

UVOD

PETER SENGE

ISPRIČATI PRIČU

Godinama sam govorio da uza sve knjige napisane na temu liderstva, postoji samo jedna koju ozbiljni student mora pročitati – *Servant Leadership* Roberta K. Greenleafa. Većina knjiga o liderstvu govori o tome što lideri rade i kako djeluju, zašto im stanje stvari u svijetu otežava život te što bi organizacije morale činiti da bi pospješile razvoj lidera. Te su knjige pune naizgled praktičnih savjeta o tome što bi pojedinci i organizacije trebali raditi drugačije. No, samo ih je nekoliko prodrlo do dubljih uvida u prirodu stvarnog liderstva. Nasuprot tome, Greenleaf poziva ljude da razmotre liderstvo utemeljeno na stanju bivstva, ne činjenja. On kaže da je prvi i najvažniji izbor koji vođa čini – izbor da služi. Bez izbora u korist služenja, sposobnosti vođenja ozbiljno su ograničene. Taj izbor nije neka aktivnost u uobičajenom smislu – to nije nešto što činite, nego opredjeljenje vašeg bića.

Ovo je knjiga koju bi trebali pročitati svi oni koji su ozbiljno zainteresirani za ovu temu. Knjiga *Sinkronicitet* neposredno se oslanja na Greenleafovo razmišljanje. No, ona ide i korak dalje – posebno u pogledu osvjetljavanja

prirode izbora načina vođenja, kao i dubokog razumijevanja svjetonazora iz kojeg takav izbor može proizaći.

Za Greenleafa, bitan je odnos koji nastaje između vođe i onih koje vodi. Hijerarhijska moć, koja razdvaja vođu od onih koje vodi, ne kviri *samo* onda kada je izbor da se služi podržan moralnim razvojem lidera. Hijerarhije nisu inherentno loše, unatoč tome što su danas na lošem glasu. Prema Greenleafu, opasnost da dođe do iskvarenog odnosa u hijerarhijskoj strukturi bila bi daleko manja kada bi lideri odabrali put služenja onima koje vode – ako bi svoju misiju, svoj temeljni razlog postojanja vidjeli kao istinsko služenje. Zbog ove ideje svi smo veliki Greenleafovi dužnici. Njegov uvid pomaže nam objasniti činjenicu da većina suvremenih institucija pati od nedostatka pravih lidera jer ih vode ljudi koji su se popeli do pozicije rukovoditelja zbog svojih tehničkih umijeća ili pak umijeća donošenja odluka, smisla za politiku ili želje za bogatstvom ili moći.

Joseph Jaworski ide korak dalje od Greenleafova razumijevanja liderstva. On sugerira da je temeljni izbor koji omogućuje istinsko liderstvo u svim situacijama (i ono u hijerarhijskim strukturama) onaj koji se temelji *na izboru da se služi životu*. On smatra da, u dubokom smislu, sposobnost lidera proizlazi iz njegova izbora da dozvoli životu da se razvija kroz njega kao osobu. Kao posljedica takvog izbora nastaje tip liderstva koji srećemo vrlo rijetko, koji povezujemo s izuzetnim pojedincima kao što su Mahatma Gandhi ili Martin Luther King. Zapravo, ovaj tip liderstva dostupan je svakom od nas. On doista može biti presudan za našu budućnost.

Vjerujem da je ovo proširenje izvornog Greenleafova uvida danas vrlo značajno iz dva razloga. Prvo, Josephova knjiga preusmjerava razgovor dalje od formalnih hijerarhija moći između "lidera" i "sljedbenika". Hijerarhije su sve slabije tako da institucije svih tipova, od multinacionalnih korporacija do školskih sustava, rade posredstvom neformalnih mreža i samo-upravljanih timova koji se formiraju, djeluju, raspuštaju i ponovno formiraju. Nije dovoljno jednostavno izabrati služiti one koje formalno vodite jer možda u novoj organizacijskoj strukturi nemate nikoga tko bi vam bio formalno podređen. Drugo, Josephova knjiga preusmjerava našu pozornost prema tome kako zajednički oblikujemo svoju sudbinu.

Mi na Zapadu obično poimamo liderstvo kao kvalitetu koju imaju određeni ljudi. Taj uobičajeni način razmišljanja sadrži mnoge zamke. Tragamo za posebnim pojedincima s liderskim sposobnostima, umjesto da nastojimo razviti te sposobnosti kod svakoga. Naša pažnja usmjerena je na to što ovaj ili onaj lider čini, kao i na melodrame onih koji pod svaku cijenu žele zadržati moć koju imaju ili napore onih drugih da im ju otmu. Kada se stvari odvijaju loše, tada optužujemo nesposobne lidere, izbjegavajući tako bilo kakvu osobnu odgovornost. Kada stvari postanu očajno loše, tada obično čekamo velikog lidera da nas spasi. U svim tim situacijama potpuno zanemarujemo važnije pitanje: “Što možemo zajednički učiniti svojim sposobnostima?”

Zbog naše opsjednutosti time kako se ponašaju lideri i kakvi su odnosi između lidera i onih koje oni vode, zaboravljamo da je tu u suštini riječ o učenju kako oblikovati budućnost. Liderstvo postoji onda kada ljudi više nisu žrtve okolnosti, nego kada sudjeluju u kreiranju novih okolnosti. Kada ljudi, iz dana u dan, djeluju u domeni stvaralačkog liderstva, tada dolaze do dubljeg razumijevanja o tome, kao što to Joseph kaže, “kako univerzum doista funkcionira”. To je stvarni dar liderstva. To nije moć koju donosi određena pozicija; to nije samo pitanje ostvarenih rezultata; u konačnici to nije ono što radimo. Liderstvo znači stvaranje uvjeta u kojem ljudska bića stalno produbljuju svoje razumijevanje realnosti i razvijaju sposobnosti aktivnog sudjelovanja u promjenama koje nastaju u svijetu. U konačnici, liderstvo znači stvaranje nove realnosti.

Istraživanje takvog poimanja liderstva posredstvom knjige je gotovo kontradikcija sama po sebi. Kako se to područje ne može u potpunosti shvatiti konceptualno, svaki pokušaj da se pojednostavi i intelektualno objasni, u najboljem slučaju dat će nekakav putokaz. Ali putokaz nije teritorij. Da bismo shvatili teritorij, moramo steći razumijevanje, a razumijevanje ne dolazi tako lako. Stječemo ga putem životnog iskustva. Mislim da je to dio onog što budisti podrazumijevaju kada kažu “život je patnja”. Tijekom života moramo patiti, ne u smislu podnošenja boli, nego u smislu proživljavanja.

Jedan od načina “kako živjeti u” tim neopipljivim područjima liderstva je kroz priče. Kada je Greenleaf pisao knjigu *Servant Leadership*, “ušao” je u to posredstvom knjige *Putovanje na Istok* Hermana Hessea, autobiografske

priče o putovanju jedne osobe u potrazi za prosvjetljenjem. Tijekom putovanja, pripovjedačev vjerni sluga Leo stalno mu pruža pomoć i podršku u mnogim teškim iskušenjima. Godinama nakon toga, kada je našao ezoterično društvo za kojim je tragao, otkrio je da je Leo njihov vođa – dakle sluga je vođa, a vođenje se prakticira kroz služenje.

U ovom slučaju Joseph također koristi priču – svoju osobnu. Rezultat je jedna neobična knjiga – rijetka među knjigama o liderstvu i vođenju poslova – osobna, refleksivna priča o putovanju jedne osobe. Čitateljima naviknutim na “stručne” prikaze o liderstvu koji nude savjete i duboke teorije, ovakav pristup može se činiti stranim. No, Josephovi uvidi o liderstvu, kao i proces koji ga je do njih doveo, međusobno su neodvojivi. Njegov život bio je njegova metoda učenja, kao i zaključak da lideri moraju služiti životu.

Osim toga, to nije samo Josephova priča. Njegova osobna priča isprepletana je s epohalnim događajima u kojima svi sudjelujemo. Priča počinje kada njegov otac, pukovnik Leon Jaworski, postaje specijalni tužitelj u aferi Watergate. Pukovnik Jaworski bio je duboko uznemiren sve većim brojem dokaza o upletenosti Richarda Nixona i njegovih najbližih suradnika u zavjeru. Jedina osoba za koju je vjerovao da može imati povjerenja is njime podijeliti informacije i razgovarati bez straha da ugrozi istragu bio je njegov sin Joseph, i sam odvjetnik. Otac i sin postavljaju jedan drugom ista pitanja koja će i nacija uskoro postavljati: Kako se to moglo dogoditi? Kako smo došli do toga da naši najviši dužnosnici postupaju poput običnih kriminalaca?

Bavljenje takvim pitanjima vodilo je Josepha ka tome da u sljedećim fazama svog života krene u vrlo hrabre pothvate. Nakon višegodišnjeg “hrvanja” s onim što je smatrao svojim istinskim životnim pozivom, odlučio je napustiti prestižnu međunarodnu odvjetničku tvrtku u čijem je razvoju sudjelovao. Odlučno je zakoračio na potpuno nepoznat teritorij – osnivanje centra za školovanje lidera u javnim djelatnostima – American Leadership Forum (ALF). Vizija ALF-a bila je uspostavljanje nacionalne mreže talentiranih profesionalaca, srednje dobi, posvećenih stvaranju nove generacije lidera u javnim službama. ALF danas uspješno djeluje u brojnim zajednicama i regijama Sjedinjenih Država. Nakon gotovo deset godina Joseph je napustio poziciju predsjednika ALF-a i prešao na mjesto direktora scenarijskog planiranja u

Royal Dutch Shell Group. Na novom radnom mjestu sudjelovao je u stvaranju nečeg što mnogi smatraju prvorazrednim procesom planiranja.

Josephova priča, po mom mišljenju, predstavlja putovanje jedne osobe koja je to napravila i u ime svih nas koji se hvatamo ukoštac s dubokim promjenama koje su nužne za uspješno vođenje javnih i privatnih organizacija dvadeset i prvog stoljeća. Naše dugo iskustvo s dominantno hijerarhijskim organizacijama zasjenjuje nam pogled u nove perspektive i otežava razmišljanja izvan okvira hijerarhijskog načina vođenja. Zloupotrebe hijerarhijskog autoriteta, kao u slučaju Watergatea, prisutne su i danas i nije čudo da stvaraju duboku zabrinutost za naše sposobnosti da vodimo sami sebe. Priča o ALF-u pokazuje kako mala grupa posvećenih ljudi može pozitivno utjecati na vođenje javnog sektora.

Meni je bilo posebno interesantno povezivanje iskustava ALF-a i Shella. Josephove godine provedene u Shellu omogućile su mu jedinstven pogled iznutra na to kako funkcionira Shellov proces planiranja, uključujući i prvu javnu prezentaciju dva dugoročna globalna scenarija koji usmjeravaju razmišljanja Shellovih menadžera širom svijeta. Velike multinacionalne korporacije poput Shella predstavljaju novi oblik socijalnih sustava u svijetu s ogromnom moći utjecaja na budućnost – u dobrom ili lošem smjeru. Globalna korporacija danas prelazi nacionalne granice i ima značajan utjecaj u svijetu koji je ponekad jači i od vlada. U ovoj knjizi naučit ćemo kako se proces scenarijskog planiranja može zasnivati na kreativnom i inovativnom načinu razmišljanja i utjecati na budućnost kako unutar, tako i izvan same korporacije.

SUSRETI S IZUZETNIM LJUDIMA

Moj doticaj s ovom knjigom započeo je također pričom. U jesen 1992. godine našao sam se u Londonu na povratku s puta po Europi. Nakon punih pet godina našao sam se s Josephom na zajedničkom doručku. U međuvremenu, on je napustio ALF, u čijem radu sam i ja sudjelovao početkom osamdesetih godina, i već je dvije godine radio za Shell. Stjecajem okolnosti poznavao sam dva njegova prethodnika, Pierrea Wacka i Petera Schwartza, kao i Arieja de Geusa, bivšeg direktora strateškog planiranja u Shellu. Stoga sam imao

neke ideje o vrlo specifičnom poslu koji je Joseph obavljao. Bilo mi je drago sresti starog prijatelja i saznati nešto o aktivnostima kojima se bavio.

Dok mi je pričao o uzbudljivom poslu stvaranja Shellovih globalnih scenarija, postajao sam sve uzbuđeniji. Tada mi je počeo govoriti o knjizi koju piše. Po mnogo čemu Joseph je sramežljiva osoba. Stoga odluka o pisanju knjige o vlastitom životu nije došla tek tako. No, osjećao je da njegova priča sadrži važne pouke koje se mogu podijeliti s drugim ljudima samo putem knjige. S jedne strane, bile su tu fascinantne priče o ALF-u, a sada i o Shellu. S druge strane, ispod podataka i opisa svih tih aktivnosti na površini, odvijale su se duboke osobne promjene kroz koje je Joseph prošao, a djelomično su na to utjecali i važni susreti s izuzetnim ljudima kao što su John Gardner, Harlan Cleveland i neki od vodećih znanstvenika našeg vremena. Bio sam zapanjen kad mi je Joseph ispričao o svom susretu s Davidom Bohmom 1980. godine, sastanku za koji nisam niti znao. Kako je vrijeme prolazilo, Joseph je spoznao da je taj sastanak bio ključan, odnosno da je razgovor s Bohmom u njemu "posijao sjeme" koje se razvijalo tijekom godina i vodilo ga do radikalno novog pogleda na to kako ljudska bića mogu oblikovati svoju sudbinu. Kada smo završili s doručkom, obećao sam mu da ću učiniti sve da mu pomognem završiti knjigu.

I ja sam imao jedan vrlo dojmljiv susret s Davidom Bohmom. Bilo je to 1989. godine, u završnoj fazi pisanja *Pete discipline*. David je na MIT-u održao mali seminar za grupu zainteresiranih za njegov rad na dijalogu. U tom sam trenutku očajnički tragao za dubljim teorijskim razumijevanjem određenih pojava koje sam zapažao u timovima, a osjećao sam da su vrlo važne za razumijevanje timskog učenja. Tijekom godina, moje kolege i ja počeli smo koristiti termin "usklađenost" (*alignment*) kako bismo opisali ono što se događa kada ljudi u grupi doista počnu djelovati kao cjelina. Da bismo ljudima slikovito objasnili o čemu je riječ, koristili smo primjere odlično uigranog jazz orkestra ili pobjedničkog košarkaškog tima. Ali nisam znao kako na dubljij razini objasniti odakle dolazi taj čudesni način funkcioniranja cjeline.

Znao sam i to da ono za čim tragam nije dostupno u dominantnim suvremenim menadžerskim teorijama o timovima. Mnoge od tih teorija su u suštini

individualističke, utemeljene na individualnoj psihologiji ili psihologiji grupe. Bio sam svjestan da fenomen usklađenosti uopće nije individualistički, nego suštinski kolektivan. Nisam poznavao nikakvu teoriju koja bi na bilo koji način objasnila kako to naizgled misteriozno stanje “biti u zoni” zapravo funkcionira. Teorije temeljene na individualnom rezoniranju, interpersonalnim interakcijama ili bihevioralnim obrascima u grupama, nisu se činile adekvatnim.

Dok je Bohm na seminaru opisivao svoj rad na dijalogu, rekao sam sâm sebi: “Sad barem znam da nisam lud.” Bohm je govorio o fenomenu misli i o tome kako nas naši obrasci razmišljanja mogu držati zatočenima. “Misao stvara svijet, a nakon toga kaže: ‘Ja to nisam učinila’... – rekao je Bohm. Govorio je o “generativnom poretku” u kojem, ovisno o tome kakvo je naše stanje svijesti, “sudjelujemo u tome kako se odvija stvarnost”. Bohmova teorija je otišla korak dalje od međuovisnosti o cjelini. Međuovisnost je nešto što možete vidjeti. Primjerice, majka i dijete su međuovisni na bezbroj načina i to možete vidjeti. Takva međuovisnost predstavlja neku vrstu prozora u dublju domenu cjeline. Međuovisnost postoji na “eksplicitnoj” razini. No, cjelina postoji na “implicitnoj” razini, ne-manifestnoj ili pred-manifestnoj razini. Kad se bavimo nečim što smatramo duboko smislenim i kada smo međusobno usklađeni, možemo sudjelovati u “preobrazbi” implicitne cjeline u manifestni ili eksplicitni poredak.

Razgovor s Davidom Bohmom 1989. godine predstavljao je i za mene neku vrstu sijanja sjemena. Tada sam samo djelomično shvatio o čemu je Bohm govorio. Dio onog o čemu je govorio odjeknulo je duboko u meni, dok su drugi dijelovi izgledali čudno, strano u odnosu na uvriježeni način razmišljanja. Tijekom godina pomoglo mi je čitanje i iščitavanje knjige *Wholeness and the Implicate Order*, u kojoj je Bohm postavio osnovnu teoriju. No, kada mi je Joseph tog jutra pričao o svom razgovoru s Bohmom, shvatio sam da je riječ o vrlo posebnom daru. Poslije, kad mi je pokazao bilješku o razgovoru (bio je pametan pa je snimio taj razgovor), bio sam iznenađen jednostavnošću i jasnoćom načina Bohmova razmišljanja. Izgleda da je osobna priroda Josephovih pitanja pomogla Davidu da progovori na isti, osobni način. Mogu reći da, nakon izučavanja njegova djela, ima dosta istančanih stvari u Davidovu razmišljanju koje sam počeo razumijevati tek na temelju Josephova razgovora s njim. Shvatio sam da je, na određeni način, Joseph i

njegova priča koju je živio i još uvijek proživljava, postala medij za prenošenje Davidovih poticajnih uvida mnogo široj publici nego što bi uspio sa svojim tekstovima.

Možda su to osjetili David i drugi vodeći mislioci s kojima se Joseph susretao. U protivnom, teško je shvatiti kako je do tih sastanaka uopće došlo. Prije no što se susreo s Josephom, Bohm je već bio poznati fizičar. Einstein je jednom rekao da je Bohm bio jedina osoba iz čijih je objašnjenja uspio shvatiti kvantnu teoriju. Početkom 1950-ih Bohm je napisao vodeći udžbenik o kvantnoj fizici. Zašto bi takav čovjek, prilično suzdržan i samozatajan, pristao susresti se i provesti popodne s čudnim američkim odvjetnikom koji ga je netom prije nazvao na telefon?

Odgovor dijelom leži u Josephovim osobnim kvalitetama kojima potiče ljude da se otvore. Joseph sigurno nije od onih koji se prave da razumiju. On će često reći: "Znate, mislim da ja to ne razumijem" ili "Nisam siguran u to da je ono što činim ispravno." Ali, postići ono što je on postigao, imati takav ugled i poštovanje, djelomično zahvaljujući i ocu, – a ipak zadržati tu sposobnost čuđenja poput djeteta, doista je iznimno. Nikad nisam sreo nikog tko je toliko dobar u čuđenju kao Joseph. Možda je to jedan od razloga zašto su ljudi prema njemu tako otvoreni.

Drugi, manje očigledan razlog je taj da ljudi poput Bohma vjerojatno intuitivno osjećaju da je važno razgovarati s Josephom, provesti neko vrijeme s njime. Postoji neki osjećaj sudbine koji putuje s Josephom. Ovu pojavu je vrlo teško opisati jer mnogi ljudi imaju uzvišene ciljeve i pojam o vlastitoj važnosti. Joseph nema apsolutno ništa od toga. Osjećaj sudbine koji sam doživio oko Josepha je doista *oko* njega, ne *u* njemu. To nije u njegovoj osobnosti. Ako Joseph kaže: "To je stvarno važno", to je zato što je to realnost koju on vidi, a ne zato što on izražava mišljenje. Zbog otvorenosti uma, gotovo ga ništa ne zaustavlja ili blokira u viđenju onoga što se događa oko njega.

Shvatio sam da je jedan od bitnih elemenata umjetničkog talenta sposobnost umjetnika da vide svijet onakvim kakav jest. Vizija onoga što slikari ili kipari namjeravaju prenijeti kroz svoja djela je ključna, ali od male koristi ako ne mogu primjereno sagledati stanje svoje kreacije u određenom trenutku.

U većini slučajeva ljudi nemaju naročitu sposobnost percipiranja stvarnosti – onakve kakva ona jest. Većina onog što “vidimo” oblikovano je našim impresijama, našom poviješću, našom “prtljagom”, našim predrasudama. Ne možemo vidjeti ljude onakvima kakvi oni doista jesu jer smo pod teretom našeg unutarnjeg iskustva i impresija koje pobuđuju u nama, stoga se rijetko ostvaruje duboka povezanost s realnošću. Najčešće se povezujemo sa svojim iskustvima i sjećanjima na vlastitu povijest. Vanjski događaji potiču i evociraju ta sjećanja.

Joseph nekako ima neposredniji odnos sa stvarima nego većina nas. Mislim da je to ono što senzibilni ljudi vide u njemu. Nije riječ samo o tome da je on dobar slušatelj ili dobar ispitivač ili učenik. Mislim da ljudi poput Davida Bohma na izvjestan način osjete da će priča koju ispričaju Josephu zaista biti *saslušana*. Iz toga proizlazi neka vrsta odanosti. Joseph priča svoju priču – a mi to doživljavamo više kao gledanje kroz prozor i viđenje realnosti koju dočarava, a manje kao promatranje filma. Ne čujemo samo njegova sjećanja, kroz njegova iskustva vidimo nešto što je doista tamo. Kada smo u stanju sagledati istinu, tada se može pojaviti nešto novo. Mislim da je to razlog zašto ljudi poput Davida Bohma i biologa Franciska Varele, koji su došli do spoznaje što znači djelovati jasno u određenom trenutku, shvate da je važno provesti vrijeme s tom osobom.

Ne iznosim svoje dojmove o Josephovu načinu rada zbog toga da mu laskam, nego kako bih vam pomogao da ovu priču prihvatite na što osobnijoj razini. Kad bismo barem bili u stanju vidjeti realnost onakvom kakva ona jest, tada bismo lakše sagledali što treba činiti jer bi to postalo očigledno. Tada ne bismo djelovali pod utjecajem vlastite povijesti, ili svojih potreba, ili potpuno reaktivne interpretacije događaja. Tada bi nam odmah bilo jasno što treba činiti u tom trenutku. Učinili bismo upravo ono što se od nas traži, upravo sada, upravo ovdje. To je ono o čemu je govorio David Bohm govoreći o življenju života “sudjelovanjem u nastajanju novog”. To ne možete ostvariti dok ne uspijete sagledati što se zbiva neposredno pred vama. S tog aspekta Josephova priča je prekrasna demonstracija osobne orijentacije koja je nužna da bi učeća organizacija funkcionirala.

Krećući se između opisa povijesnih događaja i razvoja intelektualnih spoznaja i postignuća, Joseph nas uvlači u svoju dojmljivu priču. Svi tragamo

za dubljim spoznajama o tim izuzetnim vremenima. Vremenima u kojima postoji toliko mnogo razloga za zabrinutost, ali i za nadu. Iako naši politički i institucionalni lideri gube ugled i vjerodostojnost, a temeljne socijalne krize se produbljuju, ipak dolazimo do sve dubljeg razumijevanja o tome kako univerzum djeluje. Nastaje povijesni pomak u zapadnjačkom znanstveno-materijalističkom svjetonazoru. Možda je to dvoje povezano. Možda su naše institucije i liderstvo, u najvećoj mjeri, utemeljeni u načinu razmišljanja o svijetu koji je sve više zastario i kontraproduktivan. Možda je to uzrok njihova raspada.

Novo liderstvo mora biti zasnovano na potpuno novom razumijevanju funkcioniranja svijeta. Newtonov mehanicistički pogled na univerzum iz šesnaestog stoljeća, koji još uvijek usmjerava naše razmišljanje, postaje sve više disfunkcionalan u ovim vremenima međuovisnosti i promjene. Nužni su veliki pomaci da bismo našoj djeci i budućim generacijama mogli jamčiti bolji svijet, jer se važniji pomaci ne mogu ostvariti ako se stvari čine na isti način. "Svijet koji smo kreirali proizvod je našeg načina razmišljanja", rekao je Einstein. Ništa se u budućnosti neće promijeniti bez temeljno novih načina razmišljanja. To je stvarni zadatak lidera. Ova knjiga predstavlja dobro mjesto za početak posla.

TEMELJNI POMACI U NAČINU RAZMIŠLJANJA

Kako se približavao dovršetak knjige, priča utkana u Josephovim iskustvima počela je izranjati u smislenu cjelinu koju je trebalo samo ispričati. Tijekom niza radnih sastanaka s Josephom i urednicom knjige Betty Sue Flowers, rješavali smo neke stvari koje su ostale nejasne. Tada bi jednostavno upitali Josepha: "Kaži nam što se doista događalo" – i on bi nam rekao. Dok smo slušali, kimali bismo glavom i rekli: "Tako i napiši." Ponekad je cijeli proces podsjećao na "osobno arheološko iskapanje" dok smo Betty Sue i ja usmjeravali Josepha kako da prenese svoja osobna iskustava.

U jednom trenutku osjetio sam da se moramo odmaknuti od priče i više promisliti o cijelom putovanju. Na jednoj razini šira svrha ove knjige je da nas navede da shvatimo da možemo oblikovati svoju budućnost na način koji nam

je ponekad teško razumljiv. Ono što je Josephovu priču činilo toliko uvjerljivom jest to da ona prenosi kako se realizira taj put nastajuće budućnosti.

Jednog popodneva upitao sam Josepha: “Kako bi definirao načela koja su te vodila ili na kojima si organizirao svoj život slijedeći taj put, a koja su tema ove knjige?” Odgovorio je gotovo bez oklijevanja da se radilo o promjenama u načinu razmišljanja koje su se nužno pojavile u određenom trenutku, a onda i o posljedicama tih promjena. I sam je priznao da mu je sve to vrlo novo i da bi se te ideje trebale tretirati kao preliminarni uvidi, početni pogled na ogromno neistraženo područje. Svejedno, mislim da su te spoznaje vrlo korisne, posebno onim čitateljima koji bi željeli imati neke konceptualne smjernice prije upuštanja u Josephovo putovanje.

Kao prvo, Joseph je naglasio da moramo biti otvoreni prema *temeljnoj promjeni načina razmišljanja*. Svi imamo duboko usađene mentalne modele o tome kako svijet funkcionira, puno dublje no što smo svjesni. Ludost je misliti da se svijet može promijeniti bez promjene mentalnih modela. Upitavši Josepha da konkretnije pokuša objasniti o kakvim promjenama je riječ, rekao je da je riječ o *promjeni promatranja svijeta sačinjenog od stvari prema promatranju svijeta koji je otvoren prema odnosima među ljudima i stvarima i temelji se na odnosima*, a sve što je manifestno, što god možemo vidjeti, dotaknuti, osjetiti, okusiti i čuti, što god da nam izgleda vrlo realistično – zapravo je nebitno. Dublja razina realnosti nalazi se ispod onoga što možemo artikulirati.

Jednom kada to shvatimo, počinjemo uviđati da budućnost nije zadana, nego da *živimo u svijetu mogućnosti*. Ipak, gotovo svi u sebi nosimo duboki osjećaj rezignacije. Rezignirani smo jer smo uvjereni da ne možemo utjecati na svijet, barem u mjeri da to ima neku težinu. Zbog toga se usredotočujemo na male stvari, one za koje mislimo da na njih možemo imati neki utjecaj. Činimo najbolje što možemo u odnosu na našu djecu, odnose s drugim ljudima ili se usmjeravamo na građenje karijere. Ali duboko u sebi smo rezignirani jer osjećamo apsolutnu bespomoćnost što se tiče utjecaja na svijet u širem smislu. Ako imamo svijet u kojem se svi ljudi osjećaju bespomoćnima, tada imamo budućnost koja je predodređena. Stoga živimo u beznadnosti i bespomoćnosti, stanju velikog očaja. A taj je očaj zapravo proizvod našeg načina razmišljanja, vrsta samoispunjavajuće prognoze.

U većini slučajeva o tom očaju se ne raspravlja, posebno među uspješnim ljudima. O tome se ne govori jer je važno sačuvati privid uspješnosti. Radi toga su stvorene razne vrste skretanja pažnje na vanjske manifestacije uspješnosti. Naša kultura nudi obilje preporuka kako biti u trendu u načinu života. Ona nam kaže da sve o čemu trebamo brinuti jest to kako izgledamo. Da trebamo vježbati, utegnuti tijelo, dobro se obući. Ono što je važno u životu je vanjština. Takvo skretanje od važnih tema je i stav o svijetu – stav da svijetom dominira politika i interesi pojedinaca. Sve takve pojave zapravo prikrivaju duboko ukorijenjen osjećaj nemoći i očaja zbog toga što nam se čini da ne možemo učiniti ništa za svoju budućnost.

No, kada prođemo kroz ovakvu promjenu načina razmišljanja, počinjemo shvaćati da taj osjećaj očaja izrasta iz suštinski naivnog pogleda na svijet. Zapravo, sve oko nas je u stalnom kretanju. U prirodi nema ničeg što miruje. Ako promatramo listove na stablu, uočavamo stalnu mijenu života. Za nekoliko mjeseci ti listovi više neće biti na stablu. U ovom istom trenutku, dok ih promatram, oni se mijenjaju. Oni će uskoro promijeniti boju. Nedugo nakon toga past će na tlo. Nakon izvjesnog vremena oni će biti dijelom drugog stabla. U prirodi nema apsolutno ničeg što stoji na mjestu.

Jedan od velikih misterija našeg sadašnjeg stanja svijesti je da živimo u svijetu u kojem apsolutno ništa nije nepromjenjivo, a u isto vrijeme percipiramo svijet kao nešto što se ne može mijenjati. Ako počnemo promatrati realnost onakvom kakva ona jest, tada shvaćamo da ništa nije trajno. Stoga nam se nameću pitanja: kako budućnost može biti nepromjenjiva? Kako možemo živjeti drugačije nego u svijetu stalnih mogućnosti? Ova spoznaja omogućuje nam da se osjećamo življima. Ljudi poput Davida Bohma i stručnjaka za menadžment W. Edwardsa Deminga imaju upravo takvu vitalnost. Odakle im? Možda je manji dio njihove svijesti vezan uz održavanje iluzije o nepromjenjivosti, pa im je preostalo više života. Zbog načina razmišljanja, mi gušimo život u sebi. Kada počnemo svijet sagledavati onakvim kakav jest, prestajemo se gušiti.

Za vrijeme našeg popodnevnog razgovara Joseph je rekao: “Kada nastane ova temeljna promjena načina razmišljanja, mijenja se i naš osjećaj identiteta, a tada počinjemo jedni druge prihvaćati kao legitimna ljudska bića.”

Tek sada sam stigao do točke u životu kada počinjem uviđati što bi zapravo značilo prihvatiti jedan drugoga kao legitimno ljudsko biće. Dio tog oklopa koji održava iluziju nepromjenjivosti uključuje sagledavanje sebe i drugih kao nepromjenjivih. Ne vidim tebe; umjesto toga vidim ukorijenjene predodžbe, interpretacije, osjećaje, sumnje, nepovjerenje, pozitivne i negativne emocije koje pobuđuješ u meni. Kada stvarno počnemo prihvaćati jedni druge kao legitimna ljudska bića, nastaje zapanjujuća promjena.

Možda je to ono što predstavlja ljubav. Doslovno sve svjetske religije, na jedan ili drugi način, prepoznaju moć ljubavi, tu kvalitetu uzajamnog viđenja svojih bližnjih kao legitimnih ljudskih bića.

“Kada počnemo prihvaćati tu temeljnu promjenu načina razmišljanja, tada počinjemo vidjeti sebe kao dio razvoja, onoga što nastaje. Vidimo kako je zapravo nemoguće da naši životi nemaju smisao”, rekao je Joseph. Moj život mogu smatrati besmislenim jedino da radim najviše što mogu, a da onda ustvrdim da to nema smisla. Na dubljoj razini realnosti, moj život mora imati neki smisao, jer se sve stalno mijenja, a ja sam povezan s tim mijenama na bezbroj načina koje ne mogu čak niti zamisliti. To ne zahtijeva nikakav napor volje, nikakvo konkretno umijeće, nikakvo učenje, nikakvo znanje. To je zapravo moje pravo koje sam stekao rođenjem. To je ono što znači biti živ. Robert Frost rekao je da je dom mjesto koje ne bi trebalo zaraditi. Ne bismo trebali zaraditi tu vrstu smislenosti u našim životima. Ona je već prisutna.

“Djelujući u okviru tog drugačijeg stanja svijesti i bića, dolazimo do vrlo različitog osjećaja o tome što znači biti posvećen”, nastavio je Joseph. Prema našoj tradicionalnoj predodžbi o posvećenosti, stvari se obave zahvaljujući napornom radu i žrtvovanju. A ako sve krene loše, trudimo se raditi još više, ili kažemo sami sebi da nismo dovoljno dobri, ili da nam nije dovoljno stalo. Tako se kolebamo između dva stanja: jedno je oblik samozavaravanja ili manipulacije jer sami sebi tvrdimo da moramo raditi više jer inače nećemo obaviti posao, a drugi je osjećaj krivnje jer sami sebe uvjeravamo da nismo dovoljno dobri. Nijedno od tih stanja nema veze s dubljim značenjem posvećenosti.

Kada djelujemo u stanju svijesti u kojem shvaćamo da smo i mi dio svijeta koji nastaje, ne možemo *ne* biti posvećeni. Zapravo je nemoguće ne biti posvećen. Nikada se ništa ne događa slučajno. Svaka pojedina stvar dio

je nečeg što se treba dogoditi upravo sada. Radimo samo one greške koje moramo napraviti da bismo naučili ono što moramo naučiti upravo sada. To je posvećenost bivstva, ne posvećenost činjenja. Otkrivamo da je naše biće inherentno u stanju posvećenosti kao dio procesa razvoja. Jedini način da budemo ne-posvećeni jest da izgubimo tu spoznaju, da još jednom padnemo u iluziju da ne sudjelujemo u životu. Ovo otkriće vodi prema paradoksalnom *integritetu predaje*, predaje u posvećenost: svoju posvećenost ostvarujem slušanjem – iz čega onda izrasta moje “činjenje”. U nekim slučajevima posvećenost znači ne činiti ništa, nego sjesti i čekati dok nam ne postane jasno što treba učiniti.

U većini naših organizacija danas, menadžeri koji bi prihvatili takav stav smatrali bi se lošim menadžerima jer ne čine ništa da bi riješili probleme. Prevladava predodžba da su posvećenost i djelovanje neodvojivi. Zato stalno radimo na nizu poslova, trudeći se da svi vide kako puno radimo i da dokažemo svoju posvećenost poslu. Ako ostanemo tako jako zaposleni dovoljno dugo, možda i sami sebe uvjerimo da naši životi imaju neki smisao. Međutim, duboko u sebi znamo da to nije tako i da nema smisla raditi tako jer je sve beznadno, a mi smo bespomoćni jer ne možemo ni na što utjecati. Jedan od interesantnih pokazatelja ove paradoksalne povezanosti između našeg osjećaja bespomoćnosti i neprekidne aktivnosti je činjenica da nam je vrlo teško izreći: “Znate, ne mogu ništa napraviti u vezi s tim.” Vrlo često ljudi u organizacijama moraju stvoriti uvjerenje da mogu nešto promijeniti samo da bi opravdali svoje besmislene aktivnosti. Tada upadnu u niz kontradikcija. Na jednoj razini, uvjereni su da ne mogu ni na što utjecati. Na drugoj razini nastoje stvoriti dojam: “Mi to možemo napraviti”, da bi nakon toga sami sebe zaposlili čineći stvari za koje znaju da neće imati nikakav utjecaj. To je kao hrčak na koloturu koji neprestano vrti – nakon nekog vremena se umori. Nedavno mi je jedna vrlo uspješna direktorica ispričala kako je iznenada shvatila da je cijeli njezin život bio poput grčevitog trčanja na mjestu samo da bi održavala glavu iznad vode. Živimo u suprotstavljenom stanju mahnite posvećenosti poslu, grčevitog trčanja na mjestu uz istovremenu spoznaju da se nikamo ne krećemo. Ali istovremeno postoji strah da ćemo potonuti ako prestanemo. Naš život tada neće imati smisla.

Kad ova nova vrsta posvećenosti počne djelovati, oko nas nastaje gibanje. Stvari se jednostavno događaju. Počinjemo primjećivati da s vrlo malim

djelovanjem u pravo vrijeme i na pravom mjestu, nastaje niz aktivnosti kao posljedica tog djelovanja. Razvijamo ono što umjetnici nazivaju “stvaranjem djela na najbolji način”, tako da se ne troši puno materijala i snage, već se djeluje profinjeno i pogodi upravo onaj dojam koji se želi postići. Tada se oko nas pojavljuje novo značenje, kao da postajemo dio šireg dijaloga. To i jest izvorno značenje pojma dijalog (*dia • logos*) – “tok smisla”. Počinjemo zapažati kako nam se stvari iznenada počinju događati na vrlo intrigantan način. Struktura dubljih uzroka počinje djelovati kao da smo okruženi magnetskim poljem s magnetima spontano usklađenim u njemu. No, to usklađivanje uopće nije spontano – stvar je u tome da magneti reagiraju na suptilniju razinu kauzalnosti.

Kada smo prije nekoliko godina na MIT-u osnovali Centar za organizacijsko učenje (koji je u međuvremenu prerastao u Društvo za organizacijsko učenje / Society for Organizational Learning – op. prev.) počele su se događati izuzetne stvari. Ljudi su se jednostavno počeli pojavljivati. U razdoblju od dva do tri mjeseca pojavile su se tri izuzetne žene. Sreo sam ih jedanaest godina prije toga na jednom sastanku. Nakon osnivanja Centra počeo sam ponovno razmišljati o njima jer je njihov rad bio povezan s našim djelovanjem. Ali nisam znao kako doći do njih. U roku dva mjeseca svaka od njih je nazvala i rekla da je čula što radimo pa ju zanima kako može pomoći.

Teško je shvatiti uzroke takvih događaja. No, izgleda da, kada počnemo djelovati u tom novom stanju svijesti, vođeni novom vrstom posvećenosti, počinje se zbivati nešto oko nas. Možete to nazvati “privlačnost” – privlačnost ljudi koji su se prepustili.

Na kraju, *kad smo u stanju posvećenosti i kada se prepustimo stvarima koje nastaju, počinjemo doživljavati ono što se naziva “sinkronicitet”*. Dakle, sinkronicitet je rezultat nečega. Vrlo je bitno da shvatimo uzrok nastajanja sinkroniciteta, jer ako to ne razumijemo, može se dogoditi da pokušamo ostvariti sinkronicitet na isti način na koji pokušavamo kontrolirati ostale aspekte svog života. Ljudi su skloni uzdizanju sinkroniciteta u neku vrstu magičnog, mističnog iskustva. Međutim, to je prilično jednostavan fenomen. Rijeka teče nizvodno zbog gravitacije. Naravno, gravitacija je sama po sebi prilično misteriozan fenomen. To je izgleda tip polja koje djeluje tako da se svi objekti

Joseph Jaworski

u univerzumu privlače međusobno. Premda nitko ne zna točno kako gravitacija djeluje, jasno vidimo koji su njezini učinci: rijeka teče nizvodno. To je nepobitno jer su učinci gravitacije vidljivi. To isto moglo bi se primijeniti i na sinkronicitet jer on djeluje u polju duboke posvećenosti.

U istom smislu, ova privlačnost, polje koje se počinje razvijati oko ljudi koji su proživjeli promjenu svijesti, stvara fenomen koji Joseph naziva predvidljivim čudima. "Čudo" je zgodna riječ jer podrazumijeva nešto neobično ili misteriozno. Ali u stvari, nešto "čudesno" moglo bi biti upravo ono što se nalazi ispod našeg sadašnjeg poimanja stvari i načina života. Kad se ne bismo toliko trudili da se odvojimo od života, mogli bismo istinski proživljavati život kao niz predvidljivih čuda, dan po dan, minutu po minutu.