



Zatvaranje kruga između materije i uma – 2. 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".

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 dubljoj 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 dubljoj 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

