



*Margaret J. Wheatley predsjednica je Instituta Berkana. Dugogodišnji je profesor, konzultant, pisac i govornik. Knjiga Leadership and the New Science proglašena je 2002. knjigom godine iz menadžmenta.*

## Škole kao živući sustavi - 1. dio

Margaret Wheatley

U današnje vrijeme olako spominjemo sustave - sustavno razmišljanje, sustavne promjene, povezanost i mreže. Pa ipak, iskustvo mi govori da ustvari ne znamo točno što ti pojmovi znače, te na koji način utječu na naš svakodnevni rad. Još uvijek ne znamo kako se ponašati i razmišljati o ovom novom svijetu kojeg smo stvorili, svijetu međupovezanih sustava. Mi koji smo obrazovani u zapadnjačkoj kulturi, naučili smo razmišljati i upravljati svijetom koji je sve drugo samo ne sustavan i međupovezan. To je svijet u kojem vladaju odvojenost i jasna razgraničenja: "kućice" u organizacijskoj shemi, crte koje objašnjavaju odnose i odgovornost, uloge i pravila koji jasno opisuju ograničenja djelovanja svakog pojedinca i koji određuju kakvi trebaju biti pojedinci. Zapadnjačka kultura vrlo vješto opisuje taj čudni, neprirodni i odvojeni svijet.

Vjerovali smo da se korištenjem ovakvih pristupa može sve kontrolirati. Nadali smo se da će nam znanost i znanstvenici osigurati potpunu kontrolu i nadmoć nad životom i svim životnim procesima, od upravljanja vremenskim prilikama do zaustavljanja starenja i smrti. Sličnu razinu kontrole smo pokušali pronaći i na razini organizacija. Htjeli smo natjerati ljude, zajednice i čitave organizacije da se ponašaju prema našim strogim planovima i uputama. Tražili smo snažne, odgovorne lidere koji razumiju sve što se oko njih događa, koji znaju odgovore na sva pitanja i koji nas inspiriraju svojom vizijom. Mislili smo da ćemo riješiti sve probleme jednom kada ih pronađemo...

Većina nas je bila dio organizacija i takvog načina života koji su nam otkrili suludost navedenih pretpostavki. Usprkos sjajnim planovima, brižljivim analizama i snažnim liderima, naša nastojanja vrlo često ne uspijevaju. Iako u planiranje i razvoj novih leaderskih metoda ulažemo sve više energije, čini se da nas one vode sve dalje od ostvarenja ciljeva i aspiracija. Patimo od neprestanog pomodarstva koje se, poput velikog plimnog vala, obrušava na naše škole uzrokujući uništenje, a ne rast. S povlačenjem najnovijeg vala, promatramo naše organizacije te posvuda vidimo samo ruševine - uništene odnose, preživjele ljude u borbi za zrak, ideje i planove potisnute u drugi plan.

Pomodarski hirovi u korporacijama su propadali na istovjetan način, ostavljajući za sobom velike olupine. U stvaranju potrebnih promjena korporativni sektor se ništa bolje ne snalazi od bilo kojeg drugog sektora, iako u njima tražimo izvore novih ideja. Ljudima koji rade u sektoru obrazovanja šokantna je spoznaja da škole nisu

jedine institucije koje ne uspijevaju postići promjene, već da se isto događa gotovo svakoj većoj instituciji, bilo javnoj ili privatnoj, profitnoj ili neprofitnoj. **Posljednjih nekoliko godina mnogi izvršni direktori korporacija izvještavaju da otprilike 75% inicijativa koje su trebale rezultirati velikim promjenama, nije dalo očekivane rezultate!** To je vrlo zapanjujući broj neuspjeha i postavlja se pitanje koliko bi nas u obrazovanju dobilo podršku za projekt ili plan čija uspješnost provođenja ne prelazi 25%?

## I. Moramo promijeniti svjetonazor

Što nam je onda činiti? Postoji li nešto što nas može poučiti u stvaranju uspješnih promjena u velikim i složenim sustavima koje smo sami stvorili? **Joel Barker** je prije mnogo godina popularizirao zamisao o **paradigmi i svjetonazoru**, tj. vjerovanjima i pretpostavkama kroz koje vidimo i objašnjavamo svijet oko sebe. Tvrdio je da kad je nešto nemoguće postići jednom paradigmom ili svjetonazorom, to se može iznenađujuće jednostavno postići novim svjetonazorom. U svojem radu sam otkrila da su Barkerove pretpostavke potpuno ispravne. Dugi niz godina moj partner, Myron Kellner-Rogers i ja nastojimo promatrati organizacije kroz prizmu živućih sustava i izbjegavati tradicionalnu paradigmu koja organizacije izjednačava sa strojevima. Mehanicističko razmišljanje je prevladavajući svjetonazor zapadnjačke kulture i znanosti preko tri stotine godina. Može se stoga reći da se gotovo svaki pristup liderstvu, menadžmentu i organizacijskim promjenama u svojoj suštini sastoji od mehanicističkih slika. Organizacije gradimo dio po dio, oblikujemo ih tako da budu učinkovite, unaprijed detaljno planiramo tko će što raditi i kako će se organizacija ponašati. Vjerujemo u jednostavan odnos uzroka i posljedice, vjerujemo da je moguće "popraviti" svaki problem samo ako prepoznamo neispravni dio (ili čovjeka). Čim taj neispravni dio zamijenimo ispravnim, sve će opet biti u redu.

No, u ovom složenom i nemirnom svijetu 21. stoljeća, mehanicističko razmišljanje više nam ne osigurava tražene rezultate. Svakodnevno se suočavamo s događajima i ishodima koji nas uvijek iznova

iznenađuju. Ništa se ne događa dovoljno sporo kako bi uz pomoć analitičkih metoda koje smo naučili, mogli shvatili svijet u kojem živimo. Složenost modernih sustava ne može se pojmiti rastavljanjem problema na "kućice" i dijagrame. U složenom sustavu se ne mogu pronaći jednostavni uzroci koji objašnjavaju probleme ili pak ukazuju na krivca. Zbrkani splet odnosa doveo nas je do stalnih kriza. U ovom trenutku nam treba drugačiji svjetonazor da nas vodi kroz novi svijet stalne promjene i blisko povezanih svjetskih sustava.

Srećom, svakodnevno se suočavamo sa situacijama u kojima složeni sustavi iskazuju svoje sposobnosti mijenjanja, fleksibilnosti i učinkovitosti. U ovih četiri ili pet milijardi godina povijesti, život je stvorio beskrajnu različitost. Čak i danas, život svojom različitošću i otpornošću nastavlja iznenađivati znanstvenike, kako u toplim tako i u hladnim staništima, na mjestima gdje ga znanstvenici nisu očekivali. Myronov i moj rad se umnogome temelji na istraživanju procesa oblikovanja, prilagođavanja i održavanja živućih sustava. **Otkrili smo da sam život predstavlja bogat izvor ideja i mudrosti koje čovjeku mogu pomoći u stvaranju škola ili bilo kojeg drugog složenog sustava koji u sebi sadrži inherentnu sposobnost rasta i promjene, te u tom procesu zadržava svrhovitost i učinkovitost.**

Sustavi su prirodni fenomen života. Čitav je život organiziran u mreže, a ne u odvojene "kućice" ili hijerarhiju. Promotrite li prirodu, naići ćete isključivo na mreže, a ne na strukture koje bi nalikovale organizacijskoj shemi. Obilježje tih mreža je da su one uvijek kaotične, guste, zapetljane i vrlo učinkovite u stvaranju veće razine održivosti za sve sudionike. Živućih sustava se povezuju u mrežu jer znaju da im povezanost povećava izgled za preživljavanje, a izoliranost u uskim granicama sebičnih interesa te iste izgled znatno smanjuje. Beskonačni procesi suradnje i simbioze obilježavaju život, donose zajedničku korist te vode prema stvaranju sustava koji kvalitetnije podržavaju i štite pojedince nego u slučaju kada djeluju sami. Važno je znati da ništa na ovom svijetu ne živi samo. Život se uvijek organizira u međuovisne sustave.

Sve do 17. stoljeća i pojave zapadnjačkog mehanicističkog svjetonazora, gotovo svaki misaoni i

duhovni sustav je život opisivao kao povezan i međuovisan. No, mehanicistički svjetonazor ojačan u posljednjih tri stotine godina uspio je stvoriti moderan svijet s potpuno drugačijom vizurom. Guste mreže veza zamijenjene su unaprijed oblikovanim organizacijskim shemama koje do najsitnijih detalja pokazuju tko bi se trebao s kim povezati. Brzo smo zaboravili da je organizacija prirodni fenomen i da je životu dobro poznato na koji se način treba samoorganizirati. Zaboravili smo na tu njegovu važnu sposobnost i počeli vjerovati da bez nas ništa ne može biti učinjeno, da bez nas postoji samo kaos. U zapadnjačkoj kulturi postepeno smo počeli vjerovati da će se bez našeg uplitanja cijeli svijet raspasti, pa smo stoga izgubili uvid u značajne procese kojima život utječe na stvaranje novog reda. U svojoj "sljepoći" smo razvili procese koji ne mogu funkcionirati u kontaktu sa živim, što je rezultiralo daljnjim neuspjehom da naučimo funkcionirati u promjenljivoj i stalno razvijajućem svemiru. Gotovo je nevjerojatno s kolikim smo žarom pokušavali stvoriti uređenost da bi na kraju shvatili da smo postigli potpuno suprotan učinak - još veći nered. Ti nas neuspjesi u našim nastojanjima da promijenimo ljude i organizacije upućuju na zaključak da je mehanicistički pristup pogrešan.

Vrijeme je da se probudimo i shvatimo da živimo u međupovezanim svijetu, usađenom u strukture odnosa, koji od nas zahtijeva da preusmjerimo pozornost s izoliranih pojedinaca, objekata ili događaja na dinamiku sustava. Ostavljajući polako za sobom zadržanu mehanicističku organizaciju, s olakšanjem uočavamo da se nalazimo u društvu velikog učitelja - ne menadžerskih stručnjaka, njihovih knjiga i pomodarskih teorija - već života samog, prirode koja se stalno prilagođava promjeni, nedokučivo složene i ispunjene sustavima koji podržavaju različitost.

Željela bih s vama podijeliti neka načela po kojima se živi sustavi mijenjaju, te zatim opisati načine njihova korištenja u organizacijskim promjenama.

## II. Način na koji se život samoorganizira i mijenja

### Živi sustav se samooblikuje u trenutku prepoznavanja zajedničkog interesa

Iako je nastajanje sustava prirodna pojava, za taj proces nikako ne možemo reći da je slučajan. Živi sustavi se samooblikuju kada uoče zajedničku svrhu. Sustav nastaje u trenutku kada pojedinac shvati da oko njega žive susjedi, te da će im svima biti bolje ako otkriju putove zajedničkog života umjesto da se međusobno uništavaju. Sustavi stoga nastaju kroz suradnju, kroz razumijevanje da su nam potrebni drugi sustavi kako bismo održali vlastite živote. Mislimo li da možemo sami, da nam susjedi ne trebaju, tada se nećemo truditi kako bi pronašli načine za međusobno podržavanje. No, u srži svakog sustava leži razumijevanje da pojedinci trebaju jedni druge, da trebaju prevladati naizgled različite osobne interese i razviti ih u sustav međuovisnosti.

Na razini ljudskih bića sustavi nastaju na sličan način. Naša izražena potreba za povezanošću i svrhovitim životom dovodi nas u vezu s ljudima sličnih interesa, stoga surađujemo samo s onima s kojima dijelimo važnosti i prioritete. Primijenimo li opisanu dinamiku na sustav obrazovanja, otkrivamo veliku dilemu. Da li je škola zaista sustav? Sustavi nikada ne nastaju kao jednostavna posljedica zemljopisnog položaja i podjele na kvartove kao što je to slučaj kod obrazovnog sustava. Oni nastaju iz jednostavnog razloga što se ljudi žele družiti zajedno, jer shvaćaju da je suradnja s drugim ljudima neophodna u stvaranju novih i značajnih stvari.

U kojoj mjeri tada možemo reći da sudionici u zemljopisnom razgraničavanju obrazovnih regija dijele ključna uvjerenja o samim ciljevima obrazovanja? Pojedine regije obično sadržavaju široki spektar uvjerenja o mjestu i ulozi obrazovanja u društvu. Postoje pojedinci koji vjeruju da bi obrazovni sustav trebao podržavati talentiranu elitu, koja naravno uključuje njihovu djecu. Zatim nailazimo na druge ljude koji vjeruju da je obrazovanje temelj pluralističkog društva i da mora biti svima pristupačno. Treći pak vjeruju u bogatstvo misaonog

života, a četvrti žele da im djeca usvoje vrijednosti predaka ili crkve.

Zapanjujući zaključak koji iz svega proizlazi je da školski sustav zapravo nije sustav! Postoje samo crte razgraničenja koje je netko negdje ucrtao. **To nije pravi sustav zato što nije nastao iz zajedničkih uvjerenja o svrsi javnog obrazovanja.** U nedostatku zajedničkih uvjerenja i zajedničkih želja, ljudi gube motivaciju za suradnjom i unapređivanjem odnosa. Umjesto toga, nastanjuju zajednički organizacijski prostor ne trudeći se pritom stvoriti održive odnose. Žive u suživotu jasno određenih granica, stvorenih distanci, odnosa poštivanja i nepoštivanja, razvijenog obrambenog ponašanja i političke moći koju koriste kako bi ostvarili svoje ciljeve.

Pa ipak, sudionici u razgraničenim školskim sustavima jesu živa bića koja reagiraju na istu dinamiku koja karakterizira i druge životne oblike. Unutar umjetnih crta razgraničenja i branjenog teritorija, ljudi se samoorganiziraju u prave sustave i umrežavaju s drugim ljudima sličnih uvjerenja i aspiracija. (Opisana dinamika se može uočiti u pokretu škole *Charter*.) U okvirima umjetnog sustava na taj način nastaju mnogi mali, pravi sustavi koji odmah postaju vidljivi kada započnemo s promjenama. Obično nas iznenade žestinom kojom reagiraju na naše djelovanje. **Stoga, ako želimo započeti s promjenama, maksimalnu pozornost moramo posveti upravo tim malim, pravim sustavima kao i dinamiци iz koje oni nastaju.**

### Promjena zahtijeva promjenu smisla

Ljudi se, kao i sav život, mijenjaju samo onda kada samostalno prihvate "poremećaje" u vidu događaja ili novih informacija, te im zatim dopuste da utječu na njihova sadašnja uvjerenja i pretpostavke kako bi se stvorila posve nova tumačenja. Živi sustavi se ne mijenjaju ako nema novih tumačenja. Promjena nastaje u trenutku otpuštanja sigurnosti - naših uvjerenja i pretpostavki - kako bi dobrovoljno stvorili novo razumijevanje svijeta koji nas okružuje.

Evo kako izgleda proces promjene u živućem sustavu. (Pokušajte sadržaj ovog odlomka usporediti s organizacijskim promjenama koje ste već iskusili.)

Netko u sustavu uoči nešto novo. (Sustav je određen zajedničkim smislom, a ne veličinom. Stoga se ljudskim sustavom može smatrati tim od dvoje ljudi, škola, zajednica ili npr. etnička skupina unutar nacije.) Sadržaj te novosti može biti zabilježen u zapisniku, komentaru ili izvještaju. Izvor pritom nije važan, već je važno da član sustava samostalno odabere "uznemirenje". Riječ "odabrao" od ključnog je značaja budući da pojedincu pripada sloboda prihvatanja ili odbacivanja tog "uznemirenja". Ako je pojedinac samostalno i na temelju slobodne volje izabrao "uznemirenje", tada on/ona unosi informaciju u sustav i pušta je u optjecaj unutar mreže.

Jednom kad se nađe unutar guste mreže odnosa, malo početno "uznemirenje" ubrzano se širi i postaje sve veće u procesu kolanja unutar mreže. Nakon što pojedini dijelovi sustava čuju za "uznemirenje", započinju s tumačenjem i promjenom sadržaja, te "uznemirenje" tako raste i mutira. Originalna informacija se u tom procesu značajno mijenja, a kolanje u mreži joj osigurava širi smisao. Nastavi li kružiti, značaj joj stalno raste, da bi na kraju došli do trenutka kada se sustav "podigne na noge" jer više ne može ignorirati to "uznemirenje". Opisanu situaciju smo svi iskusili, vjerojatno i više puta. Netko od prisutnih na sastanku organizacije zapamti neki neobavezan, usputan komentar i svi se iznenada nađemo u središtu požara, razmjene mišljenja, emocija i glasina koje nam ukazuju da stvari nisu onakve kakvim se čine.

U trenutku kada se "uznemirenje" pretvori u veliku napetost, promjena se nalazi nadohvat ruke. Sustav je u potpunosti izbačen iz ravnoteže jer ne može razumjeti "uznemirenje" oslanjanjem na iskustvo i uvjerenja iz prošlosti. Dostignuta točka neravnoteže predstavlja točku u kojoj je promjena konačno moguća. Sustav ne može više zanemarivati potrebu napuštanja trenutnih uvjerenja, strukture, obrazaca ponašanja i vrednota. Mora se osloboditi smisla kojeg je koristio u izgradnji svog vlastitog svijeta. Započinje s uranjanjem u stanje zbunjenosti, nesigurnosti i kaosa (takvo stanje uvijek izaziva loše osjećaje). No, upravo u tom kaotičnom stanju raspadanja leži sposobnost sustava za reorganizaciju u novi oblik postojanja. Promjena započinje jer je prihvaćeno novo razumijevanje svijeta, a ta se reorganizacija temelji na novim tumačenjima i novom smislu. **Promjena zahtijeva promjenu smisla.**

## Svaki živi sustav samostalno odlučuje hoće li se promijeniti ili neće

Prisiliti živi sustav da se promijeni u bilo kojem drugom smjeru, osim u onom kojeg sam odabere, jednostavno nije moguće. Narediti ljudima da se mijenjaju neće polučiti baš nikakve rezultate. Naši napori nikada neće biti uspješni ako ljudima jednostavno predamo plan, prenesemo im vlastita tumačenja ili ako ih nesmiljeno pritišćemo vjerujući da će ih količina i intenzitet naših nastojanja uvjeriti da prihvate tuđe ideje. Sloboda je osnovno obilježje života, sloboda da se život promatra i tumači na vlastiti način. Nije važno da li pritom mislimo na ljudska bića ili bakterije, sloboda u samoodređenju suštinska je karakteristika svih živih bića. Bez obzira o kojoj se vrsti radi, naređivanje ne prolazi. Možete vrištati koliko god želite, no svaki će vas organizam ignorirati ako smatra da u onom što govorite nema nekog smisla. (U opisanom pogledu život možemo usporediti s tinejdžerom.) Promjena se događa isključivo na dobrovoljnoj bazi, bilo da se radi o smjeru ili trenutku promjene. **Ona uvijek započinje vlastitim izborom.**

Slobodu uvijek prakticiramo u vlastito ime. Sami odabiremo na što ćemo usmjeriti pozornost i kako ćemo odgovoriti, a svoje postupke temeljimo na uvjerenjima o tome što će nam najviše pomoći. Čitavo vrijeme žudimo za očuvanjem i održavanjem vlastitog identiteta, onoga što mislimo da jesmo i onoga što želimo biti. Ovaj proces se naziva *samooznačavanje* - svijet vidimo i tumačimo kroz našu osobnost. Iako je ljudsko ponašanje uglavnom nesvjesno i rezultat navika, navedeni obrasci ponašanja uvijek vuku svoje porijeklo iz uvjerenja da prihvaćanjem jednog, a odbijanjem drugog najbolje podržavamo vlastito biće. Odabiremo činiti ono što činimo zato jer vjerujemo da ćemo tako najbolje podržati osobu kakvom se sami vidimo.

Sva živa bića tumače svijet kroz svoju osobnost i moraju biti slobodna u biranju vlastitih odgovora. Ništa se u životu ne može prisilno nametnuti. **Svako biće mora sudjelovati u procesima koji utječu na njega.** Ne možemo djelovati u ime bilo kojeg pojedinca ili grupe ljudi. Nitko ne može znati što je dobro za neko drugo biće. Pojedini lideri i menadžeri odbijaju vjerovati u nabrojene principe te nastavljaju

za nas planirati. No, mi nikada ne sjedimo pasivno po strani i činimo ono što nam je rečeno. Mi smo ipak uključeni, ali tada svemu umanjujemo značaj. Kroz ignoriranje, otpor i sabotiranje nametnutih planova i programa otkrivamo potrebu za uključivanjem.

Ravnatelj jedne škole zajedljivo me je izvijestio kako je shvatio da njegov pristup razvoju godišnjeg plana i programa ne funkcionira. Svakog bi ljeta osnovao odbor u kojeg bi pozvao četvero ili petero nastavnika, po jednog za svako nastavno područje, sa zadatkom razvoja edukativnih materijala za nadolazeću školsku godinu. Bio je iznimno zadovoljan njihovim postignućima te je uvijek naglašavao njihovu kreativnost. U kasnu jesen, kada bi obilazio nastavnike, sa znatiželjom bi ih upitao: "Svidaju li vam se novi materijali?" Danas kaže da su mu trebale godine kako bi shvatio da materijale ustvari nitko ne koristi, osim naravno članova odbora koji su ih razvili.

Za nas ovo nije nimalo neobično iskustvo. Bezbroj je strateških planova, priručnika i "novih programa" koji skupljaju prašinu na policama samo zato jer ljudi nisu uključeni u njihovo stvaranje. Suočeni s tolikim brojem dokaza, već smo odavno mogli naučiti da nas život uvijek podučava: **Ljudi podržavaju samo ono u čijem stvaranju sudjeluju!** Ljudi uvijek moraju sudjelovati u razvoju procesa koji na njih utječu.

## Želite li stvoriti zdraviji sustav, povežite ga sa samim sobom

**Živi sustavi u sebi nose sva tražena rješenja.** Ako pate na bilo koji način - zbog loših odnosa, nedostatka informacija, loših rezultata - rješenje je uvijek u okupljanju sustava kako bi mogao učiti o sebi od samoga sebe. Negdje u sustavu već postoje ljudi koji znaju kako riješiti probleme koji su se pojavili. Negdje u sustavu neki ljude već rade ono što drugi smatraju nemogućim. Ti ljudi već posjeduju informacije koja će pomoći njihovim kolegama. Često se događa da su okupljeni u posebne grupe s negativnim imidžom, iako su sposobniji od drugih grupa.

Želimo li da sustav postane zdraviji, moramo ga snažnije povezati sa samim sobom. To znači da se moramo susresti i sastati s ljudima koje smo isključili,



s onima za koje nismo ni sanjali da pripadaju našem sustavu zajedničkih interesa. Često se događa da ljudi unutar "zidina škole" ne shvaćaju koliko se drugi - roditelji, ljudi iz zajednice i javnih službi - osjećaju s njima povezani. U situacijama kada se isključena periferija susretne sa središtem sustava, svi se iznenađeno čude koliko toga imaju zajedničkog i koliko ustvari dijele iste ciljeve.

Važno je znati da su organizacije ustvari mreže odnosa, a ne strojevi. Jednom kada prihvatimo takvo gledište, o organizacijskoj promjeni možemo mnogo toga naučiti promatranjem pauka i njegove mreže. Prilikom bliskih susreta s paukovom mrežom svi se sjećamo njezine otpornosti, i toga da bi najslabiji pritisak na jednom dijelu zatresao cijelu mrežu. Ako se dogodi da dio pokidane mreže treba popraviti, pauk nikada taj dio ne izreže, niti ne pokida cijelu mrežu da bi je stvarao opet ispočetka. Pauk mrežu uvijek popravljiva tako što se koristi vlaknima (odnosima) koji na oslabljenom mjestu već postoje, učvršćujući ih da bi stvorio jače veze.

U današnjem trenutku postoji velika potreba za razvojem procesa koji će nam pomoći da se opet iznova međusobno povežemo. Tijekom vremena smo izgubili povjerenje u značajne ljudske sposobnosti, djelomično stoga što se koristimo organizacijskim procesima koji nas tretiraju isto kao i strojeve. Postali smo odvojeni i podijeljeni, ispunjeni strahom i nepovjerenjem. U današnjem trenutku očajnički nam trebaju procesi koji će nam pomoći da se iznova povežemo, otkrijemo zajedničke interese, priče i snove. Trebaju nam procesi koji se temelje na našoj urođenoj sposobnosti umrežavanja i svrhovitog komuniciranja, koji nas pozivaju na sudjelovanje te cijene našu kreativnost i posvećenost organizaciji u kojoj živimo i radimo.

## Načela po kojima se život samoorganizira i mijenja

Osnovna načela po kojima se život samoorganizira i mijenja jesu:

1. Živi sustav se oblikuje iz zajedničkog interesa,
2. Svako promjeni prethodi promjena smisla,
3. Svaki živi sustav samostalno odabire hoće li se promijeniti ili neće,
4. Želite li stvoriti zdraviji sustav, kvalitetnije ga povežite sa samim sobom.

Copyright: Margaret Wheatley  
Material drawn from <http://www.margaretwheatley.com>

Uredio: Marko Lučić  
Lektura: Sanjin Lukarić  
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

