



Zatvaranje kruga između materije i uma – 1. dio

Peter M. Senge

Peter M. Senge, profesor na MIT Sloan School of management, predsjednik društva za organizacijsko učenje - SoL, autor kapitalnog djela Peta disciplina, osoba koju stručna javnost drži "jednim od petorice najutjecajnijih ljudi u povijesti menadžmenta".

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 zanimalo. 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 Maree 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 *dinamokenjizi* (*dynabook*). Govori o Alanovom radu u Xerox Parku te o viziji njega i njegovih suradnika. Željeli su stvoriti *dinamokenjigu*, 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

