



W. Brian Arthur predavač i član uprave instituta Santa Fe u SADu. Od 1983. do 1996. godine predavao je i obavljao dužnost dekana na Fakultetu za ekonomiju i demografska istraživanja univerziteta Stanford. Javnosti je poznat po "zakonu rastućih prinosa". Dobitnik je nagrada Guggenheim Fellowship i Schumpeter Prize. Začetnik je primjene teorije kompleksnosti u ekonomiji i menadžmentu kojom objašnjava način na koji se jednostavni elementi transformiraju u složene obrasce i strukture.

Brian Arthur je surađivao s mnogim kompanijama u Silicon Valley gdje ga smatraju vodećim stručnjakom za strategiju u IT industriji.

## Bitno je otkud polazite u dubini vlastitog bića - 3. dio

Razgovor sa W. Brianom Arthurom

### Bitno je otkud polazite u dubini vlastitog bića - 3. dio

Razgovor s W. Brianom Arthurom

U ovom broju q21 Vam prenosi razgovor Josepha Jaworskog, Garya Jusele i C. Otto Scharmera sa W.B. Arthurom u okviru projekta kojim se intervjuiralo 25 vodećih svjetskih stručnjaka na poručju liderstva, znanja i učenja. Projekt su podržali McKinsey&Company i SoL - Society for Organizational Learning.

### IX. Dostizanje dubljih razina znanja i razumijevanja

**COS:** Spomenuli ste razliku između dobrog i izvrsnog znanstvenika. Rekli ste da dobar znanstvenik problem postavlja u određeni okvir, a da se izvrsni znanstvenik "izlaže" situaciji čekajući "nastajanje" obrasca rješenja. Koja je razlika u ovim pristupima? Da li govorimo o nekoj drugačijoj vrsti spoznaje? Od kuda ona dolazi?

**W. Brian Arthur:** Odlično pitanje. Dobar znanstvenik, ekonomist na primjer, definira problem na točno određeni način: "ovaj problem spada u domenu teorije igara". Dodiplomski programi podučavaju studente za različite vrste spoznajnih modela (trideset do pedeset), sve dok ih ovi ne usvoje. Studenti ih zatim uče primijeniti, što utječe na njihovo zaključivanje tijekom rada za npr. World Bank: "Znam, taj problem ćemo riješiti uz pomoć teorije igara." Postanu li dovoljno dobri u svojem radu, s vremenom zaborave na točno definiranje i probleme nauče prepoznati na temelju unutarnjeg osjećaja. Ne mislim da je takav pristup pogrešan.

Iznimni pojedinci dublje promišljaju. čekaju i ništa ne govore. Promatraju što je dublje moguće. Propituju temeljne principe i kažu: "Zaista bih mogao transformirati ovu kompaniju... svjestan sam da su potrebne mnoge promjene." Iznimni ljudi postavljaju duboka pitanja: "Da li zaista treba baš tako postupiti? Jesmo li u pravom biznisu? Nisu li se okolnosti možda promijenile? Hoćemo li poći novim putem?"

Razlika je sljedeća: kod prvog oblika spoznaje novi poslovni svijet nije ništa više do li dodatak starom. CD verzija *Encyclopedia Britannica* dodatak je tiskanom izdanju. Ako ste htjeli primjereno razumjeti poslovanje u 90-ima, trebali ste razmišljati na način da je "enciklopedijski sadržaj samo softver koji će se prodavati na CD-u. Kupci tiskanih izdanja su knjižnice i ljudi koji vole posjedovati knjige. No, pravi posao je prodaja CD-a odvojeno od knjiga. Tiskane knjige su samo dodatak." Gestalt promjena je slična navedenom.

Izvršni pojedinci usmjeravaju pažnju u same korijene. Prikladan okvir i pretpostavke okvira im nisu bitni. Prije negoli išta zaključe proučavaju situaciju iz mnogih kutova. Koriste različite ideje i pritom konstruiraju nove okvire.

Postoji mnogo tipova razumijevanja. Tvrdnja: "uočavam problem zaliha" je primjer jednostavnog razumijevanja. Dublje razumijevanje o kojem sam upravo govorio zahtijeva postavljanje pitanja: "u čemu je zapravo problem, da li su zalihe pravi problem ili nešto drugo?" Prvi oblik razumijevanja je standardni spoznajni oblik koji se događa u svjesnom umu. No, postoji i dublja razina. Umjesto razumijevanja, ovu bih dublju razinu nazvao "znanjem".

JJ: Točno.

#### Izvori unutarnjeg znanja

**W. Brian Arthur:** Unutarnje znanje dolazi iz srca. Ljudi ga osjete na razne načine, ponekad i nesvjesno.

Jednom sam prilikom planinario u okolini Santa Fea. Zalazak sunca me je zatekao na trećini puta do vrha. Pomislio sam: "Vrijeme je za povratak, ubrzo će se zamračiti, mogao bih se ozlijediti ako nastavim." U tom sam trenutku osjetio kako me preplavljuje neki čudan osjećaj... unutarnji glas pozivao me je da nastavim dalje. Iako sam znao da je penjanje po mraku opasno, da bih lako mogao poginuti, nastavio sam s usponom na vrh. Sunce i Mjesec smjenjivali su se na nebu, od tame nisam uopće vidio put. U toj situaciji, u trenutcima u kojima nisam znao kojim putem nastaviti, zapitao bih svoje srce. Unutarnje znanje nikad ne griješi.

JJ: Potpuno Vas razumijem.

**W. Brian Arthur:** Ne znam, ne mogu sa sigurnošću tvrditi otkud to znanje dolazi. Objašnjenje koje pruža filozofija istoka nekako mi je najprihvatljivije. Japanci i Kinezi tvrde da svaka osoba posjeduje sposobnost dostizanja unutarnjeg znanja. Zen koriste u obrazovanju menadžera jer ga smatraju bitnim za razvoj ljudskog bića. Smatraju da *zen filozofija* omogućava pojedincu spajanje s nutrinom, tim dubokim unutarnjim znanjem. Zapadnjački menadžeri nemaju bas previše "sluha" za takvu vrstu obrazovanja. Kad čovjek jednom dosegne

svoje unutarnje znanje "zna da zna", uvjeren je u to znanje. To ne znači da točno znamo što će se dogoditi, gdje investirati novac. Mislim tu na duboka uvjerenja koja obično ignoriramo.

Pretpostavimo da vas je zadesila neka nova situaciji u Silicon Valleyu. Situacija je složena, stalno se mijenja i iznova nastaje. Pokušavate razumjeti što se događa... **Ja bih postupio na slijedeći način: dugo, zaista dugo bi promatrao, a zatim napravio odmak. Uz malo sreće, dosegno bi dublje mjesto (u sebi) i dozvolio znanju nastati.**

JJ: David Bohm je također mislio da je ispravno djelovati na način kojeg ste upravo opisali.

#### Coyote Café, Santa Fe

**W. Brian Arthur:** Mislim da jedino tako možemo funkcionirati u današnjem svijetu, da drugi način zapravo ne postoji. Jednom sam prilikom boravio u Coyote Cafeu u Sante Feu, u društvu Philipa Andersona i drugih kolega. Jedan od njih je upitao Philipa da li je on dobar šahist. Philip mu je odgovorio da nije dobar u šahu već da igra go. Pridružio sam se njihovom razgovoru: "Koliko si dobar u gou?" "Nisam loš", rekao je, "u Japanu postoji četvoro ljudi koji me mogu pobijediti". Nastavio sam ispitivati: "Philip, zašto su oni bolji od tebe?" "Odgovor je jednostavan, zato što svakodnevno meditiraju", rekao mi je Philip. Dakle, pristup unutarnjem znanju daje im prednost u vanjskom svijetu. Vidite, polako mi nestaje pravih termina.

JJ: Slažem se, gotovo da je nemoguće izreći riječima spoznaje o kojima govorimo. Pita sam vas o spoznaji jer mi je tako sugeriralo vaše životno iskustvo; da postoji neko drugo mjesto...

**W. Brian Arthur:** Siguran sam da postoji neko drugo mjesto. Do njega se dolazi dubokim poniranjem u suštinu i prepuštanjem nastajanju novog. To mjesto ne predstavlja neku akciju, djelovanje, nego bitak, a naša zapadnjačka kultura se temelji na djelovanju. Pravo pitanje nije "*Koje su prikladne akcije?*" nego "*Kako BITI na prikladan način?*"

**JJ:** Točno! Upravo se o tome radi. Zato smo vas i posjetili. Radi se o bitku. **Pitanje vodstva u biznisu je pitanje bitka a ne djelovanja!**

**W. Brian Arthur:** Vodstvo je manifestacija unutarnjeg. Ponekad me iskreno zadive primjeri iz života, kao kada sam kćeri kupio iMac, a sebi G5 - proizvode kompanije Apple. Sjećam se da sam ih promatrao i mislio: "Zaista su krasni. Kako zapravo funkcioniraju?" Iako sam u životu imao mnogo različitih vrsta računala, G5 me je očarao. Postoji nešto čudesno u njemu, a to čudesno nije rezultat odlučivanja, vezano je za dušu Stevena Jobsa. Elegancija i profinjenost izvire iz svakog njegovog uratka. To je BITAK. On je BITAK. Njegov je bitak tehnologija. Gatesov bitak nije tehnologija, već nešto sasvim drugo. Iz tog razloga su proizvodi Microsofta prosječni sa stanovišta tehnologije.

#### Osluškiivanje nutrine iz koje se znanje manifestira

Teško je pronaći prave riječi da bi se opisao taj proces. Csikszentmihaly govori o "*usklađivanju s tokom*". Tok i protok su povezani s nastajanjem, sa slušanjem vlastite nutrine iz koje se znanje manifestira, izvire na površinu. Osobno sam prošao kroz taj proces prilikom odlaska sa Stanforda. "Znao sam" u sebi. Nešto nam poručuje da trebamo poduzeti neke aktivnosti.

**Gary Jusela:** čini mi se da postoji jedna paradoksalna situacija. Pričali ste nam o razvoju lidera u Japanu i o Zen meditaciji koja se tamo koristi u obrazovanju. Doseg bitka koji opisujete suprotan je kulturi u SAD-u. Pa ipak, čini se da smo uspješniji od Japanaca u prepoznavanju obrazaca i njihovoj ekonomskoj komercijalizaciji. Ne čini li Vam se to paradoksalno? O čemu se zapravo radi? Japancima je poznat način, orijentalna su zemlja s drevnom tradicijom. Metode koje koriste se također mogu smatrati racionalnom znanošću, pa ipak, postoji nešto drugo. Kako to objasnjavate?

#### Dvije razine znanja

**W. Brian Arthur:** Duboke razine znanja koje dosegnu neki Rinpoche majstori ili majstori Taoizma nisu automatski primjenjive u modernom svijetu. Kad bi tako bilo, Dalai Lama bi mogao osnovati poduzeće i zaraditi mnogo novca. Ipak, radi se o temama koje ne razumijem

u potpunosti i o kojima ne mogu razgovarati.

#### Prva razina: Znanje nastaje iz uranjanja

Prva razina nastaje dubokim uranjanjem u određeno područje koje dotiče svaku stanicu ljudskog bića - borci i umjetnici primjer su takvog znanja. **Dugi period vremena oni upijaju nova znanja a onda jednostavno zaborave. Znanje tada postaje unutarnji dio njihovog bića koje uvijek iznova nastaje iz njih prema potrebi. To je prva razina.**

#### Druga razina: Znanje nastaje iz vrline

Moja je pretpostavka da postoji dublja razina znanja koju bi mi na Zapadu mogli zvati *vrlina* ili nešto slično tom pojmu. Važno je pri tome da takvo znanje ne mora nužno biti posljedica dugogodišnjeg izlaganja. **Vraćam se na Vaše pitanje. Mislim da su Japanci dugi niz godina izloženi kulturi preciznosti.** Navedeno se očituje u keramičkim proizvodima i drugim vidovima umjetnosti. Ne čudi stoga da su upravo Japanci, zbog specifičnog znanja i kulture njegovanih stoljećima, izvrsni u proizvodnji tranzistora, optičkih pomagala i drugih sofisticiranih proizvoda visoke tehnologije. Naša kultura usmjerila se na nešto drugo, na kombiniranje elemenata u stvaranju novog. Iz kulture su dakle, nastale različite vještine. Nemojte me pitati da Vam pronađem direktnu poveznicu s kalifornijskom kulturom i nasljeđem ali ona zasigurno postoji.

**GJ:** Točno. Mislim da govorite o duhovnim kategorijama, duhovnom znanju. Za "tradicionalnu" znanost ovdje nema mjesta. Govorimo o nekoj drugoj znanosti.

**W. Brian Arthur:** Istina. Pravi odgovor na Vaše pitanje leži možda u pomanjkanju kvalitetne infrastrukture. Japanski menadžeri, praktikanti Zena, suočavaju se s problemom pravne regulacije, izbora investitora i slično što ih onemogućava u realizaciji ideja.

#### X. Osjetiti Ono koje želi nastati

**JJ:** Vaše su ideje vrlo duboke. Fasciniran sam, pogotovo što je i Martin Buber, filozof egzistencijalist, pisao o toj temi na sljedeći način:

*"...slobodan je onaj čovjek čija je volja oslobođena hirovitosti. On vjeruje u ono što jest, a to znači da vjeruje u spajanje*

*dualnosti: Ja i Ti. Vjeruje u sudbinu i vjeruje da ga sudbina treba. Sudbina ga ne vodi, sudbina ga čeka. Zna da sudbinu mora tražiti, ali ne zna gdje ga ona čeka. Mora nastaviti, svim svojim bićem... Neće sve biti kako je on zamislio... ono što je zamislio dogodit će se jedino ako odluči učiniti ono što zaista želi. Mora žrtvovati svoje malo Ja, neslobodno i vođeno događajima i nagonima, za veliko Ja, odlučno da pronađe sudbinu. Sada, On se više ne upliće, ne dozvoljava da se stvari jednostavno događaju. On osluškuje nastajanje, put Bitka, ne zato da bi mu se pridružio već zato da na njega utječe, na isti način na koji bitak treba njega - ljudskim duhom i djelom, životom i smrti. Rekao sam da on vjeruje, ali to zapravo znači: On ide u susret."*  
(Martin Buber, *I and Thou*, New York: Macmillan, 1974.)

Iz Vaših sam riječi razumio da je potrebno osjetiti što je To što želi nastati u svijetu, biti svjestan i imati razvijen osjećaj za To novo, biti sposoban na To utjecati na ispravan način. Imaju li smisla moje riječi?

### Ključ aktivnog života: Predaja

**W. Brian Arthur:** Apsolutno. Nisam mjerodavan govoriti o duhovnosti, nisam baš često o njoj razmišljao iako smatram da duhovnost zauzima značajno mjesto u mojem životu, bez obzira što sam se oduvijek bavio ekonomijom i biznisom. **Mislim da u određenom smislu ključ aktivnog života leži u predavanju. Kada govori o volji, Buber zapravo misli na više Ja. Vjerujem da je potrebno da čovjek sam sebi kaže: "Spreman sam učiniti sve što je potrebno... Ovdje sam, dajte mi šansu i sredstva i ja ću to učiniti". Problem je u tome što često ne želimo poslušati unutarnji glas... Zato i dalje menadžere školujemo na stari način.**

Vi ste stručnjak za to područje. Osobno nisam previše razmišljao o toj temi. No, neke sam stvari osjetio. Sa sigurnošću mogu tvrditi da se neki doživljaji ne mogu objasniti na racionalan način.

### Znanost se temelji na nepoznatom

Današnja je znanost obilježena različitim strujanjima, idejama i informacijama. Pratite li bilo koju od njih do njenog izvora, osnovnog koncepta, dolazite u područje nepoznatog. Npr. temeljni koncepti fizike su kvarkovi i

elementarne energije. No, malo toga znamo o njima. Ne znamo zašto energija postoji. Ne znamo što su to kvarkovi. Ne znamo ništa fundamentalno, postoje samo konstrukcije koje tvrde da znanost razumije. Zapravo nije tako. **Znanost ne razumije**, ona se temelji na magičnom, nepoznatom. Počinje s nepoznatim, nepoznato spaja pomoću raznih poveznica, ali ga ničim ne isključuje.

JJ: Istina.

**W. Brian Arthur:** Isto je i s kemijom. Proučavanjem prirode kemijskih spojeva dolazimo opet do problema energije. *Isti obrazac susrećemo i u ekonomiji.*

Jednom sam prilikom upitao kolegu filozofa: "Zašto stalno čitam filozofske tekstove? Ekonomija me više ne zanima a pred dvadesetak godina nisam se mogao odvojiti od nje." Odgovorio mi je: **"ako dovoljno duboko istražuješ neku temu, uvijek dolaziš do filozofije"**. Filozofija je naše sredstvo za borbu s nepoznatim, znanost o nepoznatom. Podsjeća me na izviđača poslanog da ispita nove teritorije.

Želim u stvari reći da smo stvorili nešto što zovemo *Znanost zapada* koja nam pomaže u rješavanju određenih problema, npr. u planiranju i projektiranju uz pomoć računala, navođenju satelita ili nuklearnih bombi. No, to ne znači da razumijemo svijet u kojem živimo. Ljudi koji misle suprotno pojedinci su koji ne razumiju znanost. David Bohm i Albert Einstein, vrhunski znanstvenici, ukazali bi vam na tanku crtu koju razumijemo i na sivo područje ispod i iznad crte koje i dalje uopće ne razumijemo.

Prihvatimo li ovakav način razmišljanja tada možemo prihvatiti da postoje polja ili područja koja nemaju mnogo veze s procesom razumijevanja. To je moje osobno uvjerenje koje ne bih javno zastupao. U životu sam vidio razne fenomene i pojave koje ne uspijevam objasniti, štoviše, uopće ne znam otkud krenuti.

Ne znam točno niti kako bih ta uvjerenja prenio na vođenje i menadžment. Mislim da bi na **neki način trebalo ljude zaustaviti, smiriti, okupiti... sve kako bi se omogućilo nastajanje**. Slično kao što 40 godišnjak u krizi srednjih godina odlazi na mirni otok. Možda mu se tamo neće ništa značajno dogoditi. No, možda uvidi da treba promijeniti smjer u životu. Tako bi trebalo postupati.

*Determinizam i mehanicizam* su paradigme kojima u ovom trenutku objašnjavamo svijet u kojem živimo. Pretpostavljaju da uvijek postoji određena uvjetovanost između problema i rješenja, subjekta i objekta itd. Tijekom cijelog 20. stoljeća koristili smo ih u matematici, fizici i ekonomiji u čemu smo često pretjerivali. Kao i u fizici (kvantnoj teoriji, teoriji fundamentalnih čestica), i u ekonomiji i u filozofiji cjelina je prevladala. Wittgenstein je u *Tractatusu* pokušao pomaknuti granice filozofije i pretvoriti je u logičan, čvrst, postojan, trajan aparat, mehanički stroj. Morao je odustati od svojih ideja.

### Korijeni mehanicizma: Katolička crkva

Zanimljivo je da začetnik mehanicizma nije Descartes nego Katolička crkva. Početak 17. stoljeća u Europi obilježen je ekspanzijom kršćanstva uz još uvijek značajnu prisutnost panteista. Učenjem da je svijet precizni, veliki mehanizam kojim upravlja jedan Bog, Crkva je željela nadvladati panteistički svjetonazor.

### Drugo gledište: Organski svjetonazor

Panteisti su smatrali da je svijet organska cjelina. Duh se nalazi u svakom entitetu, svakom potoku, rijeci ili stablu.

Trenutno se nalazimo u nekoj vrsti spiralnog kretanja. Posljednja četiri stoljeća Michelangelo, Galilei, Descartes i mnogi drugi omogućili su nam dublje razumijevanje znanosti. No, polako stižemo do krajnjih granica mehanicizma, postaje nam jasno da je neizbježan povratak organskom svjetonazoru u kojem svijet neprestano nastaje i kojeg sačinjavaju obrasci u stalnoj međusobnoj interakciji.

Teško mi je ispravno objasniti pojam svijesti. U meditaciji sam je jednom prilikom doživio kao univerzalno biće svjesno sebe, kao obrazac koji je svjestan tog istog obrasca. Stvarno neznam što to znači, mislim da se vraćamo orijentaciji na obrasce.

Pri tome je teorija kompleksnosti simptom a ne uzrok. Izvire iz svake znanosti i umjetnosti. Svijet je strukturiran na formacijski način; biologija zamjenjuje fiziku, Darwin mijenja Newtona, računalo se koristi umjesto papira i olovke. Trenutno postoje mnogi pokreti

u svijetu a svima je u suštini povratak organskom svjetonazoru. Kada počnemo promatrati svijet oko sebe na taj način, tada dualnost subjekta i objekta, problema i rješenja, itd. - potpuno gubi smisao.

Napuštanjem dualizma, menadžeri nailaze na potpuno drugačiji svijet. **Zanimljivo je sljedeće: što je tehnologija više složena i sofisticirana, to ona postaje manje mehanicistička, a više organska. Zakon vrijedi za svaku tehnologiju, pa i za Internet.** Internet se izgrađuje na već postojećem. Proces nije lako opisati jer nije baš homogen, funkcionira kroz širenje i nastajanje.

**GJ:** Nije ga moguće kontrolirati.

**W. Brian Arthur:** Točno. U tzv. "stvarnom svijetu" sama ekonomija postaje sve više organska. Ljudi moraju računati s tim novim kretanjima. Svjesnost se razvija...

Problemi imaju svoj kontinuum. Neki od njih su vrlo jasno strukturirani i definirani kao npr. raspored kamionske dostave. Strukturiranje tog problema odredit će rezultate u sljedećih pet godina. U današnje doba se krećemo prema području u kojem se menadžment mora baviti definiranjem cjeline polja interesa, radije negoli strukturiranim problemima koji su jednostavni za rješavanje. Problemi menadžmenta vezani su uz različite razine spoznaje. Ne postoji jednostavan odgovor na pitanje što je spoznaja. Spoznaja može predstavljati jednostavnu potragu za određenim okvirom ili pak duboko unutarnje znanje. Mislim da Istok razumije unutarnje znanje, njegovo postojanje i vrijednost. Opet ponavljam, navedenu problematiku poznajem, ali ju teško uspijevam objasniti. Pogotovo nisam razmišljao o njezinom utjecaju na rad menadžera.

### XI. Zadatak poslovanja: spoznaja

Ako promatrate biznis kao zasebni entitet, ako je zadatak poslovanja spoznaja, a ne optimizacija, tada poslovanje promatrate na jedan potpuno drugačiji način.

**JJ:** Točno.

**W. Brian Arthur:** Što je visoka tehnologija prisutnija u poslovanju poduzeća, to je važnost spoznaje veća. Ovo nosi različite implikacije. Na primjer, želimo li uvesti bankarstvo putem Interneta u neku banku, tada će taj



posao predstavljati dodatak sadašnjoj djelatnosti. No, za deset godina bi moglo biti drugačije, za deset godina bi mogla biti razvijena mreža koja će omogućavati brz i jednostavan pristup računima. Pretpostavimo da će biti moguće podići 10.000 dolara i položiti ih u investicijski fond jednostavnim klikom. U ovoj fazi razmišljanja o projektu nailazimo na različite putove i mogućnosti. Osobno, učinio bih isto što i Sony, okupio bih najbolje ljude i omogućio im "uranjanje". U utrci koja se zove industrija visoke tehnologije pobjeđuju trkači s kvalitetnijom spoznajom - volio bih naći neku bolju riječ od riječi "spoznaja" - ljudi koji pronalaze najispravnije okvire. Suština je razumjeti **koju** igru igrati, prije nego li naučiti **kako** igrati igru - što je mnogo jednostavnije.

Razmišljati o poslovanju u terminima unapređenja dosadašnjih aktivnosti nije ispravno. Banka može poslati svoje djelatnike u Seattle ili Kaliforniju na par godina kako bi im omogućila opisano "uranjanje". Po povratku u matičnu organizaciju ti ljudi obično dožive velike frustracije. Vjerojatno ih čekaju dugi razgovori s direktorom i upravom koji teško prihvaćaju da je potrebno raditi nešto radikalno drugačije.

U *ekonomiji spoznaje* nosioci poslovanja će biti mala poduzeća, fleksibilna i prilagodljiva. Velike kompanije se ne uspijevaju se hitro prilagoditi novim uvjetima. Velike kompanije bi morale razvijati sposobnost hitrog osnivanja novih poduzeća koja će se baviti novim poslovima. To je moja vizija budućnosti.

## Pitanje

Dozvolite mi jedno pitanje, molim Vas da dobro razmislite o njemu. Pojedina povijesna razdoblja donosila su sa sobom i različite probleme. U doba proizvodnih linija, problemi su bili povezani uz optimiziranje i automatizaciju rada ljudi. To je vrijeme Taylora i savjetničkih kompanija za optimizaciju vremenu i pokreta. U doba velike depresije, vodeća savjetnička kompanija je bila McKinsey koja se bavila zatvaranjem poduzeća. Tijekom 1950-tih svi su se bavili strukturiranjem velikih kompanija pa je strateško planiranje McKinseya ili Booz Allena dobilo na značaju. Današnja problematika se može svesti na spajanja i akvizicije. Mnoga savjetnička poduzeća su izvrsna u obavljanju te vrste posla. Moje pitanje glasi: *kako će izgledati savjetničko poduzeće u ekonomiji spoznaje?*

Osobno, smatram da će se baviti nečim složenijim od treninga i učenja ljudi. Mislim da će se baviti **kreiranjem smisla**. Za razliku od McKinseya koji se bavi razumijevanjem obrazaca funkcioniranja kompanija i njihovim unapređenjem, nova savjetnička poduzeća bi se trebala baviti otkrivanjem potpuno novih sfera. Radikalni zaokreti obično su rezultat digitalizacije industrije. Smatram da je ljudima potrebno omogućiti "upijanje". **Nije bitno što ljudi znaju, nego što uzimaju zdravo-za-gotovo.**

Ono što se shvaća zdravo-za-gotovo na ovim prostorima vrlo je različito od razumijevanja tog pojma u New Jerseyu. Ljudima je potrebno osigurati pozitivnu atmosferu za spoznaju u kojoj mogu upijati kulturu i prepoznavati "zdravo-za-gotovo" obrasce.

Želim Vam postaviti pitanje jer smatram da će biti mnogo posla u budućnosti na tom području. Ono glasi: *kako djelovati u situaciji u kojoj glavni problem upravljanja postaje spoznaja i mentalno strukturiranje promjenjivog okruženja koji zahtijeva razvoj potpuno novih vještina, razumljivih na nekom višem nivou svijesti?*

## Društvena uvjetovanost znanja

Ranije sam spomenuo, a Vaš kolega je potvrdio, da pojedinac može imati duboke uvide u funkcioniranje svijeta a da svejedno ne bude uspješan u vođenju kompanije. Poznavanje Stradivarijevih tajni konstruiranja, ukoliko ne znamo izabrati pravo drvo, ljepilo i ljude, neće nam mnogo pomoći u izgradnji izuzetnih violina. To je znanje bilo usađeno u ljudima iz malog talijanskog gradića u 18. stoljeću. Oni nisu samo znali *kako raditi violine* već su bili svjesni obrasca "zdravo-za-gotovo" vezanih za svaku pojedinu komponentu. To znači ispravno odgovoriti na pitanja: kako drvo oblikovati, kako pratiti proces sazrijevanja drva, koji je najpogodniji stupanj vlažnosti drva prije namakanja u smolu...

**Znanje je usađeno u cjelovitom okruženju neke kulture, a ne samo u jednoj osobi. Kada takva znanja počnu izumirati nije ih dovoljno samo mehanički "povratiti". U tom smislu, spoznaja se ne zaustavlja na razumijevanju pojedinca. Spoznaja obuhvaća široku infrastrukturu koja uključuje spoznaju susjeda, obrasce "zdravo-za-gotovo" u toj kulturi i fizički**

## dostupna sredstva za rad. Po mojem shvaćanju, to je razlog zašto su pojedine regije već stoljećima naprednije od drugih.

Promatrano iz tog kuta, Silicijska dolina je u stvari niz manufaktura, niz malih Stradivari grupa. Tu su, kraj nas, možemo ih čuti i vidjeti, ali u isto vrijeme ne razumijemo njihov rječnik. Oni se međusobno vrlo dobro razumiju, znaju gdje će pronaći potrebne resurse, kako ih uklopiti u smislenu cjelinu itd. Gledano na taj način, visoka tehnologija predstavlja neki oblik manufakture, a spajanje i funkcioniranje predstavljaju kognitivni izazov. Obitelj Stradivari je imala jasan cilj: izrađivati violine. Znanje izrađivanja violina prenosilo se s koljena na koljeno i stalno unapređivalo kao da će posao trajati zauvijek. Posve je drugačije u današnje vrijeme. Kada bi netko danas odlučio izrađivati violine, trebao bi točno pogoditi želje kupaca u danom trenutku jer bi se petnaest mjeseci kasnije sve promijenilo. Prije nekog vremena, eBay je bio veliki hit u Silicijskoj dolini. Sada je povijest. Osnivači su zaradili 200 milijardi dolara i potrošili jednu koncepciju. Područje Silicijske doline zapravo funkcionira na seriji velikih inovacija. Ono što je važno u svakom periodu jesu OKOLNOSTI. U takvim okolnostima kognitivni izazovi se stalno mijenjaju.

### Prekognicija

**COS:** U vašem članku objavljenom u *Harvard Business Review* koristite termin "prekognicija". Na istom mjestu spominjete da je Bill Gates osoba koja sjajno utjelovljuje sposobnost prekognicije. Koja je vrsta spoznaje potrebna za prekogniciju? Da li smo ju ranije spominjali? Radi li se o dubljoj razini konceptualnog znanja?

**W. Brian Arthur:** Pretpostavljam da je prekognicija povezana sa svjesnom spoznajom. Široko iskustvo je nezamjenjivo. No, ako su iskustva neke osobe vezana isključivo za Pepsi Colu, i ako je ta ista osoba dovedena u Microsoft sa zadatkom da kompaniju povede u doba Interneta, mogućnost neuspjeha je ogromna.

Vrsni kuhari funkcioniraju na razini dubokog znanja. Kombiniraju sastojke na način na koji to nitko drugi ne može učiniti. Iz jednakih sastojaka nastaje potpuno drugačiji proizvod. Osoba koja ne zna kuhati ili nikada ranije nije koristila iste sastojke nikada neće skuhati ukusno jelo.

Ovdje nailazimo na jedan paradoks. Lider koji se kreće isključivo unutar svoje industrije podsvjesno se navikava na postojeće obrasce. Za vođu je veoma važno stalno širiti horizont pozornosti, dolaziti u dodir s novim idejama, novim receptima, svježim sastojcima, novim kombinacijama i tako obogaćen vratiti se u svoju sredinu.

Držim da se 90% elektroničkog biznisa odnosi na elektroniku a 10% na samu industriju. Na primjer, bankarstvo putem Interneta se sastoji 90% od softvera i telekomunikacija a samo 10% od financija. Uspješne kompanije digitalnog bankarstva nastat će iz softverske i telekomunikacijske industrije, kupnjom banaka. Microsoft može preuzeti Citibank, ne i obrnuto. Suprotno je razmišljanje ono u kojem banka želi proširiti spektar svojih usluga na digitalno bankarstvo. Zapošljava programere ali u biti čini isto što je činila i ranije, uz izlaz na Internet. Mislim da takav pristup neće funkcionirati. Ljudi s iskustvom u Amazonu, Microsoftu i eBayu preuzet će inicijativu. Tada bi mogli svjedočiti razgovoru: "...dogovoreno, mi ćemo riješiti kodiranje, vi platni promet i sučelje, a oni neka riješe to i to... hej, trebati će nam i financije. Znam jednog gospodina, vlasnika banke u New Yorku. Kupit ćemo njegovu banku." Banka će biti apsorbirana, neće više fizički postojati.

**JJ:** Bila nam je čast razgovarati s Vama.

**W. Brian Arthur:** I meni također sa Vama. Hvala vam.

*Članak: Bitno je otkud polazite u dubini vlastitog bića - 3. dio  
Razgovor sa W. Brianom Arthurom  
Copyright: C. Otto Scharmer  
Material drawn from <http://www.dialogonleadership.org>*

Prijevod i lektura: Sanjin Lukarić  
Uredio: Marko Lučić