



C. Otto Scharmer redoviti je profesor na MITu, SAD, i izvanredni profesor pri Center for Innovation and Knowledge Research, Helsinki. Suosnivač je SoLa, Društva za organizacijsko učenje i ELLASa, programa za razvoj liderstva pri UN Global Compact. Hrvatskoj javnosti je poznat kao predavač na CBA Business School u Zagrebu.

Dobitnik je nagrade McKinsey Research Award.

Autor je knjige "Theory U: Leading from the Emerging Future" i koautor (Senge, Jaworski, Flowers, Scharmer) knjige "Presence: Human Purpose and the Field of the Future".

Svaka institucija je živući sustav

## Komentar C. Otto Scharmera

Tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća Arie de Geus je iznio prijedlog po kojem bi se o procesu planiranja i donošenja odluka trebalo razmišljati kao o procesu učenja. Devedesetih godina je dodatno osnažio svoje ideje stavom po kojem je svaka institucija u stvari živući sustav. "Svaka institucija", tvrdi de Geus, "je živući sustav." Implikacije prihvaćanja opisane perspektive odnose se u prvom redu na promijenjenu ulogu profita i svrhe organizacije u trenutku kada počinjemo shvaćati da je "profit za komercijalna društva isto što i kisik za ljude", te da "ograničena apsorpcijska sposobnost" imunološkog sustava organizacije može objasniti veliki broj propalih akvizicija i spajanja.

Razgovor s de Geusom sam usmjerio na pitanja:

1. Na koji način se možemo kroz život i rad u našim institucijama povezati sa "živim bićem" o kojem de Geus govori?
2. Koja je priroda odnosa između pojedinog ljudskog bića i veće organizacijske cjeline?

Veoma sam se iznenadio kada je de Geus taj odnos između pojedinca i cjeline (organizacije) okarakterizirao strogo hijerarhijskim: "Stern je običavao govoriti da postoji jasna hijerarhija: ljudsko biće, obitelj, seoska (ili neka druga) zajednica, zatim *das Volk*... dakle, da postoji jasna hijerarhija". Prema njegovom viđenju, "cjelina je odvojena od dijelova".

Njegovo se promišljanje značajno razlikuje od promišljanja filozofa Henria Bortofta i Ryosoke Ohashija iznesenih tijekom naših razgovora. Njihov stav je da cjelina ne može biti odvojena od dijelova, jer se u stvari ona u dijelovima manifestira. Prema tome, dijelovi nisu određeni cjelinom u kojoj postoje. Oni su mjesto na kojem se cjelina unapređuje, opovrgava, transformira ili sve to zajedno. Stoga pretpostavljam da se dublje pitanje koje u ovom tekstu pokušavam obrazložiti odnosi na razlike između bioloških i društvenih sustava.

Nedavno sam zamolio biologa Humberta Maturanu, autora teorije o autopoietičnim sustavima, da mi kaže svoje mišljenje o nedavnim mnogobrojnim pokušajima da se njegova biološka teorija primijeni na društvene sustave. Odgovorio mi je na slijedeći način: "Ako su društveni sustavi autopoietični, tada ja u njima ne želim živjeti." Upitao sam ga zašto tako misli. "Zato što je u svakom autopoietičnom sustavu dio u potpunosti određen cjelinom te na taj način reproducira određene funkcije šireg sustava."

---

O tome je govorio Orwell 1984. godine.  
Autopoietičnost predstavlja kraj slobode i izbora u društvenim sustavima."

Stoga mi se čini da postoje dva različita shvaćanja odnosa cjelina - dio u društvenim sustavima:

1. Odnosi se na ono što Maturana naziva "inačica društva 1984.": **dio (pojedinaac) je u potpunosti određen cjelinom,**
2. Shvaćanje koje je bliže promišljanju Ohashija i Bortofta: **pojedinaac nije određen cjelinom nego je mjesto u kojem nova cjelina može oživjeti.**

Prvo shvaćanje ću nazvati tradicionalnim (i često okrutnim) shvaćanjem društvenih sustava. Drugo shvaćanje spada u područje nove društvene znanosti koja se u nadolazećim godinama tek mora razviti. Nažalost, nisam imao vremena upitati de Geusa gdje bi on u tom spektru smjestio svoju teoriju, obzirom da je koristio pojedine elemente i jednog i drugog prethodno opisanog pristupa.

Copyright: C. Otto Scharmer  
Material drawn from <http://www.dialogonleadership.org>

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

