



David Bohm, bliski suradnik Alberta Einsteina i istaknuti fizičar poznat je po svojim radovima na temeljima kvantne teorije i teoriji relativnosti te na istraživanju utjecaja navedenih teorija na druga znanstvena područja. Intenzivni dijalog s njegovim velikim prijateljem, Jidhu Krishnamurtijem, velikim duhovnim učiteljem iz Indije doveo ga je do iznimnih spoznaja o značenju i prirodi misli, razumijevanja, postojanja, smrti, istine, stvarnosti i inteligencije.

Autor je mnogih značajnih djela od kojih su najpoznatija *Quantum Theory, Wholeness and the Implicate Order, Science, Order and Creativity, On dialogue.*

Dijalog - 2. dio

Q21 Vam prenosi iznimno značajni tekst Davida Bohma napisan u koautorstvu s Donaldom Factorom i Peterom Garrettom.

Kako započeti dijalog?

1. Suspenzija

Najvažnija aktivnost i suština dijaloga odnosi se na suspenziju misli, nagona i sudova. Suspenzija je veoma suptilna, neuobičajena i samim time teško ostvariva aktivnost. Suspenzija je također ključna komponenta istraživanja koja uključuje:

- pozornost,
- aktivno slušanje,
- promatranje.

Iako je govor neophodna aktivnost unutar dijaloga, istinsko istraživanje nastaje tijekom aktivnog slušanja - ne samo drugih osoba već i samih sebe. Suspenzija pretpostavlja izlaganje vlastitih reakcija, poriva, osjećaja i stavova na takav način da oni postanu vidljivi pojedincu unutar njegove psihe i drugim sudionicima dijaloškog sastanka. Spomenute reakcije, tj. porivi, osjećaji i stavovi ne bi se trebali potiskivati niti bi se njihovo otvoreno iskazivanje trebalo odgađati.

Suspenzija zahtijeva pažljivo fokusiranje na novonastale reakcije, porive, osjećaje, stavove i slično kako bi se pravovremeno prepoznale njihove strukture u nastajanju. Pretpostavimo da neka osoba posjeduje sposobnost usmjeravanja i zadržavanja postojeće pozornosti na snažne osjećaje koji obično prate izražavanje određene misli - bilo osobne ili misli sugovornika. Takva aktivnost utjecat će na usporavanje misaonog procesa što u konačnici može stvoriti sposobnost uočavanja dubljeg smisla u pozadini misaonog procesa i prepoznavanja često nekoherentnih struktura u pozadini akcija koje neka osoba automatski poduzima.

Sukladno tome, ako je neka grupa sposobna suspendirati svoje osjećaje i usmjeriti na njih svoju pozornost, tada se cjelokupni tijek od misli preko osjećaja do djelovanja unutar grupe može usporiti. Razotkrivanje dubljeg i suptilnijeg smisla zajedno s implicitnim deformacijama koje su utjecale na njega nalazi se sada "na dohvat ruke" i vodi sudionike prema novoj vrsti koherentne *kolektivne inteligencije*.

Suspenzija misli, poriva, sudova i slično zahtijeva postojanu usmjerenost na cjelokupni proces - kako na razini pojedinca tako i na razini grupe, što je zaista izuzetno težak zadatak. No, ako se neprekidno radi na njemu, sposobnost pojedinca za prakticiranje tražene pozornosti stalno evoluirala i zahtijeva sve manje i manje napora.

2. Brojevi

Optimalna grupa za učinkovito prakticanje dijaloga sastoji se od dvadeset do četrdeset ljudi okrenutih jedan prema drugom, licem u lice, dok sjede u krugu. Upravo takva veličina grupe omogućava nastajanje i promatranje različitih podgrupa i podkultura koje sudjeluju u razotkrivanju kolektivnog djelovanja misli, što je veoma važno jer razlike među spomenutim podkulturama često predstavljaju neprepoznate uzročnike neuspješne komunikacije i konflikta. S druge strane, manje grupe pate od pomanjkanja raznolikosti koja je potrebna da bi se razotkrile navedene tendencije i općenito gledano, naglasak uvijek stavljaju na prijateljske i obiteljske uloge i odnose.

Autori ovog teksta su u praksi radili i s većim grupama, od šezdeset i više ljudi. Velike grupe traže formiranje više koncentričnih krugova kako bi svi sudionici mogli biti okrenuti jedan prema drugome. U postavi sa šezdeset ljudi proces dijaloga postaje nezgrapian i težak za vođenje... sudionici u drugom redu automatski se postavljaju u podređeni položaj a mogućnost sudjelovanja se značajno smanjuje.

Potrebno je napomenuti da pojedini sudionici u dijalogu često i mnogo govore dok se drugi suočavaju s problemom javnog istupanja pred grupom. Vrijedno se je stoga podsjetiti da riječ "*participacija*" ima dvojako značenje: "*imati udjela*" i "*sudjelovati*". Slušanje je u najmanju ruku jednako važno kao i progovaranje. Tihi i mirni sudionici protekom vremena obično počinju sve više sudjelovati u procesu dijaloga dok u isto vrijeme dominantni sudionici sve manje i manje uzimaju riječ.

3. Trajanje

Da bi se razvio u svojoj punini, proces dijaloga zahtijeva vrijeme. Obzirom da predstavlja neuobičajeni način sudjelovanja u grupi, dijalog zahtijeva uvodno pojašnjenje putem kojeg se učesnicima objašnjava smisao procesa. No, čak i uz jasno uvodno pojašnjenje, početak razgovora obično će u grupi uzrokovati konfuziju, frustraciju, zabrinutost i stalno preispitivanje sudionika o tome da li ispravno provode proces. Optimistično je pretpostaviti da će proces dijaloga dovesti do ozbiljnijih pomaka i dubljih uvida

već na prvoj radionici. Važno je stoga istaknuti da dijalog zahtijeva upornost i konzistentnost u primjeni.

Korisno je prilikom organizacije dijaloških sastanaka unaprijed dogovoriti dužinu trajanja sastanka. Također je korisno odrediti osobu koja će brinuti da se dogovoreni vremenski period ne prekorači. Naše nam iskustvo ukazuje da je optimalno vrijeme za provođenje jednog dijaloškog sastanka 2 sata. Premorenost sudionika u situacijama prekoračenja tog vremena značajno smanjuje njihovu efektivnost. T-grupe se često koriste tzv. "*maratonskim radionicama*" koje se koriste faktorom premorenosti da bi slomile kočnice sudionika. Dijalog se, za razliku od T-grupa, više bavi istraživanjem i otkrivanjem društvenih konstrukcija i kočnica koje utječu na našu komunikaciju a manje njihovim zaobilazanjem.

Što se neka grupa češće sastaje to će dubina i sadržajnost istraživnog područja biti veći. Dijaloški sastanci obično se organiziraju vikendom. U slučajevima većeg broja sukcesivnih sastanaka predložimo minimalno jedan vikend pauze između dva sastanaka kako bi se osiguralo dovoljno vremena za pojedinačno kontemplaciju, reflektiranje i razmišljanje. Ne postoji neko posebno vremensko ograničenje koje bi se odnosilo na grupu u procesu dijaloga. No, bilo koja situacija koja fiksira ili pak institucionalizira proces u suprotnosti je s temeljnim duhom dijaloga. To sugerira da je dijalog uvijek otvoren prema promjeni članstva, rasporeda ili drugih oblika implicitne krutosti koji se često pojavljuju.

4. Vođenje

Dijalog je prije svega razgovor među jednakima i tu nema mjesta za kompromis. Svaki pokušaj kontrole dijaloga od strane autoriteta, bez obzira koliko pažljivo primijenjen, ometat će i sprečavati slobodnu igru misli i često delikatnih i suptilnih osjećaja koji žele nastati. Dijalog je podložan manipulaciji i u isto vrijeme apsolutno nekonzistentan s njome. U dijalogu hijerarhiji nema mjesta.

Usprkos tome, u ranoj fazi dijaloškog procesa labavo je vodstvo ipak potrebno kako bi se sudionicima objasnile suptilne razlike između dijaloga i drugih oblika grupnih procesa. Organizator bi trebao uključiti najmanje jednog, a po mogućnosti dvoje moderatora.

Njihova se uloga odnosi na povremeno detektiranje problematičnih situacija ili drugim riječima, pomoć u procesu *kolektivne propriocepcije* i to na način koji ne smije biti manipulativan ili nasilan. Lideri sudjeluju na isti način kao i drugi ljudi. Vodstvo bi se trebalo, kada se ukaže potreba, provoditi u formi "vođenja iz pozadine" uz zadržavanje namjere povlačenja iz vodeće uloge što je prije moguće.

Opisani prijedlog nije napisan kao zamjena za iskusnog moderatora. Sugeriramo zajedničko čitanje ovog prijedloga prije početka prvog dijaloškog sastanka kako bi svi sudionici krenuli u proces na istim osnovama.

5. Sadržaj

Bilo koja tema koja je sudionicima zanimljiva može poslužiti za početak dijaloga. Nadalje, vrlo je važno da sudionici u dijalogu obznane svoje osjećaje ako ih pojedina tema uznemiruje ili ako misle da se ne uklapa u tijek dijaloga. Vrijedi pravilo: **nema ograničenja na vrstu sadržaja**.

često se događa da sudionici nakon dijaloških sastanaka izražavaju nezadovoljstvo i frustraciju. Upravo taj sadržaj predstavlja plodno tlo za pomicanje dijaloga u dublje sfere smisla i koherencije onkraj površnosti "grupnog razmišljanja", pristojnosti ili konverzacije na poslovnom ručku.

Dijalog u postojećim organizacijama

Do sada smo primarno govorili o dijalogu kojim se okupljaju pojedinci različitih struka, znanja i iskustava. No, dijalog je i veoma vrijedno sredstvo kojim članovi organizacije mogu značajno unaprijediti i obogatiti kreativnost kompanije u kojoj djeluju.

U tom slučaju situacija se drastično mijenja. članovi postojeće organizacije u dijaloški proces ulaze s unaprijed definiranim vezama i odnosima. Vjerojatno je i da postoji predodređena hijerarhija i potreba za zaštitom: kolega, timova ili organizacijskih odjela. Jednako tako vjerojatno postoji i strah od otvorenog iznošenja misli koje bi mogle biti protumačene kao prijetnja osobama na višim pozicijama ili pak kao prijetnja ustaljenim normama prevladavajuće kulture.

Karijera ili društvena prihvaćenost sudionika dijaloga može biti ugrožena zbog učestvovanja u procesu koji naglašava transparentnost, otvorenost, iskrenost, spontanost i duboki interes za druge osobe stvaranjem novih "područja osjetljivosti" koja su dugo vremena bila prikrivana.

U postojećoj organizaciji dijalog bi trebalo započeti istraživanjem sumnji i strahova koje će sudjelovanje u procesu dodatno pojačati. Nadalje, potrebno je odrediti početnu temu koja će se kasnije suptilno proširivati ili napuštati. Takav se pristup razlikuje od pristupa korištenog u radu s grupom koja se sastaje prvi put i u kojoj se sudionici potiču na iznošenje bilo koje početne teme.

No, kao što smo to već više puta naglasili, nijedan sadržaj se ne smije izostavljati iz dijaloga zato što **sami nagon za isključivanje određenog sadržaja u sebi sadrži bogati materijal za daljnje propitivanje!!!**

Svrha i ciljevi u većini su organizacija unaprijed određeni pa se zbog toga rijetko kada preispituju. Na prvi pogled je takva situacija nekonzistentna sa slobodnom igrom misli svojstvenih procesu dijaloga. Kako god bilo, takva se situacija može prevladati ako se sudionicima procesa od samog početka pomaže razumjeti kako razmatranje takvih tema može nevjerojatno utjecati na organizacijske performanse i povećanje samopoštovanja učesnika u dijalogu.

Kreativni potencijal dijaloga dovoljno je snažan da omogući privremenu suspenziju bilo koje strukture i odnosa koji u stvarnosti čine jednu organizaciju.

Na kraju, želja nam je pojasniti da dijalog ne smatramo panaceom ili metodom koja nadilazi sve druge oblike društvenih interakcija. Neće baš svaka osoba pronaći vrijednost u dijalogu koji se također ne može primijeniti u svakom kontekstu. Mnoge su grupne metode veoma vrijedne kao što i mnogi zadaci zahtijevaju čvrsto vođenje i stabilnu organizacijsku strukturu.

Dijalog - 2. dio
David Bohm, Peter Garrett, Donald Factor
Copyright: David Bohm, Peter Garrett, Donald Factor

Prijevod i lektura: Sanjin Lukarić
Uredio: Marko Lučić