

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Samoorganizacija i
adaptivno liderstvo

Executive MBA Program

Boost your managerial potential.

- Embark on the path of your personal and career transformation with one of the most innovative Executive MBA programs in the world (AMBA 2012)
 - Obtain complex business knowledge and improve leadership skills for leading in a global environment
- 
- A photograph of graduates in blue gowns and caps, viewed from an overhead perspective. The graduates are wearing blue gowns with gold tassels on their caps. The background is a dark, textured surface, possibly a stage or a walkway.



IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

35

YEARS

- World-class international faculty from the world's leading business schools and experienced international participants provide an unforgettable educational experience
- Join a network of MBA graduates from 75 countries

The program starts
in February 2022

Further information, the programme and
registration forms please find at

www.iedc.si

Donosimo svjesnost i transformaciju u život lidera i organizacija.

Nudimo inovativne i online koncepte učenja.

Razvili smo ko-kreaciju u treninzima koja oduševljava polaznike.

Kreirali smo BOOM sistem za vođenje malog i srednjeg poduzeća.

Naši strateški dobavljači su svjetski lideri u svojim područjima.

Vodeća smo trening i coaching kompanija u regiji.



Strive for
development.



Profiling Online®

Axonify™



LQ.HR

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

POWERED BY

 Fina

No. 3 / Vol. XIII / Jesen 2021.
ISSN 1846-9590



A School with a View



Strive for
development.

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmaniči 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Alan Žepić (LQ), Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net), Mirna Radošević (Salveo) / **Uredivački odbor:** Marijan Kegalj (Electronic Security), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Čimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije:** Tomislav Čurković / **Grafička priprema:** Sagita d.o.o. Opatija / **Prijevod i lektura:** Biserka Čimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** qLife@quantum21.net / +385.98.981.0756

Partneri:

 Emerald Management First

 JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

 PEGASUS
COMMUNICATIONS

 SoL
society for
organizational learning

 McKinsey & Company

Rijeka, Rujan 2021.

7

Samoorganizacija i adaptivno liderstvo

Marko Lučić

11

Poticanje prirodne tendencije samoorganiziranja

Richard N. Knowles

Svaki živi sustav na ovome svijetu pod utjecajem je prirodne tendencije „samoorganiziranja“. Fenomen *samoorganizacije* u prirodi se manifestira na svim razinama postojanja, od najsitnijih bakterija do velikih ekosustava. Riječ je o sveprisutnoj, sveprožimajućoj i vrlo suptilnoj pojavi koja se zbog navedenih obilježja vrlo često uopće ne primjećuje. No, to ne znači da ne postoji.

25

Samoorganizacija: budućnost liderstva i menadžmenta

Margaret Wheatley, Myron Kellner-Rogers

Tekst nudi odgovore na intrigantna pitanja o tome zašto su ljudi u organizacijama tako često obeshabreni i uplašeni za budućnost (sebe i organizacije), zašto se - nakon brojnih pokušaja da se nešto bitno promijeni - na koncu očaj dodatno povećava, zašto brojni lideri i menadžeri ne uspijevaju implementirati trajne organizacijske promjene te zašto su u svojim nastojanjima tako često neuspješni?

41

Uvod u adaptivno liderstvo

Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky

Najčešći uzrok neuspješnog liderstva rezultat je poistovjećivanja *adaptivnih izazova s tehničkim problemima*. Slično je i s trenutačnom COVID-19 krizom. Ako ne želite ponoviti učestalu grešku brojnih lidera i menadžera širom svijeta, pažljivo pročitajte što vam autori žele reći.

77

Intervju s Ronaldom Heifetzom

Adaptivne promjene: što je esencijalno, a što se mijenja?

Claus Otto Scharmer

Dijalog Ronalda Heifetza, direktora *Center for Public Leadership* na *John F. Kennedy School of Government Sveučilišta Harvard* i Otta Scharmera, vodećih svjetskih stručnjaka na području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja, uvest će vas u skrivene tajne adaptivnog liderstva i ukazati vam na što morate posebno paziti kada vodite organizacije i nacije kroz adaptivne promjene.

FREE

95

Voditi otvorenoga srca

Ronald A. Heifetz, Marty Linsky

Gledano kroz povijest, praktimirati liderstvo nikada nije bilo lako. Početkom 21. stoljeća čini se kako liderstvo dodatno dobiva na težini. Izazovi modernog vremena od čelnih ljudi nacija i organizacija traže da iz temelja promijene vlastite stavove, uvjerenja i navike, a u nekim slučajevima i duboko ukorijenjene vrijednosti.

105

Samoorganizacija i kompleksnost: jesu li organizacije doista živi sustavi?

Douglas Griffin

Autor se u članku kritički osvrće na radove znanstvenika koji tvrde da nam *teorija kaosa* i *teorija kompleksnosti* - preko *fenomena samoorganizacije* i nekih drugih fenomena - omogućuju da organizacije počnemo poistovjećivati sa živim sustavima.



Uvodnik

Samoorganizacija i adaptivno liderstvo

Marko Lučić

Pisanje uvodnika novog *qLifea* vodi me uvijek kroz slično - dijelom bolno, a dijelom uzbuđljivo - iskustvo stvaranja novog entiteta protkanog novim znanjima, interpretacijama i informacijama moderne znanosti liderstva i menadžmenta. Iskustvo je djelomice bolno jer traži da se na tri tekstualne kartice sažme iznimno široka tema o kojoj se može danima raspravljati. Opseg uvodnika, dakle, traži odbacivanje odnosno metaforičko „ubijanje“ mnoštva dubokih uvida. A to, vjerujte mi, doista *boli*.

Potom, pri kraju procesa rađanja teksta osjećaj *uzbuđenja* polako počinje mijenjati situaciju u pozitivnom smjeru. Novo „biće“, koje u sebi nosi jedinstvenu znanstveno-filozofsku poruku, spremno je realizirati vlastitu misiju, otisnuti se u svijet i pronaći baš onu osobu kojoj će pomoći u njezinom jedinstvenom procesu stvaranja smisla - osobnom razumijevanju liderstva. A to, vjerujte mi, doista *usrećuje*.

Pisanje uvodnika novog *qLifea* dodatno je osnažilo opisanu dihotomiju; odbacivanje i „ubijanje“ brojnih detalja koncepcija *samoorganizacije* i *adaptivnog liderstva* dodatno boli i ushićuje jer je riječ o suštinski važnim koncepcijama - radikalno odmaknutim od tradicionalne komandno-kontrolne paradigme - koje će obilježiti budućnost naše znanstveno-stručne discipline i prakse u godinama pred nama!

Koncepcija *samoorganizacije* nastala je u procesu zamjene mehanicističkog svjetonazora organskim koji organizacije poistovjećuje sa živim sustavima, a ne sa strojevima. Koncepcija je sve samo ne „nova“; utemeljena je

na *prirodnom biološkom fenomenu samoorganiziranja* kojeg do nedavno nismo primjećivali jer nas nije interesirao, iako je oduvijek postojao - još od samog začetka života. U domeni liderstva samoorganizacija propituje i kritizira tradicionalna uvjerenja o bezgraničnoj moći *kontrole* i *predviđanja* te posebno o odnosu *uzroka* i *posljedice* koji se - unatoč recentnim spoznajama teorije kompleksnosti - banalizira i smatra „lako predvidljivim“. U kompleksnim sustavima, naime, „logične“ intervencije linearnog mindseta najčešće ne funkcioniraju.

Samoorganizacija osporava tradicionalne postavke o *ulogi lidera* te o tome kako se organizacija zapravo stvara. U tome se oslanja na biologiju koja podsjeća da svi živi sustavi - od rođenja do smrti - iskazuju *prilagodljivost*, *fleksibilnost*, *otpornost*, *učenje*, *inteligenciju* i *samoodržanje*. Jata ptica i riba, rojevi kukaca, kolonije termita ili prometni zastoji manifestacije su sinkroniziranog i vrlo uređenog ponašanja kojim ne upravljaju lideri ili menadžeri nego nekolicina jednostavnih, lokalno usmjerenih pravila koja se odnose isključivo na ponašanje jedinke u *odnosu* na

ponašanje susjeda. Prema tome, priroda nam jasno pokazuje kako se koordinacija događa bez izvanjski nametnutog i prethodno usklađenog plana - izravno prkoseći tradicionalnom zapadnjačkom vjerovanju u neophodnost vanjskog autoriteta.

U samoorganizirajućim sustavima promjene nisu problematične intruzije nego velika organizacijske snaga. *Strukture i rješenja* nisu drugo doli privremeni entiteti. Članovi sustava i resursi spontano se okupljaju radi pokretanja inicijativa i odgovora na nove *disrupcije* i *prijetnje* iz okruženja. *Eksperimentiranje* je normalno i poželjno. U ljudskim samoorganizirajućim sustavima lideri se *spontano javljaju* (i spontano povlače), prema potrebama trenutka, unutar „tankih“ upravljačkih sustava s vrlo malo razina, ovisno o tome raspoložu li potrebnim informacijama i kreativnim rješenjima koje ostatak grupe podržava. Ostali ih slijede prema *vlastitom izboru*, na temelju osobnog *povjerenja* i procijenjene *pouzdanosti*, a ne na osnovi njihova formalnog autoriteta. *Uključenost* i *participacija* vrlo su bitni pa im se posvećuje iznimna pažnja.

Promotrite li pomnije, u kolosalnom raspadu tradicionalnog komandno-kontrolnog liderstva koje upravlja Covid-19 krizom lako ćete uočiti mindset koji direktno prkosi osnovnim postulatima samoorganizacije. Od samog početka lideri su krenuli stranputicom: umjesto da *uključivanjem* i *participacijom* podrže prirodne procese stvaranja novih centara promišljanja - radi inovativne interpretacije novih spoznaja - pokrenuli su rigidnu *difamaciju* i *cenzur*u. Umjesto da vode

računa o ograničenim dovezima *kontrole*, pokrenuli su dosad neviđeno *mikromenadžiranje*. Umjesto da uvažavaju promišljanja drugih stručnjaka - koje su ljudi počeli slijediti prema *vlastitom izboru*, na temelju osobnog *povjerenja* i procijenjene *pouzdanosti*, a ne na osnovi formalnog autoriteta - oni su ih putem medija demonizirali. Na koncu, zbog svoje umišljenosti i velikog ega, odbili su *učiti* pa su stoga nastavili ponavljati stare greške.

No, to nije sve. Čini se kako nam najgore tek dolazi jer lideri upravljaju epidemijom kao da je riječ o *tehničkom*, a ne *adaptivnom izazovu* čime nesvjesno potiču ogromne tenzije koje bi lako mogle eskalirati u ozbiljne sukobe. Razlika u pristupu ogromna je: rješavanje tehničkih izazova zahtijeva britak um i specifičnu znanstveno-stručnu ekspertizu dok se rješavanje adaptivnih izazova temelji na razumijevanju da su adaptivni problemi inducirani *različitim osobnim vrijednostima* na osnovi kojih (dvije) različite skupine stvaraju i podržavaju različitu racionalnost.

U takvim uvjetima optimalno rješenje moralo bi proizaći iz domene *optimalnog balansa* koji vodi računa o *vrijednosnim potrebama* obiju grupa ljudi. Unilateralno nametanje kontrole - o tome smo već pisali u prethodnim brojevima - jednostavno ne može mirno završiti. Jer, kako kaže jedan od osnovnih postulata samoorganizacije, „što snažnije upireš sustav u njemu neželjenom smjeru, to će ti sustav snažnije odgovoriti“. Reakcija će biti jednako snažna kao akcija. Posve prirodno i očekivano. Istinski lideri morali bi to znati.



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

35th Anniversary

of IEDC-Bled School of Management

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

35
YEARS

An award-winning school

- Founded in 1986 as the first business school of its type in Central and Eastern Europe.
- An international centre of excellence in management development, a business meeting point, and a unique place where works of art complement a creative environment for creative leadership.
- Some of the world's most eminent professors and consultants teach here.

35
years of tradition

94,000
participants

100
countries

www.iedc.si



Poticanje prirodne tendencije samoorganiziranja

Richard N. Knowles

Svaki živi sustav na ovome svijetu pod utjecajem je prirodne tendencije „samoorganiziranja“. Fenomen *samoorganizacije* u prirodi se manifestira na svim razinama postojanja, od najsitnijih bakterija do velikih ekosustava. Za potrebe ovog teksta pojam „sustav“ jednostavno ću definirati kao „skup sličnih entiteta“ ili, još jednostavnije, kao bilo koju „grupu entiteta“. Budući da su entiteti o kojima pišem uvijek na neki način međusobno slični, podarimo li im čak i rudimentarnu svjesnost, vremenom će razviti neku vrstu *zajedničkog identiteta* koji će ih odvojiti od drugih entiteta.

Ljudi na svojoj koži doživljavaju prirodnu tendenciju samoorganizacije prilikom brojnih okupljanja radi konverzacije, rada

ili igre. Riječ je o sveprisutnoj, sveprožimajućoj i vrlo suptilnoj pojavi koja se zbog navedenih obilježja vrlo često uopće ne

MI SLAVIMO, SVI DOBIVAJU!

Otvori aplikaciju i preuzmi
kupon za **popust na gorivo***
od 20 lp/L i **druge pogodnosti**
u INA Fresh Corneru!



Z. Horvat

ZLATKO HORVAT
Rukometaš



SKENIRAJ QR KOD
I PREUZMI APLIKACIJU



* Od 1. do 30. 9. 2021., svi postojeći i novi članovi mogu ostvariti popust od 20 lp/L na Class Plus goriva. Popust je moguće iskoristiti maksimalno 4 puta, pomoću kupona.

stvorena načela i standardi snažno će utjecati na naše odnose, ali i na mnoge već identificirane probleme. Proces se nastavlja usmjeravanjem na specifične zadatke kojima realiziramo intenciju. Nakon toga pokušavamo shvatiti na koji ćemo način nastaviti dijeliti bitne informacije kako bismo nastavili učiti i rasti te kako bismo zajedno otkrivali budućnost. Naposljetku, dok završavamo inicijalni ciklus pokušavamo razumjeti kako najbolje strukturirati i organizirati sustav radi izvršenja zadataka i rješavanja definiranih problema.

No, proces duboke konverzacije kojim pristupamo prirodnoj tendenciji samoorganizacije ne završava time. Navedenim završava samo prvi ciklus koji potom prelazi u drugi, treći, četvrti... šireći se i produbljujući dalje. Vremenom - u cikličkoj spirali učenja i rasta - pojavit će se stoga novi uvidi koje ćemo potom pridodati osnovnoj mapi.

Ciklički napredak konverzacije omogućuje razvoj visoke razine *koherentnosti, svrhovitosti, održivosti i motiviranosti* za djelovanje.

Središte kontrole prelazi iz domene edikata i službenih objava menadžera u domenu stvaranja onog što nazivam "z djelom" (Knowles, *ibid.*). „Zdjela“ se sastoji od *misije, vizije, očekivanja, načela i standarda* izvedbe. Organizaciji „z djela“ osigurava uređenost i usmjerenost, a djelatnicima visoku razinu radne autonomije radi realizacije odabranih zadataka.

Korištenjem opisanog pristupa svjesnog angažiranja prirodne tendencije samoorganiziranja iznenada se počinje oslobađati znatna količina energije i kreativnosti djelatnika čime se sveukupna učinkovitost organizacije obično značajno poboljšava - često i više od 30 do 40 posto. Otpor promjenama gotovo u potpunosti iščezava.

Promišljanja o emergenciji

U sveukupnom kontekstu fenomena samoorganizacije korisno je sagledati različite vrste ponašanja koje izviru radi promjene stila liderstva. Ranije je, naime, navedeno da je liderstvo u velikoj mjeri situacijski proces u kojem je gotovo svaki trenutak jedinstven i nov. U knjizi *The Leadership Dance: Pathways to Extraordinary Organizational Effectiveness* (str. 169-176) opisane su tri vrste ponašanja koje izviru iz triju različitih procesa liderstva. Ti su procesi ugrađeni u *Process Enneagram* model s time da svaki u sebi sadrži tri međuovisne ideje. Iako se spomenuti procesi u praksi odvijaju

Liderstvo je u velikoj mjeri situacijski proces u kojem je gotovo svaki trenutak jedinstven i nov.

Zaključak

Kao liderima, na nama je da potaknemo i angažiramo prirodnu sklonost samoorganiziranju. Iako su, povijesno gledano, lideri i menadžeri širom svijeta vodili prvenstveno nametanjem vlastite volje (treba kazati da je u nekim situacijama autokratsko liderstvo učinkovito), sve je više dokaza da svjesno

angažiranje prirodne sklonosti samoorganizaciji značajno uvećava *vitalnost, koherentnost, energičnost, kreativnost, učinkovitost i održivost* organizacija. Konceptija „samoorganizirajućeg liderstva“ pomaže liderima i menadžerima da ciljano i učinkovito koriste prirodnu tendenciju samoorganiziranja.

Translated and reprinted by permission of *Berkana Institute*. Copyright ©2021. by *Berkana Institute*, all rights reserved. Website: www.berkana.org



Richard Knowles, doktor znanosti, pisac, predavač i poslovni savjetnik, autor knjige *Leadership Dance* i dugogodišnji predsjednik *Center for Self-Organizing Leadership*.



Gradimo da spajamo!



Samoorganizacija: budućnost liderstva i menadžmenta

Margaret Wheatley

Zašto su ljudi u organizacijama tako često obeshrabreni i uplašeni za budućnost (sebe i organizacije)? Zašto se - nakon brojnih pokušaja da se nešto bitno promijeni - na koncu očaj dodatno povećava? Zašto brojni lideri i menadžeri ne uspijevaju implementirati trajne organizacijske promjene? Zašto su u svojim nastojanjima tako često neuspješni? Mi ljudi, kao i naše organizacije, egzistiramo u svijetu kontinuirane evolucije. Shodno tome, samo od sebe nameće se logično pitanje: *zašto su promjene postale „neprirodni“ fenomen u sustavima koje tvore ljudi?*

Osobno vjerujem kako osnovne uzroke kolosalnih neuspjeha u vođenju organizacijskih promjena treba tražiti u temeljnoj,

te istovremeno posve pogrešnoj pretpostavci, koja *organizacije poistovjećuje sa strojevima*. Korijene svjetonazora koji organizacije

- postoji li neki drugi način da stvorimo otporne, inteligentne, brze i fleksibilne organizacije?
- možemo li se ikako drugačije organizirati u ovim ludim, brzim, kompleksnim i promjenjivim vremenima?

Pa ipak, moramo imati na umu kako je riječ o vrlo zahtjevnoj promjeni koja od nas

traži da zaboravimo tradicionalne modele organiziranja duboko utkane u našoj podsvijesti. Riječ je promjeni koja će većinu nas zaokupljati do kraja karijere. Srećom, budućnost nas uporno i snažno vuče prema novim spoznajama od kojih je svakako najvažnije ona da su organizacije živi sustavi, a ne mehanički strojevi kojima upravljamo inženjerskim tehnikama i metodama.

Translated and reprinted by permission of *Emerald*. This article was originally published under the English title *Self-organization: The Irresistible Future of Organizing* in *Strategy & Leadership* magazine. Copyright ©2021. by *Emerald*, all rights reserved.



Margaret Wheatley predsjednica je *Instituta Berkana*, dugogodišnja profesorica, poslovna savjetnica, publicistkinja i govornica o radikalno novoj praksi organiziranja i vođenja u kaotičnim vremenima. Njezina knjiga *Leadership and the New Science* proglašena je 2002. „knjigom godine“ na području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja.



**Izazovima Vašeg poslovanja
pristupamo individualno
i pružamo Vam cjelovitu
podršku.**

REVIZIJA | INTERNA REVIZIJA | REVIZIJA EU FONDOVA | KNJIGOVODSTVO | OBRAČUN PLAĆA |
EXPATRIATES | POREZNO SAVJETOVANJE | IZRADA ELABORATA O TRANSFERNIM CIJENAMA |
POSLOVNO SAVJETOVANJE | IZRADA POSLOVNIH PLANOVA | DUE DILIGENCE | PROCJENE VRIJEDNOSTI
DRUŠTVA | MERGERS & ACQUISITIONS



BD Grupa

Partneri u razvoju Vašeg poslovanja

Kontakti:

Branka Topolovec
+385 91 440 6600

Domagoj Hladika
+385 99 592 6646

office@savjetovanje.hr
www.savjetovanje.hr



Uvod u adaptivno liderstvo

Ronald Heifetz, Alexander Grashow,
Marty Linsky

Koncepcija *adaptivnog liderstva* sustavno se istražuje, proširuje i produbljuje od daleke 1994. godine u knjigama i stručnim člancima raznih autora koji se nadovezuju na dva osnovna djela: *Leadership Without Easy Answers* i *Leadership on the Line*. Sve opsežnija literatura ovog rastućeg znanstvenog područja obuhvaća radove naših kolega Sharon Daloz Parks (*Leadership Can Be Taught*) i Deana Williamsa (*Real Leadership*).

Druga djela aplicirala su koncepciju *adaptivnog liderstva* na specifične profesionalne izazove kao npr. knjiga Richarda Fostera i Sarah Kaplan *Creative Destruction*, knjiga Donaldal L. Laurieja *The Real Work of*

Leaders bavi se implementacijom pristupa u velikim kompanijama, zatim Garyja De Carolisova *A View from the Balcony* koja proučava uvođenje koncepcije u razne uslužne sustave; Stacie Goffin i Valora Washington

KROZ H.ART E-RAZVOJ

LIVE ONLINE
TRENING

LIVE ONLINE
KOUČING

LIDERŠIP I BIZNIS
ONLINE SIMULACIJE

H.ART
ELEARNING

BLANCHARD
ELEARNING



DOBIJATE:



BIRANJE TRAJANJA, DUBINE PRORADE
TEME I NIVOVA INTERAKCIJE



IZBOR PREKO 30 LIDERŠIP I POSLOVNIH
VEŠTINA



METODOLOGIJU I SADRŽAJ KOJI DRŽE
PAŽNJU, ANGAŽUJU UČESNIKA



PROSTOR ZA VEŽBU I NADOGRAĐNJU
ZNAĐJA ZBOG MODULARNIH LEKCIJA



POVEZIVANJE SA ASESMENTOM I
KOUČINGOM KROZ „BLENDED LEARNING“



VEĆE EFEKTE SA VEĆOM UŠTEDOM
NOVCA



UČENJE NA DALJINU, BEZ
ORGANIZACIJE SMEŠTAJA, PUTA I SL.



MOGUĆNOST RAZVOJA VELIKOG BROJA
ZAPOSLENIH ISTOVREMENO



SAVREMENI PRISTUP UČENJA
ZASNOVAN NA NEURO-ISTRAŽIVANJIMA

Slika 3: Liderstvo iz pozicije autoriteta

Zadatak	Tehnički	Adaptivni
Usmjerenje	Detekcija problema i solucije za njegovo rješavanje	Identifikacija adaptivnih izazova; formulacija ključnih pitanja
Zaštita	Zaštita od izvanjskih prijetnji	Otkrivanje izvanjskih prijetnji
Uredenost Orijentacija	Orijentacija ljudi na trenutačne uloge	Dezorijentacija trenutačnih uloga
Konflikt	Uspostava reda	Otkrivanje konflikta/dozvola za izviranje konflikta
Norme	Održavanje normi	Propitivanje normi

Živjeti u neravnoteži

Practiciranje adaptivnog liderstva u prvom redu podrazumijeva liderovo pomaganje ljudima da uspješno plove razdobljima uznemirenosti kada promišljaju o tome što im je bitno, a što mogu odbaciti - dok eksperimentiraju s raspoloživim rješenjima za adaptivne izazove. Pokazalo se kako spomenuta neravnoteža u praksi može katalizirati brojne sukobe, frustraciju, paniku, zbunjenost, dezorijentaciju i strah da se ne izgubi nešto što je grupi bitno. Kao lider, niti ste plaćeni niti ćete biti dobro prihvaćeni za bavljenje adaptivnim problemima. Štoviše, brojni ljudi na pozicijama autoriteta smatraju da se njihov primarni zadatak sastoji u mobilizaciji djelatnika na rješavanje stručno-tehničkih problema u njihovoj nadležnosti što je posve netočno. Practiciranje adaptivnog liderstva zahtijeva osebujne vještine i uvide potrebne za nošenje s

masom proturječnih energija. Adaptivno liderstvo zahtijeva od vas dvije stvari:

- da upravljate sobom u tom okruženju,
- da pomažete ljudima nositi se s nelagodom koju proživljavaju.

Riječju, *adaptivno liderstvo traži od lidera da živi u neravnoteži*. Imajući na umu da procese adaptacije neizostavno prati nelagoda, istinski lideri uvijek će empatično suosjećati s ljudskom boli koja ide ruku pod ruku s dubokim promjenama. Pritom treba jasno kazati kako uznemiravanje ljudi nije poanta već posljedica procesa. Osnovna svrha adaptivnih procesa napredovanje je u situaciji teških kolektivnih izazova. Jedna od aktivnosti upravljanja automobilom odnosi se na održavanje toplinske energije - koja je prirodni nusprodukt rada automobilskeg motora - u okvirima produktivnog

prodavača jer su obje grupe sebe smatrale zaslužnima za brzo širenje tvrtke te su poštenim smatrale da se vrijednosti njihove grupe preinače u vrijednosti tvrtke. Riječju, unatoč evidentnom uspjehu tvrtka je definitivno skrenula s pravog puta. Zbog toga su članovi uprave započeli razgovarati o svrsi. Unatoč neugodnoj diskusiji, na koncu su osvijestili kako bi sljedeća poslovna faza mogla izgledati, te kakvim bi se vrijednostima tvrtka u toj fazi trebala voditi.

Praksa pokazuje da je *osvješćavanje zajedničke svrhe* često izazovno i bolno jer se radi širih interesa cjeline moraju žrtvovati neki uži interesi segmenata/dijelova/grupa.

Pa ipak, riječ je o izuzetno vrijednom korektivu. Kada se suočite s teškim odlukama, kada vam se uspjeh čini nedostižnim, međusobno podsjećanje na svrhu (osnovni razlog postojanja sustava) osigurat će vam neophodne smjernice, potporu i inspiraciju.

Translated and reprinted by permission of *Harvard Business Review*. This article is excerpted from the book *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Copyright ©2021. by HBR, all rights reserved.



Ronald A. Heifetz direktor je *Center For Leadership* na Sveučilištu Harvard, predavač i poslovni savjetnik velikog međunarodnog iskustva. Njegova knjiga *Leadership Without Easy Answers* doživjela je nedavno dvanaesto izdanje. U koautorstvu s Martyjem Linskyjem izdao je i bestseler *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*.



Alexander Grashow, koautor knjige *Adaptive Leadership*, savjetnik tvrtki *Google*, *TED*, *HBO*, *NBA*, *IBM*, *Rockefeller Foundation* i *The Open Society Foundations*.



Marty Linsky predavač je na *Harvard Kennedy School of Government* i međunarodno priznati poslovni savjetnik

SALVEO URED,
ZAVRTNICA 17, ZAGREB

Poslovni prostor za dnevni najam

Iznajmljujemo jedinstveno
dizajniran prostor s dvije
modularne dvorane opremljene
najmodernijom tehnologijom za
sve vrste sastanaka, radionica,
edukacija i seminara.

Ako trebate poslovni prostor za
sljedeći sastanak ili radionicu do
40 sudionika, kontaktirajte nas na:



office-cro@salveo-pharma.com



+385 1 562 2000.

Veselimo se zajedničkoj suradnji.

SPACE₂C



U Rovinju je održano 14. izdanje Weekend Media Festivala

Najveća regionalna konferencija, Weekend Media Festival, ove je godine ponovno oživjela prostore stare Tvornice duhana u Rovinju i pod sloganom „Živio život“ slavila život, ljubav i zajedništvo. Riječ je o regionalnom događaju koji na jednom mjestu okuplja brojne stručnjake iz svijeta medija i komunikacija te donosi najnovije trendove, znanja i uspješne prakse iz industrije.

„Festival je ove godine nadmašio sva očekivanja! Koja je naša tajna? Tajna je u odličnom programu, zanimljivim predavačima i neformalnom druženju u ugodnom ambijentu. Svi se kod nas osjećaju dobro i nadahnuto, a naravno, dogovore se i neki poslovi. To je idealna kombinacija - spoj ružanskog produženog vikenda i inspirativna druženja s kolegama iz cijele regije“, izjavio je Tomo Ricov, direktor Weekend Media Festivala.

Weekend otkriva tajne vrhunskih stručnjaka

Program Weekend Media Festivala uvijek ima isti cilj, a to je da svake godine osigura najatraktivniji program uz maksimalno uživanje u brojnim zanimljivim predavanjima i panelima s aktualnim temama iz industrije

koje zrače znanjem i inspiracijom. Brendiranje država, utjecaj pametnih telefona na život modernog čovjeka, motivirajuće poduzetničke priče, umjetna inteligencija, „kuhanje“ dobrog sadržaja, novi trendovi u industriji, oživljavanje PR-a i teorije zavjere



21. stoljeća, samo su neke od tema o kojima je bilo riječi na 14. Weekendu. Među brojnim predavačima i panelistima bili su domaći i strani komunikacijski stručnjaci, novinari, influenceri, glumci, uspješni poduzetnici, vrhunski sportaši te mnogi drugi.

Koliko smo ovisni o pametnim telefonima?

Pametni telefoni, koji su svojom pojavom osvojili cijeli svijet, već su godinama stalni i nezaobilazni dio naših života. Digitalizacija svijeta i ubrzani razvoj tehnologije značajno su promijenili živote četiri milijarde korisnika pa se današnji život više ne može zamisliti bez upotrebe pametnih telefona. Značajno su nam olakšali dinamičnu svakodnevicu, osigurali da svoje planirane obaveze rješavamo jednostavno i u hodu te da na kraju uživamo u omiljenim sadržajima na internetu. Ali veliko je pitanje koja je cijena uporabe pametnih telefona? Izvrstan odgovor dao je međunarodno priznati njemački psihijatar, psiholog i neuroznanstvenik prof. Manfred Spitzer koji je na ovogodišnjem Weekend Media Festivalu održao predavanje pod nazivom „Epidemija pametnih telefona: Prijetnja zdravlju,

obrazovanju i društvu“. Istaknuo je da ponekad nismo svjesni negativnog utjecaja kojeg pametni telefoni mogu imati na naš život i zdravlje te je objasnio kako pretjerano korištenje pametnih telefona može otežati naše razmišljanje i narušiti kreativnost, dok zbog određenih sadržaja koje pregledavamo može izazvati osjećaje depresije, frustracije i ljutnje. Također, Spitzer je kraju svojeg predavanja prokomentirao i sveprisutni problem koji je nastao uz pojavu pametnih tehnologija, a odnosi se na privatnost podataka koje ostavljamo na društvenim mrežama i općenito internetu.

Važnost brendiranja država i izgradnja imidža

Pričanje najboljih priča međunarodnoj javnosti ponekad ima snažniji utjecaj nego diplomacija, jer one podrazumijevaju emocionalnu povezanost. Iz tog razloga države ulažu velike količine novca kako bi promovirali svoj način života, *made in* proizvode i turističke destinacije s ciljem izgradnje pozitivnog imidža u svijetu. Kreiranje takvog imidža jedan je od ključnih koraka kako bi država postala prepoznatljivi brend pa možemo reći da je imidž postao najvrijednije blago država. Sudionici ovogodišnjeg Weekenda imali su priliku uživati u sjajnom predavanju prof.dr.sc. Božo Skoko, vodećeg hrvatskog stručnjaka za nacionalno brendiranje te člana uprave Millenium promocije - vodeće agencije za tržišno komuniciranje u Hrvatskoj. Na predavanju pod nazivom „Države kao komunikatori: od danskog hyggea do korejskog BTS-a“ podijelio je svoja brojna znanja i iskustva, dok je na stvarnim primjerima poput skandinavskog načina života, talijanske hrane ili njemačkog automobila prikazao važnost brendiranja. Vrhunski hrvatski stručnjak, uoči izlaska svoje nove knjige: “Strateško



komuniciranje država”, inspirirao nas je s pričom o tome kako je Južna Koreja postala in, a SAD out.

Inflacija informacija i dezinformacija - cyber rat između istine i laži

Život modernog doba obilježen je brojnim teorijama zavjere te neizmjernom inflacijom informacija, ali i dezinformacija. Drugim riječima, internet u kratko vrijeme može podijeliti veliku količinu informacija među kojima je sve teže raspoznati istinu od laži. U posljednje dvije godine, točnije s pojavom pandemije koronavirusa, inflacija tih informacija dostignula je svoj vrhunac. Cjepivo kao prikriveni čip za 5G mrežu, zemlja koja je ravna ploča ili ptice „dronovi“ koje prate sve naše dnevne aktivnosti, samo su neke od brojnih teorija o kojima se raspravljalo u razgovoru One-on-One pod nazivom „Teorije zavjere 21. stoljeća: cyber rat između istine i laži“. Ulogu moderatora preuzeo je Neven Kepeski, direktor Media Bar-a, dok je zvijezda panela bio Velimir Grgić novinar, scenarist, redatelj, producent te autor istoimene knjige „Teorije zavjere 21. stoljeća“. Grgić nas je na jednostavan, kronološki te istovremeno uzbudljiv način, baš kao u svojoj knjizi, na jednom mjestu upoznao s cjelovitom kronologijom fenomena. I ono najvažnije, naučio nas je kako nijednu informaciju, dok čitamo vijesti ili pregledavamo sadržaj na društvenim mrežama, ne smijemo uzimati „zdravo za gotovo“.

Aktivirajmo promjene - mijenjajmo društvo na bolje!

U protekle dvije godine susreli smo se s brojnim aktivističkim pokretima poput MeToo, Školski štrajk za klimu Grete



Thurnberg, Black lives matter koje su, zahvaljujući medijima i internetu, na globalnoj razini potaknule brojne promjene u društvu. S druge strane, Hrvatska i regija su se, osim s pandemijom koronavirusa, pronašle u borbi protiv posljedica potresa, obiteljskog nasilja te seksualnog zlostavljanja pa tako ne smijemo zaboraviti udruge i pokrete iz naše regije koje su krenule istim koracima i sa zajedničkim ciljem - aktivacija promjena i poboljšanje života u društvu. Na ovogodišnjem Weekendu prisjetili smo se svih revolucionarnih pokreta u sklopu panela „Aktivirajmo promjene!“. Ovaj nadahnjujući panel okupio je vodeće žene iz regije koje su mijenjale društvo protekle dvije godine - Jelena Veljača iz udruge „Spasi me“, Sandra Benčić, predsjednica kluba Zeleno - lijevi blok u Hrvatskom saboru, Vesna Blašković iz udruge „SOS Zagreb“ te Asja Krsmanović, jedna od osnivačica Facebook stranice „Nisam tražila“, uz moderiranje direktorice Prime time komunikacija Nevene Rendeli, koja se idealno uklopila u ovaj krug moćnih žena. Uz veliku količinu emocija, upoznale su nas sa svim poduzetim akcijama i aktivističkim pokretima koji su ostavili beskrajn traga u životima ljudi. Svojim inspirativnim pričama dočarale su značajnost društvenih promjena uz



odgovor na pitanje - Koliko je zapravo važan aktivizam u modernom dobu koji je prepun različitih izazova i prepreka?

Eventi budućnosti - prihvaćanje novih formata ili ipak vraćanje starih?

Da su nam prije dvije godine rekli da će se svijet suočiti s pandemijom zloćudnog virusa ne bismo im vjerovali. Međutim, danas živimo u svijetu koji još uvijek vodi bitku s pandemijom koronavirusa. Pandemija je ostavila neizbrisivi trag u cijelom svijetu, a posebno neugodan i težak udarac nanijela je globalnoj event industriji. Zabranom druženja i okupljanja, uz poštivanje epidemioloških mjera te održavanje socijalne

distance, event industrija je prisiljena osmisliti nove formate i koncepte događanja, sve uz pomoć digitalne tehnologije. Upravo o budućnosti evenata raspravljalo se u sklopu panela „Eventi budućnosti - je li druženju uživo došao kraj?“ na kojem su sudjelovali Berislav Marszalek, direktor i osnivač najuspješnije regionalne event platforme Entrio.hr, te Boris Kovaček, izvršni direktor i producent Weekend Media Festivala. Uz izazovno iskustvo organizacije ovogodišnjeg Weekenda, publici su približili virtualne i hibridne evente kao idealna rješenja i odgovor na pandemiju koja je u jednom trenutku u potpunosti zabranila održavanje brojnih festivala i događaja uživo.

Weekend Media Festival je najveći regionalni festival komunikacija koji za brojne stručnjake, predavače, paneliste, posjetitelje i sve one koji žele znati više o budućnosti medija i digitalnih tehnologija. Njegova kvaliteta i vrhunska organizacija ove godine je ponovno potvrdila uspješnost, i to za vrijeme izazovnih i nepredvidivih situacija u kojima su festivali skoro bili potpuno zaboravljeni. Vjerujemo da su svi sudionici ovogodišnjeg Weekend Media Festivala sklopili nova prijateljstva, prikupili nova znanja i iskustva te, ono najvažnije, stvorili uspomene koje će zasigurno pamtili i s veseljem ih se prisjećati do novog izdanja Weekenda.



GENERALNI POKROVITELJ

WEEKEND 14

Hvala vam i vidimo se
na sljedećem Weekendu!

#živioživot

ROVINJ / 23.-26.9.2021.

www.weekend.hr





Intervju s Ronaldom Heifetzom

Claus Otto Scharmer

Ronald A. Heifetz direktor je Center for Public Leadership na John F. Kennedy School of Government Sveučilišta Harvard. Posljednjih četrdeset godina bavi se razvojem teorije liderstva i metoda za razvoj lidera. Osnovna svrba njegova rada osmišljavanje je učinkovitih strategija i taktika za mobilizaciju adaptivnog pristupa u javnim, profitnim i neprofitnim organizacijama. Njegovi tečajevi liderstva nesumnjivo su među naježenjenijima i najpopularnijima u svijetu. Autor je svjetskog bestselera „Leadership Without Easy Answers“; knjige koja je do danas doživjela čak 15 izdanja. Kao bivšeg docenta kliničke psihijatrije na harvardskom Medicinskom fakultetu, Heifetz je sudbina usmjerila u sasvim drugačije vode od onih za koje se spremao - umjesto da se bavi područjem za koje se školovao, Heifetz danas intenzivno suraduje s liderima u vladama, profitnim i neprofitnim organizacijama širom svijeta. Njegove radionice i seminari s upravnim odborima i liderskim timovima usredotočene su na funkcioniranje lidera i menadžera u procesu poticanja i podržavanja tzv. „adaptivnih promjena“.

Dijalog s Ronaldom Heifetzom dio je globalnog projekta intervjuiranja 25 vodećih svjetskih stručnjaka na području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja pod pokroviteljstvom savjetničke kuće McKinsey & Company i Društva za organizacijsko učenje (SoL - Society for Organizational Learning). Transkripti intervjua

dostupni su na mrežnim stranicama dialogonleadership.org.

C. O. Scharmer: Profesore Heifetz, kojim se temeljnim pitanjima bavite u vašem radu? Što vas je ponukalo da se usmjerite na liderstvo?

I. Što je esencijalno, a što se mijenja?

Ronald Heifetz: Živimo u vremenima velikih prilika i velikih promjena. A velike tranzicije uvijek potiču ljude da se temeljito preispitaju: što je esencijalno, a što potrošeno pa se stoga treba mijenjati? Što nam je dragocjeno, a što nam ipak nije toliko vrijedno? Ne možemo koračati prema budućnosti i koristiti brojne mogućnosti suradnje s novim kulturama, idejama, sustavima vrijednosti i gospodarstvima ako prethodno ne otpustimo elemente prošlosti koje - mnogi od nas - smatraju dragocjenima.

Brojni stručnjaci liderstva i menadžmenta skloni su entuzijastično i optimistično naglašavati velike mogućnosti koje se kriju u promjenama, globalnom i održivom svijetu, širenju kolektivne svjesnosti i sustavima međuovisnosti. Riječ je o vrlo uzbudljivim procesima među kojima je zasigurno najintragantnije kolektivno uzvišenje svijesti. Također je veoma intrigantno stvaranje sustava međuovisnosti gospodarskih, političkih i kulturnih obilježja, a ne samo vjerskih i duhovnih.

Međutim, stvari nisu tako jednostavne kakvima se isprva čine jer je prekrasna vizija o kojoj govorim namijenjena prvenstveno pobjednicima. Jer, čak i oni pojedinci koji

apsolutno i rezolutno podržavaju promjene ni sami ne znaju što sve moraju izgubiti radi „sjajne“ budućnosti. Riječ je vrlo bitnom elementu *koncepcije adaptabilnosti* sažetom u ključnom pitanju: *što vam je bitno, a što možete mijenjati?*

U stručnoj literaturi o liderstvu i menadžmentu često ćete naići na tvrdnje da se "ljudi opiru promjenama" te da ih "promjene plaše." Mislim da su obje pogrešne. Primjerice, vjerujem da su dobitnici na lotu sretni kada osvoje milijun ili deset milijuna dolara jer znaju da će im se život stubokom promijeniti. S obzirom na to da će promjena stvoriti bolje životne uvjete dobitnici je očekivano pozdravljaju. Nisam čuo da je dobitak ikada vraćen. Promjene su teške i zahtjevne samo onda kada u sebi nose mogućnost gubitka. Prema tome, *mogućnost gubitka* - osnažena strepnjom, strahom i tjeskobom - zapravo stvara otpor.

Mnogi lideri (pre)često podcjenjuju stvarni izvor otpora: *veliku bol prilagodbe*. Umjesto razumijevanja i poštivanja „boli promjene“, svisoka se obraćaju ljudima nazivajući ih „uskogrudnima“, „kratkovidnima“ ili samo „sebičnima“ jer misle o vlastitim interesima. No, riječ je o posve pogrešnom

pristupu ljudskoj motivaciji: svaki čovjek - unutar vlastitih mentalnih modela i vlastita života - pokušava održati ono što smatra dragocjenim i promijeniti ono što ne smatra vrijednim. Ima li netko tko se ne opire kada mu nešto što on smatra vrijednim pokušavate otrgnuti iz ruku?

Kao liječnik i medicinar, godinama sam radio u hitnoj službi velike gradske bolnice. Tamo sam, poput mnogih liječnika na hitnom odjelu, jednoga dana liječio ženu koju je premlatio suprug zlostavljač. Tada sam prvi puta doživio nešto vrlo interesantno: nisam ju uspio nagovoriti da iskoristi specifične usluge koje bi joj zasigurno pomogle da se izvuče iz grozne situacije. Nisam joj uspio pomoći da uvidi kako postoji niz novih mogućnosti koje bi joj osigurale kvalitetniji život - nove odnose s normalnim ljudima umjesto s endemskim zlostavljačem. Nažalost, žena se odupirala mojim pokušajima jer sam suviše banalno prilazio njezinoj

kompleksnoj lojalnosti s kojom je odrasla i živjela cijeloga života. Zadirao sam u njezinu ljubav prema jednom ili oba roditelja koji su je vjerojatno također fizički zlostavljali. Osvijestiti lojalnost koju žena osjeća prema izvoru neadekvatne ljubavi izuzetno je teško. Od nje se očekuje da zakorači u veliku prazninu - u svijet koji smo mi iskusili i znamo da je moguć. Međutim, s njome nije tako; žena o kojoj pričam takav svijet nikada nije iskusila pa ne zna da postoji.

Zlostavljana žena zna samo to da je njezin suprug ponekad doista predivno biće: najslađe, najljubaznije i najnježnije na svijetu. Voditi ljubav s njime ponekad je doista fantastično iskustvo. Ponekad joj kupuje ruže. A ja sam joj ponudio da sve to izgubi. Zašto bi me poslušala? Zato što sam joj ja rekao da je s druge strane brda trava zelenija. Nažalost, ona nikad nije bila na drugoj strani brda pa ništa ne zna o travi koja se tamo nalazi.

II. Čudovište koje smo sami kreirali

Zamislite četrdesetogodišnjeg muškarca Johna koji vrijedno radi i brine za svoju obitelj. U nedjelju oko podneva vraća se kući iz crkve kako bi se konačno umirio i odmorio - jedino poslijepodne u tjednu. Odlazi u dnevnu sobu, rasteže se na kauču te potom lijeno ustaje kako bi iz frižidera izvadio limenku hladnog piva.

Vraća se na kauč i pali TV - na programu je utakmica njegova omiljenog nogometnog tima. Smještajući se u mekano i udobno okruženje glasno odahne: "Ahhhhhh". Potom počinje doživljavati, na njegov

Zamislite četrdesetogodišnjeg muškarca Johna koji vrijedno radi i brine za svoju obitelj. U nedjelju oko podneva vraća se kući iz crkve kako bi se konačno umirio i odmorio - jedino poslijepodne u tjednu.

specifični način, transcendentalni spokoj koji ga odvodi onkraj uobičajene stvarnosti kada ne mora ni o čemu misliti - ni o prošlosti ni o budućnosti. Može se kazati da je muškarac *prisutan* sam za sebe.

Iznenada, jednog nedjeljnog poslijepodneva 1965. godine, njegova 15-godišnja kći Mary poput tajfuna dotrčala je iz spavaće u dnevnu sobu te mu uzbuđeno rekla: "Tata, tata, hitno promijeni kanal i pronađi vijesti. Slušala sam u sobi radio... reporter se uključio rekavši da su negdje - ne znam gdje - velike demonstracije te da policajci na konjima tuku nevine muškarce, žene i djecu koji protestiraju jer im je zabranjeno glasati. Navodno zato što su crnci. Televizija to sigurno prenosi."

U pokušaju da promijeni kanal Mary hrabro zakorači prema TV-u. Na to joj se tata obrati: „Drago moje dijete, dušo moja, nedjelja je vrijeme za odmor. Nepotrebno si se uznemirila. Najbolje je da se vratiš u svoju sobu."

No, potaknuta entuzijazmom i božanskim nadahnućem omladine, Mary nije odustala. Vratila se do TV-a inzistirajući da sazna što se doista događa u njihovoj zemlji: „Tata,

Mary mu je *zrcalila vrijednosti* kojima ju je podučavao cijeloga života.

moramo pronaći kanal koji prenosi prosvjede. Sjeti se svega što si me podučavao o SAD-u ovih godina... vrijednosti za koje se zalažemo... slobode i jednakosti. Na jutarnjoj misi o tome je govorio svećenik. Rekao je da smo svi mi 'Božja djeca'."

Mary zakorači prema TV-u pokušavajući promijeniti kanal. Time je poprilično uzrujala oca koji joj je povišenim glasom rekao: „Mary, zar me nisi čula? Neću se ponavljati! Bespotrebno si se uzrujala. Vрати se u svoju sobu."

Tako je među njima započeo sukob koji je trajao šest mjeseci. Možda i više. Možda je trajao šest godina tijekom kojih je Mary kontinuirano izazivala oca. "Kako to da je senator za kojeg smo glasali podržao razvodnjenu verziju Zakona o građanskim pravima iz 1957. godine? Zašto je senatorima južnih država 'prodao' svoj glas u zamjenu za izgradnju hidroelektrane kod nas u Montani?"

Tata joj je na to odgovorio: "Dijete drago, zar ti nije drago što imamo struju?"

Mary mu na to odgovori: „Ako moram birati između jeftine struje i meni najdragocjenijih vrijednosti, onda ću definitivno odabrati vrijednosti. Zato me nova brana mnogo više rastužuje nego što me uveseljava."

Tako se Mary educirala na političkim pitanjima, a Johna je educirao Frankenstein kojeg je sam stvorio u osobi vlastite kćeri. Mary mu je, naime, *zrcalila vrijednosti* kojima ju je podučavao cijeloga života.

Zašto onda Maryn otac ne promijeni mišljenje? Zašto trajanje sukoba nije skratio na samo tjedan dana nakon kojih bi rekao: "Potpuno te razumijem Mary... senator je

očito pogriješio. 'Trebali bismo ga poticati da se zalaže za građanska prava i podržati da ne glasa za razvodnjeni zakon.' Zašto John odmah ne učini tako?

John ne mijenja mišljenje iz istog razloga kao zlostavljana žena. Kad je bio mali, John je ispratio oca u Drugi svjetski rat. Prazninu koja je ostala iza njega ispunjavao je djed posjetima u nedjelju poslijepodne, subotu poslijepodne ili nego drugo poslijepodne tijekom tjedna.

Djed bi malog Johna uzeo za ruku i odveo u kino, na utakmicu lokalnog bejzbol tima i na druga zanimljiva mjesta. U nastojanju da ga podučiti tajnama života pružao mu je svu ljubav i nježnost ovoga svijeta. Pričao mu je priče kojima ga je podučavao o tome kako kupovati, čemu služe banke, kako štedjeti, o prirodi rata u kojem sudjeluje Johnov tata, o dobru i zlu, o ispravnom i pogrešnom.

Uz svu tu ljubav i priče, naravno, dolaze i interpretacije o tome "tko je kriv, a tko je prav" u svijetu, tko je "faca", a tko inferioran te o tome kako bi sposobni trebali brinuti o onima koji to nisu. Danas, 40 godina kasnije, John se više ne sjeća kako je stvorio *vlastiti svjetonazor*. Djed je preminuo prije deset godina. Nesvjesno, okupana dubokom ljubavi, iz Johna izvire paradigma o načinu funkcioniranja svijeta.

Prema tome, Mary zapravo ne izaziva oca pukim pitanjem "zašto mirno promatraš narušavanje temeljnih vrijednosti naše zemlje?" već puno dubljim pitanjima kojima ocu zapravo poručuju "djed je bio u krivu... neke stvari kojima te podučio nisu dobre. Moraš 'procijediti' ljubav i lekcije koje si dobio od djeda... moraš odbaciti lojalnost najdublje i najosobnije vrste - lojalnost prema osobi koja te toliko voljela.

John ne mijenja mišljenje iz istog razloga kao zlostavljana žena.

Moraš propitati tu odanost kako bi shvatio što je u djedovoj mudrosti i ljubavi esencijalno i dugoročno. Potom moraš odbaciti ono što je pogrešno, ograničeno i usko-grudno."

Johnu nije lako udubiti se u to "prosijavanje". Ne živi u Cambridgeu, u saveznoj državi Massachusetts, gdje je sasvim normalno pola prihoda potrošiti na psihoterapeuta. Riječ je o vrlo vrijednom muškarcu koji većinu vremena provodi brinući se za svoju zajednicu i svoju obitelj.

John jednostavno ne zna kako se "prosijavaju" sve te nesvjesne odanosti. Na koncu će se John eventualno upustiti u proces osvještavanja isključivo na osnovi najdublje odanosti i ljubavi prema vlastitoj kćeri.

Shodno tome zaključujemo kako se John neće upustiti u osvještavanje vlastitih uvjerenja i pretpostavki o crncima radi bilo koga... već samo i isključivo radi svoje kćeri. Ne može ga bilo tko izazvati da propituje vlastite stavove, uvjerenja i vrijednosti jer time ne propituje samo stavove, uvjerenja i vrijednosti nego nešto mnogo više: odanost dubokim izvorima ljubavi i protekcije koje je primio u brojnim lekcijama tijekom mladosti.

III. Prijelazni trenutak za vjerske zajednice

Smatram da živimo u izuzetno zanimljivim vremenima velike ljudske transformacije. Trenutačno revidiramo naše dosadašnje neuspjele napore - pokrenute prije stotinu godina - koji se tiču *globalne međuovisnosti*.

Prije stotinu godina - iako se tako ne čini - gospodarstva su bila bolje međusobno povezana nego danas. Robe i radna snaga slobodno su fluktuirali iz jedne zemlje u drugu. Nije bilo putovnica, drugih kontrola i zabrana. U to vrijeme počele su se javljati prve inicijative za političko povezivanje.

Primjerice, osnivanje *Lige naroda* nesumnjivo je posljedica Prvog svjetskog rata. Mišljenja sam kako danas imamo novu priliku eksperimentirati gospodarskom i političkom međuovisnošću. Vjerujem kako su nas različite suprematističke ideologije - koje su dominirale političkom poviješću 20. stoljeća - poučile brojnim lekcijama.

Trijumfalizam, ugrađen u brojne vjerske sustava - čije članstvo još uvijek duboko

vjeruje kako samo oni poznaju istinu te da će na koncu njihova istina prevladati - počinju gubiti na snazi i moći. Istina, pred nama je još dugi put dok ne izgube svu moć. Pa ipak, uvažavanje različitih vjera i vjerskih zajednica prisutnije je nego ikada ranije.

Sve smo svjesniji činjenice kako nitko nije pretplaćen na cjelovitu istinu te da jednostavno moramo surađivati želimo li stvoriti bolju budućnost.

COS: Odnosi li se rečeno na sve religije?

RH: Nažalost, na to pitanje ne mogu vam odgovoriti jer nisam dovoljno kompetentan. Imam neka iskustva s istočnjačkim religijama - budizmom, hinduizmom te perzijskim zoroastrizmom - ali ne tolika da bih mogao o tome kompetentno raspravljati. No, mogu potvrditi kako na istoku također egzistira suprematistička ideologija prema kojoj smo "mi" na neki način ipak genetski bolje formirani ljudi.

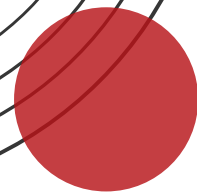
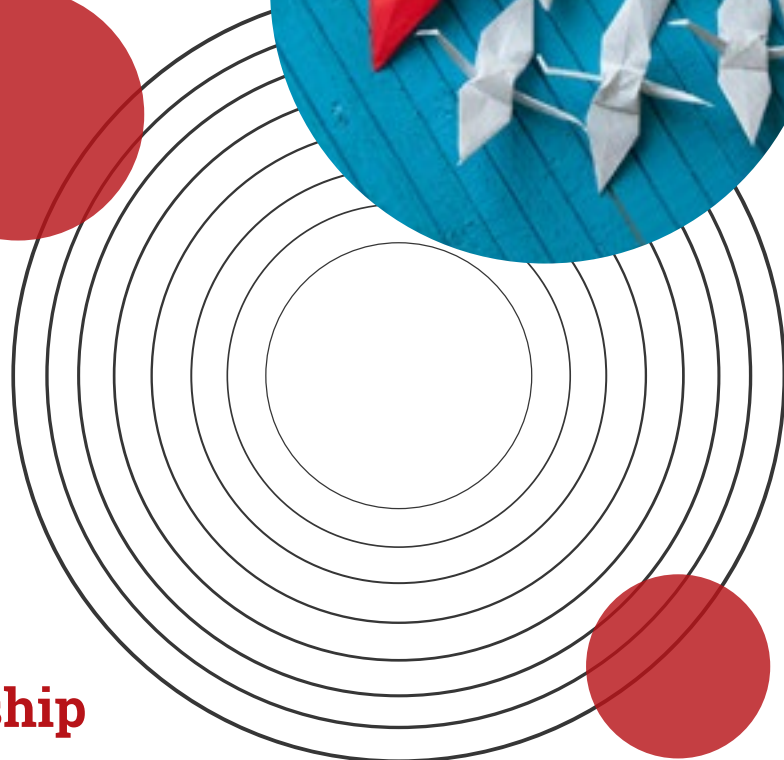
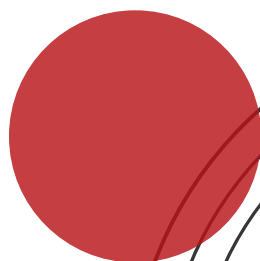
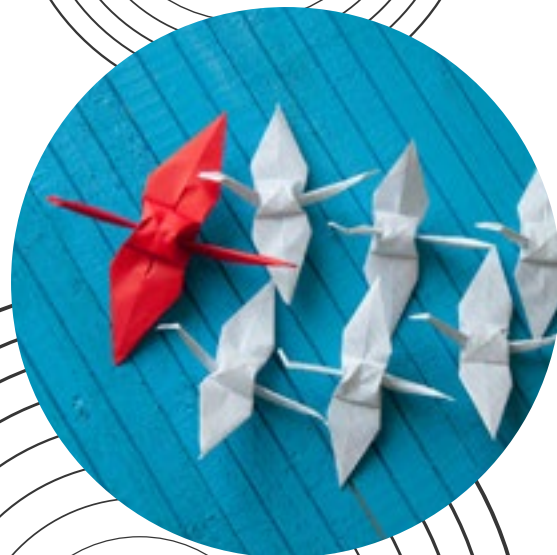
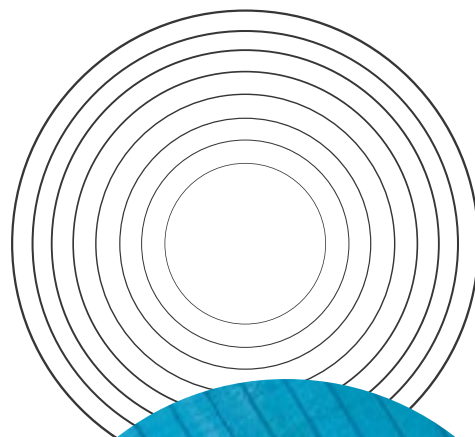
U pojedinim vremenskim razdobljima na takve smo stavove nailazili u Japanu i Kini. Shodno tome, doista ne vjerujem kako je obrambena arogancija u različitim kulturnim, vjerskim ili političkim sustavima specifičnost zapada i zapadnjaka. Mnogo je dokaza da na obrambenu aroganciju nailazimo diljem svijeta.

Dakle, nepobitno je da živimo u prekrasnom razdoblju ljudske povijesti. Moramo revidirati eksperimente u domeni globalne međuovisnosti i to u duhu pluralističkog skupa spiritualnih perspektiva.

Smatram da živimo u izuzetno zanimljivim vremenima velike ljudske transformacije.

MASTER LEADER AKADEMIJA

Prijavite se na vodeću
leadership akademiju u
regiji.



**Humility in leadership
starts with
self-discovery.**

Generacija 12 počinje 30.03.2022.



IV. Duhovnost i liderstvo

COS: Na što mislite kada kažete „duhovna perspektiva“?

RH: Mislim na koncepcije božanskog. Mnogo je zanimljivih dijaloga koji se odvijaju u vjerskim zajednicama, a bave se razumijevanjem različitih koncepcija božanskog. Spomenute dijaloge podjednako vode budisti, Židovi, kršćani i muslimani. Različite koncepcije božanskog nastale u doba *New Age* pokreta - koji ima više različitih mističnih korijena - izazvale su etablirane zapadnjačke religije da preispitaju vlastite mistične korijene iz predkartezijskog doba racionalizma. Spomenuta istraživanja i dijalozi pružaju nadu da ljudi mogu nadvladati puko dokazivanje da su baš oni u pravu kako bi jedni od drugih učili.

Osobno vjerujem kako *učenje* postaje osnovni društveni fenomen vjerskih zajednica koje su počele njegovati novu kvalitetu *otvorenosti* na koju ranije nismo nailazili. Kada sam kao Židov predavao svećenicima Episkopalne crkve u SAD-u i pričao im o vlastitoj židovskoj spoznaji Isusa i prirode "svetog srca", oduševljeno su me pratili.

Zbog nakupljenih trauma, stvorili smo neku vrstu krute nepropusne membrane među različitim načinima promišljanja.

Dakle, događa se nešto mnogo šire od pukog tolerantnog poštivanja - počeli smo svjedočiti istinskom pluralizmu! Tolerantno poštivanje može se sažeti u izjavi: "Toleriram naše razlike... nećemo se više zbog njih svađati." Međutim, *afirmativni pluralizam* mnogo je dublji - ne traži samo toleranciju već i to da dvije strane uče jedna od druge.

Zbog nakupljenih trauma, stvorili smo neku vrstu krute nepropusne membrane među različitim načinima promišljanja. Umjesto da ih ujedinimo, mi ih nastavljamo odvajati.

Židovska tradicija baštini tisuće godina dubokog istraživanja i propitivanja brojnih duhovnih, etičkih, društvenih i političkih pitanja. Isto vrijedi za kršćansku tradiciju, muslimansku, hinduističku, budističku i druge. Iako se ta istraživanja i propitivanja odnose na vrlo slična pitanja, vrlo rijetko svjedočimo sinergijskim uvidima koji uspijevaju probiti čvrste granice među vjerskim zajednicama. Pa ipak, sve češće primjećujemo kako čvrstina tih granica ozbiljno popušta - ne samo radi održanja sterilnog mira, već primarno u interesu stvaranja bogatijeg duhovnog iskustva svih ljudi svijeta.

COS: Kako su navedene dimenzije iskustva povezane s liderstvom?

RH: Pa... vrlo čvrsto i duboko. Liderstvo se prije svega odnosi na mobilizaciju ljudskih sposobnosti provjeravanja i odlučivanja o bitnim elementima prošlosti kako bi se isti zadržali. Ispitajte prošlost svoje organizacije, obitelji ili zajednice kako biste zadržali dragocjeno i odbacili nebitno. Tek tako se doista možete razvijati.

Recimo da ste glavni menadžer lokalnog poduzeća koje odlično poznaje lokalno tržište jer djeluje na njemu već 130 godina. U jednom trenutku vlada je odustala od prakse da vas štiti od globalne konkurencije. Stoga hitno morate shvatiti što vam je dragocjeno - u smislu temeljnih vrijednosti i kompetencija tvrtke - te što vam nije toliko bitno pa se stoga može i treba mijenjati. Također, morate osvijestiti kulturološke norme poduzeća koje ga uključuju u specifičnu lokalnu zajednicu.

Kako se u ovom slučaju poduzeće treba ponašati? Kako može održati dragocjene vrijednosti te istovremeno koristiti prednosti otvorenoga gospodarstva? Riječ je o ogromnom *adaptivnom izazovu* s kojim se tvrtka suočava - izazovu s kojim se možda neće moći nositi - poput mnogih drugih kompanija širom svijeta. Ako ne nauči ono što treba naučiti, i to brzo, neće napredovati u

novom okruženju. Uskoro će se pretvoriti u klasični *adaptivni neuspjeh*.

Prema tome, može se kazati kako je liderstvo primarno posvećeno *mobilizaciji* - organizacija, zajednica ili društava - radi *adaptacije*. U slučaju uspješne prilagodbe, sustavi će iz prošlosti prenijeti najbolje kvalitete te će pritom ostati otvoreni za učenje i suradnju s okruženjem kako bi nastavili napredovati i održavati esencijalne kvalitete.

COS: Prema ovome što ste upravo rekli, zaključujem da je liderstvo fenomen koji se zapravo bavi formulacijom kolektivnog identiteta.

RH: Djelomično ste u pravu. No, nemojte smetnuti s uma da se *liderstvo također bavi gubitkom* - to je ono što cijelo vrijeme sugeriram.

V. Učinkovita adaptacija

Iako svi mi često i rado koristimo pojam "transformacija" treba kazati da se radi o *ahistorijskom* terminu (*ahistorijski*, bez povijesne perspektive ili konteksta, op. ur.) koji sugerira da se „transformacijom“ radikalno udaljavamo od prošlosti kako bismo stvorili potpuno novu budućnost, gotovo nepovezanu s prošlošću. Prvo, moram odmah kazati da je nemoguće da se tako nešto doista dogodi. Stvarnost nam pokazuje da se zapravo događa nešto drugo: u procesu transformacijskih promjena mijenja se jedan mali dio slova "t", a ne cjelokupna stvarnost. Drugo, pojam „transformacija“

U procesu transformacijskih promjena mijenja se jedan mali dio slova "t", a ne cjelokupna stvarnost.

Prema mišljenju antropologa, evolucija čovjeka iznimno je ubrzana nakon vrlo male prilagodbe kada nam je palac uspio dodirnuti mali, peti prst na ruci.

zvuči grandiozno što ljude čini ranjivima kada razni „liderski polubogovi“ i „tirani“ ispunjavaju njihova srca i umove zabludama o iluzornoj grandioznosti.

Meni se jako sviđa izraz "stvaranje učinkovitih adaptacija" jer - kao u biologiji - adaptaciju možemo nazvati „transformativnom“ samo onda kada dramatično proširuje i produbljuje sposobnost funkcioniranja i napredovanja sustava u novim uvjetima novog okruženja te kada redefiniira samo razumijevanje pojma „funkcioniranje i napredovanje“ u kontekstu *vrijednosti* za koje se zalažemo i kojima težimo.

Primjerice, dobro je poznato kako 99 posto naše DNK dijelimo s čimpanzama; u procesu evolucije vrste s koljena na koljeno prenosimo evolucijsku mudrost stečenu stotinama milijuna godina.

Tko je taj koji eksperimentira? Priroda... Bog... eksperimentiraju u božanskom naporu da kroz milijune iteracija - pokušaja i pogrešaka - stvore svjesno biće. Stoga bi suludo bilo pomisliti da netko želi stvoriti novo ljudsko biće - koje se neće temeljiti na stotinama milijuna godina prirodnog biološkog eksperimentiranja.

Doista, tko bi od nas mogao dizajnirati ruku, srce ili mozak? Tko bi mogao dizajnirati čudesnu cjelinu sustava koji nazivamo život? Sustav koji na koncu zna i može reproducirati sam sebe?

Prema tome, potrebno je osvijestiti dvije dimenzije ljudske stvarnosti:

- *esencijalnu*, koja se temelji na višestoljetnoj mudrosti prošlosti,
- *promjenjivu*, koju želimo odbaciti kako bismo postali još bolji.

Kao ljudska bića želimo se dodatno udaljiti od čimpanzi kako bismo postali još superiorniji. Prema mišljenju antropologa, evolucija čovjeka iznimno je ubrzana nakon vrlo male prilagodbe kada nam je palac uspio dodirnuti mali, peti prst na ruci.

To nam je omogućilo držanje i izradu raznih alata na način koji je čimpanzama i gorilama stran. Takva adaptacija osigurala nam je fleksibilnost ruke što nam je potom osiguralo da rukujemo predmetima - sposobnost koju druge životinje nemaju. A nakon što smo počeli izrađivati alate počeli smo širiti vlastitu ekološku nišu jer smo počeli loviti na drugačiji način.

Jednom kad smo počeli loviti na drugačiji način morali smo drugačije trčati za što nam je iznenada trebao mozak koji će drugačije računati putanje. Zato smo morali unaprijediti komunikacijske kapacitete kako bismo mogli komunicirati na daljinu. Tako smo „iznenada“ (zapravo je riječ o milijunima godina) stvorili niz uspješnih novih adaptacije koje su čudesno proizvele cijeli set novih kapaciteta u što spadaju *sposobnost učenja, simbolička logika i govor*.

Riječju, “transformacijski” kapacitet generira se tijekom vremena kroz adaptivne aktivnosti.

VI. Liderstvo i gubitak

Ponavljam, smatram da kao društvena zajednica prolazimo kroz iznimne povijesne trenutke. Živimo u doba stvaranja novih društvenih adaptacija: u našem odnosu s planetom Zemljom, u našem razumijevanju planetarnih ograničenja, u našoj ulozi upravljanja Zemljom te u našim međusobnim odnosima. Nema sumnje da je riječ o posebnim povijesnim vremenima.

Međutim, liderstvo koje će uspjeti iskoristiti ogromne mogućnosti koje stoje pred nama morat će imati pijeteta prema *gubicima* koje ljudi moraju trpjeti u procesu oslobađanja od prošlosti koja im više ne služi. Gledano iz te perspektive, moderno liderstvo zahtijeva specifične sposobnosti pristupanja otporu koji neminovno prati bolne prilagodbe, adaptacije i promjene.

Moderno liderstvo zahtijeva učinkovit organizacijski i politički okvir radi razumijevanja kompleksne dinamike kojom društveni sustavi ili izbjegavaju ili realiziraju adaptivne promjene.

U ovom trenutku trebaju nam novi pristupi koordiniranja multidioničkih sukoba kako bismo transformirali borbu između Mary i Johna - kćeri i oca - u produktivno socijalno učenje. Moramo - mnogo bolje negoli je trenutačno slučaj - upravljati sukobima kako bismo generirali učenje umjesto štete.

Dakle, slobodno se može zaključiti kako pred nama stoji ogromni posao kako bismo ispravno shvatili i narisali obrise modernog liderstva koje će znati iskoristiti brojne mogućnosti novog svijeta.

VII. Odakle novo proizlazi?

COS: Slažem se sa svime što ste rekli, posebno s pojašnjenjem *dimenzije gubitka* koja se obično podcjenjuje ili se uopće ne spominje u stručnoj literaturi. Sve to odlično rezonira s mojim osobnim iskustvom. Pa ipak, imam osjećaj da ste opisali samo jednu dimenziju adaptacije/promjena. Prema mojemu mišljenju, postoji i druga. Primjerice, priča koju ste ispričali o Mary. Mogu se poistovjetiti s njome jer njezina životna priča nalikuje mojoj. Kada sam se ponašao kao Mary u svom okruženju zapravo se nisam želio adaptirati. Koristio sam intuitivno znanje koje dolazi iz srca. Do sličnog

Dimenzija gubitka obično se podcjenjuje ili se uopće ne spominje u stručnoj literaturi.

zaključka došao je i Joe Jaworski na projektu intervjuiranja poduzetnika na kojem smo nedavno surađivali. Shvatili smo da se poduzetnici u trenutku kritički važnih poteza oslanjaju na neku drugu dimenziju "znanja" - na "znanje" koje nije povezano s prošlošću. Kada podupiremo *Mirovni pokret* i *Zeleni pokret* ne oslanjamo se na "znanje" proizašlo iz naših obitelji ili iz naše povijesti - prije bi se moglo kazati da je riječ o „osjećaju generacije“. Riječ je o osjećaju kada nam se čini da inspiracija za nove aktivnosti dolazi iz budućnosti, a ne iz prošlosti. Dakle, u sadašnjost iz budućnosti, a ne u sadašnjost iz prošlosti.

RH: Moram priznati da vas ne razumijem najbolje...

COS: Govorim o znanju koje povezujete s Mary i njezinom ulogom... radi se o tome da svaki čovjek donosi nešto novo na ovaj svijet.

RH: O, da...

COS: Svaki čovjek donosi nešto novo u svijet, nešto čega još nema. A to nije adaptacija. Michael Ray najvjerojatnije bi to nazvao "Ja" s velikim "J", odnosno ostvarenjem najviših potencijala.

RH: Hm... mislim da to ipak nije tako.

COS: Ne mislite da je tako?

RH: Ne mislim. Pojasnit ću zašto. Prije svega, „unošenjem novoga u svijet“ bavi se i adaptacija. Evolucija također. Riječ je o stvaranju novih permutacija, novih mutacija i novih eksperimenata. Velika je inovacija spojiti palac ruke s malim prstom. Potom iz te inovacije nastaje potpuno novi skup sposobnosti.

Problematično mi je kada kažete da te inovacije „dolaze iz budućnosti, a ne iz

Shvatili smo da se poduzetnici u trenutku kritički važnih poteza oslanjaju na neku drugu dimenziju "znanja" - na "znanje" koje nije povezano s prošlošću.

prošlosti“. Jednostavno nisam siguran je li to istinito. Smatram da *nadahnuće znanje* koje spominjete - poput znanja poduzetnika koje ste intervjuirali - ima svoje korijene. A ako ima korijene onda je prije povezano s prošlošću nego s budućnošću. Nadahnuće znanje koje spominjete korijene vuče iz svijeta u kojem ste odrasli, iz vaše povijesti i obitelji. Korijene vuče iz vaše kulture i vaše zajednice te povijesnog razdoblja u kojem živite. Moje je mišljenje da novo nastaje onda kada se jedan stari entitet sukobi s drugim starim entitetom pa se iz tog konflikta stvori nešto novo. Dakle, riječ je o političkom procesu u smislu da u zajednici postoje ljudi koji imaju specifične povijesne korijene koji generiraju specifičnu svjesnost i specifično nadahnuće kao, recimo, Maryino nadahnuće u navedenom primjeru. Drugi ljudi u zajednici imaju Johnove povijesne korijene i Johnovo nadahnuće. Ako ih sukobite, Mary i John optimizirat će situaciju i naučiti nešto o tome kako postići da svijet postane bolje mjesto, a da oboje u budućnost prenesu ono što im je dragocjeno i otpuste ono što smatraju potrošenim.

COS: Razumijem. Vi smatrate da je svjesnost funkcija okruženja tj. procesa koji na pojedinca utječu iz okoline?

Rekao bih da nova svjesnost nastaje kao produkt angažmana s okolinom, s ljudima i fizičkim entitetima koji nas okružuju.

RH: Točno tako. Rekao bih da nova svjesnost nastaje kao produkt angažmana s okolinom, s ljudima i fizičkim entitetima koji nas okružuju.

COS: Pa ipak, angažman koji spominjete funkcionira u oba smjera, zar ne? Prema tome, čovjek nije puka funkcija procesa koji djeluje na njega, već i obrnuto, funkcija procesa kojima on djeluje na okolinu.

RH: Aha, govorite o *aktivnom angažmanu*. U tome se apsolutno slažem s vama... riječ je o dinamičkom procesu. Čovjek definitivno nije...

COS: ...puki proizvod vlastita okruženja.

RH: Istina, nismo puki proizvod okruženja. Unatoč tome što se često ponašamo kao da jesmo. A to činimo stoga što je lakše preuzeti pasivnu nego aktivnu ulogu. Pa ipak, riječ je o istom problemu s kojim se susreću John i zlostavljana žena: pasivno su prihvatili skup „istina“ i zamijenili ih za konačnu istinu. Jednostavno su upili „istine“ umjesto da pažljivo istraže jesu li doista istinite te jesu li još uvijek aktualne.

COS: Dakle, tema o kojoj smo pričali predstavlja jedan modus svjesnosti na osnovu

kojeg funkcioniramo. Vidite li neki drugi modus svjesnosti na temelju kojeg bismo mogli funkcionirati - kao građani i kao lideri?

RH: Prema mojemu iskustvu koje, naravno, nije „konačna istina“ - nije moguće postići *transcendentalnu svjesnost*, a da se pritom ne angažirate u svjetovnom smislu. Ako ste se ikada zapitali zašto neki ljudi odlaze u samostane ili zašto umjetnici vole i traže samoću, odgovor je jednostavan: zato što su prethodno internalizirali veliki dio okruženja. S obzirom na to da je okolina plodna i živa, u njima se javlja kao nekakav refren zbornskih glasova pa im zbog toga treba tiho i zaštićeno utočište.

U samoći bolje čuju sebe i vlastitu svjesnost. U samoći bolje ulaze u odnos s okruženjem i razlikuju se od prethodno internaliziranog okruženja. Dakle, prema mojemu iskustvu, transcendencija ove vrste ne postiže se neovisno o angažmanu. Jer, od prvog trenutka života, čim se rodimo...

COS: ...uranjamo u društveni kontekst.

RH: Svakog trena internaliziramo okruženje u kojem se nalazimo. Prema tome, smatram da je angažman strukturalno bitan, čak i u svakodnevicu žene koja promišlja o tome hoće li ostaviti muškarca-zlostavljača. *Za takvo postignuće potrebna joj je drugačija svjesnost koja će je obrabriti da zakorači u prazninu.*

Vjera u život, vjera u sebe, povjerenje u vlastitu kreativnost i sposobnost učenja radi stvaranja novog života onkraj svega s čime se ikada imala prilike susresti u djetinjstvu te u kasnijem odgoju i obrazovanju. *Promijeniti kvalitetu svjesnosti* - to je, prema mojemu mišljenju, osnovni zadatak lidera... lidera u liku zdravstvenog radnika koji pokušava ženi pomoći da ostvari bolju adaptaciju kako bi napredovala i rasla.

VIII. Je li liderstvo psihoterapija?

COS: Na koji bi način *istinsko liderstvo* utjecalo na zlostavljanu ženu? U prvom dijelu priče koju ste nam ispričali žena u jednom trenutku postaje žrtva. Dakle, liderstvo počinje u tom trenutku. Što čini lider?

RH: Odlično pitanje. Upravo se njima bavim u novoj knjizi - u poglavlju o pacijentu oboljelom od karcinoma. Kako nemamo vremena potpuno se udubiti u tu priču, sažeto ću iznijeti što mislim o tome.

Kao prvo, aktivnosti lidera moraju se maksimalno prilagoditi jedinstvenoj osobi. Strateški i taktički naputci koje sam naveo u knjigama i stručnim člancima općenite su ideje koje treba prilagoditi jedinstvenoj osobi ili kontekstu.

Najkraće rečeno, lider zlostavljanu ženu mora pomaknuti iz *svjesnosti žrtve* u *stvaralačku svjesnost*. U određenom smislu čini se kako intervencija lidera nalikuje terapiji. Dakle, liderstvo u situaciji *jedan-na-jedan* doista može nalikovati terapiji.

U slučaju *društvenog pokreta* liderstvo bi moglo biti snimanje protesta u Alabami kako bi John u miru dnevne sobe na televiziji pratio što se u stvarnosti događa.

Slike nasilja prisilit će ga da se suoči s raskorakom osobnih vrijednosti i stvarnosti koju živi. Slike će ga također prisiliti da se suoči s vlastitim unutarnjim kontradikcijama.

Riječ je o političkom procesu mobilizacije socijalnog učenja, mobilizacije promijenjenih mentalnih modela, promjene vrijednosti i promjene prioriteta. U ovom slučaju zasigurno nije riječ o terapijskom procesu.

Pa ipak, u oba slučaja slično je to što procesom liderstva pokušavamo zamijeniti ukorijenjeni set uvjerenja i vrijednosti značajnijim, avanturističkim i eksperimentalnim mindsetom.

Tek tada će ljudi bez straha saslušati suprotna stajališta i neće misliti da će se njihove dragocjene vrijednosti u procesu izgubiti.

Pritom će vjerovati u sebe i svoju sposobnost da mogu pronaći, a potom i održati, ono što smatraju važnim.

Dakle, u jednom kontekstu liderstvo doista nalikuje terapiji, a u drugom više nalikuje politici i političkom djelovanju.

U poslovnom kontekstu liderstvo opet drugačije izgleda - iako uvijek zadržava pojedina obilježja terapije i političke aktivnosti.

COS: Ronalde, hvala vam na ugodnom razgovoru.

RH: Hvala vama na pozivu.

Lider zlostavljanu ženu mora pomaknuti iz *svjesnosti žrtve* u *stvaralačku svjesnost*.

U određenom smislu čini se kako intervencija lidera nalikuje terapiji.

IX. Refleksije

Koncepcija *adaptivnih promjena* Rona Heifetza naglašava bitne obrasce na koje većina stručnih radova o liderstvu i menadžmentu zaboravlja:

- liderstvo podrazumijeva suočavanje i nošenje s gubicima,
- liderstvo odgovara na temeljno pitanje: *što je esencijalno, a što se mijenja?*

Sagledan iz te perspektive *otpor promjenama* mijenja oblik i postaje *otpor eventualnim gubicima*. U sedmom poglavlju intervjua pronaći ćete zanimljivu razmjenu ideja o izvorima nove stvarnosti:

- *perspektiva 1*: potječe li nova stvarnost iz esencijalno važne prošlosti i prilagođavanja promijenjenom okruženju?
- *perspektiva 2*: potječe li nova stvarnost iz pristupanja dubljem znanju (engl. *deeper*

knowing) koje nas povezuje s „budućnošću koja kroz nas želi nastati“?

Iako sam, na osnovi vlastita iskustva stečenog u posebnim trenucima produktivnog djelovanja, skloniji vjerovati drugoj perspektivi, Heifetz se oko toga nije sa mnom složio.

Njegovo iskustvo više rezonira s prvom perspektivom. Iako su obje perspektive ugrađene u zajedničko cikličko sagledavanje dinamičkih interakcija između pojedinca i okoline, nameće se zanimljivo pitanje: hoćete li se - prolazeći kroz proces dubokih promjena - prije usredotočiti na ono što vam je esencijalno važno (kako biste to zadržali) ili ćete se predati „onome što želi nastati“ (kroz vas)? Riječju, možete li se potpuno predati nepoznatom?

Translated and reprinted by permission of *Presencing Institute*. Copyright ©2021. by *Presencing Institute*.



PRESENCING
INSTITUTE



Ronald A. Heifetz direktor je *Center For Leadership* na Sveučilištu Harvard, predavač i poslovni savjetnik velikog međunarodnog iskustva. Njegova knjiga *Leadership Without Easy Answers* doživjela je nedavno dvanaesto izdanje. U koautorstvu s Martyjem Linskyjem izdao je i bestseler *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*.



Otto Scharmer, redoviti profesor na MIT *Sloan School of Management* i izvanredni profesor pri *Center for Innovation and Knowledge Research* u Helsinkiju. Suosnivač je SoL-a i ELIAS-a, programa za razvoj liderstva pri UN Global Compact. Autor je kapitalnog djela *Theory-U: Leading from the Emerging Future*.



Poslujte u sadašnjosti i **digitalizirajte svoje poslovne procese**

Pojednostavite i ubrzajte poslovanje koristeći Finine e-usluge: e-potpis, e-Račun, e-Arhiv, Validator i digitalizaciju dokumentacije.



Voditi otvorenoga srca

Ronald A. Heifet,
Marty Linsky

Gledano kroz povijest, praktimirati liderstvo nikada nije bilo lako. Početkom 21. stoljeća čini se kako prihvaćanje te uloge dodatno dobiva na težini. Izazovi modernog vremena, naime, od čelnih ljudi nacija i organizacija traže da iz temelja promijene vlastite stavove, uvjerenja i navike, a u nekim slučajevima i duboko ukorijenjene vrijednosti.

Situacije koje zahtijevaju promjenu stavova, uvjerenja, navika i vrijednosti nazivamo *adaptivnim izazovima*, a odnose se na probleme s nejasnim rješenjem koji redovito

zahtijevaju temeljitu *promjenu pojedinca*. Uzimimo za primjer slučaj iz medicine. Osobi s dijagnosticiranom upalom grla liječnik će propisati terapiju penicilinom.



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA

Bezazlenost

Bezazlenost i *naivnost* omogućuju da se apstraktne strukture i obrasci događaja ispravno uoče, čime ostajemo budni i otvoreni za novu stvarnost u nastajanju.

Bezazleni i "naivni" lideri u prednosti su pred kolegama koji misle da sve znaju. U ovo doba velike "stručnosti", u kojemu se menadžeri ponose znanjem, a ne naivnošću, nedostatak "naivnosti" veliki je problem. Jer, na visoke položaje ljudi se uobičajeno imenuju na temelju dokazane uspješnosti, preuzimanja odgovornosti te uspješnog rješavanja problema znanjem i iskustvom.

Menadžeri se ponose učinkovitim rješavanjem problema i učinkovitim odlučivanjem pa onda takvo ponašanje njeguju, podržavaju i nagrađuju promocijom i napredovanjem u karijeri. Pristup "odlučnog rješavanja problema" je onaj koji se očekuje. Ljudi od lidera očekuju odluke; bilo kakve odluke, samo da su odluke. Traže smjele intervencije jer će u protivnom lidera gotovo sigurno etiketirati "slabićem".

Međutim, *brzi odgovori* i *brzopleta rješenja* ne mogu riješiti kompleksne probleme s kojima se nacije i organizacije suočavaju. Osim toga, grupe, organizacije ili zajednice ne žele ovladati jednu ili više osoba da se uhvate u koštac s takvom vrstom problema. Upravo suprotno, organizacijska pravila, kultura i standardni operativni postupci u pravilu ne potiču ljude na suočavanje s teškim pitanjima i na donošenje teških odluka. Stoga lider doista mora biti *brabar* kako bi sebi i drugima priznao da nema odgovore na sva pitanja.

Bezazlenost također pomaže ljudima da nastave *vjerovati* u naizgled izgubljenim

situacijama što se potom često pretvara u samoispunjavajuće proročanstvo. Navedenu sposobnost budisti nazivaju „umom početnika“ (engl. *beginner's mind*) ili tzv. „naivnim gledištem“.

Riječ *naivan* ima, naime, iste korijene kao riječi *genij*, *ingenioznost* i *renesansa*. O naivnosti se obično razmišlja u negativnom kontekstu, kao o mladenačkoj osobini nezrelih pojedinaca. No, naivnost je istovremeno i ključna osobina genija koja mu osigurava otvorenost i nadu u nove mogućnosti.

Psihološki gledano, cinizam osigurava sigurnost odnosno sigurnu poziciju. Ronald, jedan od autora ovoga članka, u doba Hladnog rata u ranim 1980-ima sudjelovao je u projektu *Kako izbjeći nuklearni rat*. Kroz raspravu sudionika htjelo se odgovoriti na važna pitanja:

1. trebaju li SAD razviti politiku koja opravdava korištenje nuklearnog oružja?
2. na koji način kontrolirati eventualne sovjetske napade u različitim dijelovima svijeta?

U pokušaju da koristi pristup naivnosti, Ronald je zajedno s nekolicinom kolega stalno ponavljao: "Možda je moguće transformirati odnos SAD-a i Sovjetskoga Saveza."

Reakcija ostalih članova radne grupa bila je cinično-negativna. "Smatrali su nas nedoraslim naivcima", prisjeća se Ronald, "ali su nas svejedno zadržali na projektu. Time su zadržali multidisciplinarnost grupe iako zapravo na nas nisu obraćali pozornost. Ostalo je povijest. Deset godina kasnije Sovjetski Savez se raspao, a s njime i karijere brojnih stručnjaka za američko-sovjetsku politiku."

da se otvorenog srca primi ljutnja veliki je dar organizaciji kojoj su nužne bolne preinake. Očuvanje ljudskosti, životnosti i duha ključno je za svako vodstvo. Svi mi poznajemo ljude koji čak u dubokoj starosti ostaju znatiželjni, vitalni i sposobni saslušati premda znamo da su slične priče

čuli već tisuću puta. Oni slušaju i uistinu im je stalo; slušaju otvorenoga srca, čine nam se spremni posumnjati i promijeniti svoje stajalište. Ljudi koji zadrže takvu živost duha i u poodmakloj dobi nadahnjuju nas kao uzori životne radosti, životnih blagoslova i života samog.

Translated and reprinted by permission of Jossey Bass. This article was originally published under the English title *Leading with an Open Heart, The Ecology of Leadership*, by Ronald A. Heifetz & Marty Linsky, in *Leader-to-Leader* magazine, Fall 2002. Copyright ©2021. by Jossey Bass, all rights reserved.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of  WILEY



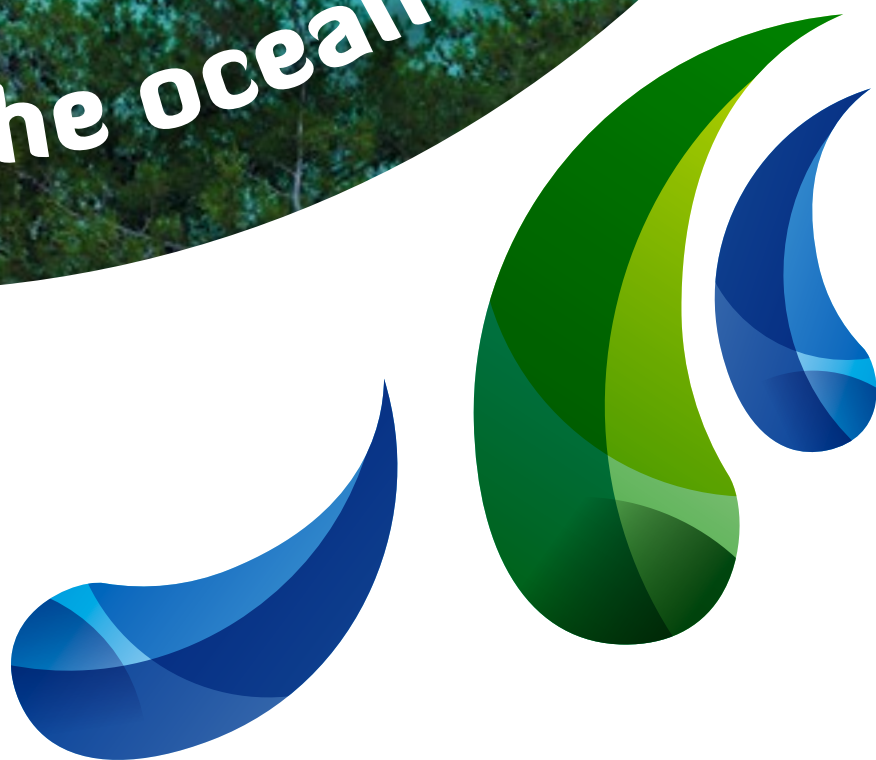
Ronald A. Heifetz direktor je *Center For Leadership* na Sveučilištu Harvard, predavač i poslovni savjetnik velikog međunarodnog iskustva. Njegova knjiga *Leadership Without Easy Answers* doživjela je nedavno dvanaesto izdanje. U koautorstvu s Martyjem Linskyjem izdao je i bestseler *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*.



Marty Linsky predavač je na *Harvard Kennedy School of Government* i međunarodno priznati poslovni savjetnik

You are not the drop in the ocean,
but the ocean in the drop.

Ponekad je
dovoljna samo
kap odgovornosti,
kap brige,
kap dobrote,
kap poštenja i
kap povjerenja,
da počnemo
mijenjati svijet
oko sebe.





Samoorganizacija i kompleksnost: jesu li organizacije doista živi sustavi?

Douglas Griffin

U ovom članku osvrnut ću se na radove znanstvenika koji tvrde da nam *teorija kaosa* i *teorija kompleksnosti* - preko *fenomena samoorganizacije* i nekih drugih fenomena - omogućuju da organizacije počnemo poistovjećivati sa živim sustavima. Stručnjaci koji prihvaćaju i zagovaraju takav pristup smatraju da kombiniranjem *sustavnog razmišljanja* i *teorije kompleksnosti* dolazimo do *teorije živih sustava* koja na drugačiji način pojašnjava *fenomen emergencije* u organizacijama.

U nastavku teksta pobliže ću analizirati tri primjera spomenutog pristupa: autorice Margaret Wheatley, autora Richarda Pascalea te zajedničke radove Rogera Lewina i

Birute Regine. Navedeni autori vlastito promišljanje redom temelje na čvrstoj i ispitanoj *teoriji organizacijskog učenja* Petera Sengea objavljenoj u kultnoj knjizi *Peta disciplina*.

Teorija kompleksnih adaptivnih sustava razvijena je na *Institutu Santa Fe* u saveznoj državi Novi Meksiko.

Navedeno se ne razlikuje previše od Senge-ove paradigme - osim dodatnog zahtjeva za participaciju s prirodom - pa bi sve to skupa veoma teško mogli nazvati „istinskim receptom“ za implementaciju promjena na svim razinama vodstva kako bi se osigurala promjene neophodne za preživljavanje i napredovanje organizacije. Nadalje, pristup podrazumijeva da lideri participiraju na

osnovi vlastite autonomije, dok istovremeno cijela organizacija - uključujući i same lidere - participira u procesima višeg organizacijskog reda.

Sada bih se želio posvetiti drugim autorima koji su *teoriju kompleksnosti* i neke druge teorije, primjerice, *teoriju kompleksnih adaptivnih sustava*, pokušali primijeniti u svijetu liderstva, menadžmenta i organizacija. Teorija kompleksnih adaptivnih sustava razvijena je na *Institutu Santa Fe* u saveznoj državi Novi Meksiko. Institut se u javnosti često spominje kao izuzetno mjesto na kojem grupa znanstvenika surađuje na projektu razumijevanja kompleksnosti te o tome stvara čvrsti konsenzus. No, istina je sasvim drugačija. U stvarnosti, djelatnici instituta duboko su međusobno podijeljeni oko ključnih pitanja koja se tiču kompleksnosti. Stoga ću u nastavku kratko prikazati stajališta trojice članova instituta na koje se najčešće oslanjaju znanstvenici liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja.

Teorija kompleksnih adaptivnih sustava

U svojim radovima Stuart Kauffman (1995.) maksimalno se usredotočio na proučavanje procesa *samoorganizacije* - izuzetno bitnog za moderno liderstvo i menadžment. Kauffman kompleksnim sustavima naziva one sustave u kojima autonomni pojedinačni agenti ulaze u međusobne interakcije (ovisnosti, natjecanja, odnosa i dr.). Međutim, red koji proizlazi iz interakcije agenata samo je *potencijal* - sve dok se manifestira kao stvarni obrazac. Dakle, nije riječ o nečemu što bismo kolokvijalnim

rječnikom nazvali „skriveno“, nečemu što čeka da „bude otkriveno“ već o novim entitetima koje stvaraju neovisni agenti.

Iako pojedini neovisni agenti najprije predviđaju, a zatim djeluju - konačni obrazac njihovih interakcija posve je nepredvidiv. Pa ipak, prema Kauffmanovu mišljenju, sustav uvijek neizbježno proizvodi pojedine outpute - primjerice, o životu govori kao o „očekivanom fenomenu“, a ne pukoj prilici koju nam daje prirodna selekcija. No, to



Koučing predstavlja najefektivniji vid unapređenja veština i postizanja ciljeva ljudi. Odgovarajući na pitanja kouča, osoba ili tim, sami pronalaze rešenja za izazove pred kojima se nalaze. Preporučuje se i kao "follow up" treninga, kako bi se učvrstila postignuta promena, te otklonile unutrašnje i spoljašnje prepreke. H.art više od 15 godina sprovodi koučing uživo i u online formatu, pri čemu primenjuje eklektički pristup, kombinujući više koučing modaliteta.

KOUČING

● INDIVIDUALNI KOUČING

Dinamika rada 1-1 omogućava najvišu posvećenost konkretnom klijentu, pa daje i najdelotvornije rezultate. Naročito je pogodan za klijente kojima je potreban personalizovan pristup ili priroda posla traži visok nivo privatnosti. Preporuka je da se i nadređeni i HR uključe u postavljanje koučing ciljeva.

●●● GRUPNI KOUČING

Lični razvojni ciljevi se prorađuju u maloj grupi ljudi, sa sličnim potrebama i iskustvima. Osim uštede, benefit je i mogućnost uvida u razmišljanja drugih koučija, kao i međusobna podrška.

●●● TIMSKI KOUČING

Kouč radi sa celim timom - kao jedinkom - kroz strukturisane i unapred pripremljene radionice. Postavljajući pitanja u potpunosti prati potrebe i dinamiku grupe. Time ne samo da tim rešava aktuelne probleme i dostiže ciljeve, već postaje funkcionalniji i samostalniji za buduće izazove. Naročito je pogodan za timove u fazama formiranja ili promena.

**VIŠE SLOBODNOG
VREMENA.**



Husqvarna®

Iz prethodnog teksta poprilično je jasno - ne ulazeći u detalje njegova razumijevanja navedenih koncepcija u kontekstu kompleksnih adaptivnih sustava - kako ih Pascale smatra alatima koje lideri koriste iz pozicije promatrača sustava.

Liderstvo

Na način koji vrlo nalikuje pristupu Lewina i Regine, Pascale tvrdi da je lider uvijek u „i/i” poziciji. Vlastitu distinkciju temelji na Heifetzovoj distinkciji „tehničkog“ (tj. operativnog liderstva) i „adaptivnog liderstva” (Pascale i sur., 2000.: 37). Prema njegovu mišljenju, operativno liderstvo primjenjuje se u uvjetima relativne ravnoteže i rutinskih operacija koje spominju Lewin i Regine.

Ako je kompanija u krizi; ako se otpuštaju djelatnici, restrukturira poslovanje ili smanjuju troškovi, ako je čvrsto upravljanje ključ uspjeha... onda je operativno liderstvo definitivno najbolji izbor. (ibid. : 38).

S druge strane, imamo *adaptivno liderstvo* koje „čini da se dogodi ono što se inače ne bi dogodilo“. Adaptivno liderstvo odgovara na adaptivne probleme koji se ne mogu riješiti uz pomoć trenutnog repertoara rješenja jer su ista "nedovoljno ispravna" (ibid. : 39). Tako opet iznova dolazimo do individualnog lidera koji bira.

Poanta je u tome da tijekom vremena svakoj organizaciji treba evolucija i revolucija... Trik se sastoji u jasnoj identifikaciji prirode izazova, a zatim u odabiru primjerenih alata. (ibid. 38)

Podrazumijeva se da lider promatra sustav izvana i odabire prikladne intervencije među raspoloživim alternativama kako bi ih potom aplicirao na sustav. Ovdje opet

Adaptivno liderstvo odgovara na adaptivne probleme koji se ne mogu riješiti pomoću trenutnog repertoara rješenja jer su ista nedovoljno ispravna.

nailazimo na kibernetiku prvog reda koja uklanja paradoks jer smatra da lider može biti unutar sustava *ili* izvan sustava. Još je važno kazati kako Pascale posuđuje od Argyrisa koncepciju učenja koju je Senge doradio za potrebe njegove koncepcije „učee organizacije“. Pa ipak, Pascal ne pokušava razviti teoriju učenja treće razine kao Senge.

Društvene interakcije

Pascale se značajno razlikuje od ostalih autora spomenutih u ovome tekstu jer se u svojim radovima usredotočuje na *konflikt* koji smatra najvažnijom kvalitetom odnosa kada organizacije sagledavamo iz perspektive kompleksnih adaptivnih sustava.

Lider, opet iz pozicije izvan sustava, prosuđuje treba li implementirati adaptivno ili operativno liderstvo te potom procjenjuje koliko se sustav može i treba poremetiti.

“Lideri su za društvene sustave isto što i pravilno izoštrene leće za zrake svjetlosti: usredotočuju namjeru, na dobar ili loš način. Ako je adaptivna promjena neophodna, društveni sustav mora se duboko te

neke veće cjeline te da ne mogu izmijeniti podređeni položaj. Dakle, ako se okoliš degradira, ljudi se osjećaju bespomoćno i misle da po tom pitanju ništa ne mogu učiniti: promjena se mora dogoditi na razini cjeline sustava. Drugi odgovor na promjene usvajanje je revolucionarnog stava radi rušenja sustava - čak i nasiljem. Problem s pozivom da se podredimo višem sustavu jest u tome što umjesto promicanja ljubavi i brižnosti izaziva otuđenost, pa čak i nasilje.

Treći problem. Organizacije uopće nisu „stvari“, a kamoli „živuće stvari“ (engl. „organizations are not things at all, let alone living things“). Organizacije su zapravo procesi

komunikacija i zajedničkog djelovanja. A komunikacija i zajedničko djelovanje nisu živi. Tijela koja komuniciraju i ulaze u različite interakcije su živa.

Apeliranje na drevnu mudrost, reifikacija organizacija kao „živih organizama“ i vjeronje u cjelinu onkraj iskustva lokalnih interakcija u živoj sadašnjosti, uzeti zajedno, odražavaju temeljnu ideologiju koja propituje trenutačne odnose moći. Riječ je o ideologiji koja posve prirodnim čini kritiziranje velikih korporacija i poslovnih aktivnosti te se protivi naizgled nekontrolabilnim silama poput, primjerice, globalizacije - čak i primjenom sile.

Translated and reprinted by permission of *Complexity & Management Centre*. This article is excerpted from *The Emergence of Leadership: Linking Self-Organization and Ethics* by Douglas Griffin. Copyright ©2021. by University of Hertfordshire, all rights reserved.

**University of
Hertfordshire UH**



Douglas Griffin, poslovni savjetnik, coach i profesor na *Complexity & Management Center* Sveučilišta Hertfordshire. Autor je bestselera *The Emergence of Leadership: Linking Self-Organization and Ethics*.

GMP -

General Management Program

Build your platform of managerial expertise

IEDC
Bled School of
Management

A School with a View.

35
YEARS



The GMP is an intensive program designed to broaden your managerial and leadership perspectives. The GMP will help you move from the role of a successful functional manager to the role of a strategic leader.

Week 1: October 18 – 23, 2021

Week 2: November 15 – 19, 2021

Week 3: April 4 – 9, 2022

Week 4: June 6 – 11, 2022

Hybrid mode: online & IEDC, Bled
www.iedc.si

POWERED BY

