode do reda više razine.

Iako je znanstvena paradigma objektivnosti uvela društvo u svijet čvrstih i odijeljenih objekata i vjerovanje samo objektivnim dokazima, teorija i nalazi nove znanosti sugerirali su nešto sasvim drugo. Tako je u biologiji porast broja hibrida i razvoj novog područja genetike ukazivao na povezanosti koje se nikada prije nisu razmatrale, ukazujući time da s znanstvenom paradigmom na snazi nešto doista nije u redu. Na području zaštite okoliša znanstvenici su otkrili kako nije moguće zasebno rješavati ekološke probleme te su stoga objeručke prihvatili gledište po kojem na sustav treba gledati kao na neodvojivu cjelinu.

Promjena u psihologiji na početku dvadesetog stoljeća se prije svega odnosila na prihvaćanje nesvjesnog. Iako je pokušavala primjenjivati znanstvenu paradigmu toga vremena, uvođenje nesvjesnog - u kombinaciji s nalazima drugih znanosti o promjenjivosti naoko čvrstog materijalnog svijeta - u psihologiji je razotkrilo važnost i ulogu pojedinačne svijesti.

Čini se kako nam paradigma u nastajanju želi poručiti da je svijest kauzalna te da je unutarnje iskustvo pojedinca, koje uključuje intuiciju, emocije, kreativnost i duh, znatno važnije od osjetila samih. Štoviše, informacije o stvarnosti koje primamo izravno od fizičkih osjetila u konačnici se nalaze pod direktnim utjecajem naše unutrašnje svijesti. Drevni mudraci bi o tome rekli: "Svijet je onakav kakvim ga vi vidite." Znanstvena otkrića, povezana s iskustvom i presumpcijama mnogih ljudi, dovela su do stvaranja novog pogleda na svijet, obilježenog kategorijama kao što su cjelovitost, povezanost, primat unutarnje

mudrosti i unutarnje izvornosti. Stoga se osnovna mantra promijenila od izjave "vjerujem tek kada vidim", u izjavu "vidim tek kada vjerujem."

Opisani razvoj se nastavio odvijati tijekom čitavog stoljeća, tako da je sadašnja promjena usporediva s onom kopernikanskom. U svojoj knjizi *Microcosm: The Quantum Revolution in Economics and Technology* George Gilder navedene procese naziva "kopernikanskim obratom u modernoj povijesti" te govori da "...u ranom 16. stoljeću Kopernik je izmjestio Zemlju iz središta svemira. Početkom ovog stoljeća kvantna fizika je odbacila ljudska osjetila kao glavno mjerilo stvarnosti."

Pitanje koje se sada samo po sebi nameće je sljedeće: Ako ljudska osjetila više nisu ključno mjerilo ispitivanja stvarnosti, što ih zamjenjuje? Odgovor kompetentne manjine unutar svakog znanstvenog područja, posebice s najviših znanstvenih razina, nedvosmislen je: "Unutarnje iskustvo ili svijest". Tako na primjer dobitnik Nobelove nagrade, neurolog Roger Sperry, u svojoj knjizi *Search of Beliefs to Live by Consistent with Science* govori o tome kako je "odbacio gledište po kojem znanost apsolutno nema potrebe svjesno pribjegavati mentalnim ili duhovnim snagama" te naglašava da će "sudbina biosfere ovisiti o prioritetnim ljudskim vrijednostima."

U poslovnom svijetu naglasak na svjesnost u okviru nove paradigme dodatno podiže značaj čovjeka i uključuje subjektivno iskustvo prilikom odlučivanja. Lideri nove paradigme stoga prije uvažavaju unutrašnju mudrost i autentičnost ljudi negoli vanjske impersonalne snage. Oni cijene svaku osobu ili kako je jednom priliko jedan od njih rekao "posluju kao da je samo čovjek bitan." Robert Haas, predsjednik uprave *Levi Straussa* tako tvrdi da će "...se ključna razlika između korporacije budućnosti i sadašnjosti ogledati manje u proizvodima ili opremi koju koriste, već u ljudima - tko će za njih raditi, zašto će raditi i što će rad djelatnicima značiti."

### Staro i novo

Stoga jedan od odgovora na pitanje: "Što predstavlja novi svjetonazor u poslovanju?" glasi: poslovati iz dubine unutarnje svijesti, povezane sa sviješću drugih ljudi i prirode. Jednostavno rečeno, to znači da je



svatko od nas svjestan postojanja svoje unutarnju mudrosti i izvornosti, poput drugih ljudi koji nas okružuju. Jer svi fizičari, kibernetičari, ekolozi, biolozi, kemičari i drugi znanstvenici koji funkcioniraju na temelju nove paradigme nam stalno naglašavaju kako je sve jedno i kako je sav živući svijet povezan. Sve i svatko na neki je način povezan sa svime ostalim. U kontekstu svakodnevnog biznisa to znači da naglasak prelazi na kategorije kao što su *povezanost*, *kreativnost*, *suosjećanje* i *intuicija*. Došlo je vrijeme u kojem slobodno možemo koristiti naše najviše potencijala te istovremeno preuzeti odgovornost ne samo za sebe same, već i za druge ljude, zajednicu i okoliš u kojem živimo.

Nova paradigma postaje još jasnija kada se usporedi sa starom paradigmom poslovanja na koju još uvijek nailazimo u svakodnevnom životu. Taj stari znanstveni svjetonazor najbolje je opisati Newtonovim mehanicističkim stajalištem kroz metaforu satnog mehanizma. Iako je moderna znanost odbacila navedeno stajalište proglašivši ga "nerealnim", današnja kultura kao i poslovne strategije još se uvijek uvelike temelje, na našu veliku štetu, na toj ideji. Stvorili smo organizacije koje funkcioniraju na principu krute hijerarhije, u kojima se na ljude gleda kao na zamjenjive komponente, a rad se odvija na principu naloga "odozgo prema dolje". Ti nalozi dolaze od menadžera koji su učeni da vrijednosti i intuicija pojedinca nemaju baš nikakvu vrijednost, da je racionalnost na temelju "objektivnih" podataka jedini ispravan način donošenja odluka te da je znanost menadžmenta najbolje opisana kao "djelovanje preko drugih ljudi", kao da su ljudi nekakve komponente koje se menadžerima nalaze na putu, a ne ključni čimbenici uspjeha koji kroz svoj doprinos rastu kao individue.

Korištenjem stare paradigme odbacujemo naše osjećaje, uvide i intuiciju te ih proglašavamo "neprikladnim i nepouzdanim" izvorom informacija. Upravo zbog toga, stari svjetonazor u začetku odbacuje temelje

svakog napredaka u svijetu biznisa: poduzetnički duh, izvorni poriv temeljen na vjeri da se krene nekim putem usprkos "činjenicama" te strast da se doprinese zajednici na neki poseban način.

Budući da u njemu živimo, svi mi dobro poznajemo stari svjetonazor, matematičko-računovodstveni stil poslovanja koji odbacuje istinu iz ljudskih srca. Bez obzira na to, sve veći broj ljudi počinje shvaćati koliko je važno slušati vlastite kreativne impulse i vlastitu unutarnju mudrost. Upravo je to mjesto gdje nova paradigma s centralnom pozicijom svijesti nastaje, tvrdeći kako naše unutarnje znanje determinira i usmjerava nastajanje svijeta i naše odgovore na te procese. Počinjemo shvaćati kako nešto ne postoji sve dok u to ne vjerujemo - bez obzira na gomile podataka koje nam se podastiru. George Gilder je promjenu opisao na sljedeći način: "Središnji događaj 20. stoljeća svrgnuće je materije s vladajućeg trona. U tehnologiji, ekonomiji i politici, bogatstvo u obliku fizičkih resursa sve je manje vrijedno. Sve je više vrijedna snaga uma koja nadvladava grube, materijalne sile."

Ključni izazov novog svjetonazora odnosi se dakle na ispravno korištenje unutarnjeg znanja, intuicije, suosjećanje i duha za razvoj u eri kontinuiranih i diskontinuiranih promjena, dok se sam način tog korištenja za svakog pojedinca, organizaciju i vremenski period može u mnogome razlikovati.

Spomenuta situacijska specifičnost razlog je što se nova paradigma ne može čvrsto i konačno definirati. Umjesto toga, stavove o funkcioniranju svijeta i djelovanje trebamo prilagoditi situaciji u kojoj smo se zatekli, moramo shvatiti kako je univerzum ustvari proces u nastajanju, radije negoli Newtonov statički model koji ili postoji ili ne postoji. Moramo preispitati temeljne pretpostavke našeg svjetonazora, kako bi djelovali, doprinositi i preživjeti unutar klime u nastajanju.

### Zašto se moramo mijenjati?

Kompanije kao institucije uvode promjene mnogo brže od drugih društvenih institucija. U stvari, na neki bi se način moglo reći da su promjene ekspresno stvorile biznis baš za ovo doba diskontinuirane tranzicije. Ed Zschau, bivši američki kongresmen i



predsjednik uprave *Censtor Corporation*, sasvim jednostavno pojašnjava istaknuto mjesto biznisa u današnjem društvu: "Ako samo govore o problemima, bez da išta poduzmu, političari svejedno mogu uspjeti, mogu iznova biti izabrani. U biznisu morate imati rezultate."

Biznis okuplja ljude i stavlja ih na kušnju, povezuje ih jedne s drugima kako bi njegovali okolinu, bili fleksibilni, kreativni i brižni prema svemu. Predsjednik i osnivač *World Business Academy*, Rinaldo Brutoco, u svezi s time ističe: "Budući da je današnji biznis posve internacionaliziran, jedina je društvena institucija koja raspolaže sredstvima i infrastrukturom za kataliziranje planetarne evolucije koja se upravo događa."

Naravno da će se biznis kao takav morati u mnogome promijeniti želi li udovoljiti navedenom izazovu. Tako nam npr. George Land, teoretičar sustava ukazuje kako je sama koncepcija menadžmenta - koja ljude tretira na isti način kao i strojeve, prirodni okoliš kao neiscrpane resurse, a dugoročne posljedice podređuje kratkoročnim financijskim ciljevima - jednostavno zastarjela u okvirima nove paradigme. Pa ipak, poslovni svijet u većini slučajeva još uvijek nije uspio zamijeniti prevladavajući menadžerski sustav novim, mnogo prikladnijim za naše sadašnje i buduće potrebe.

Jedan od razloga takvog zaostajanja možemo pronaći u tome što nas strah često navodi da povećamo efikasnost rada unutar starog svjetonazora, samo kako bi se i dalje održali u kontroli. Promjene ili bolje rečeno tranzicija - dakle diskontinuirani, kvalitativni pomak, radije negoli samo kvantitativni pomak - ponekad mogu biti toliko zastrašujuće da se ljudi vraćaju u udobnu prošlost čak i kada im je posve jasno da metode iz prošlosti više jednostavno nisu prikladne. Poslovni ljudi i znanstvenici na području menadžmenta su osmislili velike inovacije koje unapređuju upravljanje - izgradnju zajednice, osnaživanje, samo-usmjeravajuće timove, potpuno upravljanje kvalitetom (TQM-Total Quality

Management) i viziju. No, kod pojave najmanjih poteškoća lideri i menadžeri često se "zavrte u krugu" u pokušaju da metode nove paradigme koriste na zastarjeli način.

Nedavni gost-predavač na mojem kolegiju "Nova paradigma liderstva" pri *Sveučilištu Stanford*, okupljenima je rekao kako su po njegovom mišljenju oni ljudi koji su TQM tehniku primjenjivali u sedamdesetim godinama bili pioniri; oni koji su to radili u osamdesetima su bili "napredni", a oni koji to rade u devedesetima jesu "samoubojice". Smatra kako je aplikacija te metode zapravo drugo ime za manipulaciju ljudima koje se tretira objektima i na koje se utječe uz pomoć straha, tako da su se mnoge korporacije udaljile od koncepcije osnaživanja kako bi se okrenule rezanju troškova (ljudi) samo da bi dostigle ciljane kratkoročne profite uspostavivši tako totalitarnu kontrolu u kojoj vladaju tajnovitost i stres što na kraju dovodi do sloma pojedinca i organizacije.

Walter Kiechel III, u članku *When Management Regresses* objavljenom u časopisu *Fortune*, piše o savjetniku koji "uspoređuje divovske kompanije koje odbijaju promjenu i u kojima za teških vremena represija dodatno raste s bivšim komunističkim režimima Sovjetskog Saveza i Istočne Europe. U tim je režimima postojala stroga hijerarhija, nalozi 'odozgo prema dolje', birokracija i neprihvaćanje drugačijeg razmišljanja. Danas više ne postoje."

### Obilježja novog svjetonazora

Tekst kojeg čitate iznosi alternativu opisanom destruktivnom ciklusu u biznisu i društvu. Nova paradigma nam nudi novi način poslovanja, utemeljen na konstantnoj promjeni, propitivanju te unutarnjoj i vanjskoj snazi svijesti. Krajnji ciljevi nove paradigme biznisa u prvom se redu odnose na buđenje i osobni razvoj svakog u nju uključenog pojedinca te služenje zajednici u kojoj živimo. Ljudi koji posluju na ovakav način svoje aktivnosti temelje na načelima jednote, cjelovitosti i povezanosti u smislu teorije sustava. Odluke donose konsenzusom iz prostora unutarnje mudrosti. Nikada se ne pokoravaju nekoj arbitrarnoj vanjskoj kontroli.

Vjerojatno ste već negdje pročitali listu karakteristika (npr. *niska hijerarhija*, značaj *vizije* i *usklađivanja*,

osnaživanje i vrijednosti) pogleda na svijet kojeg možemo nazvati nova paradigma biznisa. Vjerojatno ste već čuli za koncepcije organizacijskog učenja, kreativnog radnog mjesta ili transformacijskog poslovanja. Međutim, navedene koncepcije ponekad funkcioniraju tek u nekim organizacijama jer nova paradigma poslovanja nije neki statični predložak kriterija koje organizacija ili posjeduje ili ne posjeduje. U većoj mjeri se ona odnosi na proces u stanju stalnog razvoja. Primjerice, uvriježeno je mišljenje kako je niska hijerarhijska struktura siguran pokazatelj prisustva nove paradigme poslovanja. To naravno nije točno budući da postoje mnogobrojni slučajevi u kojima hijerarhija sjajno koegzistira i podržava zajedništvo i suradnju zadovoljavajući tako sve potrebe organizacije. U situacijama razvijene suradnje, zajedništva i suosjećanja unutar organizacije, hijerarhija može prerasti iz sustava koji podržava moć u sustav koji unapređuje učinkovitost i facilitirati aktivnosti koje izvire iz prostora unutarnje mudrosti. Kada su osnaženi, ljudi rado preuzimaju odgovornost, a hijerarhija im nekad, definiranjem raspona te odgovornosti, u tome samo pomaže.

Umjesto da nastavim nabrajati karakteristike novog svjetonazora u poslovnom svijetu, na ovom mjestu vas pozivam da ih sami, uz pomoć vlastitog kreativnog izvora i na temelju vlastitog iskustva, pokušate otkriti. Rochelle Myers o tome kaže: "U vama postoji Nešto koje zna mnogo više od onoga što znate."

Molim Vas da sada zastanete i odvojite malo vremena kako bi razmotrili specifične situacije koje ćemo opisati u nastavku teksta. Vjerojatno ste ih proživjeli u prošlosti ili su one komponenta vaše organizacijske kulture u sadašnjosti. Poželjno je da odložite časopis na stranu kako biste razmišljali zatvorenih očiju te zatim ukratko zabilježili karakteristike tih situacija do kojih ste došli propitivanjem.

Za početak, razmislite o iskustvu timskog rada u kojem vaš osobni potencijal nije mogao doći do izražaja, kada tim, gledano

izvana, nije bio uspješan i kada članovima toga tima nije omogućen razvoj. Koje su bile karakteristike te situacije ili grupe? Molim vas, zabilježite ih na papir.

Kada završite s promišljanjem i bilježenjem karakteristika tog neuspješnog procesa, skrenite vašu pozornost na grupu ili organizaciju koja vas je poticala na rast i razvoj, u kojoj su vaši osobni potencijali iskorišteni do maksimuma, na situaciju koja bi se s vanjske točke gledišta mogla procijeniti uspješnom. Koje su bile karakteristike te situacije ili grupe? Molim vas, zabilježite ih na papir.

Ako ste zabilježili karakteristike ove dvije situacije ili ako ste o njima samo razmišljali, trebali biste pred sobom imati liste koje odražavaju poimanje starog i novog poslovnog svjetonazora. Kada ih usporedite, vjerojatno uviđate da su na prvoj listi upisane kategorije povezane s kontrolom i regulacijom, dok su na drugoj listi vjerojatno kategorije povezane s liderstvom koje podržava otvorenost te pomak od menadžerskog naređivanje prema osnaživanju djelatnika. Umjesto da ih se tretira poput djece, djelatnicima se dodjeljuje uloga odraslih ljudi, ravnopravnih partnera, članova zajednice ili pak lidera na jednakoj razini.

Stara paradigma obilježena je strahom koji proizlazi iz kratkoročnih ciljeva i rigidnom hijerarhijom, dok se nova zasniva na viziji pojedinca i organizacije te promiče fleksibilnost uz orijentaciju na ljude i tržište. Umjesto da se bavi grupnim politikama koje su primarno usmjerene na potrebe dioničara, novi pristup je jednako usmjeren na sve dionike. (djelatnike, klijente, dobavljače, okolnu zajednicu, prirodni okoliš i dioničare) Umjesto borbe i konkurencije, novi pristup uključuje suradnju, zajedničko stvaranje (u kojem odnosi unutar i izvan granica organizacije prelaze iz kooperacije u kreativnost) te doprinos svakog pojedinca. Umjesto agresivnih ratničkih vrednota, novi pristup je čvrsto utemeljen na vrednotama otvorenosti, integriteta, povjerenja, jednakosti, uzajamnog poštovanja, dostojanstva, sklada i suosjećanja.

Navedeno je samo primjer novog usmjerenja biznisa. Vjerojatno možete i sami pridodati veliki broj drugih karakteristika na temelju vlastitog iskustva. No, važno je da osvijestite kako ste na svojem radnom mjestu i karijeri već sigurno iskusili ono što se naziva "novi

svjetonazor poslovanja". To iskustvo sada samo trebate proširiti i podržati.

Želimo li uspjeti u tome moramo biti disciplinirani, savjesno se držati novih vrednota, moramo biti kreativni, suosjećajni, podržavati zajedništvo i biti lideri kojima je glavni motivator više dobro zajednice. U situaciji u kojoj se svijet danas nalazi moramo se zapitati, poput Catherine Ingram u knjizi *In the Footsteps of Gandhi*: "Na koji način živjeti u svijetu naizgled nepodnošljive patnje?" Ili kako je Winston Churchill rekao, "Preživljavamo od onoga što dobijemo. Živimo od onoga što dajemo." U ovom trenutku velike promjene svijeta, trebali bi slijediti navedene upute.

### Korijeni promjene

Koji je to društveni, politički i ekonomski kontekst promjene svjetonazora? Kako smo se uopće našli u sadašnjem stanju previranja? Na koji način možemo participirati i podupirati promjenu svjetonazora?

Jedan od iznenađujućih aspekata sadašnje tranzicije odnosi se na sklonost većine ljudi prema izbjegavanju pitanja poput ovih. Zbog različitih razloga, prije svega psiholoških, teškoće svijeta u tranziciji prije svega su nam bolne pa ih stoga najradije zaobilazimo. Međutim, ako dobro ne poznamo kontekst u kojem poslujemo, već se u startu osuđujemo na ponavljanje pogrešaka iz prošlosti. U vrijeme radikalne promjene paradigme, to je doista opasan pothvat.

Promjena paradigme u znanosti, a tako je bilo i početkom prošlog stoljeća, započinje u trenutku kada se uoče anomalije, odnosno kada se rezultati istraživanja ne uklapaju u temeljne pretpostavke discipline. Kako su fizičari nastavljali drevnu potragu za temeljnom gradbenom česticom, istraživali implikacije ubrzanja iznad brzine svjetlosti te otkrivali dotad neviđeni red u naizgled kaotičnom svijetu, stari Newtonovi zakoni i temeljne pretpostavke o funkcioniranju

univerzuma koje su se na njih oslanjale, polako ali sigurno gubili su na značaju.

Šira društvena promjena svjetonazora koja nastaje iz znanstvenih anomalija javlja se kao rezultat nefunkcionalnosti starog pristupa u društvenoj i gospodarskoj sferi. Unatoč činjenici da je znanstvena revolucija stvorila nove tehnologije koje su velikoj mjeri poboljšale živote jednog dijela ljudske populacije, ne smijemo zaboraviti kako je stvorila i strašne nuspojave. Tako svakoga dana u svijetu danas izumire tri do četiri stotine vrsta; nastavlja se uništavanje šuma; ozonski omotač nestaje brzinom većom od najgorih predviđanja; glad je poprimila tolike razmjere da svakodnevno uzima na tisuće života; populacijski rast izvan svake je kontrole i pomalo nadilazi kapacitete planeta. Unatoč svim tim strašnim posljedicama naše materijalističke, rastu orijentirane paradigme, ljudi u nerazvijenim zemljama svijeta svejedno traže istu kulturu podržavajući tako destruktivni ciklus. Afrički znanstvenik i prosvjetitelj Motombe Mpana o tome kaže: "Američki san se pretvorio u noćnu moru svijeta."

Mpani su se u njegovim naporima da ukaže na potrebu promjene naših temeljnih pretpostavki pridružili mnogi poslovni ljudi, znanstvenici i stručnjaci iz cijelog svijeta. Francuz Jacques Attali tako piše o "svijetu koji je složno prihvatio ideologiju konzumerizma ostajući pritom gorko podijeljen na bogate i siromašne, ugrožen zagađenom atmosferom, opasan gustom mrežom zračnih luka metropola i osposobljen za trenutnu komunikaciju".

Mnogi ljudi intenzivno osjećaju da se *mi*, ljudi, moramo promijeniti kako bi se neminovna promjena na kraju i dogodila. Pronalazač Polio cjepiva Jonas Salk tvrdi kako "...opstanak svijeta kakvog poznajemo jednostavno nije moguć. Svijet će se morati transformirati i iznova nastati kako bi trajno opstao."

Nema više sumnje da je velika promjena o kojoj svi govore započela. Futurist Willis Harman često napominje kako "...početak ovog stoljeća predstavlja razdoblje temeljne transformacije modernog svijeta, opseg i značenje kojega tek naslućujemo.... Uloga biznisa apsolutno je presudna u toj transformaciji."

Filozof i učenjak Huston Smith o tome kaže: "Nešto se veliko dogodilo čovjeku zapada, tiho i nepovratno.

Njegov pogled na život i svijet toliko je radikalno promijenjen da će s povijesnog aspekta dvadeseto stoljeće vjerojatno biti uspoređeno - s četvrtim koje je svjedočilo trijumfu kršćanstva i sedamnaestim, dobom svitanja moderne znanosti - kao jedno od veoma rijetkih vremenskih razdoblja koja su rodila radikalno novu epohu ljudske misli. U ovoj promjeni, koja je tek u tijeku, predstavnici generacija današnjice igraju bitnu, iako ne još u potpunosti prepoznatu ulogu."

Jer suglasje postoji, u cijelome svijetu, među uglednicima i stručnjacima mnogih disciplina. Na samitu *Rimskog kluba* je tako rečeno da se "...danas nalazimo u ranoj fazi formiranja novog tipa svjetske zajednice koja će se od današnje razlikovati u istoj mjeri u kojoj se postindustrijska era razlikovala od društva agrarnog perioda." Attali napominje kako bi ta promjena mogla biti "daleko potpunija od korištenja pare i električne energije u devetnaestom stoljeću, srodnija otkriću vatre primitivnih plemena."

Čehoslovački Predsjednik Václav Havel svoj je govor na *World Economic Forumu* usmjerio na proces kojeg je nazvao "krajem modernog doba", doba dominantnog uvjerenja da je "svijet i postojanje kao takvo, zatvoren kognitivan sustav kojim upravljaju konačni univerzalni zakoni... koje čovjek u cijelosti može razumjeti i racionalno iskoristiti za svoju vlastitu korist." Stara paradigma (iako nije upotrijebio te riječi), po njegovom je mišljenju predstavljala "kult obezličene objektivnosti". U novoj eri, nadodao je Havel, "političari će iznova morati postati ljudi koji će vjerovati ne samo objektivnoj interpretaciji stvarnosti, već i vlastitoj duši."

Stara industrijsko-znanstvena paradigma polako umire, dok se nova tek treba u potpunosti roditi. U tom se svjetlu javljaju neki novi, još nejasni odgovori na ključna pitanja o društvenom kontekstu unutar kojeg se poslovanje odvija. U tom je smislu možda najvažniji doprinos sve većeg broja autora što potiču javnost da ne okreće glavu od

poteškoća u svijetu, što "zadržavaju pozornost" kako to Joanna Macy kaže i nastavljaju postavljati pitanja o načinu na koji se biznis i poslovni ljudi u njemu na najbolji način mogu uklopiti u ovu masivnu društvenu transformaciju.

## Pojava novog liderstva

Kako bi se oslobodila toliko potrebna kreativnost u današnjem biznisu potrebna nam je posebna vrsta liderstva. U vrijeme znanstvene revolucije ili promjene paradigme uvijek postoje dvije vrste znanstvenika: oni koji se bave tradicionalnom znanosti pod utjecajem tranzicije i lideri nove paradigme – ljudi poput Newtona, Einsteina, Bohra ili Prigogina.

Isto je tako i u svijetu biznisa: postoje lideri koji samo osjećaju da nešto treba promijeniti i lideri koji su sposobni definirati te nove potrebe i stvoriti viziju novog biznisa. Međutim, u slučaju sadašnje tranzicije, liderstvo kao takvo se također mijenja. Ono prestaje biti fenomen "super-čovjeka na vrhu organizacijske hijerarhije" i postaje distribuirani fenomen, odnosno kontekst u kojem svi članovi organizacije postaju na neki način lideri preuzimajući na sebe odgovornost u pravom trenutku. Paradigma u nastajanju nam govori da je potrebno oboje, jako vodstvo uz istovremenu participaciju svih ljudi u procesu liderstva.

Čini se da ključ leži u stajalištima koja prožimaju organizaciju. Potrebno je liderstvo koje njeguje suosjećanje i zajedništvo. Možda će priča u nastavku bolje pojasniti smisao navedenog.

U knjizi *The Different Drum* Scott Peck iznosi priču pod nazivom "Rabinov dar". U toj priči, gvardijan umirućeg kršćanskog reda od samo pet redovnika, redom sedamdeset godišnjaka, poziva starog rabina da ga posjeti u trošnoj kućici na rubu šume. U razgovoru jedan s drugim suosjećaju, žaleći se na nedostatak vjerskog zanosa koji je nekada postojao u svijetu. Nakon pozdravnog zagrljaja, rabin poruči gvardijanu na odlasku: "Ne mogu ti baš ništa savjetovati. Jedino ti mogu reći da je jedan od vas sam Mesija."

Ta je poruka zapravo bila rabinov dar. Nakon što je gvardijan izvijestio ostalu četvoricu starih redovnika o rabinovim riječima, prema sebi i drugima počeli su se odnositi na posve novi način, kao da je svaki od njih



sam Mesija. Ljude koji su prolazili u neposrednoj blizini privukla je izuzetna ljubav i poštovanje koji su zračili iz samostana pa je broj posjeta svakoga dana sve više rastao. Dolazili su na igru, molitvu i razgovore. Pričali su s redovnicima, tražili ih savjete o životu te su neki od njih, kako je vrijeme prolazilo, izrazili želju da se pridruže redu koji je tako opet procvao.

Kreativnost koju su redovnici počeli prakticirati nakon rabinove poruke više nije bila problemski orijentirana. Zaboravili su na "problem" starosti i propadanja crkvenog reda i nastavili raditi s posebnim suosjećanjem. Tako je svatko od njih postao lider, u prikladnoj situaciji i prikladnom trenutku i obavljao svoje zadatke u ljubavi i poštivanju.

Priča "Rabinov dar" svakog se dana na različite načine oživotvoruje u svijetu korporacija. Jedna od njih je i ona o Jacku Welchu, predsjedniku uprave kompanije *General Electric*. Preuzevši vodstvo u kompaniji 1981., Jack se obvezao da će uvesti promjene u strukturi GE-a koje su bile isplanirane davno ranije, prije nekih četrnaest godina, ali nikada nisu bile implementirane. Budući da je promjene uvodio osnaživanjem i stalnim naglašavanjem značaja ljudi za funkcioniranje sustava, postao je pravi predstavnik promjene paradigme u poslovanju. Zbog svojeg početnog pristupa smanjivanja troškova, velikog broja otkaza i preustrojstva dobio je nadimak "Neutron Jack", budući da je "zgrada GE-a i dalje postojala, ali su ljudi iz nje nestali." Međutim, njegovi su se potezi pokazali uspješnima u transformiranju multinacionalnog diva, kojeg je odmicao od analitičkog načina poslovanja i formiranja strategija (stara paradigma liderstva) i usmjeravao na osnaživanje djelatnika (nova paradigma liderstva). U velikom intervjuu objavljenom u časopisu *Fortune* rekao je da: "Ideja o slobodi i osnaživanju naše radne snage nema baš puno veze s prosvjetljenjem - prije bih rekao da se radi o konkurentskoj potrebi."

U tekstu časopisa *Fortune* posebno je istaknuta strategija u doba Jackova mandata po kojoj su svaki proizvod ili proizvodna linija GE-a morali biti ili tržišni lider ili prvi sljedbenik tržišnog lidera na domaćem ili stranom tržištu, u svojoj grupi proizvoda. U jednom kasnijem intervjuu objavljenom u časopisu *Harvard Business Review*, Welch je ponovo ilustrirao promjenu paradigme: "Želimo da stručni i poslovni časopisi u budućnosti o GE-u pišu kao o kompaniji koja ljudima osigurava slobodu i prostor za kreativnost, mjestu koje potiče i oslobađa ono najbolje u svakome od nas - otvorenom i pravednom, gdje ljudi razumiju smisao i značaj svojega rada i gdje se postignuća nagrađuju, kroz plaću i duhovno zadovoljstvo."

Ovakvi i slični organizacijski ciljevi uvijek dolaze od lidera te povratno utječu na prirodu liderstva. Jack Welch sigurno u tome nije usamljeni primjer. U svijetu danas postoje mnogi lideri koji misle i rade na isti način.

Na nedavno održanom sastanku predsjedničkog vijeća *World Business Academy*, okupljena grupa izvršnih direktora koji upravljaju biznisima različitog opsega, od multinacionalnih do manjih obiteljskih poduzeća, raspravljala je o ograničenjima i solucijama za provođenje nove vrste liderstva koja će nam osigurati prolazak kroz razdoblje tranzicije. Ti su ljudi, redom uglednici, razgovarali o posve drugačijem setu pitanja poput *važnosti ljubavi* na radnom mjestu, *ranjivosti i izloženosti lidera*, ključnom značaju *kvalitetne komunikacije*, *pogubnom utjecaju ega*, *nasušnoj potrebi za integritetom i služenjem*, *participaciji djelatnika* u vlasništvu te *poštivanju života* samoga - zapravo o naznakama novog liderstva.

## Transformacija organizacije

Na koji način ćemo "odavde" stići "tamo"? To je pravo pitanje u sadašnjem trenutku. Na koji način možemo transformirati naše organizacije i nastaviti preobrazbu u skladu s daljnjim neminovnim promjenama svijeta? Na koji način, usprkos promjenama, održavati svrhovitost i kvalitetne odnose, nositi se sa stresom, uravnotežiti privatni i profesionalni život i njegovati duh?



Stalno nam govore kako je promjena jedina konstanta u svijetu te da je sadašnja promjena izraženija od bilo koje druge u povijesti. Tako je npr., Layton Fisher iz tvrtke *Imperial Oil* na međunarodnoj konferenciji u organizaciji *International Center for Organizational Design* naglasio kako u svijetu dolazi do eksponencijalnog porasta informacija te da bi sveukupno znanje svijeta, metaforički prikazano, 1980. moglo sakupiti u jednoj knjizi, 1987. u dvije knjige, 1994. u četiri, 2000. u osam a već 2004. u čak šesnaest knjiga. Stručnjaci danas procjenjuju kako se sveukupno znanje u svijetu udvostručuje svake tri i pol godine. Fisher je na kraju izlaganja zaključio: "Upravljanje vlastitim životom ili organizacijom u svijetu koji se tako brzo mijenja usporedivo je s plesom u partnerstvu gorile. Ples ne staje kada si ti umoran. Ples prestaje kada je gorila umoran."

No, u kontaktu s današnjim doista obimnim i brzim promjenama, nismo baš potpuno bespomoćni. Naime, razmatranja o toj temi obično izostavljaju važnu konstantu, ljudski duh. Iako moramo uvažavati naprasitu rijeku promjena, možemo se naučiti strujati usklađeni s njome u stavovima i postupcima. Izazov se nalazi upravo u tome: na koji način koristiti svjesnost i kreativnost kako bi živjeli i rasli kroz testove konstantnih promjena?

Čini se kako su zabilježeni uspjesi poslovne transformacije uvijek povezani s velikim povjerenjem u snagu ljudskog duha. Znanost liderstva i poslovna praksa već danas raspoložu velikim brojem dokumentiranih dokaza o istinitosti navedenih tvrdnji koje jasno dokazuju da je kretanje neke organizacije u smjeru "veće duhovnosti" u direktnoj korelaciji s povećanjem uspješnosti poslovanja, prema standardnim mjerilima performansi.

Nažalost, zbog sveprisutnog straha kratkoročni ciljevi i promišljanje obično prevladaju. Često se događa da uprave kompanija, čak i u prisustvu evidentnog uspjeha novog pristupa, pokreću cikluse propitivanja ili neke druge represivne mjere

koje na kraju uvijek ubijaju inicijativu. Ili se pak potrebne promjene pokreću s vrha, ali u takvom obimu da pristup, koji bi se na duže staze doziranim i organskim uvođenjem vjerojatno pokazao djelotvornim, zbog stresa propada.

Kada sagledamo potencijale novog svjetonazora u svijetu biznisa, doista je teško shvatiti razloge zbog kojeg se on relativno sporo širi, mnogo sporije od drugih promjena u svijetu. Neosporno je kako bi većina ljudi htjela raditi u okruženju bez podjela na "mi-i-oni", u kojemu se djelatnici tretiraju kao odrasli ljudi, gdje se informacije otvoreno i nesmetano dijele. Ljudi bi htjeli napredovati na radnom mjestu koje svima osigurava autoritet i odgovornost, za operativne zadatke i strategiju, iskustvo zajedništva i prostor bez hijerarhijskih i sektorskih barijera. Cijenili bi povjerenje, fleksibilno radno mjesto i slobodu za drugačije razmišljanje. Ljudi bi htjeli da tvrtke uvažavaju različitost, kvalitetne odnose, jednakost profita i ljudskosti na listi prioriteta, orijentiranost na zajednicu i čistoću prirode, suvlasništvo koje svima postaje dostupno.

Nažalost takve organizacije često nailaze na razne probleme i to iz više razloga. Najvećim dijelom se problem javlja, isto kao i s uvođenjem novog svjetonazora u znanost, zbog otpora vladajuće garniture koja profitira u okvirima starog sustava, strahuje od nepoznatog i sumnja u uspješnost novih metoda. Drugi se razlog odnosi na manjak vidljivih rezultata u kontekstu klasičnih mjernih kategorija, na samim počecima uvođenja novina, dok je treći razlog povezan s neusklađenim promjena strukture i mentalnih modela. Ljudi često ne raspoložu zadovoljavajućim vještinama; stoga promjene strukture bez promjene načina razmišljanja nikada ne dovode do očekivanih rezultata.

U svezi s time, Tom Melohn iz kompanije *North American Tool & Die* tvrdi kako je savjesno slijedenje određenih vrednota jedini način da se prevladaju ove poteškoće. "Pomodni trendovi dolaze i prolaze", kaže on, "upravljanje pomoću ciljeva, budžetiranje s nultom bazom, vizioniranje, samo-usmjeravajući timovi, osnaživanje, izgradnja zajednice. Svi oni na svoj način doprinose kvaliteti upravljanja. No u nedostatku pravih vrednota u organizaciji ni jedna od navedenih niti bilo koja druga metoda neće dugoročno funkcionirati." Zatim nastavlja: "Htio bih



vam prodati najvažniju korporativnu imovinu - vašeg novog kolegu zaposlenika. No vidite, ljudi nisu na prodaju - barem ne *samo* za novac. Da biste ih doista kupili potrebna će vam biti drugačija valuta, koje se naziva *iskrenost, povjerenje, jednakost, uzajamno poštovanje, samopoštovanje, dostojanstvo, priznanje, timski rad i briga*. Prije svega - *briga*."

Posebne vrednote uvijek se nalaze u korijenima svake inovacije i uspješne organizacijske transformacije. Iako otpor prema novom načinu rada uvijek postoji, iskustvo nam govori da su srca i vještine uključenih uvijek kompetentni da se uhvatite u koštac s procesom. Stoga možemo zaključiti da definitivno postoji način kako "doći-do-tamo." A kada tamo stignete, budite sigurni da ćete nastaviti ploviti niz rijeku promjena u profinjenom stilu.

### Društvena i ambijentalna odgovornost

Na koji način biznis može preuzeti na sebe ovu odgovornost? Na koji način najmoćnija institucija vremena može odbaciti negativnosti uz pomoć kojih je i stekla svoju moć?

Nove teorije i spoznaje znanosti nude nam neke odgovore na postavljena pitanja. Govore nam kako živimo u svijetu cjelovitost i veza među dijelovima - do točke da, tehnički rečeno, dijelovi zapravo ne postoje, već samo produženi ekosustav. Na površini, taj je sustav izuzetno kompleksan i kaotičan. Svakako nije linearan niti ga možemo istraživati korak-po-korak. Sustav u kojem živimo je kreativan, razumljiv samo dubokim promišljanjem pa čak i onda tek u naznakama i s velikom vjerojatnošću greške.

Tada nas ne treba iznenaditi što su komponente nove paradigme poslovanja također povezane na naizgled čudan način. U kontekstu ovog, turbulentnog svijeta, svakodnevno nastaju novi oblici poslovanja i liderstva. Individualne organizacije tada napreduju implementacijom tih novih formi

sve dok ne dosegnu svoje limite, utječući tako na njihovu prihvaćenost u pojedinim vremenskim razdobljima. Opisani proces bi nas trebalo dovesti do razine osobnog razvoja lidera koja će utjecati da se ciljevi i rezultati poslovanja usko povežu sa služenjem zajednici i brigom za okoliš. To znači da će kroz društvenu i ambijentalnu odgovornost biznis postati ključni čimbenik u stvaranju blagostanja u svijetu, pritisnutom problemima stalne promjene. Na taj smo način prošli puni ciklus, od starog svjetonazora na nove forme, njihovu implementaciju i doprinos zajednici u okvirima nove paradigme.

Ovaj se ciklus, naravno, događa na mnogim razinama i dijelovima procesa. Ideja hologrfskog univerzume nove fizike ukazuje nam na činjenicu da svaki dio u sebi sadrži cjelinu. Sve više uviđamo da se vjerovanja i iskustvo različitih duhovnih tradicija poklapaju s nalazima nove znanosti. Čak se i na području ekonomije (koju poneki nazivaju "nesretnom znanošću") dogodio izuzetan spoj drevne duhovne tradicije i suvremene znanosti, koji je izuzetno doprinio usklađivanju s promjenama u svijetu biznisa.

Stoga prilikom istraživanja društvene i ambijentalne odgovornosti biznisa moramo imati na umu kako promatrani aspekt nije odvojen od drugih komponenti promjene paradigme u pojedincu, organizacijama i svijetu u cjelini. Poput ruskih lutaka sadržanih jedna unutar druge ili još preciznije, poput dijelova holograma, one se ne nalaze samo u odnosu jedna s drugom; one zapravo čine jedna drugu.

"Misli globalno djeluj lokalno" vrlo je prikladan slogan za ova naša vremena koji nas podsjeća da kroz promjene u pojedinačnim životima, radnim grupama i organizacijama, možemo, imamo li na umu globalnu perspektivu, utjecati na promjenu u svijetu i načinu njegova funkcioniranja.

Konceptualizaciju ovog procesa na organizacijskom nivou najbolje je proveo Terry Mollner koji sadašnji trenutak opisuje kao promjenu od "Materijalističkog doba" i pretpostavke o postojanju dvojice i množine, na "Odnosno doba" s pretpostavkom jednote i povezanosti beskrajnih dijelova koji kooperirajući tvore cjelinu. Prema Mollneru, materijalističko doba počinje na najnižoj razini ljudske zrelosti, npr. kod pojave ratova, nastavljajući se dalje u više razine konkuriranja i prosvjetljenog samo-interesa. Čak je i



potonja razina, međutim i dalje dio materijalističkog doba budući da i dalje pretpostavlja odvojene entitete koji konkuriraju, radije nego što surađuju.

"Practiciranjem samosvjesne suradnje približavamo se modusu odnosnog doba," kaže Mollner. Onkraj toga nalazi se ono što on naziva "najvišom razinom ljudske zrelosti, *samosvjesni konsenzus* ili harmonija". U odnosnom modusu ponašanja i postojanja samosvjesno donosimo svaku odluku i izbor koja je istovremeno dobra za nas pojedinačno, za organizaciju i cjelokupnu društvenu i fizičku okolinu. Želimo li ostati vjerni misiji i odgovornosti biznisa za cjelinu, ponašati ćemo se upravo na takav način.

Pokret koji podržava opisani način života temelji se na snažnim vrednotama. Tako Ralph H. Nelson, promišljajući o krivom dojmu Amerikanaca o pobjedi kapitalizma nad komunizmom, u časopisu *Forbes* piše: "Ukoliko želi opstati, kapitalizam hitno treba nove dokaze moralnosti i duhovnu dimenziju; efikasnost više nije dovoljan argument. Ukoliko duhovna potpora izostane, kapitalizam bi mogao pobijediti u ratu s komunizmom, ali izgubiti mir."

Brenton R. Schendler u časopisu *Fortune* oštro kritizira vrednotu individualizma ako uz nju ne stoje vrednote zajedništva i brige za cjelinu te se pita: "Jesmo li sada, dakle, tamo gdje nas je doveo naš hvaljeni individualizam? Tražimo utočište u izoliranim životima, okruženi samo onim ljudima koji dijele naše neposredne osobne, kulturne i ekonomske interese, dok šira zajednica atrofira? Gdje li su nestali drugi ideali, poput brige za zajednicu u cjelini, vjerske i etničke tolerancije, jednakosti pred slovom zakona, štedljivosti i poštovanja teškog fizičkog rada? Jesu li oni danas nevažni? Zar ne možemo stvoriti novu ravnotežu koja će nas preusmjeriti prema poboljšanju našeg društva i uzdići iznad sebičnosti koja danas potiče ljude da rade, poduzetnike da stvaraju, japije da gomilaju i korporacije da racionaliziraju?"

## Vizija budućnosti

Vodeća načela nove paradigme, holizam, unutarnja mudrost i izvornost, vode nas prema novim načinima poslovanja koji podržavaju društvo i zajedništvo utječući tako na sve dijelove svijeta.

Međutim, kada se čovjek zatekne usred promjene svjetonazora, teško je, ako ne i nemoguće, utvrditi temeljna obilježja tog procesa. Stoga je dobro pratiti vizije mnogih autora koje ocrtavaju sam proces tranzicije i njegove utjecaje na ljudsko društvo.

Za nas je najvažnije u ovom trenutku da ostanemo otvoreni za nove mogućnosti jer promjena kroz koju prolazimo može proizvesti ponašanje koje će potaknuti povijesnu političku revoluciju. Ljudi se čvrsto drže svojih pozicija, priklanjaju određenim stranama i postaju fundamentalisti. Tako Jagdish Parikh, predsjednik indijske kompanije *Lemuir Group of Companies* ističe kako nije sklon koristiti se pojmom "nova paradigma poslovanja" budući da, prema njegovom mišljenju, ukazuje kako neke osobe ili poduzetnici jesu predstavnici "nove paradigme", a da drugi to nisu.

Takav način obilježavanja ne samo da slični na inkviziciju, već promašuje poantu o prikladnosti određene poslovne prakse u jednoj situaciji te neprikladnosti iste u drugoj. Takav pristup, nažalost, polarizira umjesto da pokreće ljude prema višoj sintezi svekolike suradnje u doba tranzicije. Bilježenjem karakteristika nove paradigme poslovanja lako možemo upasti u zamku blokiranja opcija i zatvaranja uma prema novim mogućnostima.

Zanimljivo je da negujemo posebnu vrstu otvorenosti i vizije koja nam je potrebna kada bez prezanja pogledamo istini u oči, ma koliko ona bolna bila. Poput srednjovjekovnih vitezova istraživača, moramo vjerovati našim unutarnjim potencijalima. Moramo odbaciti strah od nepoznatog, kao i krivnju i kritizizam koji se zbog njega javljaju. Moramo pažljivo promatrati, objektivnošću znanstvenika, radoznalošću i čuđenjem djeteta te na temelju toga kreirati prodorna pitanja. Teoretičar sustava i socijalna aktivistica Joanna Macy primjer je modernog viteza na zadatku istraživanja novog svjetonazora. Primarno se baveći problemima odlaganja nuklearnog otpada, Joanna je u

jednom trenutku shvatila kako se njegovo vrijeme raspada proteže na razdoblje od dvjesto pedeset tisuća godina. To znači da tako "sanirani" otpad u bilo kojem trenutku predstavlja otvorenu prijetnju životu deset tisuća generacija na Zemlji. Situacija joj je izgledala toliko beznadno da je zapala u ekstremno stanje duševnog očajja i fizičke paralize.

No, budući da je kako sama kaže "zadržala pozornost", svježinu svoje promatračke snage, iznenada je počela uviđati putove kojima bi se ipak nešto moglo učiniti. Kao rezultat otvorenosti na probleme i poniranja u dubinu svoga očajja, preplavila ju je neka posebna motivacija. Iskustvo ju je toliko dirnulo da ga je odlučila opisati u knjizi *Despair and Personal Power in the Nuclear Age*. Joanna nastavlja razvijati nove aktivnosti kako bi se nagomilavanje nuklearnog otpada smanjilo, istodobno upozoravajući buduće generacije o opasnostima koje ih čekaju. Njezin glavni doprinos odnosi se na osvještavanje tog problema i pomaganje ljudima u izgradnji njihove osobne vizije budućnosti na temelju jasnog razumijevanja sadašnjosti te pristupa unutarnjoj mudrosti i izvornosti.

Primjerice, Joanna je razvila vježbu pod nazivom *Parsifal Exercise* koja se temelji na mitskoj priči o Parsifalu i svetom Gralu, opjevanu i proslavljenu u mnogim kulturama svijeta, posebice u Engleskoj, Francuskoj i Njemačkoj.

Rastrojen zbog izdaje dvoje ljudi koje je najviše na svijetu volio, svoje žene Guinever i najdražeg viteza Lancelota, kralj Artur je izgubio volju za životom. Moćno kraljevstvo koje je godinama gradio sa svojim vitezovima okruglog stola, rušilo se kao kula od karata. Najveći dragulj kraljevstva, prekrasni kraljevski glavni grad Camelot, postao je prijestolje kaosa, polusrušena gomila kamenja, bez sjaja i bez budućnosti. Vitezovi se odlučuju na očajnički korak: pronaći Sveti Gral, moćnu relikviju, koja onom tko pije iz nje udahnuje novi život.

I tako su krenuli, vjerni svom kralju i istrajni u želji da mu pomognu. Tražili su godinama. Uzalud. Mnogi su umrli na putu, na kojem nije bilo putokaza. Kad je sva nada propala, najmlađi od vitezova, Parsifal, pronašao je čudan dvorac, kojim je vladao stari Kralj ribara, čuvar Grala, kojeg su tako nazivali jer je bio hrom i nemoćan da jaše pa mu je ribarenje bilo jedina rasonoda. Njegovo je kraljevstvo također bilo zapušteno, činilo se kako tamo ništa ne uspijeva.

Kralj je pozvao mladog viteza u goste. Boraveći na dvoru, Parsifal je shvatio da dvorjani svako toliko prenose Sveti Gral iz sobe u sobu. Budući da su ga majka i učitelj u mladosti odgajali da ne postavlja suvišna pitanja, Parsifal je šutio i samo promatrao što se događa. Na njegovu žalost, drugoga dana je prognan iz dvorca a kako se nije usudio pitati kralja o njegovoj bolesti, nije dobio ono što je tražio ostavivši tako svoju životnu svrhu neispunjenom.

Neke verzije priče kazuje da se jednoga dana ipak vratio, shvativši koliko je pogriješio. Tada je postavio pravo pitanje Kralju ribara, "probudio" njega i njegovo kraljevstvo, dobio Gral i odnio ga Arturu koji je uz pomoć Grala povratio svoju snagu, ponovno okupio svoje ratnike i pobijedio sina Mordreda vrativši mir u zemlju. Dakle, samo je jedno pitanje bilo lijek za mnoge probleme...

U Joanninoj *Parsifalovoj vježbi*, sudionici posjećuju razna okupljališta ljudi kako bi im poput Parsifala, samo u modernom kontekstu, postavili pitanja: "Prema vašem mišljenju, s kojim se opasnostima danas u svijetu susrećemo? Pogoršava li se situacija ili ide na bolje? Pričate li ikada s nekim o tim problemima? Ako je odgovor potvrđan, gdje, kada i s kime o tome pričate - kod kuće s rodbinom, na poslu, u školi ili s prijateljima? Što ljudi govore o svemu? Može li se išta učiniti u svezi s time? Što vam daje nadu?"

Joanna tvrdi da se tijekom provođenja vježbe znaju dogoditi trenuci "budenja" slični onima u kraljevstvu Kralja ribara. U procesu podjednako oživljavaju oni koji postavljaju pitanja kao i oni koji na njih odgovaraju, iako razgovori o značajnim problemima često znaju biti veoma bolni. No ipak, ljudi otkrivaju kako nada postoji, kako se istina kreće ruku pod ruku s vjerom u nutarnju mudrost, s preciznim promatranjem i uz prava pitanja, što stvara novu



energiju koja im pomaže da pozitivno gledaju na život. Jer vizija pozitivne budućnosti već postoji. Samo nam treba pozornost i prava pitanja