



**Peter M. Senge** predsjednik je SoL-a, Society for Organizational Learning i profesor na MIT Sloan School of Management. Radio je s mnogim velikim korporacijama (Motorola, Federal Express, Intel) na unapređivanju sposobnosti timskog učenja. Proglašen je za jednu od pet najutjecajnijih osoba u povijesti menadžmenta. Njegova knjiga **Peta disciplina** najutjecajnija je knjiga iz tog znanstvenog područja izdana u posljednjih deset godina.

## Zatvaranje kruga između materije i uma – 1. dio

Peter M. Senge

U ovom broju q21 pročitajte dijalog dvojice vodećih svjetskih stručnjaka o liderstvu, Petera M. Sengea i C.O. Scharmera.

**COS:** Peter, koja su to pitanja koja te posebno intrigiraju u tvome radu?

### I. Da li je moguće ostvariti "institucionalnu mudrost"?

**Peter Senge:** Obzirom da smatram kako se razvoj čovjeka odvijao u najmanju ruku na neuravnotežen način, oduvijek me je posebno zanimala evolucija ljudskih sustava. Činjenica je da raspoložemo s nevjerojatnom tehnologijom te da posjedujemo nevjerojatnu moć. Na život i na planetu možemo utjecati na nevjerojatne načine, bilo na makro ili mikro razini. Možemo uništiti svijet uz pomoć nuklearnog oružja, možemo utjecati na klimu, izmijeniti gensku strukturu živih bića te samu dinamiku evolucije. **No, s tim nevjerojatnim moćima ruku pod ruku bi trebala dolaziti i mudrost. Nažalost, koliko je meni poznato dokaza o postojanju mudrosti nema, posebice ako govorimo o kolektivnoj mudrosti.** Štoviše, čini se kako unutar društvenih sustava, koji u okviru institucija prakticiraju opisanu moć, više nego ikada prije "caruje" *sljepoća*. Za te sustave zasigurno ne možemo reći da su "inteligentni". Mislim da je opisani problem veoma značajan. Usporedio bih ga s djetetom kojemu roditelji daju sve "opasnije" igračke bez da se zapitaju o zrelosti djeteta da iste koristi na ispravan način.

Stoga me je oduvijek zanimalo je li uistinu moguće unaprijediti "institucionalnu ili organizacijsku inteligenciju", odnosno njihovu sposobnost za kolektivno razumijevanje, za dostizanje "institucionalne mudrosti", uz uvjet da *mudrost* definiramo kao "duboko razumijevanje dugoročnih posljedica poduzetih aktivnosti." Iako je ovo jednostavna definicija, smatram je konzistentnom s različitim predodžbama o tome što mudrost u stvari jest. Pitanje koje iz svega navedenog proizlazi odnosi se dakle na sposobnost ljudskih bića da svjesno razvijaju mudrost na institucionalnoj razini. Uvijek iznova posebno naglašavam

"institucionalnu razinu" obzirom da se moć uglavnom ostvaruje kroz razne institucije društva. Ovdje se ne radi, primjerice, o pojedinačnom znanstveniku koji posjeduje sposobnost utjecanja na strukturu DNA, već o svim resursima koji podržavaju tog pojedinačnog znanstvenika u njegovom nastojanju da utječe na strukturu molekule. Ne radi se, dakle, o vama ili o meni, pojedincima koji voze svoje automobile stvarajući tako ugljični dioksid koji završava u atmosferi. Radi se o cjelokupnoj infrastrukturi proizvodnje i potrošnje goriva. Radi se o *multi-institucionalnim* ili *inter-institucionalnim* procesima, što govori o značaju znanja, razumijevanja i mudrosti na institucionalnoj i inter-institucionalnoj razini.

Stoga su, za mene osobno, ovo oduvijek bila značajna pitanja. Sve ti je to, Otto, poznato jer sam o tome već ranije govorio i pisao u knjizi *Peta disciplina*. Svijet biznisa me osobno nikada nije baš previše zanimao. Svijet biznisa mi je poslužio kao domena unutar koje se može učiti o toj novoj vrsti znanja i mudrosti koje nam treba poslužiti kao alat za istinske promjene. Moguće je promišljati na sljedeći način: "Obzirom da moramo smanjiti emisiju ugljičnog dioksida u atmosferi, moramo okupiti sve predstavnike svjetske transportne industrije kako bi osmislili novi način transporta ljudi i roba od točke A do točke B te s njima razgovarati o promjeni." Nažalost, u opisanom pristupu ne vidim niti najmanju mogućnost za istinsku promjenu. Opisani pristup najvjerojatnije neće polučiti nikakve rezultate. Moramo osmisliti nešto drugo, nešto složeno i izazovno, a to "nešto" se zasigurno nalazi izvan granica trenutno raspoloživih pristupa. To "nešto" u isto vrijeme se koristi dinamičkom, bihevioralnom i institucionalnom kompleksnošću koja obuhvaća pokretačke sile koje određuju prilike u današnjem svijetu.

Osobno me, dakle, intrigira stvaranje prostora, klime i uvjeta za dostizanje opisane vrste spoznaje. Najznačajnija iskustva u svome radu dobio sam kroz treninge, odnosno podučavanje

drugih. Mnogo sam puta uvidio kako je doista moguće stvoriti prostor u kojem ljudi dosežu duboko iskustvo samih sebe, okoline i drugih ljudi u toj okolini, te spoznaju o tome što to ustvari znači "biti živ i otvoren", koja je tajna života kojeg živimo - te ne temelju opisanih iskustava jednu posebnu revitalizaciju ljudskog bića.

## II. Izenađuje me ljudska sposobnost suočavanja s istinom

Jednom sam prilikom upitao *Karla Henrika Roberta* o tome što ga je navelo da pomisli kako zaista može realizirati nevjerojatni projekt pod nazivom *Natural Step* (efikasan pristup koji pomaže zajednici u razvoju održivosti - op.ur.). Očito je kako ga je u tom procesu vodilo njegovo znanstveno obrazovanje, briga za okoliš, kao i vjerovanje da unutar znanstvene zajednice mora postojati konsenzus o tako značajnoj temi kao što je održivost. U njegovoj priči sam otkrio poveznicu s vlastitim iskustvom, nešto što me je posebno iznenadilo. U razgovoru mi je rekao sljedeće: "Cijeli svoj radni vijek potrošio sam na istraživanje karcinoma kako bih pronašao lijek za tu opaku bolest. Suradivao sam s mnogim obiteljima koje su se morale suočiti s teškom istinom. Svakodnevno sam se susretao s roditeljima čija su djeca bolovala od karcinoma, s muškarcima čije su supruge bile bolesne, ženama čiji su muževi bili bolesni, odraslim ljudima čiji su roditelji bolovali od karcinoma. U tim prilikama uvijek me je fascinirao pristup ljudi toj novoj, teškoj situaciji. Kada bih im priopćio ovakvu iznimno neugodnu vijest, čak i uz snažne sile koje potiču nijekanje i odbacivanje informacije, uvijek iznova bi me iznenadila njihova snaga i sposobnost da se suoče s istinom, te da se zajednički kao obitelj suoče i nose s najgorom i najužasnijom situacijom koju možete zamisliti."

Na temelju tog razgovora i vlastitog iskustva shvatio sam kako se u trenucima suočavanja s teškom istinom ljudska bića koriste posebnim "rezervama snage". Na neki način možemo zaključiti kako je popratna pojava navedenog iskazivanje slabosti prilikom suočavanja s trivijalnim situacijama u

kojima uloženi nisu tako značajni. Mislim da je slično dugogodišnje iskustvo utjecalo i na mene. Naime, mislim kako nitko ne može uistinu shvatiti kumulativni učinak vođenja radionice *Leadership and Mastery* 250 do 300 puta uzastopno, kada uvijek iznova iskusite nevjerojatne trenutke tišine u kojima su ljudi uistinu i zajednički prisutni. Nemam prave riječi za to. Opisano iskustvo je mnogo snažnije od bilo kakvih riječi.

Za vrijeme radionice *Champions Workshop* koju sam prošlog ljeta vodio s Fredom (Kofmanom), ljudi su sjedili oko logorske vatre i pričali nevjerojatne priče. Joe Jaworski je nakon toga rekao: "Dovoljno dugo radim s top menadžerima da bih znao kako ih u situacijama kada su istinski sigurni i mirni, zanima isključivo sudbina, njihov potencijal, odnosno kako **'biti ono što uistinu mogu biti'**". U takvim situacijama sve što je vezano za biznis jednostavno prelazi u drugi plan. **Pomognete li ljudima da naslute svoj životni put, svoju osobnu životnu sudbinu, dakle svrhu njihova života, tek tada ste im pomogli da promijene institucije u kojima djeluju, suoče se s najtežim problemima jer su dosegli te posebne "rezerve snage"**.

### Razotkrivanje dubljih aspekata ljudskog postojanja

Sve to me je navelo da se počnem baviti baš tim pitanjima, na koji način možemo unaprijediti kolektivnu mudrost u organizacijama i institucijama, te dostići te posebne "rezervoare" koji omogućuju nove spoznaje, duboke promjene i suočavanje s "nerješivim problemima" s pretpostavkama po kojima "stvari jesu kakve jesu i kakve će uvijek biti". Tako, primjerice, mnogi ljudi tvrde kako su ljudska bića uglavnom sebična, brinu se samo za sebe i u osnovi su materijalisti, zbog čega je današnje društvo takvo kakvo jest. *Stvari jesu kakve jesu*. No, naravno, navedena tvrdnja predstavlja samo jedan mentalni model te je ljudima unutar

pravog okruženja moguće iskusiti nešto potpuno drugačije: velikodušnost, stvaralaštvo i duboku vjeru da nam budućnost nije dana sama po sebi. Cijelog života sam se bavio upravo ovim problemima: Na koji način možemo osloboditi opisanu energiju na kolektivnoj razini?

Radionice stoga predstavljaju veoma snažan alat jer su one zapravo mali mikrosvijetovi. Kada smo na MIT-u započeli s provođenjem *Five-Day Course* radionica, nastojali smo da one budu šireg opsega s većim brojem sudionika, obzirom da smo Fred (Kofman), Bill (Isaacs) i ja naučili što se sve može postići putem interakcija licem-u-lice. Okupite li veći broj sudionika na jednom mjestu u razdoblju od tri do četiri dana, i osigurajte li im dovoljan broj kvalitetnih razgovora, iz tih interakcija može proizaći poseban oblik kolektivne prisnosti. Nažalost, takvu vrstu povjerenja ne možete izgraditi u organizaciji s tisuću ili stotinu tisuća djelatnika ako se isključivo koristite interakcijama licem-u-lice. Morate stvoriti neki oblik transpersonalne prisnosti, prije negoli interpersonalne prisnosti. Stoga moja hipoteza glasi: uistinu je moguće osloboditi i održavati takvu vrstu energije u bilo kojem radnom okruženju zato što ta energija dolazi od ljudi te prolazi kroz ljude. Ovdje se očito radi o posebnom aspektu ljudskog postojanja. To nije nikakva pretpostavka niti nešto posebno novo. Jednostavno smatram kako je industrijsko doba uspjelo u svom skrivenom naumu da potajno uguši tu generativnu sposobnost.

### III. Sustav misli je iznad života samog

Jesi li imao prilike pročitati knjigu *Changing Consciousness* Davida Bohma? Radi se o kratkoj knjizi s mnoštvom fotografija u kojoj nema mnogo teksta, svega 50-ak stranica. To je posljednja knjiga koju je napisao prije smrti. David je u radu surađivao s fotoreporterom koji je za potrebe knjige fotografirao ljude iz cijeloga svijeta. Djelo govori o evoluciji kolektivne misli, o ulozi kulture u stvaranju paradigme, te o utjecaju paradigme na naše iskustvo života. Vrlo su dojmive fotografije ljudi koji dolaze iz različitih plemenskih kultura koje su zatim

stavljene u odnos s fotografijama ljudi koji dolaze iz napredne industrijske kulture. Posebno je dojmljivo kako ljudi iz "primitivnih" kultura doista djeluju vrlo sretno, za razliku od ljudi koji dolaze iz tzv. "naprednih" kultura.

Smatram kako uopće nismo svjesni što smo sve izgubili u industrijskoj eri, te da ne vidimo duboko nezadovoljstvo koje prati ovo naše vrijeme. Kada provedete neko vrijeme s ljudima u Africi, spoznate da postoji drugačija vrsta energije. Za vrijeme seminara *Leadership and Mastery* susretali smo se s grupom iz Ugande koja se bavila razvojem sela, te se u radu koristila istim alatima kao i mi - vizijom i sistemskim razmišljanjem. Pokazali su nam fotografije ljudi koji su svoje osobne vizije ucrtavali na kolibama. Svake godine bi otprilike četvero njih dolazilo u SAD gdje bi u razdoblju od četiri do šest tjedana pohađali intenzivan trening. Smiješno je bilo što bi se mi predavači međusobno gotovo "potukli" u želji da predajemo upravo tim ljudima. Naime, njihovo sudjelovanje na radionicama širilo bi svjetlost u prostoriji, a ta posebna energija se najbolje očitovala u načinu na koji su se smijali. Bila je to pomalo šašava situacija. No, oni se uistinu *smiju* drugačije od nas. Kada sam upoznao Louisa van der Merwea iz Južnoafričke Republike, pričao sam mu o ljudima iz Ugande te rekao: "Louise, oni se doista smiju drugačije. Njihov je smijeh 'puniji' od našega!" Louis se na to nasmijao, te odgovorio: "Peter, sjeti se da oni nikada nisu upoznali Johna Calvina." (John Calvin, francuski teolog u doba Reformacije, tvorac sustava Kršćanske teologije koji se naziva *kalvinizam* - op.ur.)

Nikada neću zaboraviti tu rečenicu. *Nikada nisu upoznali Johna Calvina*. Stroga podjela na ispravno/neispravno u osnovi je rigidnog, dualističkog pogleda na život koji rezultira u propuštanju istinske biti života - tajnovitosti, neriješenog, dinamike, nereda i zbrke stvarnoga života. "Primitivne" kulture ne koriste opisanu paradigmu. Njihova je svijest povezana s prirodom. Naravno, u njihovim životima postoje neki rituali i određene dogme, no slijede

ih na drugačiji način koji mi zapadnjaci nismo sposobni cijeniti. Čini mi se kako oni, za razliku od naših sustava promišljanja, nikada ne zatomljuju život. Mi na život zapravo ne gledamo kao na ključnu vitalnu energiju te na taj način zapravo gubimo. Ne otkrijemo li iznova tu istinu, tada zaista neće biti nade da stvorimo mudrost i razumijevanje koji su primjereni našoj moći. Naravno da se ne trebamo vraćati unazad i postati primitivna kultura. **No, postoji nešto što mi kao ljudska bića moramo doseći, a ako to ne uradimo naša će nas vlastita moć uništiti. Iskreno, mislim da za nas nema previše nade.**

#### IV. Materija i um: U svijetu postoji samo jedan problem

Prije nekih godinu dana vodio sam vrlo zanimljiv razgovor s gospodinom Nanom, kineskim učiteljem zena, koji živi u Hong Kongu. On je vrlo štovana osoba u Kini gdje ga smatraju izvanrednim znanstvenikom zbog njegovog pristupa koji integrira budizam, taoizam i konfucijanizam. Njegova su mi promišljanja bila posebno zanimljiva. Upitao sam ga da li smatra kako industrijsko doba stvara ekološke probleme, te da li po njegovom mišljenju postoji realna opasnost od samouništenja ljudi na planeti. Nadalje, upitao sam ga da li možda moramo razviti nove metode kako bi uopće shvatili ove probleme te promijenili naše institucije industrijskog doba. Učitelj Nan se nije u potpunosti složio sa mnom obzirom da je njegov pogled na svijet drugačiji. On situaciju promatra na dubljoj razini. Tom mi je prilikom odgovorio: "**U svijetu postoji samo jedan pravi problem, a odnosi se na integraciju uma i materije.**" Upravo mi je to rekao - integracija uma i materije. Drugim riječima, kod opisanog iskustva život dominira, moćan je i snažan - a ne kao u našoj kulturi gdje je um dominantan. Njegovo promišljanje u skladu je s Bohmovom teorijom dijaloga, pa mi je stoga jasno zašto su Bohm i Krishnamurti tako snažno utjecali jedan na drugoga. Ezoterične i duhovne tradicije uče o tome kako nema temeljne razlike između svijesti i manifestiranog. Postoji samo kontinuirano međusobno djelovanje jednog na drugo. Bohm je o

tome često znao reći: **"Misli stvaraju svijet."** Osobno smatram kako bi upravo tom vrstom sposobnosti ili svjesnosti trebalo prožeti naše institucije.

**COS:** Kako se ta odvojenost uma i materije odražava na svijet organizacija?

**Um stvara organizacije, da bi zatim te iste organizacije pretvorile ljude u "zatvorenike"**

**Peter Senge:** Pitanje koje si mi postavio vjerojatno se može pojasniti na neki dublji način nego uz pomoć gornje misli. Ljudi stvaraju organizacije koje u svojoj suštini predstavljaju manifestiranu materiju. One su manifestacija, zar ne? Svi ti propisi, pravila, strukture. No, ubrzo zatim, **postajemo "zatvorenici" tih istih organizacija** koje smo sami stvorili. Sve nas to vodi prema dezintegraciji, prije negoli prema integraciji. Mi ljudi obično ne želimo na sebe preuzeti odgovornost za ono što stvaramo, što je na određenoj razini velika besmislica. Organizacije funkcioniraju tako kako funkcioniraju samo zato jer su ih ljudi takvima stvorili! Ne radi se tu o nekakvim prirodnim zakonitostima koje su nam nametnute iz svemira. Ljudi se zatim žale kako ih "sustav ubija", kako ih "organizacijski sustav nagrađivanja ubija", kako "strategija ne djeluje". Ono što tu treba primijetiti je naša usmjerenost na izvanjsko, na *nešto* što nam se nameće izvana. Stoga možemo slobodno konstatirati kako "misli stvaraju organizacije, da bi zatim te iste organizacije ljude pretvorile u svoje zatvorenike." Veliki znanstvenik David Bohm o tome je znao reći: "Iako je jasno kako misli stvaraju svijet, ljudi često izgovaraju tvrdnju 'to nije moje djelo.'" To je potrebno promijeniti. Kod svega što radimo moramo imati na umu Bohmov aforizam "misli stvaraju svijet" i znati da sve što stvaramo, namjerno ili nenamjerno, "jest naše djelo". Samo se tako um i materija mogu integrirati. Samo na taj način možemo podignuti kvalitetu našeg promišljanja: "Oh,

sada je jasno kako smo stvorili pomalo smiješan sustav. Kako li smo samo uspjeli to napraviti?"

**Suština sistemskog razmišljanja se, po meni, krije u ljudima koji svjesno otkrivaju i konceptualno objašnjavaju na koji se to način njihovi obrasci misli i interakcija, a tu se često radi o vrlo uobičajenim i nesvjesnim obrascima o kojima uopće ne razmišljamo, manifestiraju na razini svakodnevnosti stvarajući sile koje ih zatim navode da pomisle kako ih "sustav ubija". Najsnažnija iskustva koja sam iskusio kao poslovni savjetnik bili su ti nenadani trenuci kada ljudi shvate: "Zaboga! Vidi što sami sebi činimo!" Upravo to znaju reći. Pogledajte što si činimo! Nije ni čudo što se ne možemo pomaknuti s mjesta! Ono što je meni osobno uvijek u tim trenucima značajno jest korištenje riječi *mi*. Ljudi u opisanim situacijama ne koriste riječi "ti", "oni" ili "vi", nego *mi*.**

Kako onda možemo naučiti da na kolektivnoj razini preuzmemo odgovornost za uvjete koje smo sami stvorili? Duboke promjene nisu ostvarive sve dok pojedinci ne preuzmu odgovornost za svoj vlastiti život, za svoje vlastito iskustvo života. U radu s velikim sustavima izazov leži u *kolektivnom* preuzimanju barem neke odgovornosti. Navedeno se sjajno može usporediti s temeljnim aksiomom psihoterapije prema kojemu čovjek **može prihvatiti mnoge grozne stvari koje su mu se u životu dogodile, no sve dok ne shvati svoju ulogu u stvaranju takve stvarnosti, neće se moći osloboditi mentalnog modela "žrtve"**. Sve dok čovjek sebe vidi "žrtvom", generiranje kreativne energije koja je potrebna za promjenu jednostavno nije moguće.

De Marea je za opisani proces koristio termin *socioterapija*. Vjerojatno je u pravu ako proces promatramo sa stajališta svrhe ili namjere, odnosno teorije promjene. Govori nam o tome na koji način možemo na kolektivnoj razini preuzeti odgovornost za uvjete koje smo sami stvorili. No, varka u ovoj izjavi leži u tome što je veoma jednostavno "prihvatiti odgovornost", a da je u stvarnosti uopće



ne iskusimo. Stoga smatram kako nam konceptualni alati dinamike sustava, kada se vješto koriste, mnogo pomažu u stvaranju teorija koje zatim ljudima pojašnjavaju način na koji je njihovo vlastito ponašanje utjecalo na stvaranje neugodnog položaja u kojem se trenutno nalaze.

**Iako se različite organizacije na tržištu susreću s jednakim "izvanjskim silama", one postižu značajno različite rezultate.**

Zašto se to događa? Uzrok tome treba tražiti u drugačijim mentalnim, kognitivnim, emocionalnim, biheviorističkim i organizacijskim strukturama unutar njih samih. Iz tog razloga pojedinac može odrasti u velikom siromaštvu i dostići prosvjetljenje, dok ostalih 99 siromašnih osoba ostanu žrtve cijeloga života. Iako su odrasli u potpuno jednakim uvjetima, nešto je tom pojedincu omogućilo da se drugačije ponaša, drugačije djeluje i tumači svijet oko sebe. Sustavna perspektiva u osnovi se bavi otkrivanjem načina na koji stvaramo stvarnost u kojoj živimo.

U ovom trenutku pokušavam, zajednički sa svojim suradnicima, otkriti na koji način se problemi stvaraju na kolektivnoj razini, te posljedično tome, na koji način možemo na kolektivnoj razini stvoriti neku sasvim drugačiju stvarnost. To je izravno povezano s filozofijom organizacijskog učenja na koju se naš rad oslanja, i koja je, u svojoj suštini, filozofija sustava. No ipak, današnji su alati malo drugačiji.

**COS:** Možete li nam detaljnije reći o tim alatima?

**Peter Senge:** Naravno. Radi se o ontološkim ili epistemološkim (spoznajnim) alatima - dakle o alatima koji pojašnjavaju na koji način ljudi konstruiraju svoje tumačenje stvarnosti, zatim o biheviorističkim alatima à la Chris Argyris koji pomažu u razumijevanju dinamike koja potkopava međuljudske odnose, te alatima koji se bave aspiracijama ili osobnim vizijama koje se zatim koriste kao pokretačka sila. **Stoga bih**

**istinsku filozofiju sustava opisao kao onu koja pomaže da se zatvori krug između ljudskog bića, njegovog iskustva stvarnosti i njegovog osjećaja sudjelovanja u cjelokupnom iskustvenom krugu.** Zbog toga je Francisco Varela sistemski mislilac. To je razlog što mnoge različite metodologije, s ponekad potpuno različitim ciljevima, u osnovi proizlaze iz slične ontološke perspektive. Interaktivnost je jedan od načina da promišljamo o stvarnosti. U materiji se ne događa ništa što bi se u osnovi moglo razdvojiti od uma. Stoga mislim kako je učitelj Nan vjerojatno u pravu. **Postoji pitanje iznad svih pitanja.**

**COS:** Živim i radim ovdje u Bostonu već godinu i pol dana. No, do ovoga trenutka nikada mi nije bilo toliko jasno što sistemsko razmišljanje ustvari jest, te na koja područja se tvoj rad odnosi. Ako sam dobro razumio, radi se o alatima koji pomažu u zatvaranju kruga od iskustva i ponašanja natrag prema uzroku.

**Peter Senge:** Zanimljivo mi je tvoje shvaćanje. Nisam o tome razmišljao na takav način.

**V. Sustav ne možete razumjeti ako ga niste stvorili**

**COS:** Chris Argyris je u našim razgovorima na neki način parafrazirao misao Kurta Lewina "ne možeš razumjeti sustav ako ga ne promijeniš" idejom kako se "sustav ne može razumjeti ako se u njegovom stvaranju ne sudjeluje." Da sam kojim slučajem prije našeg razgovora morao odabrati rečenicu kojom bih opisao tvoj rad, odabrao bih upravo ovu. Tvoj rad, naime, vidim ne samo kao izučavanje određenih, danih informacija, već kao stvaranje novih informacija koje nas mogu odvesti do nove teorije ili nove vrste istraživanja.

**Peter Senge:** U potpunosti se slažem s tobom. **To je zapravo ono o čemu danas razgovaramo, o ključnoj pretpostavci zapadnjačke znanosti koja nam posljednjih četiri stotine godina tvrdi kako stvarnost postoji odvojena od ljudskih bića.** Obzirom da je tako, možemo je mjeriti i proučavati.

Možemo razumjeti zakone po kojima ta stvarnost funkcionira. Ovdje treba primijetiti kako se za opisivanje uvijek koristimo riječju "ta" (stvarnost) koja sugerira kako se radi o nečemu izvanjskom. Obzirom da je tako, moguće je razviti metode koje nam zatim pomažu da manipuliramo i kontroliramo tu istu stvarnost. Naravno, navedena premisa se u dvadesetom stoljeću počela raspadati. Čini mi se da se u ovom trenutku možemo poslužiti logikom i zaključiti kako vjerojatno postoji potpuno drugačiji pristup znanosti, pristup koji se ne bavi izučavanjem *onoga što jest*, već *onoga što bi moglo biti*. Ako je stvarnost interaktivna, fleksibilna i uvijek u nastajanju, tada joj je takva znanost možda mnogo bliža. **To znači da ljudska bića mogu naučiti kako svjesno i mudro mogu stvarati vlastitu stvarnost.** Pomalo dolazimo do jezgrovitog opisa našeg djelovanja unutar SoL-a (*Society for Organizational Learning* - op. ur.). **Uistinu je jednostavno: svjesno stvarati učeće zajednice kako bismo razumjeli na koji način učeće zajednice zapravo funkcioniraju.**

**COS:** Možeš li to ponoviti?

**Peter Senge:** Svjesno stvarati učeće zajednice kako bismo razumjeli na koji način učeće zajednice zapravo funkcioniraju. Navedeno predstavlja osobit pristup znanosti u kojem neprestano nastojimo stvarati novu stvarnost. Razvili smo nove teorije i metode koje koristimo u praksi. **U pravilu se radi o kontinuiranom reflektiranju o vlastitim pretpostavkama i iskustvu, čime se ustvari povećava svjesnost.** Uspješnost sudjelovanja u tom procesu možemo stoga mjeriti razinom povećane svjesnosti. Naime, svjesno oblikovanje nove stvarnosti postaje zanimljiva znanstvena praksa, poput kreativnosti u umjetnosti. Nije moguće razumjeti sonatu sve dok je samostalno ne stvorite. Možete ih analizirati u beskonačnost, no sve dok ne sudjelujete u njihovom stvaranju istinsko će razumijevanje izostati. Sve dok ne ovladate njezinom formom, ne možete kvalitetno

mijenjati. Stoga je gotovo mehaničko stvaranje neophodno kako bi se spoznala struktura koja se zatim prirodno transcendirira te je tada moguće započeti sa stvaranjem novoga.

Usprkos tome što postoje teorija, metode i svjesni pristup, ipak je moguće da nastane nešto potpuno novo, nešto što do sada nikada nije nastalo. Navedeno je veoma blisko drevnoj ideji o disciplini. Na dubljoj razini, disciplina je zapravo poseban pristup stvaranja, odnosno svladavanje teorije i metode, te neprestano ponavljanje. Želimo li ozbiljno shvatiti dinamiku sustava, trebali bi potaknuti studente da vježbaju na isti način na koji se vježbaju borilačke vještine - ponavljanje određenih pokreta 5.000, 10.000 i više puta - sve dok se pokreti u potpunosti ne savladaju. Ljudi na Zapadu to jednostavno ne shvaćaju te smatraju kako će ih takvo ponašanje pretvoriti u robote. To je djelomično točno, no točno je i to da se na taj način povećava svjesnost. Možete sudjelovati u aktivnostima, a da pri tome uopće ne razmišljate o samoj mehanici. **Čini mi se da je to u skladu s promišljanjem kako istinsko razumijevanje proizlazi isključivo iz svjesnih pokušaja uvođenja novog u stvarnost. Navedeno predstavlja potpuno drugačiju znanost od tradicionalne.**

Društvena stvarnost u velikoj je mjeri slična kvantnoj stvarnosti, obzirom da nije moguće "promatrati" bez "interferiranja". Ako je zaista tako, tada bismo trebali položiti karte na stol i reći: "Želimo stvoriti nešto novo. U tom ćemo procesu možda griješiti, no ipak, nastaviti ćemo svjesno pokušavati, te ćemo sami sebe promatrati dok to činimo. Vjerojatno nećemo uspjeti stvoriti točno ono što smo zamislili, zato što je početno razumijevanje obično neprimjereno." **Kako bismo razumjeli "ono što želi biti stvoreno", moramo započeti sa stvaranjem te zatim svjesno pratiti što iz svega toga nastaje.** Ideja je slična onoj Alana Kaya o prisilnom djelovanju na promjenu. Ne znam koliko ti je poznata prekrasna priča o *dinamoknjizi* (*dynabook*). Govori o Alanovom radu u Xerox Parku te o viziji njega i njegovih suradnika. Željeli su stvoriti *dinamoknjigu*, interaktivni

prijenosnik u formi knjige kojeg bi ljudi mogli posvuda nositi sa sobom. No, ispostavilo se da je njihova vizija bila pogrešna: "Znaš, u potpunosti smo pogriješili. Stvorili smo prevelike uređaje koji nisu bili prenosivi. Još i gore, prilikom pada uvijek bi se potpuno uništili." Usprkos tome, njegova vizija i poriv za stvaranjem rezultirali su mnogim značajnim otkrićima, poput korisničkog sučelja koje je kasnije koristio *Apple* za *Macintosh*. Navedeno sam oduvijek smatrao sjajnim primjerom kreativnog znanstvenog poduhvata. Naime, kada uistinu pokušavate stvoriti nešto novo, na određenoj razini više nije važno je li to ispravno ili pogrešno. Ono što u tom procesu nastaje ustvari je ono što je zaista trebalo nastati. Na početku ne možete znati što to ustvari jest. Alan i njegovi kolege nisu predvidjeli industriju osobnih računala niti razvoj *Macintosh*a. Sve što su zaista posjedovali bila je njihova jasna vizija.

**Razumjeti moć i ograničenja vizije u suštini je svakog kreativnog stvaralaštva.**

Robert Fritz je o tome znao reći: "Sadržaj vizije nije važan, već ono što vizija donosi sa sobom." Uspjeh stoga ne bi trebalo procjenjivati po tome je li konačan rezultat identičan početnoj viziji, već po tome što je postignuto i što se u tom procesu ostvarivanja vizije zaista promijenilo.

### Transsubjektivna prisnost

**COS:** Naveo si razliku između *intersubjektivne* i *transsubjektivne* prisnosti. Volio bih da mi pojašniš tu razliku te kako ona utječe na velike sustave.

**Peter Senge:** Prisnost držim zanimljivom koncepcijom koju možemo dalje nadograđivati jer je, prije svega, neobična. Iako riječ *prisnost* ne koristimo često uz riječ *organizacija*, ona predstavlja stvarno ljudsko iskustvo te je stoga značajna za razmatranje. Prisnost je povezana sa sigurnošću, nekom vrstom privatnosti i svetosti osobnog iskustva, s poštovanjem malih stvari, te sa stvarnim iskustvom. Iskustvo prisnosti obično se dostiže u odnosima jedan-na-jedan ili

u malim timovima. Ljudi koji su sudjelovali u radu posebnih timova često govore: "Iskreno mogu reći kako me ovi ljudi poznaju bolje od vlastite supruge. Zajedno smo prošli kroz teške i stresne situacije." Smatram kako iskustvo prisnosti nadilazi pojedinačne okolnosti. Smatram kako je moguće ostvariti prisnost sa životom. Kada govorim o "*transosobnoj*", odnosno "*transsubjektivnoj*" prisnosti, tada se na jednoj razini radi o metafori, a na drugoj o stvarnom iskustvu.

U smislu metafore radi se o sljedećem: ako stotinjak ljudi provede zajedno nekoliko dana, te ako se pritom ne stignu upoznati i zapamtiti imena prisutnih, te ako unatoč tome skup napuste s osjećajem prisnosti, tada možemo konstatirati kako se dogodilo nešto doista zanimljivo. Prvo, otkrili smo kako je moguće dostići posebno stanje ljudskog duha unutar okruženja gdje se to baš ne može očekivati. Drugo, iskustvo prisnosti ne možete jednostavno pripisati "ljudima s kojima ste razgovarali, onome što su oni činili, kako su se osjećali, kako su se prema vama odnosili te da li su vas slušali". **Prisnost često nastaje putem pažljivog slušanja, no to se prije odnosi na interpersonalnu nego na transpersonalnu razinu.**

Copyright: C. Otto Scharmer  
Material drawn from <http://www.dialogonleadership.org>.  
Uredio: Marko Laučić  
Lektura: Sanjin Lukarić  
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb







## Zatvaranje kruga između materije i uma – 2. dio

Peter M. Senge

*Peter M. Senge predsjednik je SoL-a, Society for Organizational Learning i profesor na MIT Sloan School of Management. Radio je s mnogim velikim korporacijama (Motorola, Federal Express, Intel) na unapređivanju sposobnosti timskog učenja. Proglašen je za jednu od pet najutjecajnijih osoba u povijesti menadžmenta. Njegova knjiga **Peta disciplina** najutjecajnija je knjiga iz tog znanstvenog područja izdana u posljednjih deset godina.*

### Naše su institucije pokretane strahom

Ljudi doista mogu iskusiti prisnost na radionici na kojoj prisustvuje stotinjak osoba. Ta se prisnost ne može objasniti na temelju interpersonalnih interakcija, što nas navodi da mislimo kako je ona ostvariva u širokom opsegu. Možda je ipak moguće biti dijelom neke organizacije i pritom ne osjećati strah. **Osobno smatram kako je Demming bio u pravu kada je tvrdio da je strah dominantan osjećaj koji prožima tradicionalni sustav upravljanja organizacijama, te da iz tog osjećaja tradicionalni sustav crpi svoju moć i energiju.** Smatram kako su naše institucije pokretane strahom. Svakodnevno se susrećemo sa strahom: strahom od pogreške, strahom da se ne osramotimo, strahom da nećemo biti promaknuti, strahom od...

**COS:** ...otkazal!

**Peter Senge:** Strah od otkaza, gubljenja zaposlenja. Sve to počinje u najranijoj dobi, u školskim klupama. Strah od neprihvaćanja. Govorimo o žalosnoj situaciji koja nam zapravo nudi objašnjenje zašto ljudi na fotografijama u Bohmovo knjizi izgledaju tako nesretno. Pritom ne mislim da se tu radi o "*zakonu univerzuma*" po kojem nam je suđeno da budemo nesretni. **Zašto sreća ne bi bila dominantan osjećaj unutar svakog društva?** Ne pada mi napamet niti jedan pravi razlog. Strah je normalna pojava samo u onim situacijama u kojima je strah potreban.

Doista nova i značajna faza u razvoju ljudskog društva započela je s pojavom zajednice koja se u svojoj suštini nije temeljila na strahu od smrti, već je na smrt gledala isključivo kao na "*novu okolnost*". Moguće je da se trebamo bojati smrti, no smatram kako taj osjećaj ne bi trebao biti suština našeg postojanja. Kada čovjek bolje o tome razmisli, shvati koliko je sve to zapravo čudno i bizarno. Iskustva sreće, ekstaze i mira smatramo "čudnima i neobičnima"! Obično ih pojašnjavamo izvanjskim okolnostima - korištenjem opijata, promaknućem, nasljedstvom. Razmislimo malo o tome! O tome što naša kultura definira "neobičnim" ili pak "normalnim". **Tjeskoba je normalna pojava, a sreća neobična pojava.** Opisano stanje je doista bizarno!

To je prava ostavština industrijskog društva. Uopće ne shvaćamo koju smo cijenu do sada platili, te koju nastavljamo plaćati za naš tzv. "razvoj".

Pojedinci poput Davida Bohma tvrde kako se zapravo radi o procesu koji se postupno razvijao. Prijelomni trenutak se dogodio u doba poljoprivredne revolucije, kada je čovjek odlučio "kontrolirati" prirodu. Tada je stvorena ključna fragmentacija koja se u posljednjih četiri stotine godina dodatno ubrzavala, te iz koje je zatim nastala zapadnjačka znanstvena paradigma, tehnologija i industrijalizacija. Zaista dojmljiv proces! 90% genskog nasljeđa ljudske vrste još uvijek potječe iz tog, ne tako davnog doba. Posljedično tome, ljudi ipak preferiraju sreću nad tjeskobom. Sve nam to govori kako su ljudi nekada proživljavali neko drugačije iskustvo u kojem su sreća, ekstaza i mir bili normalna pojava, a tjeskoba i strah neuobičajena pojava primjerena samo određenim situacijama. Danas se sve izmijenilo. Upitajte li ljude: "Što vam je draže - sreća ili strah?", 99% njih će zasigurno odabrati sreću. Kako je onda moguće da je sreća tako rijetka pojava u našem društvu, a strah uobičajena? Sve što se može zaključiti je da smo negdje skrenuli s puta...

Budističko objašnjenje navedenog problema držim najprimjerenijim te ujedno i najmoćnijim objašnjenjem. Oni tvrde kako **je vezanost u korijenima svake patnje, a želja u korijenima svake vezanosti. Naše moderno društvo svojski se trudi stalno uvoditi nove i pospješivati stare želje, koje zatim postaju vezanosti, koje nadalje uzrokuju patnju. Stoga je put prosvjetljenja u određenom smislu bolan, obzirom da zahtijeva odricanje od želja i užitaka.** Oduvijek su nas učili kako je jedna stvar važnija od druge. Vidite? To je fragmentacija. Život je život. U životu samome nalaze se istinski korijeni sreće. Sreća ne ovisi o izvanjskim okolnostima. Voda je voda. Nije važno je li ona plave, zelene ili pak ljubičaste boje, jer voda je uvijek voda. Život je život. Nije važno je li situacija ugodna ili

neugodna. Smatram kako navedeno predstavlja pravo, duboko, istinsko razumijevanje. Barem se meni čini da je tako. Može li se nekoga uvjeriti kako je jedna stvar (osoba, situacija i sl.) važnija od druge, te kako je to važnije teže dostići, tada strah automatski postaje dominantan osjećaj. Strah da to *važno* nećemo imati, ili pak strah da ćemo to *važno* izgubiti.

**COS:** Peter, na koji način vodiš radionice stvaranja transpersonalne prisnosti unutar velikih grupa?

## VI. Glazba ne dolazi iz violine

**Peter Senge:** Na pitanje ću ti odgovoriti praktičnim primjerom. Svi se mi koristimo različitim vježbama, alatima, metodama i procesima koje smo tijekom vremena razvili. Želimo li stvoriti glazbu, potrebna nam je violina. Moramo imati instrument, zar ne? No, glazba ne dolazi iz violine. Violina je samo sredstvo. Iskustvo mi govori kako se glazba stvara u svijesti izvođača koji se koristi violinom kao instrumentom za provođenje glazbe u stvarnost. To je sjajan osjećaj - zabavljaš se i uživaš! Doista uživam u tom procesu, ponirem u svoju ljubav prema ljudima. Vodeći te radionice znam da na određenoj razini ništa ne može poći po krivu. Bez obzira što se dogodi, dogodilo se upravo ono što se u tom trenutku trebalo dogoditi. Moram priznati da se ne osjećam baš uvijek tako, no uvijek predosjetim trenutak u kojem takvo stanje nastaje. U tradiciji kršćanstva opisano stanje nazivamo *milosrdem*. Ipak, ponekad su takve situacije teške i naporene, iako na nekoj razini znam da ništa ne može poći po zlu. To znači da ne ispadne uvijek onako kako sam ja planirao, ali da je ono što je u određenom trenutku nastalo ispravno.

**Kao što glazba ne dolazi iz violine, iskustvo prisnosti ne proizlazi iz pojedinih alata i metoda.** Kvalitetna violina čini razliku, baš kao što kvalitetni alati, procesi i metode učenja čine razliku. No, kada vodim radionice uvijek naglašavam kako značaj kvalitete međuljudskih odnosa uvijek nadilazi značaj kvalitetne artikulacije voditelja.

**COS:** Na koje ljude se to odnosi?

### **Ljubav je prisustvo. Ljubav se odnosi na davanje i prisustvo.**

**Peter Senge:** Zamislimo da dvoje ljudi moderira proces. Ključno u svemu tome je kvaliteta njihova odnosa koji ponekad može biti obilježen problemima. Ponavljam, ne radi se o dobrom ili lošem, radi se o tome da ne postoji problem o kojem se ne može razgovarati. Ako problem doista postoji, treba ga prihvatiti i biti zahvalan što se pojavio. To je ono što osobno smatram istinski kvalitetnim odnosom. On ne teče glatko. Prije se tu radi o odnosu u kojem susrećemo kvalitete *prisustva, postojanja za drugoga i svjesnosti*. Radi se o tome da što god se dogodilo, ljudi su tamo jedan za drugoga. **Navedeno za mene predstavlja suštinu kvalitetnog odnosa, jer ljubav se odnosi na prisustvo. Ljubav se odnosi na davanje i prisustvo.** Znam da taj program mogu kvalitetno voditi u suradnji s nekim osobama s kojima čak i ne surađujem mnogo, isključivo zato što između nas postoji opisana vrsta odnosa. Ponekad se oboje slažemo kako se radi o doista teškom odnosu. Nerazumijevanje postoji, kao i točke u kojima jedan drugome doista otežavamo situaciju te kada smo kritični jedan prema drugome. No, na dubljjoj razini postoji stvarna ljubav, a ona je snažnija od kritike.

Grupa ljudi koju su pored mene sačinjavali još Chris Argyris, Don Schon, Ed Schein i drugi, sastajala se više godina na ovom mjestu. Bilo nam je prekrasno, sve su to bili posebni pojedinci. No, često su nam se znali dogoditi "teški sastanci" koji bi znali završiti u ne baš lijepim emocijama. Sudionici su znali biti pomalo ljuti, vjerojatno su neki imali osjećaj da se njima manipulira, a razina dostignutog povjerenja u grupi u takvim situacijama nam nije bila pretjerano jasna. No, povjerenje je itekako postojalo! Jedno od obilježja grupe bilo je da članovi nikada nisu ništa držali u sebi, već se o svim temama i osjećajima otvoreno govorilo.

Što god da bi ondje bilo, uvijek bi izbilo na površinu. Jednom prilikom nakon sastanka ostao sam razgovarati s Chrisom koji me je tada upitao: "Peter, što je po tebi, obzirom na tvoje iskustvo u radu s organizacijama, ključna pokretačka sila u pozadini svega?" Odgovorio sam: "**Znaš, kada malo bolje promislim o tvom pitanju, dolazim do zaključka kako je najvažnija ljubav. Ako stvarna ljubav među ljudima koji surađuju ne postoji – kao npr. između klijenta i savjetnika - mislim da se ne može mnogo postići.**" Zatim smo nastavili razgovarati o pravom značenju mog odgovora te smo zaključili kako se ne radi o emocijama, već o sposobnosti ljudi da budu prisutni jedan za drugoga te da se istinski međusobno podržavaju. Na primjer, mnoge stvari koje činiš mogu mi biti odbojne, ali na dubljjoj razini, u svome srcu, zaista čuvam pozitivno mišljenje o tebi te smatram kako možemo biti prisutni jedan za drugoga. Chris i ja nastavili smo sa zanimljivim razgovorom na tu temu. Da smo ga barem snimili, uvelike bi pomogli mnogim ljudima koji su izučavali njegova djela. Razgovarali smo o ljubavi i savjetovanju, te je Chris tom prilikom rekao: "Peter, u potpunosti se slažem s tobom. Znam točno kako razmišljaš. Smatram da je upravo ljubav ono što čini stvarnu razliku u uspješnom odnosu s klijentom."

Složili smo se kako je teško o tome razgovarati jer u engleskom jeziku postoji samo jedna riječ za taj osjećaj - *ljubav*. Ne postoje npr. riječi "*agape*" i "*eros*". Ne postoje terminološke razlike koje egzistiraju u drugim kulturama. Zašto ne postoje? Očito stoga što su u našoj kulturi izgubile funkcionalnost. Jer između *želje* i *ljubavi* postoji ogromna razlika. Ali ne i u našoj kulturi. Mi ljubav uglavnom definiramo kao želju, a želja kao takva nikada nije bila tema naših razgovora. Kada bi govorili o ljubavi mislili smo na duboku sposobnost prisustva jednih za druge. To se može nazvati poštivanjem. Zsigurno taj osjećaj možemo usporediti s poštivanjem. No, moram priznati kako sam u nekim trenucima osjetio da kolegu s kojim sam vodio radionicu ne poštujem, stoga smatram kako se radi o osjećaju širem od poštivanja. Poštivanje se nalazi na razini svjesne misli i osjećaja. Poštivanje ili nepoštivanje često dolaze ruku pod ruku s ljutnjom, opasnosti ili

strahom. Ljubav je iznad osjećaja. Ljubav nije osjećajno stanje. **Ljubav je stanje svijesti koje se nalazi iznad osjećaja.**

Bili su to izuzetno zanimljivi razgovori. Nažalost, nitko od nas nije osmislio na koji bi način o našim razgovorima mogli javno govoriti ili pisati. Naime, vrlo je teško kod slušatelja ili čitatelja proizvesti potrebnu razinu razumijevanja za iskustvo o kojem govorimo, a da se ono istovremeno razlikuje od uobičajenog iskustva prilikom korištenja riječi "ljubav". **Smatram kako postoji dublja dominantna sila, a ona se odnosi na sposobnost da se praktički živi u svijetu kojeg želimo stvoriti.**

Bob Fritz je razvio vrlo jednostavno načelo. Za mene je on pravi genijalac jer je po meni genijalac osoba koja je sposobna složenu, višeslojnu i iskustvenu stvarnost objasniti na jednostavan način. Rekao je kako "za kreativni proces ništa nije važnije od jasne predodžbe onoga što želimo stvoriti."

Znamo li što ustvari želimo stvoriti, tada do određene mjere u svojoj svijesti možemo živjeti u tome prostoru. **Nema moćnije sile od misli i stvarnosti, uma i materije.**

**COS:** Na koji način se onda možemo nositi s problemima koji se ne nalaze unutar, već između organizacija?

## VII. Infrastruktura za učeće zajednice

**Peter Senge:** Veliki dio našeg rada unutar SoL-a odnosi se na eksperimentiranje - ponekad promišljeno, a ponekad slučajno - u stvaranju infrastrukture za podršku učećim zajednicama. Stalno se propitujemo o tome koja to infrastruktura može podržati razvoj učećih zajednica? Učeće zajednice prema mome mišljenju bolje opisuju naš rad negoli pojam učeće organizacije, upravo iz razloga koji si spomenuo. Mnogi značajni problemi nadilaze granice pojedine organizacije te stoga nismo samo

zainteresirani za individualno, timsko i organizacijsko učenje, već posebice za *interorganizacijsko učenje*. Stoga ideja o učećim zajednicama postaje korisniji generički termin. Naime, učeće zajednice se mogu stvarati unutar organizacije, između organizacija, odnosno mogu se pojaviti na svim razinama unutar neke geografske regije, poput grada, općine, naroda ili svijeta. Tako *učeća zajednica* postaje moćnijom slikom od *učeće organizacije*.

Također, radi se o starijoj koncepciji. Kao što vjerojatno možeš zaključiti iz mojih ranijih odgovora, uvijek razmišljam o tome što je starije. Prije nekoliko mjeseci posjetio nas je Debashish Chararje, stipendist Fulbrighta iz Indije koji u toj zemlji unapređuje organizacijsko učenje. Tom mi je prilikom poručio, jednostavno, a opet snažno: "Vrijedno je promisliti o tome kako su najstarije ideje obično i najtočnije." **U modernom društvu obično smatramo kako je najnovije ujedno i najvažnije, te ono staro odbacujemo.** Zatim je nastavio: "Kada bi barem malo razmislili... uvidjeli bi da su drevne ideje, koje su s nama već tisućama godina, prošle sve ispite valjanosti." Testirali su ih inteligentni, mudri ljudi, a one su te testove izdržale te ostale među nama. S druge strane hirovi dolaze i prolaze. Nekima za to treba godinu dana, nekima treba stotinu godina. No, rezultat je uvijek isti.

## Čini se kako u današnjem društvu postoji ogromna potreba za zajedništvom

Moguće je da uskoro spoznamo kako je industrijalizacija još jedan hir. Moguće je da uskoro spoznamo kako je mit o progresu koji prožima industrijalizaciju, o neprestanom linearnom napretku potaknutom znanošću i tehnološkim napretkom, o stalnom povećavanju materijalnog blagostanja, također vrlo problematičan hir bez uporišta u istini. Oduvijek me je sve to zanimalo. Privlači me sve što je staro. Etimologiju stoga smatram zanimljivom znanošću koja omogućava poniranje, sve dok ne pronađemo pravo značenje riječi. Ideja zajednice starija je od ideje organizacije. Na temelju vlastitog iskustva i dokaza koje sam

prikupio radeći na MIT-u, mogu zaključiti kako u svijetu danas vlada ogromna glad za zajedništvom.

U današnje vrijeme ljudi propuštaju priliku da se međusobno povežu izvan svakodnevnih životnih okolnosti, u službi ili u duhu nečeg većeg i važnijeg od njih samih. To je jedan od načina na koji možemo definirati što je to zajednica. Zajednica ne postoji isključivo zbog praktičnosti, već zbog neke šire svrhe. To je poput stare izjave, tradicionalne definicije posvećenosti koja kaže da je posvećenost u nekoj mjeri uvijek iznad pojedinca. U tom kontekstu pojedinca definiram kao skup "želja i potreba".

Eric von Hippel, profesor s MIT-a, ugledni je stručnjak na području razvoja novih proizvoda (istražuje na koji se način radikalne, nove ideje ukorjenjuju unutar nekog sustava te zašto sustavi "ubijaju" neke od takvih ideja) i prije svega, veoma zanimljiva osoba. Prilikom nedavnog razgovora postavio mi je iznenađujuće pitanje: "Peter, što je to *nešto* koje nitko, od dana kada si osnovao SoL, nije mogao zaustaviti? To *nešto* koje je toliko snažno i čvrsto da izdržava sve tvoje pogreške i napade izvana?" Iako je navedeno pitanje veoma jednostavno i očito, o njemu nikada nisam razmišljao. Doista me je potreslo. Znaš Otto, smatram kako je najveći uspjeh u dosadašnjem radu SoL-a sam SoL. SoL je zajednica. Neki su ljudi zbog sudjelovanja u toj zajednici izgubili posao. Prva pomisao je da će takav događaj prekinuti i uništiti rad na organizacijskom učenju u tim kompanijama obzirom da su ljudi pametna bića te kada netko izgubi posao zato što se bavio nekim novim idejama, bez obzira koliko one zanimljive bile i bez obzira koliko zanimljive rezultate davale, za očekivati je da će drugi ljudi "naučiti lekciju" i usmjeriti svoje djelovanje u drugom pravcu. Navedeno je u skladu s prevladavajućom "teorijom eksternog nagrađivanja", zar ne? No, dogodilo se nešto sasvim suprotno. U tim istim organizacijama u kojima su nekada pojedinci radi koncepcije organizacijskog učenja gubili

posao, danas čitavi timovi rade upravo na uvođenju te koncepcije u svakodnevno poslovanje. Štoviše, te iste organizacije danas promoviraju svoje lidere do mjesta predsjednika uprave baš zbog sudjelovanja u razvoju koncepcije organizacijskog učenja. Zanimljivo, zar ne?

Njegovo mi je pitanje pomoglo da konačno shvatim što smo zapravo u SoL-u postigli, ponekad namjerno, a ponekad slučajno, svih ovih godina. Sažeto u jednu misao, moglo bi se reći kako **potičemo razvoj učećih zajednica u kojima sudjeluju ljudi s dubokim osjećajem zajedničke posvećenosti, a ta ih posvećenost zatim podržava u njihovim nastojanjima.** Kada smo osnovali SoL, još u doba kada je organizacija nosila naziv *Center for Organizational Learning*, naša je pozornost bila usmjerena na stvaranje učećih laboratorija koji su se uglavnom bavili timskim radom. Ključno pitanje u središtu našeg zanimanja je bilo sljedeće: "Možemo li stvoriti infrastrukturu koja će podržavati učenje u timovima te u isto vrijeme integrirati učenje i svakodnevni rad?" Iako navedeno pitanje i dalje držim značajnim za daljnje istraživanje, shvatio sam kako sama infrastruktura u velikoj mjeri utječe na timski rad. U skladu s time, trebalo bi preformulirati problem: "**Na koji način je moguće spoznaju ostvarenu unutar jednog tima distribuirati u druge dijelove organizacije, tj. u druge timove?**" Danas je potpuno jasno kako ideja učećih zajednica nadilazi razinu "tima" te kako je infrastruktura koja podržava razvoj, održanje i rast učećih zajednica veoma, veoma značajna.

### Infrastruktura za učenje

Što čini "infrastrukturu za učenje" o kojoj stalno govorimo? U prvom redu to su *skupovi*. Okupljanja većeg broja ljudi na jednom mjestu. Godišnja okupljanja su važna, jednako kao i manja, češća okupljanja. Petodnevni *Core Course* dovoljno je široko okupljanje na kojem je moguće shvatiti kako se istinsko iskustvo inovacije, uzbuđenja ili prisnosti ne može pripisati isključivo našem pozitivnom mišljenju o samo jednoj osobi. Na takvim skupovima među ljudima struji neka posebna



energija. Nadalje, infrastruktura za širenje informacija je također važna za razvoj zajednice, te je stoga poželjno da pisani materijali kolaju među članovima. *Field Book* (knjiga *Peta disciplina u praksi* - op.ur.) je vrlo važna za razvoj učećih zajednica.

**No, treba naglasiti kako su mitovi i priče oduvijek bili najsnažniji mediji uz pomoć kojih su se kroz povijest izgrađivale zajednice.** Iako se sadržaj priča može prenositi elektroničkim medijima ili knjigom, prenošenje *uživo* je posebno važno jer tada sama priča postaje medij. Nešto se posebno, osobno, prisno i značajno događa među ljudima kada si međusobno prenose priče.

Prošle smo godine tako organizirali *Champions Workshop*, trodnevnu radionicu za predsjednike uprava na kojoj se dogodilo nešto doista posebno. Tom prilikom u meni se rodilo jedno iznimno duboko iskustvo kojeg ću se sjećati cijeloga života.

Svaku večer smo sjedili oko vatre. Radionica je bila pažljivo osmišljena, boravili smo na prekrasnom mjestu u prirodi i koristili se posebno razrađenim alatima i metodama. Osim mene, u vođenju je sudjelovao i Fred Kofman, osoba koja jako dobro zna na koji način ljude odvesti u dubine reflektivnog promišljanja te im pojasniti važnost tog prostora za vođenje poslovanja u koje su svakodnevno uključeni. Najznačajniji trenuci koje nitko od nas nikada neće zaboraviti dogodili su se upravo za tih večeri, kada smo u krugu sjedili oko vatre. Fred je okupljenima postavljao jednostavna pitanja, otvarajući pritom mogućnost da govore o čemu god su htjeli. U te dvije večeri nitko od prisutnih nije prozborio ni riječi o poslu, iako su za to imali prilike. Teme o kojima se govorilo isključivo su se odnosile na događaje iz života svakog pojedinačno.

Ljepota ovih razgovora proizlazila je iz njihove jednostavnosti. Ljudi su postavljali jedan drugome pitanja te pričali jednostavne, stvarne

priče proizašle iz njihovog životnog iskustva. Razgovor je bio oslobođen od svih koncepcija i mentalnih modela. Odrasli ljudi, odgovorni za milijarde dolara, u tim su trenucima bili poput djeteta koje postavlja ona nevjerojatna, jednostavna i pomalo šašava pitanja. To je situacija koja se u našoj kulturi veoma rijetko događa, kada priča istovremeno postaje sadržaj i medij. Sam čin pripovijedanja osobnog iskustva iznimno je dojmljiv.

Na radionici sam razgovarao s predsjednicom uprave jedne od najvećih korporacija u svijetu, odgovornom za biznis vrijedan 13 milijardi dolara. Razgovor je zaista bio sjajan. Prilikom našeg prvog telefonskog razgovora nakon radionice, nekoliko mjeseci kasnije, rekla je da joj se "...čini kako smo jučer bili zajedno." Nešto se u našim glasovima međusobno prepoznalo. To *nešto* nema veze sa sadržajem razgovora, više me podsjeća na frazu o bebama koje prepoznaju majčin glas. Prije negoli riječi povežemo s određenim koncepcijama, prepoznamo glas i to je ustvari pravi medij. Prilikom iznošenja priče, glas igra važnu ulogu jer sam glas prenosi mnoštvo informacija. Vrlo zanimljivo.

Posljednju večer sam proveo u slušanju razgovora oko logorske vatre, i to zatvorenih očiju. Nisam trebao gledati u govornika. Prepoznao bih mu glas, a slušanje zatvorenih očiju mi je omogućavalo da čujem sadržaj kojeg inače ne bih mogao čuti. *Nešto* je u tim trenucima govorilo. Mislim kako je to nešto ustvari drevna infrastruktura za izgradnju zajednice, a ona se odnosi na jednostavno osiguranje prostora ljudima za iznošenje osobnih priča što im osigurava da se "njihov glas čuje". Ako u okviru petodnevni seminara koje provodimo postoji vježba koju nikako ne smijemo ukloniti, onda je to jutarnji *check-in* (*vježba uključivanja* prilikom koje svaki od sudionika iznosi osjećaje i razmišljanja u tom trenutku - op. ur.). Ljudi naprosto obožavaju *check-in*, te ga ponekad moramo nasilno prekidati. Kada im na kraju seminara poručimo kako se radi o posljednjem *check-in*-u, osjetim njihovu tugu. Smatram kako se ovdje radi o najstarijoj metodi

izgradnje zajednice, ljudima koji sjede u krugu i međusobno razmjenjuju svoje male, osobne priče.

**COS:** Sve što si rekao podsjetilo me je na razgovor s Franciscom Varelom. On mi je naime govorio o najznačajnijoj slijepoj točki u njegovom području istraživanja - iskustvu. "U kognitivnoj znanosti ne raspolažemo metodologijom kojom je moguće tretirati iskustvo." To me je podsjetilo kako se organizacijsko učenje temelji na povezivanju iskustva i spoznaje na pojedinačnoj razini s kolektivnim iskustvom i institucionalnim upravljanjem.

### VIII. Iskustvo, istina i participativna znanost

**Peter Senge:** Tako je. "Istina" je zanimljiva koncepcija. Koncepciju "istine" razvili smo za vrijeme industrijalizacije te je poistovjećujemo sa "znanstvenom istinom" koju ujedno smatramo jedinom istinom, te koja se odnosi na fizičku, manifestiranu stvarnost. **No, postoji i druga, starija definicija "istine" koja se odnosi na istinu osobnog iskustva.** To nas nadalje vodi prema dubljim dilemama obzirom da iskustvo ne možemo ograničiti na neku posebnu koncepciju. Iskustvo se ne može pretvoriti u neku posebnu koncepciju. Stoga možemo reći kako postoje različite definicije "Istine": iskustvena i konceptualna.

Jedno od najzanimljivijih pitanja je **drevno pitanje koje se odnosi na integraciju obje definicije istine. Da li je ona moguća?**

Iskustvena istina - istina koju ne možemo izgovoriti riječima - sadržana je u osobi koja je doživjela iskustvo. To je razlog zbog kojeg nitko ne može sa sigurnošću reći što se dogodilo u krugu te iznova stvoriti iskustvo tog trenutka. Jednostavno moraš sudjelovati i proživjeti iskustvo na licu mjesta. No, ako bi bilo moguće na temelju toga stvoriti konceptualnu istinu, tada bi se ipak stvorila neka vrsta poveznice. Iako se

iskustvena razina ne može reducirati na koncepciju, tek se njihovom zajedničkom uporabom može spoznati konačna istina!

U duhovnim tradicijama svijeta postoji jedan nevjerojatan paradoks, obzirom da ljudi drevna učenja smatraju istinom iako se zapravo radi samo o koncepcijama. Ključni princip koji je izgubljen u ovim modernim vremenima odnosi se na integraciju stvarnog života i iskustvene istine, odnosno iskustva koncepcije. Ako se stvarni život i koncepcija koju smo artikulirali doista mogu integrirati, tada je to prava istina.

Tada iznova uočavamo fragmentaciju industrijskog znanstvenog modela koji nam govori kako je istina ustvari nešto apstraktno, nepovezano i odvojeno od iskustva. Iskustvo nije važno! Ustvari, iskustvo može samo izvitoperiti istinu! To se naziva subjektivnost. **Svijet iskustva morate odvojiti od objektivnog svijeta, a u objektivnom svijetu se krije istina. Jednako tako, pogrešnim smatram iskustveni svijet proglasiti istinitim, zato što smatram kako ljudska bića egzistiraju na više razina.**

**COS:** Peter, hvala ti na ovom razgovoru.

Copyright: C. Otto Scharmer  
Material drawn from <http://www.dialogonleadership.org>.  
Uredio: Marko Lučić  
Lektura: Sanjin Lukarić  
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

