

01 Uvod

Kada pogledamo dublje u sebe, ispod svih površinskih želja koje imamo, svi želimo dve stvari – da preživimo i da ostvarimo svoj potencijal. To je ono što nas čini ljudima. Da bismo preživeli, potrebni su nam drugi ljudi. Pripadnost i povezanost sa drugima su samim tim ono što nas takođe čini ljudskim bićima, ali i delom ostalog živog sveta. Istovremeno, nešto iznutra nas vuče da ostvarimo svoju svrhu, svoj životni zadatak, da stignemo na željeno odredište, ostavimo trag, doprinesemo većoj celini. Kada živimo svoju svrhu, imamo osećaj ispunjenosti, toka i energije koja nam pomaže da ostvarimo nemoguće i kreiramo ono što nije postojalo pre nas. Lideri ovo jako dobro razumeju.

Ista stvar važi i za organizacije. Sve organizacije žele da prežive i da ostvare svoj potencijal. To je ono što ih čini *živim sistemima*, a ne mašinama. Lideri ovaj deo ponekad možda manje razumeju, ali iznutra vrlo dobro osećaju. Kada se upoznaju sa sistemskim pristupom, većina njih kaže: „Pa da, to smo već negde znali, ali nismo imali reči da to objasnimo“. Iskreno

se nadam da će ova knjiga pomoći i liderima i drugim zainteresovanim da bolje razumeju svoje organizacije i naprave neophodne *sistemske promene*. Ukoliko se to desi, svrha ove knjige biće ispunjena.

U velikom delu knjige pišem o *blokirajućim obrascima* koje prepoznajemo u organizacijama i koji se mogu manifestovati u različitim problemima koji stoje na putu uspešnog funkcionisanja. Organizacioni problemi kao što su odsustvo saradnje između sektora, nedovoljno zalaganje na poslu, prevelika birokratizovanost u radu ili nedostatak otvorene komunikacije samo su *simptomi* postojećih obrazaca. Razumevanje obrazaca je prvi korak ka njihovom prevazilaženju. U tom smislu, sistemski pristup će za vas biti još jedan koristan resurs koji nudi novu perspektivu na naizgled nerešive probleme. Drugi resurs koji imate za razumevanje organizacijskih obrazaca je vaše lično životno iskustvo.

Zanimljivo je da i mi kao ljudska bića, takođe kreiramo sopstvene obrasce kako bismo preživeli i iznutra nekako „presložili“ stvari. Obrasci služe unutrašnjoj koherentnosti sistema. Ovi obrasci vremenom toliko postanu deo nas da jako lako poverujemo da bez njih ne bismo više postojali ili ne bismo bili to što jesmo. Uzmimo za primer dete koje je živelo sa roditeljima u sukobu: da bi preživelo i ostalo lojalno oboma roditeljima, dete može razviti obrazac nezauzimanja strana i posledično nedonošenja odluka. Ovaj obrazac, kasnije u životu, može biti veoma koristan u konfliktnim situacijama na poslu, kada se ove osobe pokazuju kao dobri medijatori u timu. Ali kada realnost zahteva nešto sasvim drugo, poput brzog donošenja odluka, ovaj obrazac postaje smetnja. Drugim rečima, ono što je nekada bilo dobro rešenje sada je postalo problem.

Ista stvar se dešava i u organizacijama. One, takođe, razvijaju različite obrasce – adaptivne sistemske reakcije koje služe životu i celovitosti sistema. Ovaj proces kreiranja obrazaca u velikoj meri je nesvestan, izvorni okidači ostaju zaboravljeni, a simptomi ostaju „zapisani“ u kulturi

organizacije. Ovo se ogleda u rečenicama: „Tako se ovde rade stvari“, „Mi smo takvi“ ili „Oduvek je tako bilo“. Ipak, kao što ćete videti u knjizi, ovi obrasci ipak NISTE vi kao organizacija u vašoj suštini. U situaciji velike finansijske pronevere u kompaniji, gubitak poverenja i veća kontrola samo su dobra rešenja da bi sistem preživeo i prošao kroz organizacijsku traumu. I opet, ono što je nekada bilo dobro rešenje sada je postalo problem.

Međutim, kada ova „stara rešenja“ počnu da blokiraju vaš potencijal, vreme je za promenu. Vreme je da te stare obrasce pogledate u oči, razumete odakle su došli, zahvalite im se za sve dobro što su vam doneli do sada, a zatim krenete u proces njihovog prerastanja i kreiranja novih obrazaca. Ova knjiga ponudiće vam konkretne korake kako to da izvedete.

Vaš glavni saveznik na putu systemske promene je *potencijal organizacije*. Ignorisanje potencijala kreira veliku frustraciju u sistemu, koja se može manifestovati u različitim organizacijskim problemima, poput unutrašnjih konflikata, povećanog broja grešaka u radu ili nedostatak inicijative. Ukoliko to prepoznajete u svom sistemu, umesto da se ljutite ili zabrinete, zapitajte se da li ste izgubili kontakt sa potencijalom i šta je to što je vašoj organizaciji potrebno da bi ga povratila.

Svest o tome šta organizacija može i treba da postane pružiće vam podršku i energiju za ove duboke promene. Dobra vest je da je prirodno stanje svakog živog sistema (a samim tim i organizacije) kretanje unapred, a ne stagnacija. Svaki sistem želi da se razvija i ostvari svoju svrhu. Samim tim, pojedini delovi vašeg organizacijskog sistema već rezoniraju sa njenim potencijalom, i neki novi budući obrasci se već negde pojavljuju, kao budući pokreti koji žele da budu dovršeni.

Zato je razvijanje *sistemske empatije* i *sistemske svesnosti* lidera od ključnog značaja za uspešno vođenje organizacija kao živih sistema. Kao što ćete

videti u knjizi, svaka sistemska promena u organizaciji je istovremeno i prilika za liderski razvoj. Konačno, i vi ste deo sistema, te bez vaše lične promene nema ni njegove. Istovremeno, nema ničeg uzbudljivijeg od toga da rastete zajedno sa svojom organizacijom, zar ne?