

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Duhovnost u poslovanju

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 3 / Vol. V / Jesen 2013.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

business.hr

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmaniči 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Plamenko Cvitić (Business.hr) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Increatius, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Quantum21.net) / **Prodaja:** Dubravka Huzjan (Business.hr) qLife@business.hr +385.1.8892.555

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Rujan 2013.



7

Tema broja: Duhovnost u poslovanju

Marko Lučić

11

SQ: temelj duhovno inteligentnog liderstva

Danah Zohar

Početak novog tisućljeća znanstvena istraživanja su ukazala na postojanje nove, do tada nepoznate vrste ljudske inteligencije koja upravlja racionalnom (IQ) i emocionalnom (EQ). Riječ je naime o *duhovnoj inteligenciji* (SQ) pomoću koje pristupamo problemima *smisla* i *životnih vrijednosti* stavljajući svoj život i postupke u širi, bogatiji i smisleniji kontekst.

33

Liderstvo je duhovnost u praksi

Margaret J. Wheatley

Tekst nudi odgovore na intrigantna pitanja o kojima se sve češće raspravlja u poslovnom miljeu: Je li posao duhovni pothvat? Javlja li se u poslu osjećaj stanovitog *poziva* odnosno *poslanja*? Možemo li unijeti cijeloga sebe, svoje tijelo, um i dušu u svakodnevne radne zadatke? Je li uopće prihvatljivo postavljati ovakva pitanja? Vjeruju li lideri u postojanje "više sile"? Crpe li snagu iz svojih uvjerenja?

45

Istina je najvažnija - Intervju s Jackom Havleyjem

Marko Lučić

Jack Havley, autor svjetskog bestselera *Snaga dharmičkog menadžmenta*, u razgovoru s urednikom *qLifea* progovara o tome zašto bi se lideri i menadžeri trebali baviti duhovnošću, ljudskim vrijednostima i etikom te nastojati u svojim organizacijama ustanoviti *dharmu*, drevni koncept životne ispravnosti.

61

Ljudska svrha i polje budućnosti

Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers

Intervjuirajući vodeće svjetske znanstvenike, poduzetnike i lidere na projektu *Dialogue on Leadership* savjetničke kuće *McKinsey & Company* i SoL - *The Society for Organizational Learning*, autori su došli do dubokih uvida o stvarnim izvorima vrhunskog liderstva.

85

qCaffe: dijalog o temi broja

Daniela Miljan, Ivan Miljan, Marko Lučić

U nastojanju da što bolje povežemo teoriju s praksom i obrnuto, u novoj rubrici *qCaffe* čitateljima dodatno približavamo i pojašnjavamo teme *qLifea* i druge teme važne za liderstvo i organizacijski razvoj.

107

Duhovni sklad

Borna Bebek, Ivan Gašpar

Jeste li se ikada osjećali zbunjeno čitajući ili slušajući o različitim duhovnim kategorijama? Ako jeste, tada obavezno pročitajte tekst profesora Borne Bebeka i njegovog kolege Ivana Gašpara koji pojašnjava suptilne razlike među pojmovima *ljubavi*, *vjere*, *duhovnosti*, *mudrosti*, *hrabrosti* ili *ustrajnosti*.

119

Duhovnost kao načelo organiziranja

Diana Whitney

Iako širom svijeta sve više ljudi prihvaća duhovna uvjerenja i praksu, organizacije još uvijek kaskaju za tim trendom pateći od posljedica dugogodišnjeg duhovnog otuđenja. Pročitajte zašto je tome tako.

TECHNO SPACE



VEĆ OD

136.000 KN + 4 GODINE JAMSTVA + 4% KAMATE*

NOVI CITROËN C4 PICASSO TECHNOSPAC

Novi Citroën C4 Picasso Technospace predstavlja revolucionaran zaokret u svijetu monovolumena i pruža najbolju tehnologiju za Vašu udobnost. Otvoren je prema svijetu, a zahvaljujući panoramskom vjetrobranskom staklu unutrašnjost je još svjetlija i prostranija. Pomoću 7" tableta osjetljivog na dodir upravljate svim funkcijama u vozilu. Prilagodljivi panoramski 12" HD ekran i tehnologija u vozilu omogućuju Vam da uvijek budete povezani. S novim tehnološkim dizajnom, uživat ćete u novom doživljaju u vožnji te istovremeno kontrolirati potrošnju i emisiju CO₂. U novom Citroën C4 Picasso putujte svijetom dok svijet ulazi u Vaš automobil.

CRÉATIVE TECHNOLOGIE





NOVI CITROËN C4 PICASSO TECHNOSPACE

CITROËN je na hrvatskom tržištu lansirao novi Citroën C4 Picasso, upadljivog i izražajnog dizajna zahvaljujući dinamičnim linijama s tehnološkim pogledom od LED svjetala i stražnjim svjetlima s 3D efektom. Kako bi istaknuo sve te stilske prednosti, Citroën C4 Picasso nudi paletu od osam boja, a novom dizajnu treba dodati i tri nova aluminijska naplatka: od 16, 17 i 18 inča.

Unutrašnjost je pročišćenih linija i s mnogo svjetlosti te materijalima koji pridonose znatnom skoku u kvaliteti. Novi model nudi putovanje kao u prvoj klasi sa sjedalom Relax s produžetkom za podizanje nogu.

Novi C4 Picasso ostao je mjerilo u pogledu modularnosti, a različiti pretinci raspoređeni su cijelom kabinom još domišljatije i praktičnije.

Vozilo je prava koncentracija tehnologije u službi predviđanja i pomaganja u vožnji kako bi ona bila još sigurnija i smirenija, poput aktivnog regulatora brzine, aktivnih sigurnosnih pojaseva, inteligentnog sustava protiv proklizavanja, sustava za nadzor mrtvog kuta...

Novi Citroën C4 Picasso spaja kompaktnost, prostranost koja je referentna u segmentu monovolumena te rekordni obujam prtljažnika (537 l VDA).



Kupci mogu birati između četiri razine opremljenosti: Attraction, Seduction, Intensive i Exclusive, dva benzinska VTi 120 i THP 155 motora te tri dizelska HDi 90, e-HDi 90 i e-HDi 115.

Novi Citroën C4 Picasso u ponudi je s cijenom od 136.000 kn s PDV-om, 4 godine jamstva do 70.000 km te fiksnom kamatnom stopom od 4 % uz financiranje putem Citroën Financial Services.





Uvodnik

Duhovnost u poslovanju

Marko Lučić

Pripremajući novi broj *qLifea*, kontaktirali smo, kao i uvijek, s našim parterima, čitateljima i oglašivačima te pritom zapazili jednu zanimljivost koju bih želio podijeliti s vama. Naime, s jedne strane su čitatelji, zaštićeni paravanom anonimnosti, "jedva čekali novi broj", a s druge smo kod oglašivača primijetili neuobičajeni strah i skepticizam. Na pitanje o tome koja je tema broja? i naš odgovor *Duhovnost u poslovanju*, nelagoda bi postala opipljivom. S obzirom na to da tišina ponekad govori više od tisuću riječi, nismo inzistirali na objašnjenju znajući da temom ulazimo na "sklizak teren" koji će mnogi, razumljivo, kako si ne bi natovarili nepotrebne probleme, radije elegantno izbjeći.

No, znajući također da se ljudi najčešće plaše onoga što ne poznaju, takvo nam je ponašanje dodatno ojačalo uvjerenje da je riječ o temi o kojoj *qLife* mora nešto reći. Kod lidera i menadžera posebno, ali i u širem društvu, toliko je mnogo iracionalnih strahova, predrasuda, neznanja i pogrešnih uvjerenja povezanih s duhovnošću da smo smatrali neodgovornim o tome ne prozboriti ni riječi.

Dakle, zašto je tome tako? Prije svega zbog snažnog utjecaja prevladavajućeg zapadnjačkog znanstveno-materijalističkog svjetonazora u kojem živimo i koji u mnogo-me još uvijek određuje naše razmišljanje i ponašanje. Prije nekih tri stotine godina znanost je polako počela zamjenjivati Boga na pijedestalu vrhovnog autoriteta nudeći odgovore na suštinska pitanja o svijetu i prirodi. Znanost je obećala - prije ili poslije

- riješiti sve naše probleme analizirajući i sintetizirajući informacije prikupljene pomoću pet osjetila: vida, sluha, opipa, njuha i okusa. Osim toga, rekla nam je da sve ono što dolazi izvan dosega osjetila nije vrijedno spomena te da, u nekom ozbiljnom smislu, zapravo i *ne postoji*.

Znanost menadžmenta savršeno se uklapa u opisanu paradigmu. Sazdana na brojnim "ozbiljnim" matematičko-statističkim teorijama, godinama je pružala osjećaje ugone i lažne kontrole. Sjetite se samo fakulteta na kojem su govorili, a još uvijek to čine, kako će nam razne formule i modeli pomoći da postanemo uspješni poduzetnici, lideri i upravljači. Potom su nas za vjerovanje nagradili titulama diplomiranih ekonomista, magistara i doktora, doktora, magistara i diplomiranih ekonomista, mudro nas učinivši čuvarima "velike obmane" kojoj je *duhovnost*,

sa svojim "šestim čulom" koje se ne može steći tek tako, smrtni neprijatelj. Treba li se onda čuditi podsmjesima, strahu i skepticizmu institucija na spomen tog tabu pojma? Duhovnost, sa svojom *svjesnošću, vizijom, istinom, bratbrošću, dharmom* (ispravnim djelovanjem), *ljubavi, mirom* i drugim apstraktnim kategorijama izvan je kontrole i domašaja osjetila i racionalnog uma, što tradicionalne lidere još uvijek plaši. Zbog svega toga oni i dalje neumorno ustrajavaju na apsurdnoj i uzaludnoj vježbi pokušavajući iz dana u dan ključne kategorije liderstva i menadžmenta dokučiti umom i akademskim znanjem. A to je kao da slijepac razmišlja o svjetlosti - o čemu on uopće može razmišljati? On može biti veliki genij, veliki logičar, veliki akademik. On može imati sve titule ovoga svijeta; sve to neće mu previše pomoći kada je u pitanju svjetlost. Zato slijepcu ne treba logika, ne treba mu genijalnost - slijepcu treba primjereni organ percepcije - riječju, trebaju mu oči!

Na isti način na koji slijepci trebaju oči, lideri trebaju *svjesnost*. Na isti način na koji se svjetlost ne *misli*, nego vidi, najvažniji elementi liderstva poput *istine* i *dharme* (ispravnog djelovanja) ne mogu se *misлити*, već samo spoznati *osvještavanjem* vlastite nutrine. Liderstvo stoga ne ovisi o umu jer je razmišljanje kružni proces kojim se misao vrti u

krugu i nikada ne dopijeva do točke kada će se pretočiti u *iskustvo*. Zvuči čudnovato, ali istinsko liderstvo traži da sve svoje talente žrtvujemo u ime iskrene želje da se *osvijestimo*, da *spoznamo* te na kraju *budemo*.

Želimo li promijeniti ovu našu zemlju, ljude i gospodarstvo, moramo konačno shvatiti da nam manje trebaju *lideri stručnjaci*, a više *lideri duhovnjaci* koji nisu samo veliki intelektualci, već radije svojevrсни *posrednici* u nastanku kreacije. A da bi za to bili sposobni, potrebno im je stanovito *stanje svijesti*. Dok se drugi bave intelektualnim prepucavanjima i umnim nadmetanjima, lideri duhovnjaci zaokupljaju se *evolucijom svijesti* kako bi se nepogrešivo povezali s "poljem" koje će ih potom usmjeravati.

Stoga slobodno možemo zaključiti kako "duhovnost u poslovanju" i nije baš naj-sretnije sročeni termin. Ne postoje tu dva entiteta - "duhovnost" i "poslovanje" - gdje onaj prvi nešto čini drugome. Duhovnost zapravo *jest* poslovanje i obrnuto. Liderstvo i menadžment nije ništa drugo doli duhovnost manifestirana u praksi. Nije li "menadžment" zapravo vjera, inspiracija, komunikacija, osvještavanje, vrijednosti i integritet u poslovnom kontekstu? Ima li u tom našem "menadžmentu" išta doista bitno, a da ne dolazi iz duhovnih sfera?



Marko Lučić, *Quantum21.net* i *qLife*
urednik i član uprave

AN INNOVATIVE CURRICULUM, THAT ENRICHES YOUR CURRICULUM VITAE.

Inovativni kurikulum koji osnažuje vaš životopis.

**Obrazovni program održava se na engleskom jeziku.*

Međunarodni studij Executive MBA

Pozivamo vas da nam se pridružite na međunarodno priznatom jednogodišnjem ili dvogodišnjem poslijediplomskom Executive MBA ili trogodišnjem Presidents' MBA studiju, kako bi usavršili poslovne vještine i proširili poslovnu i životnu perspektivu. Inovativnim pristupom podučavanju prenosi-mo najsuvremenija svjetska znanja i vještine menadžmenta koje već sutra možete primijeniti u praksi. Sva tri programa raspoređena su na više modula na kojima učite od uglednih svjetskih predavača i uspješnih lidera i pripremate se na zah-tjevne sadašnje i buduće izazove.

Za više informacija posjetite web stranicu www.iedc.si/mba



BOLOGNA MASTER ACCREDITED
BY SLOVENIA'S MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
SCIENCE AND TECHNOLOGY (120 ECTS)



A School with a View



SQ: temelj duhovno inteligentnog liderstva

Danah Zohar

Uvod u SQ

Početak dvadesetog stoljeća naveliko se počelo govoriti o IQ-u. Naša intelektualna ili racionalna inteligencija pomaže nam riješiti logičke i strategijske probleme. Psiholozi su osmislili testove za njezino mjerenje pa se tako ljude počelo svrstavati prema razvijenosti te vrste inteligencije, a mjerna jedinica nazvana je *kvocijent inteligencije* ili IQ. Prema toj teoriji, osoba je to inteligentnija što ima veći IQ.

Sredinom 1990-ih, Daniel Goleman popularizirao je istraživanja različitih neuropsihijatarata i psihologa koja su pokazala da je

emocionalna inteligencija - skraćeno EQ - isto tako važna. EQ nas čini svjesnima vlastitih i tuđih osjećaja. Omogućava nam da se uživimo u probleme drugih, suosjećamo, da se motiviramo te da na odgovarajući način reagiramo na bol ili zadovoljstvo. Kako je Goleman istaknuo, EQ je preduvjet za pravilno korištenje IQ-a. Ako su oštećeni oni dijelovi mozga kojima *osjećamo*, naše će *razmišljanje* biti manje izoštrano.

Sada, na početku novog tisućljeća, cijeli niz najnovijih te za sada još uvijek nedovoljno obrađenih znanstvenih podataka ukazuje

SQ ili *duhovna inteligencija* naša je temeljna, suštinska inteligencija.

na to da postoji i treći “Q”. Dobiti cjelovitu sliku ljudske inteligencije moguće je samo ako u obzir uzmemo i *dubovnu inteligenciju* - skraćeno SQ. Kada kažem SQ, mislim na onu vrste inteligencije kojom pristupamo problemu *smisla i životnih vrijednosti*, pomoću koje svoje postupke i svoj život stavljamo u širi, bogatiji, smisleniji kontekst, pomoću koje procjenjujemo je li određeni postupak ili životni put sadržajni od drugoga. SQ je neophodna podloga za pravilno funkcioniranje i IQ-a i EQ-a. Riječju, SQ ili *dubovna inteligencija* naša je temeljna, suštinska inteligencija.

U svojoj knjizi *Multiple Intelligences* Howard Gardner tvrdi da uz racionalnu i emocionalnu postoji još najmanje sedam različitih vrsta inteligencije, primjerice glazbena, prostorna, sportska. Ja, međutim, obrazlažem mogućnost da su sve te potencijalno beskonačne inteligencije povezane s jednim od tri osnovna živčana sustava u mozgu te da su inteligencije koje Gardner opisuje zapravo varijacija osnovnih - IQ-a, EQ-a i SQ-a - te uz njih vezanih živčanih kombinacija.

Websterov rječnik definira *dub* kao “pokretački ili životvorni princip koji, za razliku

od materijalnih elemenata, fizičkom organizmu udahnuje život”. Ljudi su u svojoj biti duhovna bića jer su vođeni potrebom da postavljaju “suštinska”, “temeljna” pitanja. Zašto sam rođen? Koji je smisao moga života? Čemu nastaviti kad sam umoran, deprimiran ili se osjećam poraženim? Čemu sve to? Vodi nas, štoviše, definira nas upravo ta specifično ljudska potreba da pronađemo *smisao i vrijednost* u onome što činimo i doživljavamo. Imamo potrebu sagledati svoj život u širem, smislenom kontekstu, bilo da se radi o obitelji, zajednici, nogometnom klubu, životnom djelu, vjerskom okruženju ili samome Svemiru. Stalno težimo nečemu što će nas odmaknuti od nas samih i od sadašnjeg trenutka kako bismo sebi i svojim postupcima osigurali vrijednost.

Neki antropolozi i neurobiolozi tvrde da je upravo ta žudnja *za smislom* potaknula evoluciju, nagnavši ljudska bića da prije dva milijuna godina siđu s drveta. “Potreba za smislom”, kažu oni, “potaknula je razvoj simboličke mašte, jezika i nevjerojatan razvoj ljudskog mozga.”

Međutim, IQ i EQ promatrani zasebno ili zajedno, ne mogu objasniti složenost ljudske inteligencije u vidu beskrajnog bogatstva ljudske duše i imaginacije. Računala imaju visok IQ: njima su poznata pravila i slijede ih bez pogreške. Životinje često posjeduju visok EQ: osjećaju situaciju u kojoj se nalaze te prema tome reagiraju. Usprkos tome, ni računala ni životinje ne postavljaju pitanje *zašto* ta pravila ili te situacije postoje te mogu li se ona promijeniti nabolje. Računala i životinje funkcioniraju unutar ograničenja igrajući “zadanu igru”. SQ omogućava ljudskim bićima kreativnost, promjenu pravila, izmjenu situacije. SQ nam omogućava da se poigramo granicama igrajući “bezgraničnu igru”.

SQ nam osigurava ono najvažnije: *spособnost razlučivanja*. Osim toga, osigurava nam osjećaj za moralno te sposobnost da pomoću *razumijevanja* i *sućuti* ublažimo kruta pravila. SQ nam omogućava da se nosimo s problemom “dobra” i “zla” te da zamišljamo neostvarene mogućnosti - da sanjamo, težimo, uzdignemo se iz blata.

Upravo se po toj moći preobrazbe SQ razlikuje od EQ-a. Prema riječima Daniela Golemana - moja emocionalna inteligencija omogućava mi da prosudim u kakvoj sam situaciji te da se ponašam u skladu s time. To znači da ostajem djelovati *unutar* granica situacije, da dopuštam situaciji da me vodi. Za razliku od toga, moja mi duhovna inteligencija omogućava da se propitujem o tome želim li se uopće naći u toj situaciji. Ne bih li radije promijenila situaciju i stvorila bolju? To znači djelovati *zajedno*

s ograničenjima situacije, pri čemu sam ja entitet koji upravlja situacijom.

Nakon što proučimo neurološku bazu SQ-a, shvaćamo da ona djeluje doslovno iz središta mozga - iz njegovih objedinjavajućih neuroloških funkcija - spajajući *sve* naše inteligencije u jednu cjelinu. Dakle, SQ nas čini intelektualnim, emocionalnim i duhovnim bićima.

U idealnom slučaju, tri osnovne inteligencije zajednički funkcioniraju međusobno se nadopunjujući što je omogućeno građom našeg mozga. Međutim, svaka od njih - IQ, EQ i SQ - ima vlastito područje djelovanja te može zasebno funkcionirati. Dakle, sve tri ne moraju biti - te obično nisu - na istoj razvojnoj razini. Čovjek ne mora imati visok IQ ili SQ da bi imao visok EQ. Moguće je imati visok IQ, a nizak EQ i SQ te obrnuto.

Tri psihološka procesa

Zapadnjačka psihologija u cjelini temelji se na dva osnovna procesa. SQ uvodi i treći, pozivajući time na proširenje znanosti psihologije i poimanja ljudske prirode.

Freud je na samom početku karijere definirao dva psihološka procesa: *primarni* i *sekundarni*. Primarni proces veže se uz *id*, uz instinkte, tijelo, emocije i nesvjesno. Sekundarni proces veže se uz *ego*, uz svjestan, racionalni um. Za Freuda je sekundarni proces superioran u odnosu na primarni: “Tamo gdje je bio id, bit će ego.” Nakon Freuda, drugi stručnjaci ponekad su pridavali veće

SQ nam omogućava da se nosimo s problemom “dobra” i “zla” te da zamišljamo neostvarene mogućnosti - da sanjamo, težimo, uzdignemo se iz blata.

SQ omogućava *dijalog* između razuma i emocija, između duha i tijela, pružajući uporište za rast i preobrazbu.

značenje primarnom procesu, a ponekad manje. Međutim, glavnina kasnijih pravaca u psihologiji, uključujući i kognitivni, i dalje se temelje na navedena dva procesa.

Primarni proces mogao bi se nazvati EQ (zasnovan na “asocijativnom prenošenju podražaja” kroz mozak), a drugi IQ (zasnovan na “prenošenju podražaja u uzastopnom nizu”). Oslanjajući se isključivo na ova dva procesa, zapadnjačka psihologija

ostavlja prazninu u središtu ljudskog *ja*. Primarni i sekundarni procesi nadmeću se za kontrolu kako bi došli do izražaja. Pa ipak, ni razum ni emocije ne mogu se pozvati ni na što izvan sebe samih. Nemaju neko daljnje zajedničko polazište koje bi objedinjavalo i preobražavalo. Nedostaje im tzv. transpersonalna dimenzija. Jungovsko *ja* ili jungovska *transcendentalna funkcija* predstavljala je pokušaj premošćenja tog rascjepa. Nažalost, pokazao se neuspješnim jer je za Jungova života neurologija još uvijek bila nedovoljno razvijena (umro je 1961.) da bi mu pružila znanstvenu osnovu za daljnji razvoj njegove psihologije.

SQ - zasnovana na trećem neurološkom sustavu, tj. istodobnim oscilacijama živaca koji objedinjuju informacije u cijelom mozgu - prvi put nudi vjerodostojan *tercijarni proces* koji objedinjuje, združuje i potencijalno preobražava materijale koji nastaju u druga dva procesa. Stoga SQ omogućava *dijalog* između razuma i emocija, između duha i tijela, pružajući uporište za rast i preobrazbu osiguravajući ljudskome *ja* aktivno, objedinjavajuće, smisleno i svrhovito središte.

SQ nema veze s pobožnošću

Ljude danas najviše muči *smisao*. Mnogi autori potrebu za pronalaženjem dubljeg smisla ističu kao najveći problem današnjice. Slažem se s tom konstatacijom jer i sama osjećam da je tako svaki put kad se prilikom posjeta inozemstvu obratim slušateljstvu. Kamo god da pođem, bez obzira na kulturu, kad se ljudi nađu na piću ili okupe za stolom, razgovor skreće na temu Boga, smisla, vizije, vrijednosti i duhovne čežnje. Nikad dosad

toliki broj ljudi nije postigao ovakvu razinu materijalnog blagostanja, a da unatoč tome i dalje osjećaju kako žele “nešto više”. Mnogi govore o praznini “tu unutra”, pokazujući na središte prsiju. Ono “nešto više” što bi ispunilo tu prazninu rijetko se kada povezuje s tradicionalnom religijom. Štoviše, ljudi u potrazi za duhovnim ispunjenjem uglavnom ne pronalaze dodirne točke između vlastite čežnje i tradicionalne religioznosti.

SQ nije nužno povezana s religijom. Iako se kod nekih ljudi SQ izražava na taj način, to što je netko pobožan ne znači da mora imati visoki SQ. Štoviše, situacija je često drugačija; mnogi humanisti i ateisti imaju vrlo visok SQ, a mnogi aktivno i nametljivo pobožni ljudi vrlo nizak. Prije pedesetak godina psiholog Gordon Allport proveo je istraživanje koje je pokazalo da veći broj ljudi doživi vjersko iskustvo *izvan* granica vjere kao institucije nego u njihovu okviru.

Tradicionalna religija skup je izvana nametnutih pravila i uvjerenja. Ona djeluje *odozgo-prema-dolje*, naslijeđena od svećenika, proroka i svetih knjiga, ili jednostavno prihvaćena preko obitelji i tradicije. SQ, onako kako ga ja opisujem, *unutrašnja* je urođena sposobnost ljudskog mozga i psihe koja se napaja iz samog srca Svemira. Ta se sposobnost razvijala milijunima godina, a omogućava mozgu da pronade i primijeni *smisao* prilikom suočavanja s problemima. Nagle promjene koje su se u protekla tri stoljeća odvijale u zapadnom svijetu dovele su tradicionalne religije u poziciju da dokazuju vlastiti smisao. Danas nam valja koristiti naš urođen SQ kako bismo stvorili nove putove, pronašli svježije izraze smisla i nešto što nas *dodiruje*, što nas je u stanju voditi iznutra.

Duhovna inteligencija je inteligencija duše. Riječ je o inteligenciji kojom se iscjeljujemo i postajemo potpuni. Brojni ljudi danas žive ranjenim, rascjepkanim životom. Čeznemo za onim što je pjesnik T.S. Eliot nazvao “daljnjim sjedinjenjem i dubljim zajedništvom” budući da unutar egom ograničenog *ja* te unutar postojećih simbola i institucija kulture ne pronalazimo utočište. SQ je inteligencija koja prebiva u onom dubokom dijelu našega *ja* povezanim s mudrošću koja nadrašta ego i svjesni um. Pomoću te inteligencije prepoznamo postojeće

SQ nije nužno povezana s religijom.

vrijednosti i kreativno otkrivamo nove. SQ ne ovisi o kulturi i uvriježenim vrijednostima. Ne izvire iz postojećih vrijednosti; prije bi se moglo reći da tvori samu mogućnost da uopće imamo bilo kakve vrijednosti. Tijekom povijesti svaka iole poznatija kultura imala je neki specifični skup vrijednosti, što ih je razlikovalo jedne od drugih. SQ stoga *prethodi* i vrijednostima i kulturi.

U skladu s time, ona prethodi i svakom obliku vjerskog *izraza*. SQ čini vjeru mogućom (možda čak neophodnom), a da o njoj ne ovisi.

Mnogi humanisti i ateisti imaju vrlo visok SQ, a mnogi aktivno i nametljivo pobožni ljudi vrlo nizak.

Znanstveni dokazi postojanja SQ-a

SQ je duševna sposobnost stara koliko i čovječanstvo. Međutim, ta se ideja po prvi put u cijelosti obrazlaže tek u knjizi *SQ: Dubovna inteligencija – suštinska inteligencija (SQ: Spiritual Intelligence, The Ultimate Intelligence)*. Do sada se znanost i psihologija nisu upuštale u rasprave o smislu i ulozi smisla u našem životu. Spominjanje duhovne inteligencije dovodi znanstvenike u nepriliku jer današnja znanost ne može proučavati realnost koja izmiče objektivnom mjerenju.

Međutim, najnovija neurološka, psihološka i antropološka istraživanja ljudske inteligencije, ljudskog razmišljanja i lingvističkih procesa već su pružila obilje dokaza o postojanju SQ-a. Mnoga temeljna istraživanja koja otkrivaju postojanje neurološke podloge za SQ već su provedena, ali prevladavajući koncept IQ-a zasjenio je daljnja ispitivanja otkrivenih podataka.

Prvo je početkom 1990-ih neuropsiholog Michael Persinger proveo istraživanje o postojanju “božanske točke” u ljudskom mozgu, a u novije vrijeme, 1997., ta je istraživanja ponovio neurolog V.S. Ramachandran

Michael Persinger proveo je istraživanje o postojanju “božanske točke” u ljudskom mozgu, a u novije vrijeme ta je istraživanja ponovio V.S. Ramachandran.

sa svojim timom znanstvenika pri Sveučilištu Kalifornija došavši do spoznaje kako je to središte smješteno u prostoru živčanih spojeva sljepoočnih režnjeva mozga. Na slikama dobivenim metodom pozitronske emisijske tomografije opisani živčani snopovi zasvijetle čim se ispitanik upusti u raspravu o duhovnim ili vjerskim temama bez obzira na to što se teme razlikuju od kulture do kulture pa tako zapadnjaci reagiraju na spomen Boga, a budisti na neku drugu, njima blisku simboliku. Takva aktivnost sljepoočnog režnja već godinama se povezuje s mističnim vizijama epileptičara i uživalaca LSD-a. Ramachandran je prvi pokazao da se ona javlja i u normalnih ljudi. “Božanska točka” stoga ne dokazuje postojanje Boga, ali pokazuje da se um razvio do točke kada postavlja “suštinska pitanja” posjedujući i primjenjujući osjećaj za širi smisao i vrijednosti.

Zatim je 1990-ih austrijski neurolog Wolf Singer istraživao “problem povezivanja doživljenog” kada se pokazalo da u mozgu egzistira živčani proces koji objedinjava naša iskustva dajući im smisao - proces koji doslovce “povezuje” različita iskustva. Prije Singerove studije o objedinjavajućem, istovremenom titranju živaca po cijelom mozgu, neurolozi i kognitivni psiholozi priznavali su samo dva oblika organizacije živaca u mozgu.

Jedan od tih oblika, serijska povezanost živaca, osnova je našeg IQ-a. Serijski povezani živčani traktovi omogućavaju mozgu slijeđenje pravila te logično i racionalno, korak-po-korak razmišljanje. Kod drugog oblika organizacije živaca snopovi od čak sto tisuća neurona nasumce su povezani s drugim golemim snopovima. Te mreže živaca osnova

su EQ-a, odnosno one vrste ljudske inteligencije koja se vodi emocijama, koja prepoznaje obrasce, ustanovljava pravila i navike. Slično tome upoznati smo s postojanjem serijskih i paralelnih računala različitih mogućnosti od kojih ni jedna ni druga ne pitaju o smislu onoga što čine. Nijedno postojeće računalo ne postavlja si pitanje *zašto?* Singerova studija objedinjavajućeg titranja živaca prva je naznaka da postoji i treći način razmišljanja, *objedinjavajuće razmišljanje* i s njim povezan treći tip inteligencije, SQ, koji se bavi takvim pitanjima.

I treće, nadovezujući se na Singerov rad, sredinom 1990-ih Rodolfo Llinás proučava svijest budnog i usnulog stanja i načine povezivanja spoznaje u mozgu čemu je

uvelike pomogla nova MEG (magneto-encefalografska) tehnologija koja omogućava promatranje oscilirajućih električnih polja i s njima povezanih magnetskih polja u mozgu cijele lubanje.

Potom je Terrence Deacon, neurolog i biološki antropolog sa Sveučilišta Harvard, objavio studiju o porijeklu ljudskog jezika - *The Symbolic Species*. Deacon dokazuje da je jezik specifično ljudska, u svojoj suštini simbolička aktivnost usredotočena na smisao čiji se razvoj kretao usporedno s brzim razvojem prednjih režnjeva mozga. Ni postojeća računala ni najrazvijeniji majmuni (s rijetkim izuzecima) ne mogu se koristiti jezikom jer njihovu prednjem režnju manjka sposobnost da se bavi smislom.

Primjena SQ-a

Promatrano sa stajališta evolucije, Deaconova neurobiološka studija jezika i simboličkog predočavanja pokazuje da se pri svom razvoju mozak doslovce koristio SQ-om. SQ nas je “programirao” da postanemo ovakvi kakvi jesmo osiguravajući nam potencijale za daljnje “reprogramiranje” - za rast, preobrazbu i širenje naših ljudskih potencijala.

SQ nas čini kreativnima. Na njega se “spajamo” kad nam valja biti prilagodljivima, vizionarima i stvaraočima. SQ nam služi za rješavanje egzistencijalnih problema - kada osjetimo da smo kao osobe “zapeli u mjestu”, da smo zarobljeni starim navikama, neurozama ili problemima proizašlim iz bolesti ili boli. SQ nam tada pomaže osvijestiti naše egzistencijalne probleme i

riješiti ih - ili, ako ništa drugo, pomiriti se s njima. Ona daje *dublji* smisao našoj životnoj borbi.

SQ je naš kompas “na rubu”. Najizazovnijim životnim problemima leže izvan granica očekivanog i poznatog, izvan zadanih pravila, onkraj prošlih iskustava i onkraj svega onoga s čime se znamo nositi. U teoriji kaosa, “rub” je granica između reda i kaosa, između udobne uvjerenosti o tome tko smo i potpune izgubljenosti. Jednom kada se nađemo u toj točki, obično se pokazujemo najkreativnijima. SQ, naš duboki, intuitivni osjećaj za smisao i vrijednosti, naš je vodič po tom rubu. SQ najbolje predstavlja našu *savjest*. (Na hebrejskom riječi “savjest”, “kompas” i “skrivena, unutarnja istina duše” proizlaze iz istog korijena.)

SQ nam može poslužiti da postanemo duhovniji u pogledu vjere. SQ nas vodi u samo središte stvari, prema jedinstvu iza različitosti, prema potencijalima s onu stranu konkretnog. SQ nas može dovesti u dodir sa smislom i suštinskom duhovnošću u pozadini svih velikih religija. Osoba visokog SQ-a, ma kojoj vjeri pripadala, oslobođena je *uskogrudnosti, isključivosti, zadrnosti ili predrasuda*. Isto tako, osoba visokog SQ-a može biti duhovno vrlo razvijena, a da uopće nije religiozna.

SQ nam omogućuje da objedinimo svoje unutrašnje i vanjsko *ja* te tako premostimo jaz između sebe i drugih. Daniel Goleman pisao je o *intropersonalnim* osjećajima ili osjećajima unutar sebe, te o *interpersonalnim* osjećajima - onima koje dijelimo s drugima ili pomoću kojih ostvarujemo odnose s drugima. Međutim, EQ sam po sebi ne može premostiti taj jaz. Potreban nam je SQ kako bismo razumjeli *tko smo*, koje značenje i smisao pridajemo stvarima i pojavama u okruženju kako bismo odredili svoj položaj u odnosu na druge ljude u svijetu.

SQ nam pomaže napredovati i razvijati se prema svojim najvišim potencijalima, oblikujući naš karakter kroz *iskustva* i

vizije, stvarajući napetost između *sadašnjeg* (stanja, situacije) i *mogućeg* (boljeg stanja, situacije). Na pukoj razini ego usmjereni smo na svoje *ja*, sebični i materijalistički nastrojeni. Međutim, u nama također živi i vizija dobrote, ljepote, savršenstva, velikodušnosti i požrtvornosti koja prelazi granice malog *ja*.

SQ nam pomaže prevladati uski i ograničeni ego kako bismo posegnuli dalje, za onim dubljim potencijalima koji prikriveni leže u nama čekajući na otkrivenje kako bi nam život uronio u dublje razine smislenosti.

Naposljetku, SQ nam pomaže da se uhvatimo u koštac s problemima dobra i zla, života i smrti, uzrocima ljudske patnje, a nerijetko i očaja. Prečesto se događa da navedene probleme racionaliziramo i pokušavamo otjerati od sebe jer će nas u protivnom emocionalno zagušiti i uništiti. Međutim, da bi se duhovna inteligencija u potpunosti probudila, neophodno je u nekom trenutku života naći se “licem u lice s paklom”, osvijestiti očaj, bol, duboku patnju i gubitak te se potom pomiriti s time. “Kada postaneš jedno s gubitkom”, kaže drevna kineska poslovice iz *Knjige puta i vrline*, “dragovoljno ćeš ga prihvaćati.”

Tek pošto duboko, sve do dna vlastitoga bića, zavapimo za dodir smisla, zapuhom svježine, čistoće i motivacije, znat ćemo ih i prihvatiti. Tek se uz takvu vrstu čežnje možemo nadati pronalasku izvora naše žudnje kako bismo potom plodove tog fenomenalnog otkrića podijeliti s drugima. Židovski mistik dvadesetog stoljeća, rabin Abraham Heschel, o tome je rekao: “Bliži smo Bogu kada pitamo nego kad mislimo da imamo odgovore”. U tom smislu francuski filozof i mistik sedamnaestog stoljeća, Blaise Pascal, napisao je u Božje ime: “Ti me ne bi tražio da me već nisi našao.”

Osoba visokog SQ-a, ma kojoj vjeri pripadala, oslobođena je *uskogrudnosti, isključivosti, zadrnosti ili predrasuda*.

Testiranje SQ-a

Visoko razvijena SQ prepoznaje se po ovim značajkama:

- fleksibilnost (sposobnost aktivne i spontane prilagodbe)
- visok stupanj svijesti o sebi
- sposobnost suočavanja s patnjom
- sposobnost da patnju iskoristimo za vlastito dobro
- nadahnutost vizijom i vrijednostima
- zaziranje od toga da se ikome nepotrebno naudi
- sklonost pronalaženju veza u različitostima (sklonost holizmu, 'cjelovitosti')

- izražena sklonost propitivanju: "Zašto?" i "Što ako?"
- traganje za "suštinskim" odgovorima
- svojstvo koje psiholozi nazivaju "djelotvornom neovisnošću" (djelovanja suprotno konvencijama).

U kontekstu liderstva, osobe visoke SQ uobičajeno su *lideri koji služe* - odnosno lideri koji sljedbenicima osigurava dalekosežnu viziju i vrijednosti više razine te ih potom upućuju kako da se njima koriste. Riječju, radi se o osobi koja je sposobna nadahnuti druge.

Kao razviti SQ?

U suvremenom društvu kolektivni SQ vrlo je nizak. Živimo u duhovno tupom društvu obilježenom materijalizmom, probitačnošću, sebičnošću, nedostatkom smisla i pomanjkanjem predanosti. Pa ipak, kao pojedinci mnogo toga možemo učiniti za podizanje razine svog SQ-a - štoviše, daljnji razvoj civilizacije ovisit će upravo o broju ljudi koji će se upustiti u taj proces. Općenito govoreći, SQ možemo podići tako da više koristimo tercijarni proces - kako bismo se češće pitali *zašto*, tražili veze među pojavama i obrascima, osvještavali vlastite pretpostavke o smislu u pozadini i suštini pojava, kako bismo postali reflektivniji, posezali izvan sebe, preuzimali odgovornost te na kraju postali *svjesniji, iskreniji i hrabriji* ljudi.

Teško je biti duhovno inteligentan u duhovno zaostaloj kulturi. Zapadnjačka kultura, preplavljena instant-rješenjima i materijalno

-sebičnom manipulacijom raširila se svijetom. Kao ljudska bića, nastavljamo zlorabljavati odnose, okoliš i okruženje te najdublji ljudski smisao. Strahovito smo osiromašili simboličku maštu. Zanimljivo je da svoju čovječnost usmjeravajući svu svoju

Živimo u duhovno tupom društvu obilježenom materijalizmom, probitačnošću, sebičnošću, nedostatkom smisla i pomanjkanjem predanosti.

Pozivamo vas na
2. konferenciju o duhovnom menadžmentu i
društveno odgovornom poslovanju!

Teme konferencije:

- 18:00 - 18:05 Uvodna riječ moderatora
(Mr. sc. Nataša Trojak, Abaculus znanja)
- 18:05 - 18:30 Mogu, hoću, vjerujem
(Renata Vokal, D.R.I.M.)
- 18:30 - 19:00 Pogled s distance - zanimanje, karijera i životni put
(Mr. sc. Elvira Mlivić Budeš, Filaks)
- 19:00 - 19:30 Menadžeri u sobi bez prozora i bez zrake sunca
(Nada Finderle, Analiza 360)
- 19:30 - 19:50 Pauza
- 19:50 - 20:30 Okrugli stol "Vrijednosti u poslovanju i poslovna misija"
Sudionici: Mirela Španjol Marković (Ciceron komunikacije),
Kristina Ercegović (Zaokret) i
prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić (Ekonomski fakultet)
- Moderatori: Elvira Mlivić Budeš i Renata Vokal
- 20:30 - 21:15 Hagioterapija u susretu s poslovnim čovjekom
(prof. dr. sc. Tomislav Ivančić)
- 21:15 - 21:30 Završna riječ organizatora

Datum održavanja: 30. listopada 2013.

Mjesto održavanja: HUB Zagreb,

Trg Nikole Šubića Zrinskog 6, Zagreb

Kotizacija za prijave: 280 kuna

E-mail za prijave: elvira@filaks.hr



ORGANIZATOR:



ORGANIZACIJSKI PARTNER:



pažnju na bezumne aktivnosti “zgrtanja” i “trošenja”. A posebno zanemarujemo - što više, podsmjehujemo se tome - uzvišeno i sveto u sebi, drugima i u svijetu. Američki dramaturg John Guare u svojoj drami *Six Degrees of Separation* o tome kazuje:

Smrt mašte najveća je tragedija našeg doba. Jer, kako to nazvati drugačije ako ne “paralizom”? Osobno maštu držim “putovnicom” za ulazak u realni svijet; drugi naziv za ono što mi doista

jesmo. Stati licem u lice sa sobom. Teško je to. Mašta je Božji dar koji samoispitivanje čini podnošljivim. Podučava nas našim ograničenjima i tome kako da ih prevladamo. Mašta je mjesto u koje svatko pokušava doći...

Razvijajući duhovnu inteligenciju, obnavljamo povezanost s dubinskim izvorima značenja i smisla u sebi kako bismo ih potom koristili za služenje “onome što je veće od nas samih”.

SQ i liderstvo

Što čini neku osobu velikim liderom? Neki stručnjaci ističu “sposobnost usmjeravanja” kao ključnu kvalitetu koja posebne lidere izdvaja iz mase. Drugi pak “sposobnost donošenja teških odluka” ističu kao najvažniju. Treći taj primat daju “sposobnosti kontroliranja i naređivanja”, ili suprotno tome, “sposobnosti stvaranja lojalnih sljedbenika pomoću snažne emotivne empatije”. Osobno smatram da istinsko liderstvo primarno ovisi o viziji - i to ne bilo kakvoj viziji, već o viziji koju ljudi cijene i prihvaćaju; intelektualno, emocionalno i duhovno.

Vizija se odnosi na naša stremljenja, na imaginarni cilj naših nastojanja. Vizija je “slika” koja nas okuplja i povezuje, pokretačka snaga naše tvrtke i izvor nutarnje vitalnosti. Jednom kada viziju prihvatimo kao svoju, kao poželjni cilj stremljenja, naše najdublje vrijednosti prirodno se oslobađaju pa postajemo svjesni *svrbe* organizacije kojoj pripadamo i vlastite *uloge* u njoj. Današnjem svijetu kronično nedostaju lideri sposobni *stvoriti* i *prenijeti* takvu vrstu vizije.

Razloge ovoj “nestašici” istinskih lidera vizionara prije svega trebamo tražiti u tome što današnja društvena zajednica primarno vrednuje *materijalno* odnosno materijalni kapital. Vrijednost neke tvrtke prečesto se procjenjuje isključivo na temelju količine novca koju zarađuje ili količine moći koju manifestira nad drugima. Slijedom toga, opsjednutost materijalnim nastavlja poticati kratkoročno promišljanje i uskogrudnu

Smatram da istinsko liderstvo primarno ovisi o viziji - i to ne bilo kakvoj viziji, već o viziji koju ljudi cijene i prihvaćaju; intelektualno, emocionalno i duhovno.

orijentaciju sebičnim interesima. Istina je da svaki poslovni pothvat kratkoročno mora generirati financijske priljeve jer bez toga nema održivosti.

Međutim, dugoročna održivost od lidera zahtijeva mnogo više: traži od njih da se istinski pozabave drugim oblicima kapitala: *društvenim* i *duhovnim*. Navedena tri oblika kapitala mogla bi vas asociirati na slojeve svadbene torte: materijalni je kapital na vrhu, društveni u sredini, a duhovni na dnu odakle podržava cjelokupnu strukturu torte.

Prema mišljenju Francisa Fukuyame, političkog ekonomista koji je napisao knjigu *Trust: The Social Virtues and the Creation of Wealth* društveni kapital se može mjeriti:

- količinom povjerenja u društvu
- količinom empatije koju ljudi osjećaju jedni prema drugima
- snagom posvećenosti zdravlju zajednice.

Prema njegovim riječima, “zdravlje zajednice” prati se kroz stopu kriminala u društvu, broj razvoda, nepismenost i broj pokrenutih sudskih parnica.

Nova paradigma inteligencije

Duhovni kapital odražava svrhu odnosno razlog postojanja pojedinaca i organizacija, njihova vjerovanja, težnje i aspiracije, ono za što se zauzimaju i za što su voljni preuzeti odgovornost. Duhovni kapital uključuje i *moralni kapital* te predstavlja novu paradigmu koja zahtijeva radikalno redizajniranje filozofskih temelja i prakse liderstva

u poduzeću - ili bilo kojoj drugoj organizaciji. Pritom ne mislim na osobni odnos pojedinca prema religiji ili duhovnoj praksi. U kontekstu duhovnog kapitala govorim o snazi koju lider može osloboditi u ljudima i cijeloj organizaciji evocirajući u njima najdublji *smisao, vrijednosti i svrhu*.

Lideri bi vlastitu inteligenciju trebali koristiti za uvećanje sva tri oblika kapitala: materijalnog, društvenog i duhovnog. Pritom pod pojmom *vlastite inteligencije* ne mislim samo na IQ - klasični kvocijent inteligencije – već, kako sam to ranije naglasila, nastojim uključiti inteligenciju srca i duha. Različite vrste inteligencije koreliraju s navedene tri vrste kapitala:

- IQ klasični je kvocijent *umne inteligencije* otkriven početkom 20. stoljeća koji se ispituje i mjeri pomoću Stanford-Binetove skale inteligencije. Odnosi se na našu racionalnu, logičku, pravilima određenu inteligenciju koju koristimo za rješavanje

Lideri bi vlastitu inteligenciju trebali koristiti za uvećanje sva tri oblika kapitala: materijalnog, društvenog i duhovnog.

linearno-matematičko-logičkih problema. Sve donedavno ljudi su po njemu razlikovali bistre pojedince od tupavaca. IQ je inteligencija koju koristimo prilikom ciljno orijentiranog razmišljanja. Svaki čovjek koristi IQ u određenoj mjeri jer bez nje ne bi mogao normalno funkcionirati.

- EQ kvocijent je *emocionalne inteligencije* koji je sredinom 1990-ih godina otkrio Daniel Goleman i pojasnio u knjizi *Emocionalna inteligencija*. EQ se manifestira u *povjerenju, empatiji, samosvijesti, samokontroli i sposobnosti primjerenog odgovora* na emocije drugih. Radi se o sposobnosti da ispravno procijenimo trenutnu situaciju i ljude koji nas okružuju.

Primjerice, osjetimo li da šef ili kolega prolaze kroz napeto razdoblje privatnog života, vjerojatno ćemo pametnije učiniti ostavimo li razgovore o povišici ili novoj poslovnoj ideji za neka druga, bolja vremena.

- SQ predstavlja kvocijent *duhovne inteligencije* koji čini podlogu i podupire IQ i EQ. Duhovna inteligencija odnosi se na sposobnost pojedinca ili organizacije da pristupe *višem smislu, vrijednostima, svrsi i nesvjesnim aspektima* sebe kako bi integracijom tog višeg smisla, vrijednosti i svrhe u bivstvovanje živjeli bogatijim i kreativnijim životom.

SQ predstavlja kvocijent *duhovne inteligencije* koji čini podlogu i podupire IQ i EQ.

Znakovi koji ukazuju na visoki stupanj SQ-a prije svega se ogledaju u sposobnosti kreativnog razmišljanja (*out-of-the-box*), skromnosti i pristupu energijama onkraj ega, onkraj malog *ja* i svakodnevnih sebičnih preokupacija. SQ je posebno razvijen u lidera vizionara. Riječ je o vrsti inteligencije koja je stoljećima usmjeravala muškarce i žene poput Churchilla, Gandhija, Nelsona Mandele, Martina Luthera Kinga ili Majke Tereze. Tajna njihova liderstva sastoji se u sposobnosti *inspiriranja* sljedbenika kojom stvaraju uzvišene vizije i osjećaj uzvišenosti svrhe za koju se treba boriti. U priloženoj tablici sažeto su navedena ključna obilježja sva tri tipa inteligencije.

Tablica: Tri vrste inteligencije

KAPITAL	INTELEGENCIJA	FUNKCIJA
Materijalni kapital	IQ Racionalna inteligencija	Što mislim?
Društveni kapital	EQ Emocionalna inteligencija	Što osjećam?
Duhovni kapital	SQ Duhovna inteligencija	Tko sam ja?

Dvanaest načela duhovno inteligentnog liderstva

Ljudska bića, bez iznimke, rođena su sa sposobnošću da u određenoj mjeri koriste sva tri tipa inteligencije - budući da svaka pridonosi opstanku. Pojedini lider imaju jače razvijenu jednu vrstu inteligencije u odnosu na druge, a pritom je važno naglasiti da se svaka vrsta zasebno može razvijati i njegovati. Duhovno inteligentno liderstvo moguće je unaprijediti primjenom dvanaest načela:

1. *Samosvijest.* Biti svjestan vlastitih uvjerenja, vrijednosti i izvora motivacije.
2. *Spontanost.* Živjeti u sadašnjosti kako bi se na pravi način odgovorilo zahtjevima sadašnjeg trenutka.
3. *Biti vođen vizijom i vrijednostima.* Živjeti i djelovati u skladu s načelima i dubokim uvjerenjima.
4. *Holizam.* Sagledati šire obrasce, odnose i veze; osjećaj pripadanja.
5. *Suosjećanje.* Kvaliteta "su-osjećanja" i duboke empatije.
6. *Slavljenje različitosti.* Cijeniti druge ljude iako su različiti, a ne obrnuto.
7. *Polje neovisnosti.* Suprotstavljanje masama sukladno vlastitim uvjerenjima.
8. *Poniženost.* Osjećaj sudjelovanja u "široj drami" prepoznajući pravo mjesto u njoj.
9. *Sklonost postavljanju fundamentalnih pitanja.* Potreba da se stekne dublje razumijevanje fenomena i zrelo nastojanje da se pronikne u samu bit problema. Često se postavlja pitanje *zašto?*
10. *Sposobnost promjene kuta gledanja.* Sposobnost da se odmaknemo od problema kako bi se sagledala šira slika; sposobnost sagledavanja problema u širem kontekstu.
11. *Pozitivno korištenje negativnih iskustava.* Učenje i razvijanje na vlastitim pogreškama, nedaćama i patnji koje se na pozitivan način integriraju u iskustvo pojedinca.

12. *Osjećaj poziva.* Osjećaj pozvanosti da se služi i vrati zajednici nešto od onog što se dobilo.

Navedena načela izvedena su iz teorije i prakse kompleksnih adaptivnih sustava. U biologiji, kompleksni adaptivni sustavi predstavljaju žive sustave sposobne iz kaosa stvarati red, a njihova ključna obilježja ogledaju se u *nestabilnosti, balansiranju na rubu kaosa* koje ih i čini toliko osjetljivima, *holizmu, kompleksnim interakcijama* komponenti i *kreativnosti* prilikom odgovora na mutacije. Kompleksni adaptivni sustavi u stalnom su kreativnom dijalogu s okruženjem.

Svaki čovjek, fizički i mentalno, kompleksan je i svjestan adaptivni sustav. Svaka uspješna tvrtka i svaki uspješni poduhvat kojem se želimo pridružiti fleksibilnih je granica i u stalnom kreativnom dijalogu sa svojim okruženjem. Stoga je opisivanje obilježja svjesnih kompleksnih adaptivnih sustava istovremeno opisivanje kvaliteta istinskog duhovno inteligentnog liderstva poduprtog vizijom, svrhom, smislom i vrijednostima.

Samosvijest

Načelo samosvijesti razlikuje se od Golemanova budući da se ono bavi osvještavanjem emocija koje osjećamo u određenom trenutku. Duhovna samosvijest podrazumijeva da ispravno prepoznamo:

- do čega nam je istinski stalo
- radi čega živimo
- za što smo spremni umrijeti.

Duhovna samosvijest podrazumijeva da živimo u skladu s unutarnjom istinom,

poštujući druge. Temelj je *autentičnosti* koja nam omogućava iskreno komuniciranje s vlastitim sebstvom, ali i s ljudima koje vodimo kako bismo oslobodili istinu unutar-njeg bića omogućivši joj da se manifestira u izvanjskome svijetu.

Spontanost

Spontanost se ne odnosi na djelovanje prema trenutačnom hiru, već prije na *autentičnost* izbrušenu disciplinom, vježbom i samokontrolom majstora borilačkih vještina. Spontanost podrazumijeva odbacivanje “nagomilane prtljage” - problema i trauma djetinjstva, predrasuda, pretpostavki, interpretacija i projekcija – te prilagodbu kako bi se na pravi način odgovorilo zahtjevima vremena uvažavajući pritom “moć sadašnjeg trenutka”. A kad spomenemo “spontanost”, poput jeke nam se vraća “odgovornost” podsjećajući nas na njihovu vječnu povezanost.

Voditi se vizijom i vrijednostima

Voditi se vizijom i vrijednostima podrazumijeva da smo sposobni spoznati što nas sve inspirira. Riječ je, dakle, o kategoriji koja je šira od “vizije tvrtke” ili “vizije razvoja vještina” budući da traga za kompleksnim odgovorima: “Zašto želimo da svijet upozna naše proizvode? Što želimo postići obrazujući našu djecu? Na što ih želimo pripremiti?”

U petoj godini života sin me nemalo iznenadio pitanjem: “Mama, zašto sam rođen? Zašto živim?” Mjesecima sam smišljala priklađan odgovor pretpostavljajući kako očekuje da ću mu reći: “Da bi postao bogat... ili zato da bi postao ugledni liječnik.” Međutim, o tome imam drugačije mišljenje pa sam mu stoga rekla: “Život ti je dan samo zato da svijet ostaviš boljim mjestom.” Nisam baš

U kvantnoj fizici *holizam* se odnosi na visoko integrirane sustave u kojima je svaka komponenta definirana drugim komponentama.

sigurna je li me uopće razumio. Iako je postao uspješnim studentom, neposredno prije upisa vodili smo sličan razgovor: “Majko, što misliš ima li smisla studirati? Ne mogu se odlučiti. Osjećam se pomalo izgubljenim.” Tada sam mu opet kazala: “Sine, slijedi svoje srce. Zaboravi na želje roditelja. Uđi u sebe, u svoju nutrinu. Shvati što *ti* želiš. Pa ipak, što god odlučio, ne zaboravi da si ovdje kako bi svijet učinio boljim mjestom.” Tako bih nekako opisala što to znači “živjeti vođen vizijom i vrijednostima”.

Holizam

U kvantnoj fizici *holizam* se odnosi na visoko integrirane sustave u kojima je svaka komponenta definirana drugim komponentama. Ono što mislim, osjećam i cijenim utječe na cijeli svijet. Stoga holizam odlučujuće utječe i potiče suradnju. Kada shvatite da ste dijelom istog sustava kao i drugi, ne možete drugo nego da preuzmete odgovornost za svoj dio. Nerazumijevanje holizma kao koncepcije potiče konkurenciju koja potom osnažuje odvojenost. Suprotno tome, želimo li pospješiti učinkovitost naših organizacija, tada trebamo odabrati lidere koji će poticati *suradnju* i raditi na stvaranju jedinstva.

Suosjećanje

Pojam suosjećanje na latinskom jeziku doslovce znači “patiti zajedno sa” (engl. *compassion*, lat. *compassus*, *com= sa*, *passus=trpljenik, patnik, pacijent*, op. ur.). Dakle, ne samo da prepoznajem ili prihvaćam osjećaje drugih već i sam *suosjećam*. Ponekad je to teško i zahtjevno činiti, pogotovo kada nas netko povrijedi. Možete li osjetiti bol i frustraciju koja uzrokuje njihovo ponašanje? Međutim, ne morate i ne trebate im dopustiti da vas tretiraju na takav način. Morate se boriti. A kada to činite, koristite se suosjećanjem i razumijevanjem te saznajte što više o svojem protivniku.

Slavljenje različitosti

Suosjećanje je snažno povezano s načelom *različitosti*. Mnoge organizacije na razne načine potiču različitost, primjerice, svjesno uključujući veći broj žena u odbor izvršnih direktora ili svjesno zapošljavajući razne etničke skupine. Međutim, pod pojmom različitost u ovom kontekstu mislim na nešto drugo. Kao djevojčica odrastala sam u velikoj obitelji koja se redovno okupljala na Dan zahvalnosti i

Veliki lideri pomažu nam učiniti isto; pomažu nam da na različitost ne gledamo kao na izvor konflikta koje treba gušiti, već da iz nje crpimo energiju koja nam pomaže razvijati se.

Božić. Obitelj su činili republikanci i demokrati, katolici i protestanti te nekolicina židova, redom ljudi snažnih stavova koji su imali potrebu da se slobodno izraze. Stoga je moja majka uvela pravilo da se za vrijeme zajedničkog ručka može o svemu razgovarati osim o politici i religiji. Međutim, svakog praznika događalo se isto. Do trenutka kada bi svečarska purica zauzela svoje mjesto na stolu, mamino pravilo odavno bi bilo prekršeno. Okupljeni bi do tada već glasno razgovarali i žustro raspravljali dijeleći si razne epiteti. Teta Vera plačući bi napustila večeru, a majka bi drhtala susprežući ljutnju. A ja? Ja sam pažljivo promatrala situaciju i upijala iskustvo. Poslije sam shvatila da sam prolazila kroz “školicu” u kojoj sam učila o debati i dijalogu. Već sam tada shvatila da takvu vrstu rasprave ne treba suzbijati, već - posve suprotno - poticati je zato što održava energiju u grupi. Strast naše obitelji i sposobnost da učimo jedni od drugih *izvirala* je iz različitosti. Veliki lideri pomažu nam učiniti isto; pomažu nam da na različitost ne gledamo kao na izvor konflikta koje treba gušiti, već da iz nje crpimo energiju koja nam pomaže razvijati se.

Kada se ljudi ne slažu sa mnom, doslovno me tjeraju da stvaram nove neurone. Tada pokušavam iznova presložiti neuronske veze u mozgu preispitujući vlastite postavke i vrijednosti. Tako *učim*. Kada se grupa suoči s teškim problemom koji ih razdvaja, ponekad se upitaju: smijemo li se jedni drugima suprotstaviti? Hoće li nas različitosti podijeliti? Možda bismo trebali odustati od neslaganja i vidjeti oko čega se slažemo? Odgovor je u tom smislu jasan i nedvosmislen: poštujujte i uvažavajte različitost! Neutralizirajte bol i dopustite joj da izađe na površinu jer upravo u tome počiva strastvenost i energija odnosa. Uspije li lider inspirirati sljedbenike da uz pomoć

dijaloga “izvuku” neslaganja na vidjelo, zajednički pothvat pretvara se u svojevr-sni “kontejner” koji održava različitosti na okupu omogućujući da nastane nešto novo. Potiskivanjem rasprave o problemima energija se gubi. Slaviti različitost zapravo znači cijeniti i poštovati to što je netko “prodrmao” naše mentalne modele potaknuvši nas da dublje promislimo o nekom problemu.

Polje neovisnosti

Pojam *polje neovisnosti* preuzet je iz psihologije, znači nešto poput “stati nasuprot masi” (engl. *field independence*, op. ur.), a odnosi se na situacije kada osoba spremno prihvaća nepopularnost zbog vlastitih uvjerenja. Odnosi se na spremnost na samotno koračanje nekim putem nakon što smo pažljivo razmotrili što drugi misle o toj temi. Gotovo po definiciji, svaki lider vizionar u nekom trenutku ostaje usamljen. Budući da njegove vizije dolaze “iz budućnosti” te da su ispred vremena, normalno je da u određenom trenutku ostaje neshvaćen u masi.

Poniznost

Poniznost je druga strana *polja neovisnosti* koja nam poručuje da smo tek jedan od sudionika u igri Univerzuma te da možda ipak nismo uvijek u pravu. Poniznost nas uvijek iznova potiče na propitivanje: “Imam li pravo promišljati na ovakav način? Je li ispravno to što namjeravam učiniti? Jesam li saslušao sve argumente? Jesam li razmotrio sve varijable?” Poniznost čini lidere velikima, a ne malima kako neki o tome misle. Čini nas ponosnima kada shvatimo da smo tek “jedan od glasova u zboru”.

Sklonost postavljanju fundamentalnih pitanja

S obzirom na to da se ljudi uobičajeno plaše pitanja na koja nema lakih odgovora, često izbjegavaju subverzivno pitanje “zašto?” Primjerice: “Zašto to radimo ovako, a ne onako? Zašto uopće surađujemo s ovim ljudima? Zašto smo tu gdje jesmo? Zašto radimo to što radimo, a ne nešto drugo?” Jednom prilikom Einstein je ispričao kako bi se u školi često našao u neprilici jer su ga učitelji redom optuživali da postavlja glupa pitanja. Kada je postao slavan, šalio se kako je “...divno kada te ljudi smatraju genijem... slobodan si postavljati glupa pitanja do mile volje”. Odgovori se značajno razlikuju od pitanja. Odgovori su uvijek ograničeni pravilima i očekivanjima dok su pitanja neograničena. Veliki lideri razlikuju se od mase po širini svojih pitanja.

Sposobnost promjene kuta gledanja

Radi se o sposobnosti odmicanja od problema kako bi se situacija cjelovito sagledala. Ne mora se posebno naglašavati da je *kratkoročno razmišljanje* jedan od najvećih problema suvremenog svijeta. Ljudi iz poslovnog svijeta dobro znaju da vremenski

Pojam *polje neovisnosti* preuzet je iz psihologije, znači nešto poput “stati nasuprot masi”, a odnosi se na situacije kada osoba spremno prihvaća nepopularnost zbog vlastitih uvjerenja.

Mnogi od nas postaju zarobljenicima određenog smjera i načina djelovanja samo zato što si nismo mogli priznati pogrešku u nekoj fazi puta.

horizont većine korporacija ne prelazi tri mjeseca između kvartalnih izvještaja o rezultatima poslovanja.

Predsjednik uprave jedne ugledne tvrtke o tome kaže: “Ne možemo si priuštiti da razmišljamo o budućim generacijama. Moramo se isključivo koncentrirati na sadašnje potrebe potrošača i dobit koju moramo *sada* ostvariti.” Prema mišljenju tog menadžera poslovni sektor ne treba se brinuti o budućim generacijama. Čak se i na području obrazovanja sve više razmišlja na kratke staze. Primjerice, ispitima škole pokušavaju izmjeriti kratkoročni intelektualni “napredak” djece umjesto da se trude napraviti od njih kvalitetna ljudska bića.

Pozitivno korištenje negativnih iskustava

Ovo načelo odnosi se na prepoznavanje, prihvaćanje i priznavanje grešaka i negativnih iskustava. Mnogi od nas postaju zarobljenicima određenog smjera i načina djelovanja samo zato što si nismo mogli priznati pogrešku u nekoj fazi puta. Umjesto da zastanemo i sami sebi hrabro priznamo istinu, nastavljamo dalje zakopavajući se sve dublje i dublje. Jeste li ikada priznali

pogrešku iako je postojala mogućnost da priznanje za vas bude bolno? Jeste li primijetili bujicu energije koja se potom pojavila? Mnogo sam o životu naučila vodeći se ovim načelom. Prije svega koliko se strasti i energije može pokrenuti jednostavnim priznanjem: “Priznajem. Pogriješila sam. Ono što sam napravila nije bilo u redu. I zato ću je sada ispraviti. Krenut ću drugim smjerom.” Veliki lideri dovoljno su hrabri i samouvjereni da priznaju vlastite greške.

Načelo pozitivnog korištenja negativnih iskustava također se odnosi na razumijevanje i prihvaćanje patnje kao neizbježnog dijela života. Svaki se čovjek za života suočava s mnogim bolnim situacijama zaboravljajući pritom da ga one čine snažnijim, mudrijim i hrabrijim. Štoviše, život bi bio poprilično dosadan kada s vremena na vrijeme ne bismo prolazili kroz negativna i bolna iskustva.

Osjećaj poziva

Načelo *poziva* sažima u sebi suštinu duhovne inteligencije i duhovnog kapitala. Poziv (engl. *vocation*, op. prev.) dolazi od latinske riječi *vocare*, “biti pozvan”. U izvorniku se pojam odnosio na svećenike i njihov poziv da služe Bogu. U suvremenom društvu riječ *poziv* često se koristi u kontekstu profesija poput medicine, obrazovanja i prava. Osobno bih željela - a tu želju dijelim s mnogim kolegama širom svijeta - da i biznis postane poziv koji će privlačiti ljude širih svjetonazora i želje da stvaraju bogatstvo ne samo za sebe i svoju korist već za potrebe cijele zajednice i svijeta. Muškarce i žene, lidere poslovnog svijeta koji su sposobni uvoditi takve promjene volim usporediti sa srednjovjekovnim vitezovima templarima koji su se zavjetovali služiti “nećem većem od njih samih”.

Promijeniti ljudsko ponašanje

Autor John Sterman u knjizi *Business Dynamics: System Thinking and Modeling for a Complex World* pojašnjava pristup kojim bi se mogla osigurati učinkovitost svjetskog gospodarskog sustava. U knjizi naglašava da će sustav funkcionirati “onako kako bi trebao funkcionirati” samo ako se ljudi ponašaju “onako kako bi se trebali ponašati”. Jer, u sustav je inherentno ugrađena uvijek ista pogreška - ljudsko ponašanje.

Dakle, želimo li promijeniti sustav, moramo promijeniti ljudsko ponašanje. Nažalost, ljudsko ponašanje ne mijenja se lako. Istinska transformacija zahtijeva promjenu motivacije u korijenima ponašanja pa zbog toga upravo u toj domeni pronalazim primarnu odgovornost lidera vizionara. U današnje vrijeme ponašanje ljudi u biznisu, politici, obrazovanju i društvu pokretano je četirima negativnim emocijama: *strahom, pohlepom, ljutnjom i samopotvrđivanjem*. Pod njihovim utjecajem malom *ja* prepuštamo vodstvo pa zbog toga manje vjerujemo i sebi i drugima.

Ako smo za to inspirirani, motivaciju možemo mijenjati nabolje. Upravo to čine lideri vizionari: primjenjuju dvanaest načela duhovne inteligencije inspirirajući podređene na promjene. U tom kontekstu često spominjem *atraktore*, koncepciju preuzetu iz teorije kaosa, koju pojašnjavam koristeći se analogijom flipera.

Atraktori su točke koje prikupljaju ili disperziraju energiju, a u fliperu ulogu atraktora imaju male rupice koje prikupljaju čelične kuglice kako bi ih potom prosljedile dalje. Ljudski motivi nalikuju rupicama, a čelične kuglice ponašanju. Želite li promijeniti “zaleđenu” situaciju kada se kuglice

zaglave u rupicama, ne možete učiniti drugo nego da snažno povučete oprugu flipera ubacujući novu kuglicu u sustav. Tada promatrate novu dinamiku koja remeti ustaljeno stanje.

Slično tome, “ubacivanje” SQ duhovne inteligencije u motivacijski sustav izbacuje “kuglice” iz njihova ustaljenog stanja. U tom smislu primjena dvanaest načela duhovne transformacije u ljudskim životima pomaže da samopotvrđivanje pređe u *istraživanje*, *ljutnja* u *suradnju*, *pohlepa* u *samokontrolu*, a *strah* u *vještinu*. Motivacija se podiže na višu razinu mijenjajući ponašanje. A s promjenom ponašanja mijenjaju se i naši rezultati, ukupna svrha i smisao suradnje.

Možda će nas netko prozvati za naivnost nadanja i vjerovanje u istinsko liderstvo koje će od svijeta učiniti bolje mjesto. Usprkos tome, i dalje vjerujem u “vitezove” i njihovu moć kanaliziranja duhovne inteligencije. Stoga ovaj tekst završavam kredom koji sam napisala za sadašnje i buduće “vitezove poslovnog svijeta”.

Želimo li promijeniti sustav, moramo promijeniti ljudsko ponašanje. Nažalost, ljudsko ponašanje ne mijenja se lako.

Kredo vitezova poslovnog svijeta

Vjerujem da globalnom biznisu ne manjka moći i novca za promjene problematičnog suvremenog svijeta, za promjene kojima će pomoći sebi i drugima. Zamišljam biznis koji gleda dalje od financijskih rezultata. Zamišljam biznis kao poziv, sličan drugim uzvišenim profesijama. Vjerujem da se u biznis mora utkati više morala te

da ga moramo snažnije okrenuti služenju i vrijednostima ukidajući zamišljene barijere koje dijele privatno i javno. Zamišljam biznis koji je odgovoran za zajednicu iz koje crpi bogatstvo. Zamišljam sebe kao lidera koji *istinski služi* - ne samo dioničare, kolege i djelatnike već i zajednicu, planet, čovječanstvo, budućnost i sam život.

Prijevod i lektura: Increatius, Zagreb, www.increatius.hr



Translated and reprinted by permission of *Jossey Bass*, 2008., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Spiritually Intelligent Leadership* in *Leader-to-Leader Journal*.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY



Danah Zohar, stručnjak je na području filozofije i fizike, predavač liderstva i ugledni publicist. Autorica je tri svjetska bestselera, knjiga *The Quantum Self*, *The Quantum Society* i *ReWiring the Corporate Brain*. Njezine spoznaje, posebice na području asimilacije načela kvantne fizike u novo razumijevanje društvene svijesti, psihologije i organizacije društva rezultirale su revolucionarnom knjigom *SQ: Duborna inteligencija - Sustinska inteligencija*.



VALAMAR

HOTELS & RESORTS



Razmazite se!

Jesen je pravo vrijeme da pobjegnute iz svakodnevne rutine i priuštite si vrijeme za sebe. Pobudite sva osjetila uz vrhunsku hotelsku uslugu u Istri i Dubrovniku te bogate sadržaje spa i wellness programa u Valamar wellness centrima. Topao bazen, sauna, masaža, peeling.... Vaše tijelo jednostavno žudi za odmorom. Obogatite li ga lokalnim gastronomskim specijalitetima upotpunjenima vrhunskim vinima, nezaboravan opuštajući doživljaj je zagarantiran.

Informacije i rezervacije:
T +385 52 465 000
E reservations@valamar.com
www.valamar.com

Obnovite duh i tijelo, nagradite se našim najboljim paketima za pravi jesenski odmor!



Liderstvo je duhovnost u praksi

Margaret Wheatley

Zašto je *duhovnost* u tolikoj mjeri ovladala našom strukom i organizacijama? Posljednjih godina duhovnost i posao često se povezuju, budeći intrigantna pitanja: je li posao duhovni pothvat? Javlja li se u našem poslu osjećaj stanovitog poziva odnosno poslanja? Možemo li unijeti cijeloga sebe, svoje tijelo, um i dušu u svakodnevne radne zadatke? Je li uopće prihvatljivo postavljati takva pitanja? Vjeruju li lideri u postojanje “više sile”? Crpe li snagu iz svojih uvjerenja? Trebaju li, poput Isusa i drugih duhovnih učitelja, djelovati po načelu *lidera koji služi*?

U ovim turbulentnim vremenima preseljenje navedenih pitanja iz sfere duhovnosti u sferu liderstva ne smatram slučajnim, već, štoviše, neizbježnim procesom. S jačanjem kaotičnosti i nepredvidljivosti, u poslovnom svijetu prisiljeni smo baviti se pitanjima koja su oduvijek bila temom rasprava duhovnih tradicija i filozofskih sustava:

- Na koji način živjeti u neizvjesnosti, lišeni spoznaja o budućnosti?
- Kako održati vrijednosti, unatoč obilju svjetovnih iskušenja?
- Koji je smisao života?
- Zašto smo sada ovdje?
- Iz kojih prostora crpimo hrabrost i vjeru koje nas drže na zacrtanom putu?

Kaotičnost i kompleksnost modernog života nagnala nas je da odgovore potražimo u *znanosti*, istinskom božanstvu zapadnjačke kulture.

Za ovim i sličnim odgovorima tragalo se otkad *svjesnost* stoluje na ovome svijetu. Pitati se “zašto?” temeljno je obilježje čovječanstva. Odmaknuti se od neposrednog okruženja i gledati u budućnost; gledati unatrag i interpretirati prošlost. Bez obzira na životne okolnosti, materijalnu situaciju i opće fizičko-emotivno stanje, uvijek želimo znati “zašto?”; zašto se stvari događaju baš tako, a ne drugačije? U ljudskim kulturama, u ritualima i duhovnoj praksi kriju se smjerokazi za tragače koji nastoje doći do odgovora na vječno pitanje “zašto?”

Kaotičnost i kompleksnost modernog života nagnala nas je da odgovore potražimo u *znanosti*, istinskom božanstvu zapadnjačke kulture. Zamolili smo znanstvenike da nam pomognu nositi se s prirodnim katastrofama i drugim nepoznanicama života. Vjerovali smo da će oni riješiti liderske i menadžerske probleme. Nadali smo se da će znanost postati našim oružjem kojim ćemo konačno, jednom zauvijek, stati na kraj neizvjesnosti i ukloniti iz naših života strahove uzrokovane nepredvidivim promjenama koji nam razaraju budućnost. Od znanosti smo u najmanju ruku očekivali *objašnjenje*, a potom i alate za *kontrolu* bivstvovanja.

Nažalost, naše nas je božanstvo iznevjerilo. Bolno smo spoznali da se kaos ne može kontrolirati te da se nepredvidljivo ne može predvidjeti. Umjesto toga, pozvani smo da se suočimo sa životom onakvim kakav jest: nekontrolabilnim, nepredvidljivim, čudnim, nepostojanim. Jedan duhovni učitelj o tome je rekao: “Život uglavnom ne volimo zato što se (pre)često ponaša kao život!”

Practiciranje duhovnih tehnika rasprostranjena je forma manifestacije “grube” duhovnosti. Pomaže nam postati boljim i uspješnijim ljudima, liderima, sljedbenicima, roditeljima i suradnicima. Na suptilnije oblike duhovnosti nailazimo kada pojedinci svoj posao uspoređuju s *poslanjem*, filozofskim pojmom koji opisuje sudbinsku misiju, sudbinski predodređen zadatak i posao koji “moram obaviti”. Tada osjećamo da odluku o poslanju *primamo*, da je ne donosimo sami. Upravo zbog toga, zbog tog osjećaja da poslanje dolazi *izvana*, spoznajemo da postoji nešto više, onkraj uskog osjećaja sebstva te da smo dio nekog šireg, svrhovitog entiteta. Čak i kad ne koristimo riječ *poslanje*, i dalje žudimo za svrhom i ispunjenjem. Često nailazim na ljude koji mi govore da se život *kerog njih* manifestira te da se time njihova svrha ispunjava, što me posebno raduje jer znam da će im upravo taj osjećaj pomoći prebroditi svakojake probleme. Svjesni svrhe i smisla, lako će nadvladati opterećenost i obeshrabrenje. Što je snažniji poziv, snažnija je svrhovitost što povlači za sobom da smo hrabriji i otporniji na probleme. A jačanje poziva i svrhovitosti proizlazi isključivo iz jačanja vjere u snagu i poredak koji su “veći od nas samih”. Još jedan indikator duhovnog promišljanja pronalazim u izjavi s kojom se često susrećemo: *Ništa nije slučajno*. Ako doista ništa nije slučajno, ako vjerujemo u sinkronicitete, tada se opravdano postavlja pitanje: odakle taj poredak proizlazi? Riječ je o pitanju na koje jedino duhovnost može odgovoriti.

Lideri se konstantno suočavaju s duhovnim izazovima

Mislim da su današnji lideri suočeni s ogromnim izazovima, premda većina tih izazova nije posljedica njihova djelovanja. U kaotičnim i nestabilnim vremenima češće propitujemo smislenost (i besmislenost) života tražeći od lidere spasonosna rješenja. Povijesno gledano, u nastojanju da izbjegnemo nesigurnost, slobodu smo često mijenjali za diktaturu. Na lidere vršimo pritisak očekujući od njih da zaustave kaos, poprave situaciju i vrate nam toliko željenu stabilnost.

Vrijeme je pokazalo da u nastojanju da nas zadovolje (pre)često posežu za još čvršćom kontrolom pa se onda događa da se čak i najbolji među njima, oni koji vode služanjem i koje nikad ne biste povezali s diktaturom, uhvate u tu zamku. U nastojanju

da pomognu, uvode još više kontrole. U nastojanju da stvore sigurnost, izoliraju ljude od realnosti. U nastojanju da pomognu, bore se s dilemama koje nemaju rješenje. Međutim, nitko nikada nije, niti neće, u tome uspjeti. A spoznaja te istine oslobađa.

Vođenje pristupom *komande-i-kontrole* osuđeno je na propast. Osoba koja će nam donijeti traženu stabilnost i ravnotežu jednostavno ne postoji. Stoga bi lideri trebali oponašati duhovne učitelje nastojeći podučiti ljude načelima funkcioniranja života kako bi sami pobijedili promjene u svijetu. Trebali bismo zahvaliti ovim teškim vremenima što je duhovnost ušla u naše živote. Jer, liderstvo je zapravo istoznačnica za duhovnost.

Suštinski posao lidera

U nastavku navodim više načela koja opisuju suštinske poglede, uvjerenja i posao lidera koji proizlaze iz duhovnog promišljanja i prakse.

Život je neizvjestan

Na koji način lideri pomažu ljudima da osvijeste prirodnost i neumitnost promjena, odnosno da shvate kako promjene “jesu takve kakve jesu”? U budističkoj filozofiji istinska sreća izvire upravo iz spoznaje o takvom činjeničnom stanju.

Na lidere vršimo pritisak očekujući od njih da zaustave kaos, poprave situaciju i vrate nam toliko željenu stabilnost.

Umjesto da svijet izjednačavamo s čvrstom, zagaraniranom i nepromjenjivom stvarnošću, morali bismo drugačije promišljati i prihvatiti drugačiji svjetonazor. Morali bismo naučiti da je svijet podložan promjenama kako bismo potom očekivanja prilagodili toj istini i spremnije krenuli naprijed. Morali bismo naučiti otpuštati stare obrasce i očajničko posezanje za dotrajalom praksom, a da pritom ne bismo trebali optuživati pojedince koji nastavljaju opirati se promjenama.

Svi smo mi takvi, neki više, a neki manje. Međutim, kada lideri ostave ljudima vremena da u miru promišljaju o proživljenim životnim iskustvima, pomažu im da shvate kako su na svom životnom putu već prošli kroz bezbrojne promjene te se zbog toga dobro znaju nositi s njima. Također im pomažu prisjetiti se da prepuštanje u novim situacijama “ne ubija” te da uopće nije toliko strašno.

Život nas ne prestaje podučavati promjenama. Nađemo li se u ulozi lidera, moramo nastojati da suptilno, pažljivo i vješto - poput vrsnih trenera - vodimo ljude kako bismo ih podržali u procesu otkrivanja mudrosti života.

Život koristi cikluse kako bi stvorio novo. Međutim, kretanje od starog prema novom jedino je moguće prolaskom kroz *kaos*.

Život je cikličan

U jednom djelu pjesnik David White napisao je: “Smatrate li da život sa sobom uvijek donosi ‘sve bolje i bolje’, propustit ćete polovicu onoga što vam je dano.”

Život je *cikličan* - uvijek prolazimo kroz različita raspoloženja, na isti način kao što se mijenjaju godišnja doba, nakratko živeti u vremenima bogate žetve, a potom u periodima sumorne zime. Život koristi cikluse kako bi stvorio novo. Međutim, kretanje od starog prema novom jedino je moguće prolaskom kroz *kaos*. Nažalost, prečesto zaboravljamo na tu važnu istinu.

Kaos je prirodna stanica kojom se život koristi u stvaranju novog: *staro - kaos - novo*. Prije negoli se pojavi novo, potrebno je odbaciti staro. Mudraci se tome raduju, a obične ljude to najčešće užasava.

Umjesto da bježe od kaosa spašavajući od njega ljude, lideri bi se trebali drugačije ponašati i približiti im istinu o tom prirodnom procesu kroz koji istinski tragači za novim spoznajama i sposobnostima moraju proći.

U kršćanskoj tradiciji kaotična vremena nazivaju se “mračnim noćima duše”, a u zapadnjačkoj znanstvenoj kulturi “kliničkim depresijama” (osobno preferiram duhovni termin).

U mračnoj noći osjećamo da smo lišeni smisla, potpuno sami i napušteni od Boga. U tim zahtjevnim trenucima zaboravljamo da je takvo stanje osnovni preduvjet za rođenje novog, moćnijeg i snažnijeg sebstva. Budući da ste i vi zasigurno prošli kroz mnoge mračne noći, pozivam vas da promislite o tome kako ste se i koliko promijenili te koje ste nove sposobnosti tada stekli.

Smisao motivira ljude

Ne postoji ništa drugo što ljude motivira više od *smisla*. Za života sam srela mnoge razočarane i depresivne zaposlenike koji su se posve promijenili - u pozitivnom smislu - nakon što su počeli promišljati o smislu svoga posla. Poslovna savjetnica Kathy Dannemiller na svojim radionicama potiče polaznike da razmišljaju o tome kako oni - svojim radom - utječu na promjene u svijetu čineći ga time “boljim mjestom”.

U turbulentnim vremenima poput ovih, kada se nerijetko događa da odluke izvan našeg utjecaja u trenu unište plodove dobro obavljenog rada, posebno je važno da lideri kontinuirano osvještavaju *svrhu* odnosno razloge obavljanja posla i *koristi* koje od tog posla ima zajednica:

- Što smo htjeli postići kad smo se upustili u ovaj pothvat?
- Kome *služimo* obavljajući svoj posao?

Oduvijek me fasciniralo kako ljudi pripisuju duboki smisao svome poslu. Uglavnom žele radom služiti općem dobru i pomagati drugima. Ljudi koji se bave proizvodnjom hrane za kućne ljubimce smatraju svoj posao korisnim zato što “kućni ljubimci pridonose ljudskom zdravlju”. Proizvođači otrovnih kemikalija u Zapadnoj Virginiji žele svoj posao učiniti sigurnim i čistim kako bi “svijet postao zdravim i sigurnim mjestom za život”.

U određenim zanimanjima taj se smisao lakše prepoznaje, primjerice, u zdravstvu i obrazovanju. No, čak i u tim sektorima djelatnici znaju reći da nemaju vremena zastati kako bi se iznova povezali s idealizmom i željom za služenjem koja ih je dovela baš u te profesije. Međutim, energiju i posvećenost teško pronalaze igdje drugdje osim na izvorima osobnog idealizma.

Ne postoji ništa drugo što ljude motivira više od *smisla*.

Služenje donosi radost

Tijekom profesionalne karijere više puta razgovarala sam s ljudima koji su sudjelovali u spasilačkim akcijama nakon raznih katastrofa. Uvijek iznova začudilo bi me s kojom radošću i oduševljenjem prepričavaju proživljena iskustva, ma koliko nesreće bile teške, što me nagnalo da zaključim kako je pomaganje i služenje drugima najuzvišeniji poziv - pravi prečac do istinske sreće. Tome smo svjedočili, primjerice, u danima nakon napada 11. rujna. Izjava jednog preživjelog i danas mi nagoni suze na oči: “Nitko se nije brinuo za sebe. Pokušavali smo spasiti druge.”

Radost i svrhovitost služenja pronalazimo u svakoj duhovnoj tradiciji. Jednom prilikom netko je ovu činjenicu pojasnio jednostavnim riječima: “Sva sreća svijeta izvire iz služenja; sva tuga svijeta izvire iz sebičnosti.”

Hrabrost izvire iz srca

Odakle crpiti hrabrost za liderstvo? Odgovor pronalazimo u etimologiji koja kaže da riječ hrabrost (engl. *courage*) potječe od riječi *coeur* koja na starom francuskom znači *srce*. Kada

Posebna ponuda za čitatelje qLifea

do **-40 %**

POPUSTA SAMO U
V.B.Z. KNJIŽARAMA

D. Marcum, S. Smith
EGONOMIJA
Zašto je ego naša
najveća dobit
(ili najveći trošak)

D. Ariely
PREDVIDLJIVO IRACIONALNI
Nevidljive sile koje
upravljaju našim odlukama

The Mind Gym
GIMNASTIKA UMA
Dajte mi vremena

J. Loehrer, T. Schwartz
U FORMI
Uključen cjelovit
sustav vježbi
korporativni sportaš



~~120 kn~~ **72 kn**



~~125 kn~~ **75 kn**



~~140 kn~~ **84 kn**



~~130 kn~~ **78 kn**

K. Robinson, L. Aronica
ELEMENT
Otkrijte svoje talente,
budite kreativni,
radite ono što volite

G. Frgačić
ZAŠTO SMO MANJE PLAĆENE?
Priručnik za žene koje žele
više i bolje u poslovnom svijetu

H. Dvoskin
SEDONA METODA
Oslobodite se negativnih
osjećaja i misli

R. Bandler
NLP
Ostvarite život
kakav želite



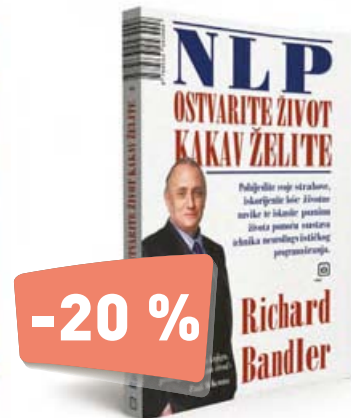
~~119 kn~~ **95,²⁰ kn**



~~89,⁹⁰ kn~~ **71,⁹² kn**



~~149 kn~~ **119,²⁰ kn**



~~99 kn~~ **79,²⁰ kn**

V.B.Z. knjižare: **ZAGREB** · Ilica 13 · tel: 01 4831 466 · Branimir Centar · tel: 01 4670 804 · Kaptol centar · tel: 01 4666 187 · Tomičeva 2
tel: 01 4812 537 · **RIJEKA** · Korzo 28 i 32 · tel: 051 324 015 · **SPLIT** · Ilićev prolaz 1 · tel: 021 332 380 · online knjižara · www.vbz.hr
ZADAR · Ul. knezova Šubića Bribirskih 10 · tel: 023 254 550 · **KARLOVAC** · Radićeva 3 · tel: 047 600 638
ČAKOVEC · Kralja Tomislava 3 · tel: 040 314 977 · **SLAVONSKI BROD** · Centar Colosseum · tel: 035 495 616
VELIKA GORICA · Zagrebačka 33-35 · tel: 01 621 7761 · **SOLIN** · Matoševa 10 · tel: 021 510 956

v|b|z  **KNJIŽARA
BOOKSHOP**

NARUŽBENICU I KOPIJU UPLATNICE POŠALJITE NA adresu V.B.Z. knjižare ili na info@vbz.hr

EGONOMIJA kom PREDVIDLJIVO IRACIONALNI kom GIMNASTIKA UMA kom U FORMI kom
ELEMENT kom ZAŠTO SMO MANJE PLAĆENE? kom SEDONA METODA kom NLP kom

Podaci o kupcu

ime i prezime _____

poštanski broj, mjesto, država _____

ulica i broj _____

e-mail _____

telefon _____

Uplatit ću na sljedeći način: prema ponudi opća uplatnica Trošak poštarine: 29,90 kn

smo duboko emotivno angažirani, otvaramo se prema nekoj osobi ili situaciji osjećajući kako nam hrabrost preplavljuje srce da bi potom potekla prema van. Doista, nemojmo smetnuti s uma da korijen riječ “hrabrost” na engleskom ni na koji način nije povezan, primjerice s pojmovima “analiza” ili “planiranje”. Hrabrost za liderstvo proizlazi isključivo iz angažmana srcem. Iako se toga obično plaše, lideri moraju spremno otvoriti srce potičući ljude da učine isto.

Povezanost s cjelinom života

Duhovne tradicije redom govore o *jednoti*. Također i znanost, posebice nova znanost kvantne fizike. Kada se brinemo o drugima, o tome na koji ćemo način na njih utjecati, kada sustavno razmišljamo te kada pozorno gledamo u budućnost vodeći računa o tome kakav ćemo svijet ostaviti djeci i unucima, svoje liderstvo temeljimo na spoznajni o postojanju *jednote*. Svaki put kada u mislima nakratko napustimo neposrednu stvarnost povlačeći se onkraj dosega vlastitih samozaštitnih mehanizama, osjećamo da naše okruženje vrvi od života.

Tako sam, primjerice, od jedne mudre žene naučila jednostavno promišljati o ispravnosti vlastitih postupaka. Naučila sam da se svaki put u procesu odlučivanja zapitam: “Hoće li ova odluka zblížiti ili udaljiti ljude? Hoće li učvrstiti mrežu?”

Na ljudsku dobrotu može se računati

Riječ je o prvoj na listi vrijednosti *The Berkana Institutea* gdje služim kao predsjednica. Oslanjamo se na *velikodušnost i brigu* za ljude. Posve smo svjesni da u svijetu ima previše pokvarenosti, što nas dodatno potiče da slavimo ljudsku dobrotu.

Duhovne tradicije redom govore o *jednoti*. Također i znanost, posebice nova znanost kvantne fizike.

Na koje se ljudske kvalitete najviše oslanjate prakticirajući liderstvo? Osobno smatram kako se u ovim mračnim vremenima možemo osloniti samo na *nadu, ustrajnost i ljubav* koje pronalazimo u ljudskom duhu. Gledano kroz povijest, mnogi su ljudi strašno patili. Posebni pojedinci kojima se divimo - Helen Keller, Nelson Mandela, Ana Frank, ratni veterani, preživjeli u holokaustu ili osobe koje su nadvladale rak - odražavaju sve ono najbolje u nama. Uživamo slušati njihove priče i iskustva jer nas podsjećaju na ljudske vrline. Václav Havel, bivši predsjednik Republike Češke, jednom je kazao kako “nada nema veze s uvjetima života, već je nada fundamentalno obilježje ljudskog postojanja.”

U potrazi za duševnim mirom

Duhovne tradicije podučavaju nas tome kako doći do duševnog mira i učvrstiti se u prihvaćanju. Prema znanstvenim istraživanjima, njegovanje duševnog mira preduvjet je fizičkog zdravlja:

- Kakve ljude želimo i imamo oko sebe?
- Jesmo li skloni u život prizivati gnjevne ili mirne pojedince?
- Pronalazimo li olakšanje u buci ili u tišini?

Kao lideri, moramo pomagati ljudima da usred nemira djeluju iz prostora unutarnjeg mira budući da nas mahnito djelovanje iz straha odvodi još dublje u kaos.

Kao lideri, moramo pomagati ljudima da usred nemira djeluju iz prostora unutarnjeg mira budući da nas mahnito djelovanje iz straha odvodi još dublje u kaos. Stoga se, primjerice, vrlo korisnim pokazuje započeti sastanak kratkom i tihom kontemplacijom. Slično tome, u slučaju da se sastanak

“zakuha” i izmakne kontroli, djelotvornim se pokazuje pozvati sudionike na šutnju. Učinite li tako, čudesnost promjene ostavit će vas bez daha.

Naravno da nitko ne voli svađu i uzavrelu atmosferu. Kratki trenuci šutnje sposobni su stubokom promijeniti atmosferu. Dakle, nema sumnje da tišina osvježava. Pedagog Parker Palmer pričao nam je o osobnoj nelagodnosti u suradnji s kvekerima zbog njihove prakse da sastanke započinj kratkom, petominutnom kontemplativnom šutnjom. Jednom se prilikom na dnevnom redu našlo posebno teško pitanje. Nakon početne kratkotrajne sreće potaknute liderovom izjavom kako “treba raspravljati o zahtjevnom pitanju... pa stoga sastanak neće započeti petominutnom šutnjom”, užasnut je shvatio da ga upravo zbog zahtjevnosti problema čeka mnogo duža, gotovo jednosatna šutnja!

Njegovanje osobnog duhovnog zdravlja

U nastavku želim ponuditi nekoliko jednostavnih pristupa koji meni kao lideru pomažu da se fokusiram i održavam osjećaj unutrašnjeg mira.

Započnite dan u miru

Naučila sam kako ne mogu očekivati da ću mir pronaći na poslu jer smireni jutarnji ulazak u ured uobičajeno predstavlja vrhunac smirenosti toga dana. To me onda motivira da mir potražim u vremenu koje

provodim s ukućanima, pripremajući se za poslovne izazove dana. Više je načina da pronađete smirenost na početku dana. Primjerice, pokušajte isključiti radio i voziti se na posao u tišini. Ako u tome ne uspijevate, pokušajte vožnju prekratiti s nekom laganom duhovno-meditativnom glazbom koja će vas umiriti. Osim toga, poželjno je promišljati o nekoj duhovnoj ideji, samo u miru meditirati ili pak kroz prozor promatrati ljepotu u okruženju. S porastom kaotičnosti dana, korisno je prisjetiti se “mirisa i okusa” mira.

Naučite se obzirnosti

Obzirnost pokazujete suzdržavanjem od reakcije, svaki put kada napravite stanku. Umjesto da vas vode bujice reakcija i misli, odmaknite se znajući da izbor postoji. Prije negoli povrijedite odgovorom, učinite stanku kako biste si olakšali izbor najboljeg rješenja.

Usporite

Ne možete li na sastanku usporiti grupu, barem možete usporiti sebe. Osvijestite svoje tijelo i način sjedenja. Kada sjedimo tijekom nagnutim prema naprijed, potičemo agresivnost pa je stoga poželjno da se svjesno prisilite na opuštanje i uzmicanje tijelom prema natrag.

Opustite se na trenutak u udobnosti naslonjača i osvijestite dinamiku grupe spremajući se nastaviti dalje. S vremena na vrijeme duboko udahnite kako biste se zaštitili od stresnosti situacije. Iako se čine sitnicama, ovi mali potezi u mnogome mogu poboljšati stvari.

Kreirajte vlastite mjere

U čovjekovoj prirodi usađeno je da želimo postati bolji ljudi. Ne volimo kad smo ljuti, uplašeni ili kada drugima stvaramo probleme. Kako ćemo onda saznati jesmo li se razvili u osobe vrijedne poštovanja? O kojim se mjerilima radi? Neki ta mjerila pronalaze u smanjenoj količini izgovorenih laži.

Drugi u većoj strpljivosti ili pak u prorjeđivanju ljutnje. Osobno, kao mjeru ispravnog ponašanja koristim pitanje: “Okrećem li se prema ljudima ili se odmičem od njih?”

Pripremite se na iznenađenja

Dovoljno smo sazreli da znamo kako život uživa u tome da nas neprestano ometa u planovima priređujući nam razna iznenađenja na svakom koraku puta. Prihvatimo li da su odstupanja od planova prirodna sastavnica života, manje ćemo tugovati, lakše ćemo napredovati i manje lutati na putu do konačnog cilja.

Slobodno izrazite zahvalnost

Iako o tome stalno govorimo, koliko se često prisjetimo istinskih blagoslova u našem životu? Često obavljanje takve “inventure” - u kojoj svjesnost o dobrome raste budeći u nama *zahvalnost* - blagotvorno utječe na mirnoću našeg bića. Sve bolje i sve češće zapažamo sve brojnije ljude koji nam pomažu i čine dobro. Sve bolje i sve češće zapažamo *dobro* u našem okruženju, brojna čudesa koja nas spašavaju kada nastupi opasnost.

Dnevno *practiciranje zahvalnosti* doista čudesno utječe na pozitivne promjene. Jednom kada se istinski posvetite zahvaljivanju, odnosi se dramatično unapređuju.

Prihvatimo li da su odstupanja od planova prirodna sastavnica života, manje ćemo tugovati, lakše ćemo napredovati i manje lutati na putu do konačnog cilja.

Kao ljudska bića zasigurno ste iskusili *snage, strahove i radosti* koje sam netom opisala. Na kraju vam još jednom poručujem: povezivanje s vlastitom mudrošću jedini je put do mira, stabilnosti i unutarnje sreće. Nemojte zaboraviti: život je dosljedan učitelj. Lekcije ćete morati svladati. Ne svladate li njegove lekcije, neće vas pustiti dalje. Promjene su takve kave jesu. Mirnoća ne ovisi o

okolnostima. Motivirani smo svrhom i smislom. Ljubav izražavamo služenjem. Prije ili poslije moramo shvatiti da smo puki igrači u široj igri koju ego ne može razumjeti.

Tek pošto u svoju svjesnost integriramo navedene ideje, možemo se nadati liderstvu koje će isijavati mirom, hrabrošću te na koncu i učinkovitošću.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of Margaret Wheatley, 2007., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Leadership is spiritual*.



Margaret J. Wheatley predsjednica je *The Berkana Institute*. Dugogodišnja je profesorica, poslovna savjetnica i publicistkinja koja piše i predaje o radikalno novim praksama organiziranja i vođenja u kaotičnim vremenima u kojima danas živimo. Njezina knjiga *Leadership and the New Science* proglašena je 2002. godine "knjigom godine" u svijetu na području znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta.



Sanja Jevđenijević, Delhaize Europe, VP of Human Resources and Organizational Development for Serbia, Bosnia & Herzegovina, Montenegro

“*qLife jedan je od retkih časopisa na ovim prostorima koji daje jedinstven prikaz liderstva, prateći trendove i edukujući čitaoce o savremenom rukovodiocu u svetu koji se menja iz trenutka u trenutak. Reči ovog časopisa uzburkavaju vodu i otkrivaju novu strast svakodnevnog rukovođenja. U velikim korporacijama kao sto je naša, pravo je osveženje čitati i deliti sadržaj ove iznad svega zanimljive publikacije. Izuzetno mi je drago da je qLife dostupan i u Srbiji te da se čita u sve širim krugovima.*”



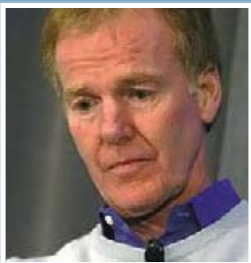
Boris Popović, Alarm automatika d.o.o., suvlasnik i predsjednik Uprave

“*Kod qLifea posebno mi se sviđa što je organiziran oko velikih i značajnih tema koje se ne mogu zaobići u stvarnom životu. Riječ je o mojim „osobnim favoritima“: organizacijskom učenju, promjenama, inovacijama, kompleksnosti, konkurentnosti... da ne nabrajam dalje. Način na koji su teme obrađene i opremljene, širina i dubina obuhvata, vrhunski autori, aktualnost, zanimljivost, stručnost ali i životnost, qLife čine mojim prvim izborom kada su u pitanju stručni časopisi o liderstvu i menadžmentu. Sve brojeve qLifea čuvam i uvijek nosim sa sobom na svom iPadu te im se često vraćam, posebno kada osjetim pomanjkanje inspiracije u upravljačkoj svakodnevnici.*”



Marc Luyckx Ghisi, član World Business Academy, World Academy of Arts and Science, Club of Rome i bivši dekan Cotrugli Business School

“*For me, qLife is best business review in the East of Europe because it proposes different visions about the future of the business. Instead of concentrating exclusively on the actual industrial model, qLife is trying to offer to its readership alternative voices on economic management trying honestly to work for a sustainable future of humanity.*”



Peter M. Senge, predsjednik SoL-a i predavač na MIT-u, autor kapitalnog djela "Peta disciplina", jedan od vodećih svjetskih autoriteta na području menadžmenta

“*It is important to popularize and encourage activities of qLife because creating a knowledge culture and understanding importance of ethical and moral norms acquisition is extremely significant for finding answers to challenges and problems brought to our society by consequences of irresponsible human behaviour.*”



Zoltán Áldott, predsjednik Uprave Ine

“*Biti lider izuzetno je kompleksan zadatak čak i u "mirnim vremenima", a kada su vremena izazovna kao danas, tada to nije samo složen, već i vrlo odgovoran zadatak. To u INI osjećamo svaki dan. Naš cilj je pretvoriti INU u jednu od najuglednijih kompanija u regiji na koju će Hrvatska biti ponosna. A da bi u tome uspjeli, nije dovoljno samo brzo donositi dobre odluke, već je potrebno stvoriti zajedničku viziju i primjerenu kulturu unutar tvrtke. Magazin qLife, kao publikacija za liderstvo i organizacijski razvoj, jedan je od oslonaca u tom procesu. Koristan je izvor novih ideja i razmišljanja primjenjivih u svakodnevnoj praksi.*”



Mirna Radošević, Salveo, predsjednica Uprave

“*Kada sam prvi puta prije nekoliko godina došla do qLifea znala sam da je ispred vremena. Časopis qLife je inspiracija kako za moj osobni razvoj tako i za razvoj organizacije koju vodim. Potiče me da izađem izvan okvira starog načina razmišljanja i u ovim turbulentnim vremenima me kontinuirano podsjeća koliko je važno pripremiti se za dinamične izazove poslovnog okruženja. Inspirativne teme jednostavno "zovu" da ih prigrlim i prakticiram.*”





Istina je najvažnija

Intervju s Jackom Hawleyjem

Marko Lučić

Jack Hawley vitalni je osamdesetogodišnjak koji je diplomirao organizacijsko ponašanje na Sveučilištu Cornell, a doktorirao na Sveučilištu Columbia Pacific. Prije negoli je počeo savjetovati lidere i menadžere vodećih svjetskih korporacija, Hawley je desetak godina obavljao dužnost izvršnog direktora u turizmu i IT industriji (Hotel Corporation of America, TRW Space Technology Labs.) Osnivač je konzorcija poslovnih savjetnika Team Climate Associates, predavač na Cornell Universityju i University of California te autor više knjiga i stručnih članaka. U zajednici lidera i menadžera posebno je poznat po značajnom djelu *The Power of Dharmic Management (Snaga dharmičkog menadžmenta, SSO, Zagreb, 2003.)* koja je postala svjetskim bestselerom dosegavši milijunsku nakladu. Krajem 70-ih godina Hawley se u potrazi za novim pristupima osobnoj i organizacijskoj transformaciji uputio u Indiju koja ga je posve očarala pa se planirano jednomjesečno studijsko putovanje pretvorilo u cjeloživotnu povezanost s istočnjačkom mudrošću. Jack Hawley posebno je omiljen u našoj redakciji gdje ga doživljavamo "nonićem qLifea" budući da je na jedan čudesan način, kroz niz nevjerojatnih sinkroniciteta opisanih u broju "Vizija i misija", presudno utjecao na pokretanje portala i časopisa.

Marko Lučić: U knjizi *The Power of Dharmic Management (Snaga dharmičkog menadžmenta)* koja je postala svjetskom uspješnicom, pojam duhovnost koristiš u kontekstu liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja. Možeš li nam ukratko pojasniti njegovo značenje?

Jack Hawley: Duhovnost je jedna od onih često korištenih riječi s mnogo značenja. Iako je tek rijetki ispravno razumiju, mnogi je spominju. U kontekstu liderstva i menadžmenta *duhovnost* se odnosi na kategorije koje su svakom čovjeku bitne: *sreću, mirnoću uma, sreću, smisao i obzirnost prema drugima* uzdignute na razinu *dubokog poštovanja*. Duhovnost se također odnosi na *dharmu*, sanskrtsku isto značnicu za *integritet, ispravnost i karakternost* - moćnu ideju koja nam poručuje da je živjeti usklađeno s unutarnjom istinom itekako moguće - čak i na radnom mjestu!

Duhovnost podrazumijeva istinsku okupiranost nesvjetovnom dimenzijom života; posvećenost - čak i na poslu - značajnim temama onkraj materijalnog koje se tiču *suosjećajnog, poštenog, skladnog i ispravnog* života. Slobodno se može reći da "produhovljena osoba", tko god to bio, u dubini svoga bića teži za nečim višim, za bivstvovanjem u kojem ima više razumijevanja, ljubavi, istine i milosrđa.

Duhovnost podrazumijeva istinsku okupiranost nesvjetovnom dimenzijom života; posvećenost - čak i na poslu - značajnim temama onkraj materijalnog.

Zato je ulog toliko velik. Veliko je pitanje može li se kolektivna svijest čovječanstva produhoviti? Odgovor će - gotovo u potpunosti - odrediti punoću ili prazninu naših života od danas pa nadalje.

ML: Što duhovnost znači tebi osobno?

JH: Duhovnost donosi *cjelovitost, integritet*. Osoba koja nije svjesna duhovne dimenzije vlastitoga bića zakinuta je za nešto važno. Osjeća se pomaknuto izvan ravnoteže; osjeća da nešto vrlo bitno ostaje izvan njezina dosega. Svi se mi odrastanjem navikavamo na tu neravnotežu te je postupno, tijekom vremena, više ne opažamo. No, taj *something is missing* osjećaj i dalje ostaje pa se stoga okrećemo duhovnosti - koja u naš osobni svijet ulazi kroz odškrinuta vrata svijesti - u nadi da ćemo pronaći ispunjenje. Dakle, svijest o duhovnom čini naše postojanje bogatijim, širim, fascinantnijim i ispunjenijim. Duhovnost čini naše živote potpunijima i istinitijima, što nas na koncu čini sretnijima.

U tom smislu nimalo se ne razlikujem od drugih ljudi. Snažan osjećaj da mi u životu nešto ključno nedostaje nagnao me na istraživanje fantastičnog novog svijeta koji me posve očarao. Imao sam veliku sreću doživjeti iskustva koja su temeljito promijenila moje stavove o ljudskom postojanju učinivši mi život ležernijim, sretnijim i radosnijim.

Osim toga, volio bih naglasiti da *duhovnost* u mnogome povezujem sa znanošću. Cjelokupni indijski filozofski sustav temelji se na *Vedama*, odnosno na "vedskoj znanosti". Duhovni učitelji neprestano naglašavaju da duhovnost nikada nije bila i nikada ne smije postati isto značnica za "slijepo vjerovanje" u bilo čije riječi jer "samo budale vjeruju, a da ne iskuse". Dakle, duhovna znanost iznosi *načela* funkcioniranja nevidljivog i

neopipljivog iz kojeg sve nastaje, a tragacima ostavlja zadatak da načela primijene u svojim životima budno pazeći što će se potom događati. Duhovna načela ili funkcioniraju ili ne funkcioniraju. Ne ostaje tu previše mjesta za vjerovanje.

ML: *Možeš li malo pojasniti ovu posljednju misao?*

JH: Primjerice, u duhovnosti se često govori o tome da “ako čvrsto vjeruješ, to će se i dogoditi” te da “nemoguće ne postoji”. Kada bih ja tebi rekao isto, što bi ti imao od toga da tek tako vjeruješ mojim lijepim riječima? Baš ništa. Dakle, moraš iskusiti da je sve to o čemu ja govorim doista istina. Da sve to doista funkcionira. Da se zapravo radi o “duhovnoj znanosti” jer imamo obrazac koji se ponavlja. Nema mjesta za slučajnost. Razumiješ?

ML: *Naravno. Jasno mi je o čemu govoriš. Jednom se dogodilo da mi mudrac kaže nešto što mi se učinilo “nemogućim”. Bio sam tada dovoljno mlad i lud da ga poslušam i posve se posvetim ideji koju sam istovremeno proživljavao na dvije razine: na jednoj uopće nisam vjerovao, štoviše, kao da sam samo čekao da sve propadne pa da pobjedonosno mogu reći: “Eto! Naravno da se nešto što je ‘nemoguće’ ne može ostvariti. Sve su to priče za malu djecu.” Dakle, na jednoj razini sam zapravo želio da se moje staro, racionalno, znanstveno uvjerenje potvrdi i da sve propadne. Usporedo s time, na drugoj sam razini u sebi svjedočio jasnim vizijama. Intuicija me snažno vodila u točno određenom smjeru. Nekako sam odlučio slijediti taj unutarnji glas istovremeno “navijajući” protiv njega. Srećom, s vremenom se pokazalo da su unutarnji glas i mudrac bili u pravu.*

JH: Eto vidiš. Blago tebi... (smijeh)! Po ovome što govoriš jasno se vidi da si prilikom spoznaje koristio duhovnost kao znanost. Nisi mu vjerovao na riječ, ali si

Promatramo li pažljivo proces odlučivanja kojim se lideri koriste u ostvarivanju ciljeva, uviđamo da tu nema baš previše mjesta za racionalno.

ipak bio toliko mudar da se upustiš u proces. Svjedočio si. Bio si budan. Prva razina koju navodiš je razina *uma* i *racionalnog*. To je razina koja ne vjeruje, koja se boji i koja pati. Druga razina koju navodiš je razina *čiste svjesnosti* koja je svjedočila uživajući u igri i ispunjenju istine. Savjetovano ti je da slijediš svoju intuiciju, svoj unutarnji poziv pa će se onda “svijet uskladiti s time”. Svjedočio si igri svijesti spoznavši na kraju da se *istina* prije ili poslije uvijek mora manifestirati.

Implikacije navedenog veoma su važne za liderstvo i menadžment. Promatramo li pažljivo proces odlučivanja kojim se lideri koriste u ostvarivanju ciljeva, uviđamo da tu nema baš previše mjesta za racionalno. Naravno, ponekad nam tablice, analize, ispitivanja javnog mnijenja i tržišta mogu nešto malo pomoći prilikom donošenja prave odluke. Međutim, sve je to od minornog značaja. Vjerovati da nam ekonomija može pomoći nije baš pametno...

ML: *Kako to misliš?*

JH: Bezbroy puta svjedočio sam situacijama kada bi grupu vrlo pametnih menadžera,

Lideri koji bolje osjećaju svoj "unutarnji kompas", koji su razvili takav odnos s njime da mu potpuno vjeruju, na tržištu pobjeđuju.

obrazovanih na najboljim poslovnim školama, uronili u isti kontekst. Proživljavali su iste izvanjske okolnosti, koristili se istim podacima. Usprkos tome, donosili su posve različite odluke koje bi ih potom odvodile u posve različitim smjerovima. Neki od tih smjerova pokazali bi se ispravnima, a neki posve pogrešnima. Molim te lijepo, gdje je tu racionalno? Gdje je tu znanost? Kada bi se doista mogli osloniti na tako nešto kao što je ekonomska znanost, svi bi oni slično odlučivali, zar ne? U fizici, inženjeri će više-manje isto projektirati zrakoplov ili most da se on ne sruši. Međutim, u liderstvu i menadžmentu toga nema. Ostaje nam samo intuicija, *unutarnja istina* koju osluškujemo nadajući se da će nas dovesti do cilja.

U tome pronalazim ključnu dimenziju duhovnosti u poslovanju. Lideri koji bolje osjećaju svoj "unutarnji kompas", koji su razvili takav odnos s njime da mu potpuno vjeruju, na tržištu pobjeđuju. Nema dileme da je tome tako. Nema drugih čimbenika koji više utječu na njihovu učinkovitost.

ML: *U tome često nailazim na problem. Naime, kako prisustvo duhovnosti u organizacijama sve više jača, odjednom su mnogi lideri počeli "slijediti*

svoj unutarnji glas" slijepo mu vjerujući iako ih to često odvodi u pravu katastrofu.

JH: Odlično si to primijetio. Sada smo došli do ključnog momenta! Upravo se u tome krije razlika između uspješnih i neuspješnih lidera. Prvi znaju razlikovati *intuiciju* od *ega* koji se skriva od svijesti prikazujući se intuicijom iako to zapravo nije. Drugi to ne znaju pa stoga bivaju uhvaćeni u zamku. Vjeruju da slijede svoj unutarnji glas postajući tako žrtvom svoga uma.

Dakle, *kvaliteta svijesti* lidera, a ne intelektualno poznavanje marketinga, strategije ili financija određuje uspješnost tvrtke zbog toga što visoka kvaliteta svijesti prepoznaje i odbacuje igre ega. To je bit znanosti i umjetnosti liderstva...

ML: *Budući da smo došli do biti, trebali bismo malo zastati, odmoriti se te potom promijeniti smjer ovog dijaloga.*

JH: Slažem se. Nastavi kada budeš spreman.

ML: *Kako si dugi niz godina radio kao poslovni savjetnik, možeš li nam pojasniti na koji se još način duhovnost manifestira u poslovnom svijetu?*

JH: Primarno se manifestira u temeljnim ljudskim vrijednostima koje neka organizacija zastupa (ili zanemaruje). Ljudske vrijednosti ključni su sastojak svake organizacijske kulture koja potom određuje "osobnost" pojedine organizacije. Postoji pet temeljnih ljudskih vrijednosti:

- istina
- ispravno ponašanje (dharma)
- mir (unutarnja mirnoća)
- ljubav (uvažavanje i duboko poštovanje svih živih bića)
- nenasilje (prema bilo komu ili bilo čemu).

Ovdje dolazimo do još jednog važnog momenta koji uvijek iznova posebno naglašavam liderima i menadžerima: *implementacijom navedenih vrijednosti u kulturu i poslovanje tvrtke doći ćete do profita!*

U slučaju da vas ništa drugo ne zanima osim povećanja profita, duhovnost opet mora biti glavnim sastojkom vaše korporativne kulture. U današnje vrijeme, nema boljeg načina da se poveća učinkovitost od implementacije duhovnosti - u najširem smislu toga pojma - u svakodnevno poslovanje.

ML: *Možeš li nam dodatno pojasniti ovu misao?*

JH: Nakon godina provedenih u poslovnom svijetu žalostan sam kada vidim da ljudi “ne vide”. Lideri i menadžeri jednostavno “ne vide” da unapređenje performansi moraju tražiti u domeni *nematerijalnog i neopipljivog*. Nažalost, oni su i dalje zaludeni Excel tablicama i financijama. Što se doista događa u financijama?

U financijama se manifestiraju mentalni modeli i na njima poduzete aktivnosti kojima smo se bavili unatrag godinu, dvije pa i više dana, zar ne? Takve informacije nimalo nam ne pomažu nositi se s promjenama koje se događaju sada i ovdje.

Nažalost, dotrajala mehanicistička paradigma lidere i menadžere još uvijek drži u čvrstom zagrljaju. Klasični materijalizam kategorije poput *istine, ljubavi i dubokog poštovanja* još uvijek smatra neznanstvenima pa im zbog toga ne pridaje pažnju. Radije se bavi brojevima i matematičko-statističkim modelima koji odaju dojam znanstvenosti iako, naravno, više-manje ne koriste ničemu osim elementarno-operativnim segmentima poslovanja.

ML: *Na koji način, primjerice, uvođenje istine i dubokog poštovanja u kulturu neke organizacije može unaprijediti performanse?*

JH: Zamisli organizaciju u kojoj su međuljudski odnosi na niskoj razini. Ljudi u upravi i menadžerskom timu ne poštuju i teško podnose jedni druge. U realnom svijetu u kojem organizacija egzistira dogodi se neka promjena.

Informacija o toj promjeni prenosi se potom kroz strukturu organizacije od najnižih hijerarhijskih razina prema gore. Međutim, u tom procesu ubrzo se počinju događati svakojake čudne stvari: iznenada, mnogo manje važnim postaje sadržaj, “što je rečeno”, a mnogo više “tko je što rekao”, kakav je status osobe koja prenosi informaciju, s kim je dobra, a s kim nije. Uslijed političkih igara sadržaj se po putu izvitoperi, a vrlo često i potpuno izgubi. Slijedom toga, pravovremena reakcija izostaje. A kada nema pravovremene reakcije, prije ili poslije doći će do problema.

U kontekstu navedenog zaključujem da je *istina* ključna kategorija za opstojnost svakog sustava, mnogo važnija od kapitala, rada, strategije i bilo čega drugoga. Kad je

U današnje vrijeme, nema boljeg načina da se poveća učinkovitost od implementacije duhovnosti - u najširem smislu toga pojma - u svakodnevno poslovanje.

sustav *u istini*, sve drugo rješava se samo od sebe, prirodnim putem. Svaka odluka automatski je optimalna u određenoj situaciji i vremenskom trenutku.

Međutim, do *istinske istine* ne dolazi se lako. Ona se obično jako dobro skriva pod plaštevima uvjetovanog razmišljanja, subjektivnih mentalnih modela i ljudskog ega. Kao što smo to prije rekli, uvjetovana je liderovom kvalitetom svijesti.

Stoga bi lideri i menadžeri većinu svoga vremena trebali posvetiti traganju za istinom pomoću *iskrenog dijaloga* na svim razinama organizacijske strukture. A to nije jednostavno činiti. Mnogo je lakše baviti se nekakvim tablicama i potom se hvaliti nebitnim zaključcima.

Primjerice, zamisli situaciju u kojoj svi "vide" nešto što predsjednik uprave ne vidi ili ne želi vidjeti. Tko će mu reći istinu u lice? Tko je taj koji će reći: "Čovječe, ne radimo dobro. Nastavimo li ovim putem, idemo u propast!" Može li predsjednik primiti negativni feedback? Kako će njegov ego reagirati na istinu? To su ključna pitanja, a ne financije i računovodstvo!

Do *istinske istine* ne dolazi se lako. Ona se obično jako dobro skriva pod plaštevima uvjetovanog razmišljanja, subjektivnih mentalnih modela i ljudskog ega.

Međutim, nikada ne smijemo zaboraviti da se do *istinske istine*, jedne i nepromjenjive, uvijek dolazi razmatranjem *pojedinačnih subjektivnih istina*, pa u skladu s time navedeni obrazac možemo promatrati i iz druge perspektive. Možda predsjednik uprave jedini "vidi" ispravno? Možda vidi nešto što drugi ne vide? Možda se baš treba oduprijeti uvjetovanim perspektivama predređenih kako bi odveo sustav u pravom smjeru?

Dakle, osobno smatram da bi traganje za *istinskom istinom* putem iskrenog dijaloga u kojem se razmatraju pojedinačne *uvjetovane istine* trebalo prometnuti u temeljnu aktivnost lidera i menadžera. Sve ostalo je sekundarno. Točka. Nema dalje.

ML: *Slažem se u potpunosti. Kada bi sva izdanja qLifea trebalo svesti na jednu jedinu rečenicu, nema sumnje da bismo se odlučili za ovu: "Traganje za istinom u organizaciji putem iskrenog dijaloga temeljna je djelatnost lidera i menadžera!"*

JH: Srce me boli što se i dalje susrećem s nerazumijevanjem. I to veoma često. Istina, kao temeljna ljudska vrijednost i duhovna kategorija, nevjerojatno je važna!

ML: *Možeš li nam ispričati neki konkretni primjer s istinom i dubokim poštovanjem u organizacijskom kontekstu?*

JH: Naravno. Bezbroj je primjera koji opisuju navedeni obrazac. Primjerice, nedavno sam surađivao s tvrtkom koja se iznenada našla u problemima iako su dugi niz godina uspješno poslovali. Prije negoli počnem s nekim surađivati uvijek napravim istraživanje; raspitam se o organizaciji među dionicima kako bih stvorio neku preliminarnu sliku.

Nakon početnih razgovora stekao se dojam da je problem u novom marketinškom pristupu tvrtke. Nakon prvih dijaloških radionica koje uvijek započinjem istim pitanjem: “Koja je naša istina?” te nakon individualnih razgovora s članovima uprave, početni je dojam dodatno ojačao. Iako su svi znali u čemu je problem, nisu to mogli jasno i glasno kazati jer bi time optužili direktoricu za marketing i prodaju koja je bila divna žena, sposobna, pametna, dobroćudna i uspješna u prošlosti. Upravo zbog tih kvaliteta, a posebno zbog uspjeha u prošlosti, predsjednik uprave nije prihvatao *istinu* koja je kazivala da novi pristup tržištu uzrokuje probleme.

Trebalo je mnogo vremena i napora da istina, kroz *iskrene dijaloge*, ispliva na površinu. Direktorica marketinga teško je prihvaćala mogućnost pogreške, a predsjednik se loše osjećao kad god bi se poteglo to pitanje misleći da će je time iznevjeriti budući da ju je smatrao najzaslužnijom za uspjehe tvrtke u prošlosti. U trenutku kada su oboje teškom mukom prihvatili *istinu*, sve se razriješilo. Bilo je doista fenomenalno! Sjećam se koliko su bili sretni i zadovoljni kada su shvatili da prihvaćanjem ništa ne gube, već posve suprotno, nevjerojatno mnogo dobivaju. Direktorici smo objasnili da svatko ima pravo na pogrešnu procjenu nakon mnogih ispravnih kojima je presudno utjecala na tržišni uspjeh tvrtke u prošlosti te da sve to i nije tako velika drama. Pomogli smo joj prihvatiti činjenicu da nije bezgrešna, kao u ostalom ni itko drugi. U suradnji s kolegama iz uprave hitro je potom “presložila” strategiju i ubrzo uživala u pozitivnim promjenama.

ML: *Poput alkoholičara, narkomana i zlostavljača, organizacije si moraju priznati istinu o vlastitim patologijama. Nema napretka bez prihvatanja istine.*

Organizacija u kojoj nema patologija jednostavno ne postoji.

JH: Točno. Sada ću ti kazati jednu neobično važnu istinu: “Organizacija u kojoj nema patologija jednostavno ne postoji.” Čitajući ovaj tekst, ne sumnjam da će mnogi pomisliti kako se navedeno na njih ne odnosi te da njihova tvrtka “nema takvih problema”. Budu li tako mislili, na krivom su putu. Na nekoj razini blokirali su protok istine...

ML: *Dharma, sljedeća temeljna ljudska vrijednost koju si spomenuo, oslanja se na istinu?*

JH: Dharma je pojam kojem vedska filozofija posvećuje posebnu pažnju. “Biti u dharmi” znači živjeti usklađeno sa svojom unutarnjom istinom. Dakle, opet je istina u prvom planu, a dharma, kao filozofska koncepcija, naglasak stavlja na *djelovanje*.

U kontekstu dharme treba naglasiti kako se ne radi o tome da netko, primjerice lider - a svi smo mi na neki način lideri bilo u organizacijama ili svojim privatnim životima - bude dobar i da ga svi vole, već da ima snage i hrabrosti *ispravno postupati*, onako kako okolnosti nalažu. Ponekad je to sućutno i milosrdno, a ponekad čvrsto i beskompromisno. Biti u dharmi ponekad zahtijeva bolne odluke.

Business.hr = najčitanije dnevne poslovne novine u Hrvatskoj

U prilogu "Media market" tjednika Lider u četvrtak, 1. ožujka objavljeni su rezultati MEDIAPulsa, istraživanja čitanosti domaćih tiskanih medija koje već godinama provodi agencija Ipsos. MEDIAPuls slovi kao najrelevantnije istraživanje čitanosti i dosega medija jer se provodi svakodnevno na uzorku od 115 ispitanika (805 tjedno, 3450 mjesečno, cca 42.000 godišnje) korištenjem tzv. CATI metodologije.

Premda je Business.hr, kao jedna od dviju dnevničkih poslovnih novina u Hrvatskoj, svrstan u zajedničku grupu s ostalim dnevnim novinama općeinformativnog profila, rezultati MEDIAPulsa istraživanja ipak su potvrdili i otkrili da je tijekom 2012. godine Business.hr nadmašio svog konkurenta i u aktualnoj čitanosti (AIR) i u dosegu (REACH) u duljem vremenskom razdoblju.



Ipsos Puls

MEDIA	AIR	REACH
BUSINESS.HR	0.2	0.7
POSLOVNI DNEVNIK	0.1	0.6

Takvom rezultatu očito je pridonijela uspješna transformacija Business.hr-a iz usko definiranog financijskog lista u poslovne dnevne novine za poduzetnike, koje su se širom uređivačkom politikom i aktivnim podupiranjem poduzetnika i poduzetništva te praćenjem poduzetničkih uspjeha, savjetima i poslovnim informacijama približile i obrtnicima te malim i srednjim poduzetnicima.

Rast čitanosti, odnosno broja čitatelja i pretplatnika Business.hr-a povećao je i udio čitatelja Business.hr-a među ispitanicima MEDIAPulsa istraživanja čija mjesečna primanja premašuju 8.000 kuna, što znači da je Business.hr u 2012. ostvario rast i dominaciju u odnosu na svog konkurenta i među imućnijom čitateljskom skupinom.

Hvala svima koji nam pomažu da rastemo!

Redakcija Business.hr-a

business.hr

ML: *Neki primjer?*

JH: Kada me zamole da navedem neki konkretan primjer dharmičkog ponašanja u kontekstu liderstva, volim se osvrnuti na slučaj iz II. svjetskog rata kada je njemački razarač pogodio američku fregatu koja je zbog toga potonula.

U blizini udesa našla se američka podmornica koja je pohitala spasiti kolege iz ledenog mora. Izronili su na površinu i započeli skupljati ljude koji su bespomoćno plutali površinom. Ubrzo zatim, primijetivši da se njemački razarač vraća na mjesto zločina, kapetan podmornice naredio je zaranjanje.

Posada nije mogla vjerovati da kapetan uzmiče. Znali su da njihove suborce, koji su ostali u hladnoj vodi, čeka polagana i teška smrt. Zbog toga su jednostavno poludjeli. Međutim, iako ih je kapetanova odluka prestravila, morali su poslušati zapovijed.

Umjesto kazne kojoj se posada nadala, po završetku rata dotični je kapetan odlikovan najvišim ordenom *US Navy* za liderstvo u II. svjetskom ratu uz sljedeće objašnjenje: “Unatoč zahtjevnoj emotivnoj situaciji i razumljivoj ljudskoj želji da ostane i pomogne unesrećenima, kapetan je donio *jedinu ispravnu odluku* da napusti bojišnicu i ustukne pred njemačkim razaračem čime je spasio podmornicu, posadu i dio unesrećenih od sigurne smrti.”

Dakle, “biti u dharmi” znači ispravno postupati čak i onda kada nas nagoni i emocije tjeraju da učinimo drugačije.

Od čovjeka traži *karakter*, odnosno kvalitetu da postupa onako kako treba postupiti, bez obzira na to kakve će posljedice takvo postupanje imati po njega osobno ili ljude na koje se odluka odnosi.

Biti u dharmi znači ispravno postupati čak i onda kada nas nagoni i emocije tjeraju da učinimo drugačije.

ML: *Vratimo se malo na knjigu koja je širom svijeta dostigla milijunsku nakladu i kulturni status i u kojoj pozivaš čitatelje da razmotre potrebu buđenja dubovosti u poslovanju. Meni osobno posebno se sviđa dio u kojem promišljaš o profitu na jedan novi način.*

JH: Slažem se s činjenicom da poslovni svijet mora zarađivati novac. Cijeli sam život proveo u svijetu biznisa, stoga vrlo dobro znam u kojoj mjeri profit utječe na kvalitetu života. Ključno je što ljudi zaboravljaju da profit možda jest *primarni* cilj poslovanja, ali da nije *jedini*.

Dharma od čovjeka traži karakter, odnosno kvalitetu da postupa onako kako treba postupiti.

Istraživanja jasno ukazuju da su organizacije koje su u svoju kulturu usadile elemente “duhovne prirode” daleko uspješnije od konkurenata.

Da stvar bude još i gora, zbog te pogrešne postavke ponašaju se kao da druge vrednote ne postoje. Pretvaraju se u “prljave igrače” zaboravljajući brinuti se o drugima. Želja za profitom - polako ali sigurno - pretvara se u nezasiťnu pohlepu. Nažalost, neki dionici - primjerice dioničari i članovi nadzornih odbora - dodatno ojačavaju tu pogrešnu koncepciju zahtijevajući od lidera kvartalne profite pa stoga zarađivanje novca postaje isključivim razlogom postojanja tvrtke. Zaboravljaju na *poštenje, istinu, ljubaznost i ispravno postupanje*. Život im se pretvara u bezobzirno i ružno “guranje”, a sve radi zarade, stjecanja imovine, moći i prestiža. Ironija se sastoji u tome da se mnogi od njih, nakon što ostvare svoje ciljeve, počinju pitati o tome zašto im je život prazan i neuravnotežen.

Istraživanja su jasno pokazala da ovakav suženi pristup ne daje dobre rezultate. Ne govorim samo o vlastitim istraživanjima i iskustvu, već o istraživanjima mnogih uglednih znanstvenika. Riječju, jasno pokazuju kako su menadžeri koji vode računa o ljudima uspješniji od menadžera koji to ne čine. Osim toga, istraživanja jasno ukazuju da su organizacije koje su u svoju kulturu usadile elemente “duhovne prirode” (npr.

zadovoljstvo potrošača, zaposlenika i dionika) daleko uspješnije od konkurenata kojima su financijski pokazatelji na prvom mjestu.

ML: *Kod nas u Hrvatskoj prevladava mišljenje da su duhovnost i biznis dvije različite, nespojive sfere ljudskog života. Nije li to tako?*

JH: Premda možda tako izgleda, one nisu, apsolutno nisu, odvojene sfere. Problem je u tome što mi mislimo da jesu. Bez obzira na to koliko smo kreativni u odvajanju od vlastite duhovnosti, to nam jednostavno ne polazi od ruke. Život jest duh. Poslovni život nije odvojen od životne sile - duha. Kako možemo odvojiti sebe od svog života? Pa ipak, ma koliko to suludo zvučalo, uporno nastavljamo gurati u tom smjeru. Rečeno je da se smisao života nalazi na mjestu susreta svjetovnog i duhovnog. Upravo naše pseudoodvajanje od ove istine čini naš život besmislenim. To je kao da smo nešto važno, nešto do čega nam je doista stalo, sami stavili izvan dohvata.

ML: *Razumijem. Što misliš, koji je razlog takvom ponašanju ljudi? Zašto je duh nestao iz naših organizacija?*

JH: Nije nestao! Duh je tu, oduvijek je tu i bio, obavljajući iz sjene svoju dužnost. Zapamti, duh je ono što nadahnjuje, *in-spirira* život. Duh je ono što mi jesmo, naša istinska priroda. Duh nije nestao, nestala je naša svijest o duhu. Svojski se trudimo da ga gušimo, potiskujemo, udaljavajući se od njega. Nastojimo ga zaboraviti - u čemu često i uspijevamo. No, sva ta nesvjesnost ne znači da je duhovnost nestala. Organizacije i ljudi koji pokušavaju marginalizirati važnost duhovnih kategorija u poslovnom svijetu plaćaju danak u nižoj produktivnosti, nedostatku posvećenosti, visokoj

fluktuaciji zaposlenika, višim troškovima rada, apsentizmu te, kao rezultat navedenog, nižoj prodaji i profitu.

ML: *Na početku razgovora zaključili smo da su kategorije svijest i svjesnost ključni pojmovi liderstva. Možemo li ih na još koji način integrirati u temu duhovnosti?*

JH: Riječ je zapravo o istom jer *dubovnost* jest *svjesnost*. Promijenite li svijest ljudi u organizaciji, mijenjate njezino gledište i pomažete u stvaranju novog duha. U većini slučajeva upravo je to potrebno napraviti. Ako pokušavate transformirati kompleksni ljudski sustav, ne biste se trebali ograničavati samo na promjenu njegova svjetovnog promišljanja. Morate se posvetiti i njegovoj duhovnoj svijesti.

ML: *Lideri i menadžeri konstantno pokušavaju transformirati organizacije. U kojim prostorima pronalaziš poluge za uspješnu organizacijsku transformaciju (OT)?*

JH: Ključnu polugu uspjeha pronalazim u iskrenom *uključivanju zaposlenika* u planiranje i provođenje transformacije. Osim toga, kvalitetna OT zahtijeva *karakterne lidere* visokog integriteta s istančanim osjećajem za ljude, spremne u svakom trenutku prihvatiti duhovno. Univerzalno načelo uključivanja, najvažnije pravilo za uspješnu transformaciju, kaže: “Posvećenost je jednaka uključenosti, odnosno P=U”. Margaret Wheatley lijepo je artikulirala tu ideju kada je rekla da su “ljudi istinski posvećeni samo onim projektima u čijem stvaranju sudjeluju”.

Ako široko uključivanje kojim se stvara novi duh organizacije izostane, transformacija neće uspjeti. Uspjeh uprave ogleda

se i ovisi o pridobivanju zaposlenika koji moraju prihvatiti i usvojiti novi duh. Unatoč tome, pristup *odozgo-prema-dolje* kojemu uvijek nedostaje vitalnosti neophodne za istinsku transformaciju i dalje se nastavlja koristiti. Uprava osmišljava plan koji potom ljudi provode. Nažalost, takav pristup dokazano ne funkcionira jer se ne bavi sviješću organizacije, njezinim duhovnim srcem.

ML: *Zašto je tome tako? Zašto su istinske transformacije prava rijetkost?*

JH: Razlozi su više-manje uvijek isti: pomanjkanje duha, karaktera, razumijevanja, iskrene brige za ljude, istinskog uključivanja; riječju, *pomanjkanje svijesti*. Pomanjkanje hrabrosti, posebice kod ljudi na vrhu, također se često uočava. Zatim oklijevanje glede hrabrog iskoraka u novim smjerovima, pomanjkanje temeljnog integriteta, istinske posvećenosti i podrške top-menadžmenta. Pomanjkanje svijesti o nužnosti uključivanja duhovnog. Mentalni model oklijevanja, nespремnost ili nesposobnost za promišljanje o višim sferama života. Jednostavno rečeno, ljudi ne razmišljaju o tome! Kreću se u zoni poznatog. Ideje izvan te zone jednostavno ne registriraju.

Promijenite li svijest ljudi u organizaciji, mijenjate njezino gledište i pomažete u stvaranju novog duha.

Ljudi istog trena osjete neiskrene programe pa zbog toga odbijaju - javno ili tajno - sudjelovati u njihovoj implementaciji.

Iako su svjesni potrebe unapređenja, preza-posleni menadžeri samo prosljeđuju gotove programe nadajući se najboljem. Iako su lijepo dizajnirani i izgledaju dobro, *nisu iskreni*. Ljudi istog trena osjete neiskrene programe pa zbog toga odbijaju - javno ili tajno - sudjelovati u njihovoj implementaciji.

ML: *Možeš li objasniti kako ta promjena stava utječe na organizaciju i djelatnike?*

JH: Govorim o nečem višem od puke promjene stava. Govorim o finoj, gotovo

Lideri i menadžeri postupno se okreću od svjetovnog prema duhovnom.

misterioznoj promjeni svijesti. Lideri i menadžeri postupno se okreću od svjetovnog prema duhovnom. Njihova svjesnost raste, što pozitivno djeluje na ljude koji spremno prihvaćaju nove načine postojanja, samo kad ih diraju u srce. Postaju li menadžeri iznenada nekakvi sveci? Pojavljuje li se odjednom na licima svih zaposlenika organizacije smiješak? Naravno da ne. No, menadžeri i zaposlenici sve više postaju *autentični*.

Postupno se razvija novi, iskreniji karakter organizacije. To je taj novi duh. Te promjene obično nisu odmah vidljive.

Nakon nekog vremena ljudi počnu primjećivati kako je sada prihvatljivo razgovarati o temama koje smatraju važnima, o temama kao što su *humanost, briga i uvažavanje*. Znači li to da se utopija pojavila iz vedra neba? Ne. Takvo što ne postoji. No, organizacija je postala ugodno mjesto za život i rad.

ML: *Koje bi po tebi trebale biti kvalitete lidera u 21. stoljeću?*

JH: Svoje bih savjete modernim liderima sažeo u devet točaka:

1. Pretežno se bavite izgradnjom vlastite perspektive organizacijske stvarnosti, a ne samo njezinim ciljevima. Imajte na umu da ste vi *interpretator*, osoba koja razumije i prenosi drugima cjelokupnu koncepciju organizacije - njezinu svrhu i smisao, odnosno razloge njezina postojanja.

2. Pretežno se bavite integritetom i dharmaom (život usklađen s unutarnjom istinom). Imajte na umu da ste vi *moralni arhitekt*, karakterni lider, osoba koja stvara okruženje integriteta živeći u skladu s unutarnjom istinom.

3. Pretežno se bavite promoviranjem ljudskih vrijednosti i temeljnih ljudskih vrli- na, umjesto pukog određivanja prioriteta. Imajte na umu da ste vi *poslužitelj* organiza- cijskih vrijednosti, osoba koja stvara uvjete za širenje integriteta i koja ih kontinuirano nadzire.

4. Pretežno se bavite vlastitim unutarnjim mirom, a ne samo planovima i strategija- ma. Imajte na umu da ste vi *učitelj* liderstva, osoba koja smiruje i odlučujuće utječe na svjesnost kolektiva.

5. Pretežno se bavite načelom davanja, a ne samo primanja (svog dijela nečega). Imajte na umu da ste vi *sluga*, osoba koja dobro raz- umije univerzalni zakon davanja po kojem svatko dobiva onoliko koliko daje.

6. Pretežno se bavite energijom, srcem i du- hom organizacije, a ne samo njezinim učin- kom. Imajte na umu da ste vi *dubovni vodič*, osoba koja oslobađa najbolje u ljudima.

7. Pretežno se bavite organizacijskom kul- turom, temeljnom “osobnošću” organiza- cije - a ne samo strukturom i funkcionir- anjem. Imajte na umu da ste vi *stvaratelj cjeline*, svjesna osoba upućena u temeljno jedinstvo svih bića koja potiče stvaranje jedinstva.

8. Posvetite se iskazivanju zahvalnosti i pri- znanja za uspjehe, a ne samo ispravljanju pogrešaka. Imajte na umu da ste vi *optimist*, osoba koja neprekidno prepoznaje dopri- nose suradnika unoseći u organizaciju ra- dosni optimizam.

9. Posvetite se stvaranju ozračja uvjerenosti i samopouzdanja, umjesto pukog rješavanja problema. Imajte na umu da ste vi *dubovni ratnik*, uvijek svjestan unutarnje istine, oso- ba koja u drugima potiče samopouzdanje.

Istina uvijek dolazi iznutra.

Ne postoji ništa što bi lider trebao znati, naučiti ili izumiti. Svi elementi istine već su tu.

ML: *Sve što si do sada rekao veoma je intere- santno. No, kako sve to povezati s obrazovanjem i obukom lidera? Po mojim saznanjima teme o kojima smo govorili gotovo da su zabranjene na klasičnim sveučilištima. S druge strane, ne samo ti nego i drugi vodeći svjetski stručnjaci ne prestaju naglašavati kako se upravo u tim temama krije bit kvalitetnog liderstva?*

JH: Na kvalitete koje smo spominjali tije- kom ovog intervjua ne treba gledati kao na “još jednu novost”, popularni menadžer- ski pristup koji se tek tako može naučiti i koji će već sutra izaći iz mode. Ne smiju se shvatiti “još jednom ulogom višeg me- nadžmenta” budući da se odnose na nove načine bivstvovanja - i za lidera i za orga- nizaciju. Zahtijevaju napor, kontinuirano promišljanje i propitivanje kako bi se usvo- jile. Riječ je o ključnom procesu: *razvoju svi- jesti lidera i organizacije!*

U svemu tome dobro je što istina ne dolazi izvana, iz koncepcija kojima nas podučava netko drugi. *Istina uvijek dolazi iznutra.* Ne postoji ništa što bi lider trebao znati, naučiti ili izumiti. Svi elementi istine već su tu. Posao lidera, koji nije lagan, sastoji se u postu- pnom otkrivanju njegove (ili njezine) istine. Za edukaciju lidera stoga mogu reći sljedeće:

- duhovnost je od presudnog značaja za obrazovanje lidera
- uvođenje duhovnosti u edukaciju lidera izvrsna je i bolno potrebna ideja
- upoznavanje s duhovnim kategorijama širi liderovu svjesnost
- uvođenje duhovnih komponenti uravnotežuje cjelokupni obrazovni proces čineći ga cjelovitim (istinski holističkim).

Problem koji si spomenuo opći je problem promjene paradigme koja se događa u

svijetu. Obrazovne institucije, koje bi promjenu trebale predvoditi, u stvari kaskaju za njom. Istina je, ono što je bitno vrlo često biva ispušteno iz kurikuluma.

ML: *Jack, hvala ti na ugodnom i zanimljivom razgovoru.*

JH: Hvala tebi, Marko. Puno uspjeha u daljnjem radu i puno pozdrava svim čitateljima *Quantum21.net* portala i *qLife*!



Jack Hawley, doktor znanosti, poslovni savjetnik, utemeljitelj udruge poslovnih savjetnika *Team Climate Associates*, predavač na *Cornell University* i *UCLA* u SAD-u te na *Sri Sathya Sai Institute of Higher Learning* u Indiji. Autor je bestselera *Snaga Dharmičkog Menadžmenta*.



Marko Lučić, *Quantum21.net* i *qLife* urednik i član uprave



Brzina bez granica!

Od sada hpekspresom još brža dostava pošiljaka u zemlje EU-a

- Žurne pošiljke predajte u poštanskom uredu ili ih mi možemo preuzeti na vašoj adresi
- Pošiljke za EU ne podliježu carinjenju
- Pratite svoju pošiljku *on-line* (*track & trace*)
- Sigurno i pouzdano šaljite pakete bez suvišne dokumentacije

Za sve dodatne informacije nazovite nas na besplatni broj kontaktnog centra hpekspresa: 0800 202 202.
www.posta.hr



Ljudska svrha i polje budućnosti

Peter Senge, C.Otto Scharmer,
Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers

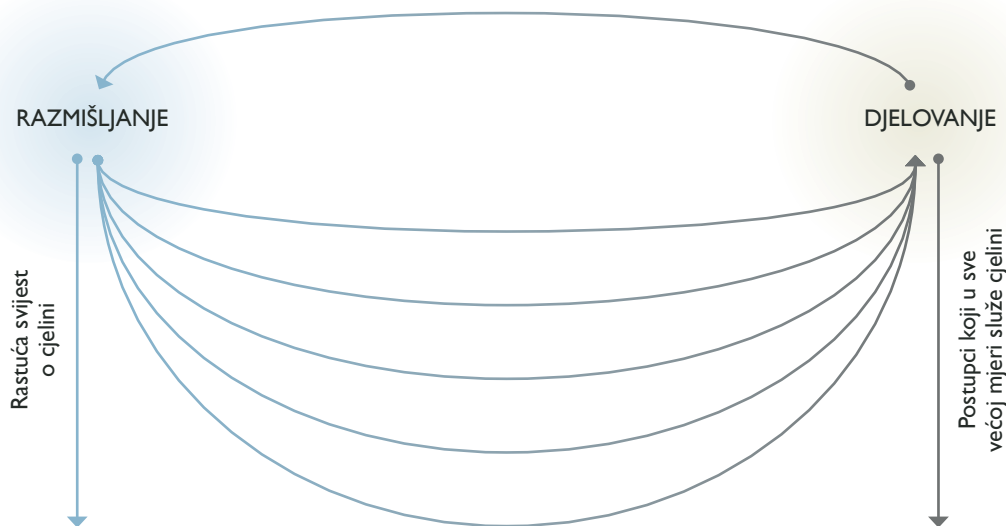
Na početku ovog teksta pozivam vas da se prisjetite neke situacije kojom su dominirali strah ili zabrinutost. U takvim trenucima, naše su reakcije pretežno instinktivne prirode. Ponašanje nam se svodi na reakciju *borba ili bijeg*, koja se temelji na tzv. reptilskim obilježjima uma. Slično je i s reakcijama ljudskih grupa i timova. U situacijama kada se uvjeti i okolnosti dramatično promijene, organizacije obično nastavljaju reagirati kao i uvijek do tada, vođene reaktivnim preslikavanjem ustaljenog načina razmišljanja (mentalnih modela, op. ur.), sagledavajući svijet iz poznate perspektive i u poznatim okvirima unutar kojih se udobno osjećaju. Njihovo djelovanje primarno je usmjereno na obranu vlastitih interesa.

Prilikom *reaktivnog djelovanja*, naše se akcije gotovo uvijek temelje na starim navikama kojima učvršćujemo stare mentalne modele. A kada tako funkcioniramo, u

najboljem slučaju poboljšavamo tradicionalni način rada, ostajući sigurni u čahuri vlastitog svjetonazora i izolirani od šireg svijeta.

Srećom, reaktivno razmišljanje, vođenje i postupanje nisu jedini pristup djelovanju. Početkom 2000-ih počeli smo intervjuirati vodeće svjetske znanstvenike, lidere, menadžere, poduzetnike i društvene aktiviste. U 150 intervjua istraživali smo ključna pitanja povezana

s radom tih ljudi. Primjerice, u razgovoru s poduzetnicima pokušali smo dokučiti na koji se način nove ideje i intuitivno znanje pretvaraju u opipljivu stvarnost. Dijalozi su razotkrili jedan drugačiji način spoznaje koja se primarno ne temelji na navikama.



Dublje razine spoznaje

Dublje razine spoznaje osvještavaju “širu sliku” odnosno širu cjelinu.

Dublje razine spoznaje osvještavaju “širu sliku” odnosno širu cjelinu: kakva ona doista jest i na koji se način razvija. Uvid u cjelinu potom nam pomaže da odaberemo pravi pristup kojim ćemo sliku pretvoriti u realnost.

Učenje i liderstvo temelje se na *razmišljanju* i *djelovanju*, a svaka pojedinačna odluka govori o našem odnosu s okruženjem i sposobnostima koje iz tog odnosa proizlaze. U tom procesu razlika u kvaliteti odluka isključivo je rezultat *razine osviještenosti*, odnosno “izvora” iz kojeg djelujemo. Ako

svjesnost nikada ne proдре dublje od razine površinskih događaja i postojećih okolnosti, naše će akcije zauvijek ostati samo reakcijama.

Suprotno tome, uspijemo li kvalitetnije osvijestiti odnosno dublje prodrijeti u kompleksnu stvarnost kako bismo sagledali širu cjelinu koja čini “ono što jest” te kako bismo kvalitetnije sagledali našu povezanost s tom cjelinom, smisao i učinkovitost naših postupaka mogu se dramatično promijeniti.

U razgovorima s vodećim svjetskim znanstvenicima uočili smo njihovu iznimnu sposobnost dosezanja *dubokih uvida*, kao i utjecaj takve razine osviještenosti na razumijevanje stvarnosti, samoga sebe, svojeg *ja* i vlastite uloge u svijetu.

Razgovarajući pak s poduzetnicima, posve smo jasno otkrili što to doista znači “djelovati u službi onoga što želi nastati u svijetu”. Također smo otkrili da ove dvije grupe uglavnom međusobno ne razgovaraju. Međutim, nema sumnje da obje govore o istom procesu - kojim ostvarujemo duboko razumijevanje sadašnjeg trenutka odnosno uvid u cjelinu koja nastaje - kako bismo, prema Georgeu Bernardu Shawu, postali *silom prirode*.

Želimo li doći do dubokih uvida, moramo shvatiti da cjeline više razine kompleksnosti - timovi, organizacije, industrije i cijela tržišta - nisu statične zato što, poput drugih živih sustava, s jedne strane nastoje zadržati obilježja bitna za njihovu egzistenciju, a s druge strane evoluirati. S osvještavanjem dinamične cjeline polako ali sigurno osvještavamo i “ono što želi nastati u svijetu”.

Intervjuirani poduzetnici uspješno su realizirali brojne poslovne poduhvate stvarajući doslovce ni iz čega organizacije koje

U razgovorima s vodećim svjetskim znanstvenicima uočili smo njihovu iznimnu sposobnost dosezanja *dubokih uvida*.

su potom zapošljavale desetke tisuća ljudi. Redom su nam govorili kako vjeruju da njihova poduzetnička sposobnost u prvom redu proizlazi iz sposobnosti naslućivanja nove realnosti u nastajanju, odnosno naslućivanja “onoga što želi nastati u svijetu” te potom djelovanja usklađenog s time.

W. Brian Arthur, poznati ekonomist s Instituta Santa Fe, jednom je prilikom rekao: “Istinske inovacije uvijek se pokažu ‘nuspoduktom’ unutarnjeg propitivanja kada uranjamo u dublje sfere stvarnosti iz kojih ‘znanje’ izlazi na površinu.”

Dakle, istraživanje dubljih sfera bivstvovanja određuje kreativna postignuća u umjetnosti, biznisu ili znanosti. Stoga mnogi znanstvenici, izumitelji, umjetnici i poduzetnici žive u paradoksalnom stanju snažnog kontrasta između *izražite samosvijesti* - budući da jako dobro znaju koliko su njihove odluke, akcije i pothvati važni - i *duboke poniznosti* - budući da istančano osjećaju da su vođeni silama koje su “veće od njih samih”.

Stoga se njihov zadatak ogleda u tome da “oslobode skulpturu zatočenu u kamenu” kako je to znao reći Michelangelo. Iako

Iako je transformacija svijesti nevjerojatno značajna za organizacijski razvoj - o toj temi rijetko se govori.

znaju da je njihovo osobno djelovanje bitno za postignuća, istovremeno su svjesni da skulptura, koja već postoji u kamenu, “želi biti oslobođena”.

Stoga smo se po završetku procesa intervjuiranja upitali:

1. Mogu li i organizacije naučiti da se uklupe u to šire polje kako bi ih potom polje usmjeravalo?
2. Ako je odgovor pozitivan, koje će leaderske sposobnosti takvo usklađivanje zahtijevati?

Kao se dolazi do dubokih uvida?

Do dubokog uvida u cjelinu dolazimo preko specifične otvorenosti uma koja nam pomaže primiti spoznaje onkraj postojećih navika, znanja, predrasuda i pretpostavki o tome što je razumno, a što nije. Osim toga, duboki uvid traži da se napuste stari identiteti i potreba za kontrolom kako bismo svjesno participirali u širem polju promjena.

Intervjui su nadalje otkrili velike sličnosti u kvaliteti svjesnosti uključenih znanstvenika i poduzetnika i svjesnosti o kojoj se već tisućama godina govori i piše u duhovnim tradicijama svijeta. Primjerice, u kršćanskoj ezoteričnoj tradiciji takva se vrsta svjesnosti povezuje s “Božjom milošću”, “objavom” ili “Duhom svetim”. Taoizam govori o transformaciji životne energije *qing* (izgovara se “čing”) u profinjenu životnu silu *qi* (izgovara se “či”) i duhovnu energiju *šün* u procesu koji zahtijeva posebnu mirnoću uma koju budisti nazivaju *mirom* u kojem zaustavljanjem tijeka misli nestaju granice između pojedinca i svijeta. Sufizam, mistična

tradicija islama, takvo stanje naziva *otvaranje srca*. Dakle, iako različite religije i filozofski sustavi takvu transformaciju svijesti opisuju na drugačiji način, bez razlike je smatraju ključnom za razvoj i sazrijevanje.

Međutim, koliko mi znamo - iako je *transformacija svijesti* nevjerojatno značajna za organizacijski razvoj - o toj temi rijetko se govori. Iako intervjuirani stručnjaci redom ukazuju na njezinu presudnu ulogu u procesu promjena, u teoriji liderstva i menadžmenta tek se nedavno počelo pisati o tom fenomenu.

Na kraju, iako ne manje važno, zaključili smo da se duboko razumijevanje sadašnjosti i stvaranje šireg polja mogućnosti pospješuje kada spremno prihvatimo i u svoj korpus znanja integriramo nove spoznaje različitih područja znanosti i umjetnosti kao i različita iskustava proizašla iz uspješnih organizacijskih promjena. Naravno, svemu tome treba pridodati istinsko razumijevanje stvaralačke sposobnosti prirode.

Osvještavanje vlastitog viđenja

U filmu *Trumanov show* glumac Jim Carey igra Trumana, osobu kojoj je život pretvoren u televizijski serijal, a koji se emitira milijunima gledatelja bez njegova znanja. Pritom Truman misli kako on “jednostavno živi svoj život” te da se tu ništa više od toga ne događa. Negdje sredinom filma grupa novinara intervjuirala je “redatelja”, lik koji djeluje poput Boga posve određujući Trumanov život - hoće li vrijeme biti kišovito ili sunčano, kakav će biti zaplet sljedeće priče te hoće li razvoj događaja povoljno ili nepovoljno utjecati na Trumana - upitavši ga: “Kako objašnjavate da Truman nikada nije shvatio da je njegov život puki televizijski serijal?” Redatelj je na to odgovorio: “Svi mi prihvaćamo realnost onakvom kakva nam je prikazana.”

Naša svijest, na isti način kao i Trumanov život u serijalu, predstavlja nam se *neposredno* i *nepogrešivo*. Stol. Knjiga. Rečenica ili riječ. No, uvijek postoji mnogo više od sadržaja koji se “vidi” trenutnim opažanjem.

Primjerice, početkom 1980-ih vodeći ljudi američke automobilske industrije počeli su redovito posjećivati Japan ne bi li otkrili zašto ih japanski proizvođači nadmašuju u tolikoj mjeri. Peter je jednom prilikom razgovarao s jednim od njih ubrzo shvativši da američki lider nije baš impresioniran konkurencijom.

“Posve sam siguran da nam nisu pokazali prave pogone”, komentirao je direktor.

“Doista? Zašto tako misliš?” upitao je Peter.

“Zato što u njima nisam primijetio zalihe! Obišao sam u životu nebrojene proizvodne pogone. Stoga sa sigurnošću mogu

reći da su nas odveli na neko za nas pripremljeno mjesto. Čovječe, ovo nisu bile prave tvornice. Očito je da su nas pokušali nasamariti...”

U sljedećim godinama američka automobilska industrija bolno je spoznala da nije bilo tako. Američki lideri i menadžeri suočili su se s radikalno drugačijom vrstom proizvodnje - koncepcijom *just-in-time* - za koju nisu bili spremni pa je zato jednostavno nisu ni vidjeli. Nesposobni zamisliti pogon u kojem nema golemih zaliha, spoznaju novog ograničili su starim znanjem. Dakle, nisu bili sposobni “vidjeti stvarnost otvorenim umom”.

Problem detroitskih menadžera najlakše je odbaciti kao da je samo njima svojstven. No, riječ je o univerzalnom problemu.

Inicijative da se nešto promijeni uglavnom propadaju zato što se ljudi ne mogu suočiti sa stvarnošću, a ne zbog nekih drugih razloga, primjerice, manjka vizije ili plemenitih namjera. Slično tome, studije o smrtnosti korporacija pokazuju kako većina tvrtki

Američki lideri i menadžeri suočili su se s radikalno drugačijom vrstom proizvodnje - koncepcijom *just-in-time* - za koju nisu bili spremni pa je zato jednostavno nisu ni vidjeli.

Distanciranje od misli zahtijeva da "izvjesimo vlastite modele ispred sebe" budući da ih tada konačno počinjemo doživljavati kao proizvode vlastitog uma.

s liste *Fortune 500* ne uspijeva nadživjeti nekoliko generacija menadžera; ne zato što se ne znaju nositi s problemom ograničenih resursa, već zbog toga što ne uspijevaju osvijestiti prijetnje koje se nalaze pred njima, ravno ispred nosa. Arie de Geus o tome kaže: "Uvijek se pojave nekakvi signali koji upućuju na prijetnje u okruženju. Mnogi ih čak i prepoznaju. Međutim, problem je u tome što signali, nakon što su prepoznati, ne uspijevaju svladati imunološki sustav korporacije koji žestoko odbacuje 'strana tijela' u vidu novih i nepoznatih informacija."

Distanciranje od misli

Želimo li stvarnost "vidjeti novim očima" potrebno je *zaustaviti* uobičajeni način razmišljanja i poimanja. Prema znanstveniku Franciscu Vareli, uglednom kognitivnom psihologu, sposobnost da se zaustavimo na ovakav način ogleđa se u "udaljavanju od uobičajenog toka misli". Za Varelu je to prvi i temeljni korak u razvoju svijesti. Fizičar David Bohm običavao je govoriti "...naravno, naše misli upravljaju nama, umjesto da mi upravljamo njima".

Distanciranje od bujice misli ne traži da se postojeći mentalni modeli o stvarnosti zanemare ili posve odbace - što ionako nije moguće napraviti. Umjesto toga, kaže Bohm, distanciranje od misli zahtijeva da "izvjesimo vlastite modele ispred sebe" budući da ih tada konačno počinjemo doživljavati kao proizvode vlastitog uma. A u mjeri u kojoj ih osvijestimo, misli će slabije utjecati na sadržaje koje trenutno vidimo.

Distanciranje od misli omogućuje nam "osvijestiti svoje viđenje".

Ponekad je to lakše razumjeti tjelesno nego konceptualno. Jednostavna vježba može nam u tome mnogo pomoći: sjednite na stolicu te se potom čvrsto sa strane uhvatite za sjedalicu. Promatrajte kako vam tijelo reagira; vjerojatno osjećate napetost u rukama, ramenima, leđima, trbuhu i vratu. Sada popustite stisak. Osjetit ćete kako se mišići opuštaju. Često se vrlo slično držimo vlastitih misli. Distanciranje započinje kada "popustimo stisak" osvještavanjem vlastitih misli. Iako misli ne odlaze odmah, energija koja nas drži za njih polako počinje jenjavati.

Nakon što započnemo razvijati sposobnost da se distanciramo od misli, na scenu vrlo brzo stupaju "strah i sumnja... i razum koji se upliće i preispituje". Michael Ray,



TAGHeuer
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HR: P-GRUPACIJA d.o.o., Omladinska 4, 51000 Rijeka, Tel. 051/227-012, www.p-grupacija.hr

PRODAJNA MJESTA: Marli, Vlaška 13, Zagreb • Dicta Exclusive, Tower centar, Rijeka • Dicta, Arena centar, Zagreb • Dicta, Robna kuća RI, Rijeka • Urar Butući, Vlaška 13, Zagreb • Urar Mamić, Gajeva 4, Zagreb • Urar Mamić, Vlaška 57, Zagreb • Satovi Novak, Dekumanova 28, Poreč • Zlatarna Tonia, Carera 56, Rovinj • Borza grupa, Pred dvorom 2, Dubrovnik • Borza grupa, Placa 12, Dubrovnik • B-Vama, Obala hrvatskog narodnog preporoda, Split • B-Vama, Joker centar, Split • Exclusive centar, Stjepana Radića 4, Šibenik • Zračna luka Zagreb, Duty Free Shop • Zračna luka Zadar, Duty Free Shop • Zračna luka Split, Duty Free Shop • Zračna luka Dubrovnik, Duty Free Shop

U praksi, distanciranje od misli zahtijeva veliku *strpljivost* i *volju* da iz opažaja isključimo stare mentalne modele.

autor popularnih tečajeva kreativnosti na Stanfordskoj poslovnoj školi, strah, sumnju i razum spojene u jednom entitetu naziva *glasom kritičara*. Svoj rad Ray temelji na tri ključne postavke:

1. Kreativnost je od “presudnog značaja za zdravlje, sreću i uspjeh... u svemu... pa tako i u biznisu”;
2. Svaki čovjek po svojoj je prirodi kreativno biće,
3. Iako prisutna u svakom ljudskom biću, kreativnost biva zatomljena “glasom kritičara”.

Kada su ga Otto i Joseph intervjuirali, Ray se prisjetio poznatog harvardskog profesora Howarda Gardnera i njegova *Project Zero* projekta kojim je testirao dječju i inteligenciju starijih osoba te ih potom pomno analizirao. Na opće iznenađenje, istraživači su otkrili da je gotovo svako dijete u dobi do četiri godine imalo inteligenciju genijalca u kontekstu prostorne, kinetičke, glazbene, interpersonalne, matematičke, intrapersonalne i lingvističke razvojne linije.

No, nakon šesnaest godina, kada su zašli u dvadesete godine života, postotak djece koja su ostala na razini genijalca smanjio

se na 10%, a nakon dvadeset i pete udio je potonuo na samo 2%.

“Svi se pitaju: ‘gdje je nestala inteligencija?’ Nigdje! Samo je zatomljena *glasom kritičara*”, kaže Ray. “Na radionicama stvaramo situacije kojima potičemo ljude da otklone ‘glas kritičara’ te tako urone u dubine vlastite kreativnosti”.

Ray vjeruje da se kreativnost unapređuje svakodnevnim uvježbavanjem odmicanja od racionalnih prosudbi koje ograničavaju, kao npr. izjavama “to je glupa ideja” ili “to se sigurno ne može napraviti”.

U praksi, distanciranje od misli zahtijeva veliku *strpljivost* i *volju* da iz opažaja isključimo stare mentalne modele. Uspijemo li promatrati stvarnost i ne zaključivati na prečac o tome što naši opažaji znače, uspijemo li se prepustiti naizgled nepovezanom toku informacija koje dolaze, može nam se dogoditi da stvarnost sagledamo iz sasvim drugačije perspektive. Primjerice, ekonomist Brian Arthur i sociolog Geoffrey McNicoll 1970-ih godina proveli su neko vrijeme u Bangladešu promatrajući i prikupljajući informacije, doslovce “ne radeći ništa”.

Riječ je o vremenu kada su zapadnjački ekonomisti i institucije kao što je World Bank potrebe zemalja u razvoju poput Bangladeša procjenjivali na temelju analiza i tradicionalnih ekonomskih parametara koje nisu propitivali. Arthur tvrdi kako su na kraju boravka u toj zemlji razvili sasvim novo razumijevanje o tome kako funkcioniraju “ciljevi i struktura cjeline”.

Uspjeli su, naime, pokazati da standardna rješenja pomoći međunarodnih institucija velikim obiteljima bezemljašima u najboljem slučaju održavaju *status quo*, a uobičajeno stvaraju još veće probleme.

Rad na sebi

Želimo li doista naučiti kako osvijestiti i usporiti vlastiti tok misli, možemo se koristiti mnogobrojnim tehnikama meditacije i kontemplacije Zapada i Istoka. Pritom je mnogo manje bitna metoda koju izaberemo, a mnogo više spremnost da *razvoj svijesti* postavimo u središte života.

Brian Arthur, ekonomist i stanfordski profesor, počeo je proučavati taoizam u vrijeme kada je započeo baviti se novom ekonomskom teorijom, utemeljenoj na sasvim novim postavkama. Nakon jedne vikend-radionice, učitelj iz Kine pozvao je Arthura i nekoliko polaznika na večeru. Sjedeći za stolom s učiteljem i ostalim uzvanicima, počeo je u sebi razmišljati: “S obzirom na priliku, trebao bih učitelju postaviti neko važno pitanje.” Konačno se odlučio: “Kada bih uspio postići sve o čemu govorite... što bi to značilo za mene?”

Na to je učitelj pogledao Arthura ravno u oči te, odloživši svoje štapiće za jelo, rekao: “Vjerojatno biste bili mnogo sretniji. Živjeli biste dvadesetak godina dulje. Vjerojatno biste bili mnogo produktivniji znanstvenik koji bi svoju karijeru završio kao ugledni profesor.”

Potom je napravio stanku i dodao: “Naravno, ako je to sve što želite od života.”

Arthur je za sebe rekao kako je tada bio “... izazvan, zaintrigiran, uvrijeđen i ljut. Cijeli sam se život svojski trudio da postignem nešto, da nešto od sebe napravim. A on? On je to olako odbacio izjavom ‘naravno, ako je to sve što želite u životu’”. U danima koji su uslijedili nastavio je pohađati radionice, a poslije se preselio u Hong Kong kako bi nastavio viđati učitelja.

Priča o sastanku Arthura i majstora taoizma pokazuje da *suspenzija* često započinje “zauzavljanjem”, nakon što nas nešto iznenadi i zatekne nesprennima. Učiteljev komentar na večeri iznenadio je i šokirao. Zbog straha i nelagode Arthur je - poput mnogih drugih ljudi u sličnim situacijama - mogao odbaciti informaciju i mogućnost da se zapita: “Je li to doista sve što želim od života?” Umjesto toga, u trenutku kad je njegov normalni misaoni tok prekinut, spoznao je da se nalazi na početku putovanja koje se poslije pokazalo značajnim za njega podučivši ga promatranju vlastitih misli. Početak i nastavak ovakvog i sličnih putovanja zahtijeva da spremno prihvaćamo česte trenutke “duboke dezorijentiranosti” kada nam se čvrsto ukorijenjeni stavovi i pogledi na svijet raspadaju pred očima.

I dok je Brian Arthur radio na inovacijama u teoriji ekonomije, njegova osobna perspektiva gledanja na stvarnost stubokom se mijenjala. Međutim, gledano izvana, ljudi su i dalje vidjeli istog starog Briana. Iz razgovora smo saznali kako je osobni razvoj kojem se predano posvetio značajno

Želimo li doista naučiti kako osvijestiti i usporiti vlastiti tok misli, možemo se koristiti mnogobrojnim tehnikama meditacije i kontemplacije Zapada i Istoka.

Mnogi intervjuirani znanstvenici ozbiljno su prihvatili duhovne vježbe smatrajući ih važnom sastavnicom znanstvenog rada.

utjecao na njegovo poimanje ekonomskih procesa te posebno na njegova promišljanja o tome čime bi se lideri u biznisu doista trebali baviti. Pa ipak, nikada nije napisao neki tekst kojim bi povezo osobni i profesionalni razvoj. Štoviše, tek je razgovarajući s nama prvi put progovorio o tom iskustvu, što smatramo poprilično zanimljivim s obzirom na to da je susret s učiteljem označio “središnjim događajem svoga života”.

Otto Scharmer o tome je rekao: “Ako je tolerancija ekonomskog establišmenta za radikalno nove ideje, poput *rastućih prinos* u gospodarstvu, bila na nuli, tolerancija prema Arthurovu proučavanju taoizma vjerojatno bi bila minus stotinu! Baviti se takvim i sličnim aktivnostima u svakom slučaju izlazi iz tradicionalnih okvira. O tome je pisao Thomas Kuhn u knjizi *Struktura znanstvenih revolucija* otkrivši da se zaštitnike stare paradigme ne može uvjeriti boljim argumentima. Realnost je takva da postojeći znanstveni establišment morate otpratiti u mirovinu nadajući se da će ga zamijeniti mladi i otvoreniji ljudi.”

Mnogi intervjuirani znanstvenici ozbiljno su prihvatili duhovne vježbe smatrajući ih važnom sastavnicom znanstvenog rada.

Upravo tu očitu poveznicu unutarnjeg i vanjskog smatramo najvažnijim nalazom intervjua. Međutim, znanstvenici, poduzetnici i lideri još uvijek nevoljko govore o toj temi, čak i oni koji su uspješno integrirali ova dva svijeta. Nažalost, danas je to još uvijek tako. U današnjoj kulturi rijetko si dopuštamo govoriti o povezanosti duhovnog i profesionalnog. Ljudi poput Briana Arthura ne mogu dijeliti svoja iskustva s drugima jer je takvo ponašanje još uvijek društveno neprihvatljivo, čime bitno ograničavamo mogućnost da buduće generacije studenata, mladih poduzetnika i lidera uče na njihovim spoznajama.

Sve to nam kazuje o tome zašto je distanciranje od misli i mentalnih modela, pojedinačno i kolektivno, toliko zahtjevno. Kada istinski suspendiramo prihvaćene perspektive stvarnosti, ono što “vidimo” lako nas može dezorijentirati i uznemiriti budeći u nama snažne emocije poput straha i ljutnje. Kako su kognitivni i emocionalni procesi usko povezani, grupa koja ne može otvoreno razgovarati o emotivnom stanju vrlo će se vjerojatno ograničiti u strateškom smislu. Isto se događa i na višim razinama od grupe.

U trenucima dubokih uvida ljudi se češće osjećaju *nesigurno*, a rjeđe *osnaženo*. Riječ je o posve normalnom fenomenu kada ljudi prvi put sagledaju cjelinu te u tom trenutku - još uvijek - ne mogu znati kako bi na nju utjecali. Svjesnost o postojanju jačih sila ili šireg obrasca tek je početak procesa. Riječ je o iskustvu buđenja i uranjanja u nešto što je oduvijek bilo tu oko nas, ali nismo vidjeli jer smo podsvjesno sami sebe ograničavali za takve uvide. Tada se dogodi - posve iznenada - da ugledamo širu cjelinu i doživimo onaj istinski *aha* efekt. Što se više udaljavamo od uobičajenog analitičkog načina razmišljanja, sve smo bliže mogućnosti da se neposredno susretnemo s cjelinom.

Uvid u stvaralačke procese

Spoznati cjelinu zahtijeva da temeljito promijenimo odnos “promatrača” i “promatranog”. Kada dualnost subjekta i objekta - osnove naše uobičajene svijesti - počinje nestajati, polako se povlačimo s pozicije izvanjskog promatrača kako bismo stvarnost sve više vidjeli “iznutra”. Tek se tada, nakon što dublje osvijestimo povezanost s tom stvarnošću, proces promjene ubrzava.

Stoga ovladati “sagledavanjem iz cjeline” ne ovisi samo o distanciranju od misli i mentalnih modela, već i o “preusmjeravanju” naše svjesnosti (pozornosti) na prirodne stvaralačke procese u pozadini stvarnosti koju “vidimo”.

Tijekom intervjua, pokojni Francisco Varela, znanstvenik s École Polytechnique u Parizu koji se bavio kognicijom, posebno je naglasio važnost “preusmjeravanja” opisavši ga kao “skretanje pozornosti s objekta prema izvoru”. Prema njegovu mišljenju, ako je distanciranje od bujice misli i stavova prvi temeljni korak širenja svijesti, “preusmjeravanje” je onda sigurno drugi.

“Zanimljivost ‘distanciranja od misli’ ogleda se u tome da se zapravo ništa bitno i konkretno ne događa”, kaže Varela. “To je razlog da ljudi obično kažu: ‘Introspekcija kojoj me podučavate jednostavno ne funkcionira. Gledam, a ništa se ne događa.’ Ništa se u početku i ne može događati. Poanta cijele priče leži u tome da shvatimo kako se nakon distanciranja ništa i ne događa. Međutim, bitno je zadržati se u tom stanju utišanog uma jer nam ono omogućuje *preusmjeravanje* koje nam potom pomaže osvijestiti događaje, sadržaje i obrasce u nastajanju. Tak tada možemo istinski preusmjeriti svoju pažnju na novu realnost.”

Preusmjeravanje pozornosti “prema izvoru” postupno uklanja granice između promatrača i promatranog produbljujući osjećaj povezanosti. Međutim, u tom procesu jača i osjet promjene. Cjelina postaje mnogo jasnija i dinamičnije. Polako ali sigurno, sve jasnije postaje na koji se način formira nova stvarnost kao što jasnijom postaje i naša uloga u tom stvaranju. Premda vrlo stvaran i snažan kada se dogodi, opisani preokret teško je objasniti.

U sklopu doktorskog studija na MIT-u, Daniel Kim više je godina surađivao na jednom velikom projektu automobilske industrije koji je koristio sustavno razmišljanje, mentalne modele i druge pristupe organizacijskog učenja u cilju snižavanja troškova proizvodnje i skraćivanja vremena potrebnog za razvoj novog proizvoda. Petogodišnji budžet programa iznosio je nemalih milijardu dolara te je obuhvatio čak tisuću inženjera podijeljenih u dvanaest različitih specijalističkih timova koji su radili na projektu puno radno vrijeme. Svaki je tim bio odgovoran za specifični aspekt proizvoda, primjerice, oformljen je tim za dizajn, BV tim (buka, vibracije) itd.

Preusmjeravanje pozornosti “prema izvoru” postupno uklanja granice između promatrača i promatranog produbljujući osjećaj povezanosti.

U pokušaju da osvijeste sile koje sprečavaju timove u efektivnoj suradnji na ostvarenju ciljeva u zadanim rokovima, nakon nekog vremena oformljena je i koordinacijska grupa. Cilj koordinacijskog tima ogledao se izradi *mape sustava* koja se sastoji od *dijagrama uzročnih krugova* koji grafički prikazuju na koji način sustav doista funkcionira.

Analizirajući nacrtane dijagrame, članovi koordinacijske grupe postupno su počeli sagledavati širi obrazac. Primjerice, kada bi se bilo koji specijalistički tim (za dizajn, za vibracije i buku...) suočio s nekim zahtjevnim problemom, uvijek su mogli birati između dvije mogućnosti:

1. Primijeniti brzo, simptomatsko rješenje, tzv. *quick fix* rješenje,
2. Posvetiti se temeljnim izvorima problema.

Važno je naglasiti da su timovi samostalno mogli implementirati samo simptomatska rješenja, dok su dublja, sveobuhvatna te stoga doista i učinkovita rješenja kao i uvijek zahtijevala suradnju s drugim timovima. Stoga su zbog pritiska vremena simptomatska rješenja postala pravilom, a ne iznimkom - što je, nažalost, često nepovoljno utjecalo na druge.

Cilj koordinacijskog tima ogledao se izradi *mape sustava* koja se sastoji od *dijagrama uzročnih krugova* koji grafički prikazuju na koji način sustav doista funkcionira.

Primjerice, kada su inženjeri BV tima (buka, vibracije) riješili problem pojačanih vibracija umetanjem strukturnih ojačanja u šasiju, svojim su rješenjem stvorili nove probleme timu koji je bio odgovoran za ukupnu težinu vozila. Potom su ljudi iz tima za "težinu i čvrstoću" - ljuti na BV ekipu - riješili problem težine vlastitim simptomatskim rješenjem: smanjivanjem težine drugih komponenti i povećavanjem tlaka u gumama.

Kada su specijalisti BV tima razotkrili njihovu strategiju, i oni su se razbjesnili jer su znali da će povećanje tlaka u gumama sigurno pojačati vibracije. Svi ovi odnosi poslije su prikazani sustavnim dijagramom koji je koordinacijski tim zajednički izradio.

Nakon što je sustavni dijagram nacrtan, nije im trebalo dugo da shvate kako se obrazac "brza rješenja koja trenutno rješavaju problem jednog tima stvaraju dodatne probleme drugim timovima, što onda povratno vodi do novih simptomatskih rješenja i novih problema" javlja u svim grupama uzrokujući sukobe i nepovjerenje u cijelom programu. Ljudi su se osjećali prevarenima. Nisu imali vremena za suradnju, a nesuradnja je značila da će stalno kasniti s rokovima. Također je postalo jasno da se s rokovima kasni najviše zbog dodatnih poslova koje jedni drugima bespotrebno stvaraju.

"Nakon što je dijagram sustava nacrtan, u prostoriji je došlo do opipljive promjene", rekao je Kim. "Sada su svi jasno vidjeli ono što su intuitivno naslućivali." Iako su im problemi, reakcije i napetosti u radnom okružju bili itekako poznati, tek je dijagram osvijestio uzročni sustavni obrazac. Također je postalo jasnim da za probleme ne treba nikoga posebno optužiti. Obrazac su stvorili zajedno.

Naime, svaki je tim poduzimao logične aktivnosti, a da pritom nitko nije sagledao širi sustav koji su stvorile njihove pojedinačne reakcije - sustav koji je kontinuirano proizvodio loša tehnička rješenja, stres i kašnjenje u proizvodnji. Nakon što je sve to osviješteno, jedan od članova koordinacijskog tima glasno je zavapio: “Moj Bože, pogledajte što smo sami sebi činili!”

Ključna riječ u njegovoj izjavi je *mi*. Sve do tog trenutka uvijek je postojao *netko* izvana, uzročnik svih naših problema: drugi timovi, njihovi šefovi, naši šefovi, nedostatak

vremena. Kada se *oni* izgube, a pojavi se *mi*, ljudi se mijenjaju. Potom su sudionici programa prošli kroz slične trenutke buđenja koji su im postupno pomogli da razviju novu perspektivu stvarnosti čime su značajno unaprijedili timski rad. Na kraju se dogodilo to da su novi tip automobila zgotovili gotovo godinu dana prije roka vrativši 163 milijuna dolara raspoređenih, a nepotrošenih budžetskih sredstava. Dakle, tek pošto su ljudi - koji su zapravo stvorili sustav - počeli na sebe gledati kao na izvor problema, otkrili su nove sposobnosti za dostizanje željnih rezultata.

Sagledati cjelinu

Općenito gledano, fenomen “viđenja iz cjeline” slabo se razumije pa se zato i rijetko događa. Varela navodi kako se sposobnost preusmjeravanja pažnje prema izvoru temelji na sposobnosti stišavanja uma. Sve dok se ljudi ne odmaknu od svojih uobičajenih interpretacija, neće moći zakoračiti u novu i širu svjesnost.

Kada je Otto Scharmer upitao fizičara Henrija Bortofta o tome što je sve potrebno kako bi se napredovalo od stišavanja uma prema preusmjeravanju, Bortoft je rekao: “Neophodno je njegovati posebnu kvalitetu percepcije koja teži sagledavanju stvarnosti izvana, *od cjeline ka dijelovima*.” Objasnio je da naša pozornost prirodno gravitira konkretnim detaljima. Kada pokušamo sagledati “širi sustav”, tada obično gledamo na to kako jedan dio djeluje na drugi pokušavajući odgonetnuti šire obrasce međudjelovanja - dakle, pokušavamo

procijeniti *cjelinu* na temelju *dijelova* posredstvom intelektualnog procesa *apstrahiranja*. A kako je riječ o zahtjevnom procesu, često odustajemo od procjene i pozornost ponovno usmjeravamo na dijelove. Pa ipak, postoji i drugačiji pristup: razumijevanje cjeline koju pronalazimo u dijelovima.

Varela navodi kako se sposobnost preusmjeravanja pažnje prema izvoru temelji na sposobnosti stišavanja uma.



sui putevi vode u restoran

BALON

GLAZBENE VEČERI U BALONU

Večer harfe (srijedom) je večer koja se ne zaboravlja. Harfa je jedan od najstarijih instrumenata u ljudskoj povijesti, a njeni zvuci uljepšat će ugodnu večer uz prepoznatljivu ponudu restorana Balon.

Večer gitare (četvrtkom). Diskretni zvukovi gitara pozivaju vas na romantičnu večeru i ugodno druženje.

Restoran Balon, Prisavlje 2, Zagreb, HR
Rezervacije +385 (1) 6040 918, e-mail: info@restaurantbalon.com

Bortoft ga ilustrira aludirajući na Goethea i njegov pristup proučavanju biljaka. “Takav način zahtijeva vrijeme. Morate zastati... usporiti. U svojoj mašti vidite i slijedite detalje - primjerice lista. Riječ je o procesu koji je Goethe nazvao ‘osjetilnom imaginacijom’.

Promatrate list stvarajući u svome umu oblik. Zamišljate kako se krećete oko lista slijedeći svaku pojedinost sve dok vam list ne postane jasnom slikom u umu. Potom postupak ponavljate s drugim listom, trećim i tako dalje te iznenada osjetite kretanje i više ne vidite pojedini list, nego dinamično kretanje - životno polje biljke koja stvara list.”

Iskustvo koje Bortoft opisuje podsjeća na procese koji sadržaje u pozadini naše percepcije iznenada prometnu u prvi plan. Objekt - u ovom slučaju list - u početku je bio u prvom planu, a dinamički životni proces koji stvara list u pozadini. Iako nam je životni proces u prvu ruku manje očit, on zapravo predstavlja *formativno polje* iz kojeg objekt izrasta.

Kada se dogodi da objekt i formativno polje zamijene mjesta, u ovom slučaju tako da životni proces prijeđe u prvi plan, tada možemo reći da “vidimo iz cjeline”. Opisani pomak životnog procesa u prvi plan naše svjesnosti suština je preusmjeravanja pozornosti.

Primjerice, članovi spomenutog programa razvoja novog proizvoda mjesecima su vježbali stišavanje uma i preispitivanje mentalnih modela. Grupi su se potom priključili i top-menadžeri tvrtke. Iskustvo suradnje potom je jedan od njih opisao na sljedeći način: “Osjećali smo da moramo prestati sa ‘šefovanjem’ i da ne moramo imati odgovore na sva pitanja.”

Kada se dogodi da objekt i formativno polje zamijene mjesta, u ovom slučaju tako da životni proces prijeđe u prvi plan, tada možemo reći da “vidimo iz cjeline”.

Preusmjeravanje se u grupi pojavilo onda kada su uspjeli dovoljno usporiti da bi povezali fragmente svojih frustracija i neposredne probleme s aktivnostima, te kada su počeli uočavati da pojedine aktivnosti povratno stvaraju dodatne probleme i frustracije drugim timovima. Iznenada, ugledali su *cjelinu* - začarani krug sila koje su sami nesvjesno stvorili - ugrožavajući time vlastite ciljeve.

Trenuci preusmjeravanja ponekad se pokazuju šokantnima jer dovode do neposredne spoznaje: ako probleme koje imamo stvaramo *mi* sami, to znači da *mi* onda možemo stvoriti i nešto drugo! Bortoft takvo razumijevanje stvaralačkog procesa, koji se nalazi u temeljima stvarnosti, naziva “susretom s autentičnom cjelinom”.

Suprotno tome, kada širi sustav pokušavamo intelektualno razumjeti, u najboljem slučaju postizemo konceptualno razumijevanje. Bortoft to naziva “falsifikatom cjeline”. Kada se susretnemo s autentičnom cjelinom, suočavamo se s djelatnim životom te se tada mijenjamo od pasivnog promatrača u aktivnog sudionika na način na koji se to intelektom nikada ne može postići.

Koncentracija i duboki uvid

Već smo zaključili kako distanciranje od bujice misli i mentalnih modela zahtijeva duhovnu vježbu odnosno rad na sebi. Različite tehnike meditacije ciljaju upravo k tome: razvijaju sposobnost stišavanja uma i nadilaženja odvojenosti od cjeline.

Jedan od poznatih učitelja meditacije, prof. dr. Jon Kabat-Zinn, rekao nam je da se po njemu meditacija prije svega odnosi na “svrhovito usavršavanje sposobnosti usmjerenja pozornosti”. Pritom Kabat-Zinn razlikuje dvije temeljne razine meditacije.

Prva razina je *koncentracija*. “Kada započnete s fokusiranjem”, tvrdi Kabat-Zinn, “brzo uočite dvije stvari. Prva se odnosi na um i njegovu tendenciju da vodi vlastiti život te poput majmuna ‘skače’ uokolo. Njegujući koncentraciju, stišavamo reaktivnost i uzrujanost. To nazivam *koncentracijskim* aspektom meditacije.”

“Unesete li stanovitu vrstu otvorene i nepristrane svjesnosti u sadržaje kojima se istinski posvećujete, polako ćete izoštriti spoznaju koja će sada prodirati *iz*

površinskih događanja. Riječ je o *dubokom uvidu*. Duboki uvid nam omogućuje da uvidimo veze koje prije nismo mogli vidjeti. Duboki uvid ne događa se zbog neke aktivnosti - već sasvim suprotno, jednostavno proizlazi iz mirnoće.”

Kabat-Zinovo razlikovanje dvije razine meditacije - *koncentracije* i *dubokog uvida* - podudara se s razlikovanjem *suspenzije* i *preusmjerenja*. Duboki uvid također istražuje mogućnosti spuštanja “ispod razine konvencionalne i uvjetovane percepcije, koje razdvaja stvari i fenomene opredmećujući ih u subjektu i objektu”. Kabat-Zinn nas upozorava da na situacije ne gledamo kao na *probleme* budući da takvo stajalište rezultira prvo udaljavanjem, a potom i blokiranjem “jasnog razumijevanja novonastale stvarnosti”.

Moć nepristrane i nedualne svijesti objašnjena je u poznatom radu Kabat-Zinna o ublažavanju boli. “Vježbajući ‘suživot’ sa svojom boli, odnos pacijenta prema boli dramatično se mijenja. Pacijenti naime mijenjaju stav o boli i počinju je prihvaćati ne više kao ‘bol’, već kao puki osjet, puštajući je da im uđe u svijest, čak i onda kad je vrlo neugodna... što je mnogo bolje nego da je nastoje otjerati od sebe. S vremenom bol često sama od sebe popušta, a ponekad i posve nestaje, a da pritom liječnici uopće nisu intervenirali.”

“Učini li vam se da ‘tamo vani’ postoji neki problem koji treba riješiti, a ne vidite ili ne želite vidjeti odnos između ‘vas’, entiteta koji rješava problem i tog problema, zbog nesposobnosti da cjelovito sagledate situaciju, vrlo vjerojatno odustat ćete od ‘rješavanja problema’ i time nenamjerno pridonijeti održavanju neželjenog stanja umjesto da pospešite promjenu i razrješenje.”

Duboki uvid ne događa se zbog neke aktivnosti - već sasvim suprotno, jednostavno proizlazi iz mirnoće.

Kabat-Zinnov komentar ukazuje na najvažniju posljedicu preusmjeravanja: kada stvarnost počnemo sagledavati iz “cjeline koja nastaje”, tada automatski djelujemo na uvjete koji će s vremenom razriješiti problem, čime nadilazimo dualizam subjekta i objekta sadržan u “problemskom” svjetonazoru rješavanja problema. Tradicionalno gledano, prilikom rješavanja problema osnažujemo odvajanje entiteta čovjeka i problema pa umjesto temeljite promjene često zadržavamo *status quo*. Iako je problemski svjetonazor primjeren tehnicima i problemima tehničke prirode, nastavljamo ga koristiti u kompleksnim društvenim sustavima u kojima problemi uglavnom izvire iz uvriježenih postavki i duboko usvojenih navika. Sve dok ljudi ne uvide “vlastite otiske prstiju” u tome, korjenite će promjene ostati prava rijetkost.

Iz tog je razloga burne promjene - koje ponekad proizlaze iz kolektivnog preusmjeravanja - tako teško objasniti. “Nije bilo jednostavno objasniti uspjeh”, rekao je direktor programa Kimu. “Tako se na kraju rješenje čini jednostavnim, u stvarnosti nije tako bilo. Predsjednik nas je pitao o tome što smo učinili da bismo riješili probleme? Čudio se našem odgovoru: ‘Ništa posebno... ljudi su promijenili svoje ponašanje i međusobne odnose, pa su zbog toga mnogi problemi jednostavno nestali.’”

U ovoj točki nailazimo na paradoks preusmjeravanja. Ako ne radimo na sebi i ne učimo o tome kako vidjeti stvarnost - kako to kaže Kabat-Zinn - “otvorenim očima i srcem”, teško ćemo ikada svladati duboko ukorijenjene probleme.

Budućnost u nastajanju

U svojim tekstovima veliki indijski filozof Jiddu Krishnamurti tvrdi kako se “istinska komunikacija događa samo ondje gdje stoluje tišina.” Međutim, u toj tišini postoji još nešto više; naime, u tišini možete *čuti* i *predosjetiti* “ono što želi nastati u svijetu”. Ta druga, veća i šira stvarnost “razvija se i nastaje”, a mi postajemo dijelom toga nastajanja. Dakle, postoji stanovita “budućnost u nastajanju” koja ovisi o nama.

Kako bismo bolje razumjeli odnos s budućnosti u nastajanju, promotrimo u nastavku osobni primjer Otta Scharmera.

“Taj osjećaj prvi sam put doživio u šesnaestoj godini života. Jednoga jutra otišao sam u školu, a po povratku kući cijeli mi se život promijenio. Tijekom nastave, ravnateljica me pozvala u svoj ured i rekla da pođem

kući. Iako mi nije rekla razlog, zapazio sam da su joj oči suzne, kao da je netom plakala. Odjurio sam na željezničku postaju, te odatle nazvao kući. Nitko se nije javljao, štoviše, uopće nije bilo signala. Naslućivao sam da se dogodilo nešto loše iako nisam mogao predvidjeti o čemu se zapravo radi. Sjeo sam na prvi vlak te nakon uobičajenih četrdesetak minuta vožnje stigao na stanicu. Budući da mi se nije čekalo, umjesto autobusom posljednje kilometre do kuće prevezao sam se taksijem - prvi put u životu!”

“Sve mi je bilo jasno i prije negoli sam stigao. Golemi sivo-crni oblaci dima nazirali su se iz daljine i sukljali u zrak. Prilazni put omeđen kestenima koji je vodio prema našoj farmi zagušili su susjedi, vatrogasci, policajci i slučajni namjernici. Užasnut prizorom, iskočio sam iz taksija i potrčao prema kući.”

“Ušavši u dvorište, jednostavno nisam mogao vjerovati što se to dogodilo. Golema, 350 godina stara obiteljska kuća u kojoj sam rođen i u kojoj je moja obitelj živjela dvije stotine godina, nestala je u oblaku dima. Dok se nova realnost polako integrirala u moje biće, osjećao sam kao da mi netko izmiče tlo pod nogama. Moji korijeni, mjesto moga rođenja, djetinjstva i mladosti nestalo je zajedno sa svom imovinom.”

“Međutim, tada se dogodilo nešto vrlo interesantno... dok mi je pogled sve dublje tonuo u plamen, taj isti plamen kao da je počeo uranjati u mene. Učinilo mi se kao da se vrijeme vraća unatrag te sam iznenada shvatio koliko sam vezan za sve te stvari izgorjele u vatri. Sve što sam bio i sa čime sam se povezivao i identificirao raspalo se nastavši u pepelu. Pa ipak, duboko u sebi istovremeno sam osjećao da nije sve tako loše, da ipak nije baš sve nestalo: još uvijek je postojao mali dio mene koji nije nestao u vatri. Taj *ja* - promatrač - mirno je svjedočio užasu u okruženju. Iznenada sam osvijestio novu dimenziju vlastitoga *ja* za koju do tada nisam znao; dimenziju koja ni na koji način nije bila povezana s mojom netom raspadnutom prošlošću.”

Upravo me ta situacija potaknula da se za života propitujem: na koji način se povezujemo s tim *tijekom* koji nas za života nježno vodi i gura prema budućim prilikama?

“U tom trenutku vrijeme kao da je stalo... potpuno sam se umirio osjećajući kao da sam napustio vlastito fizičko tijelo te da scenu promatram ‘sa strane’, s nekog drugog mjesta. Osjetio sam kako mi se um širi sve do trenutka neopisive jasnoće. Shvatio sam da nisam entitet s kojim sam se poistovjećivao te da moje stvarno *ja* uopće nije vezano za sve te stvari koje su se dimile na zgarištu. Shvatio sam da je moje stvarno *ja* još uvijek živo - da je življe, budnije i prisutnije nego ikad prije - te da me sve te materijalne stvari, kojima sam toliko bio privržen, vuku “prema dolje”. U trenutku kada je sve nestalo, iznenada sam se osjetio oslobođenim i spremnim suočiti se s drugim dijelom vlastitoga *ja* koji me vukao u budućnost umjesto da me vuče “prema dolje” - u moju budućnost - koja bi se mogla ostvariti.”

“Sljedećeg dana na farmu se iz bolnice vratio djed, tada osamdesetogodišnjak koji je u kući proveo cijeli život. Prikupljajući preostalu energiju, izišao je iz auta i došetao ravno pred oca koji je čistio zgarište. Ruševine kuće pritom nije ni pogledao. Uzeo je oca za ruku i rekao: ‘Glavu gore, dečko moj. Ne osvrći se... Gledaj samo prema naprijed.’ Potom se okrenuo, vratio u auto i otišao. Nekoliko dana poslije u miru je umro.”

Po završetku priče, u Ottovim očima nazirale su se suze.

“Nije li čudno što me nakon tolikih godina sjećanje na te dane uvijek iznova potrese? Ta scena s djedom koji prolazi kraj zgarišta, potpuno ga ignorira i prikuplja preostalu životnu energiju kako bi očevu pozornost usmjerio na budućnost. Upravo me ta situacija potaknula da se za života propitujem: na koji način se povezujemo s tim *tijekom* koji nas za života nježno vodi i gura prema budućim prilikama?”

Duboko poimanje

Intervjuirani pojedinci različito su opisivali proces “budućnosti u nastajanju”, a jedan od njih, ekonomist Brian Arthur, u tome je bio posebno slikovit.

Godine 2003. kada su Otto i Joseph s njime razgovarali, Arthur je prvi put progovorio o potrebi da se “osjeti budućnost u nastajanju” u svrhu odgovora na izazove upravljanja u gospodarstvu koje se sve više temeljilo na tehnologiji. Naime, s ubrzanjem tehnološkog razvoja jača i fenomen koji ekonomist Joseph Schumpeter naziva “kreativnom destrukcijom”: proizvoda, kompanija, pa čak i cijelih industrija. Arthur je u tom kontekstu rekao kako sve to vodi prema kontinuiranom “stvaranju, oblikovanju, zatvaranju i propadanju struktura”. Malo toga se može predvidjeti, malo toga se ponavlja, a probleme je teško jasno definirati. Ulozi postaju sve veći, a pravila igre, isto kao i igrači u utakmici, hitro se mijenjaju. Riječju, organizacije sve manje nalikuju “proizvodnim halama”, a sve više nekoj vrsti *tehnološkog kasina*.

U takvom poslovnom okruženju donositi poslovne odluke na temelju navika koje su uz to utemeljene na nekim prošlim iskustvima sve je samo ne optimalno ili mudro. Kako je to Arthur elokventno pojasnio, poslovni lideri poput Billa Gatesa, Stevea Jobsa ili Sama Waltona uspjeli su jer su znali “na koji će se način udaljiti od ‘problema’ i izbjeći uvjetovane reakcije”. Riječ je, naime, o tome da su izbjegli nametanje starih okvira.

Prema Arthurovu mišljenju, u takvim inspirativnim situacijama stišava se um te potom dolazi do preusmjeravanja. Njegovim rječnikom rečeno, javlja se “drugačija vrsta poimanja”. “Samo promatrate...

i promatrate... i promatrate... dopuštajući iskustvu da se primjereno konkretizira. Na neki način, u ovom procesu nema odlučivanja. Pa ipak, unatoč tome, u jednom trenutku postaje očitim što se treba činiti. Pri tome ne treba žuriti. Mnogo je važnije potpuno se saživjeti sa situacijom.”

“Primjerice, kineski i japanski umjetnici običavali su satima sjediti i promatrati krajolik. Danima bi tako sjedili na kamenu, promatrajući i ne radeći ništa drugo. Tada bi iznenada počeli slikati. Isto se događa u borilačkim vještinama: onaj koji razmišlja sigurno gubi. Tijekom dvadeset ili trideset godina napornog vježbanja usvajate različite obrasce koji vam potom pomažu da instinktivno reagirate i pozornost usmjerite na ono što se događa *sada*.”

Arthur je ukazao na sličnosti u znanosti: “Znanstvenici se uglavnom koriste postojećim okvirima koje potom apliciraju na novu situaciju”. Za razliku od njih, “vrhunski znanstvenici povlače se u sebe, proučavaju situaciju iz različitih perspektiva pa se potom pitaju: ‘Što se tu doista događa? Koja su bitna obilježja ove pojave?’ Takvi iznimni pojedinci, prema mojim opažanjima, nisu inteligentniji od ‘običnih’ znanstvenika, već se koriste tom drugom vrstom sposobnosti.”

“Postoje različite vrste spoznaje i razumijevanja. Najjednostavnije je uvjetovano razumijevanje prema kojem zaključujete: ‘Oho, ovdje imamo problem zaliha.’ Međutim, postoji i dublje razumijevanje koje pita: ‘O čemu se tu zapravo radi? Jesu li problem zalihe ili nešto dublje?’ Uvjetovano razumijevanje obično se odnosi na standardnu spoznaju svjesnog uma. No, postoji i mnogo značajnija, dublja razina koja će vas

mногоstruko nagraditi uspijete li do nje zaroniti. Umjesto 'razumijevanjem', tu bih razinu nazvao *dubokim poimanjem*."

Kada ga je Otto upitao o toj spoznaji te o tome kako ona nastaje, Arthur je odgovorio: "Unutarnja spoznaja dolazi odavde (pokazavši na srce). Svatko od nas već ju je doživio - na različite načine - svjesno ili nesvjesno."

Joseph ga je potom upitao kako se sve to može povezati s liderstvom i menadžmentom, na što mu je Arthur odgovorio:

"Liderima i menadžerima poručujem da reakcije utemeljene na starim obrascima uvijek vode tome da u novim situacijama primjenjuju gotova rješenja. Američki menadžeri smatraju da je najvažnija brzina odlučivanja. Međutim, u novim situacijama važno je usporiti. Uspori. Promatraj. Odredi svoj položaj. Opet promatraj. Naslućuj. Propituj se. A onda, kada 'rješenje' ničim izazvano izroni iz dubina svijesti, hitro djeluj kako bi se uskladio s prirodnim tokom koji izvire iz dubokog poimanja. Dakle, morate usporiti sve dok ne vidite sve ono što biste trebali vidjeti."

Otpuštanje kontrole

Poniranje u svijest radi ostvarenja duboke spoznaje neće se dogoditi ne naučimo li prepustiti se i otpustiti kontrolu. Varela je upravo *otpuštanje* - nakon distanciranja i preusmjeravanja - identificirao trećim "temeljnim korakom" u širenju svijesti: "Život nas obično sam po sebi natjera da otpustimo kontrolu. Bolest, opasnost, ljubavno razočaranje... riječ je o situacijama koje nas jednostavno prisile na čin otpuštanja kontrole da bismo se prepustili događajima koji slijede pa onda u sebi kažemo - 'u redu, bit će kako bude, ne može se tu previše napraviti.'" Pa ipak, Varela smatra da se ta sposobnost otpuštanja može naučiti.

Distanciranje nam omogućuje da "odmicanjem" i "promatranjem" osvijestimo misli. Preusmjeravanje nas otvara za novu svjesnost kojom prevladavamo dualnost subjekta i objekta. Pritom je lako vezati se za tu novu svjesnost: ponekad zato što je ugodna, ponekad zato što je neugodna, a

ponekad zato što je neobična ili jednostavno zato što se čini "ispravnom".

Neovisno o uzrocima, vezanost nas uvijek odvaja od sadašnjeg trenutka. S druge strane, ustrajno otpuštanje svih vezanosti uvijek nas vraća u *ovdje* i *sada*.

Otpuštanjem vezanosti otvaramo se "onome što želi nastati" u svijetu. Kako bi opisao ove suptilne sklonosti uma, budizam koristi dva sanskrska pojma: *vitarka* i *vicara*. *Vitarka* obilježava stanje "nastojanja", kad je naša pažnja usmjerena i vezana za ostvarenje. *Vicara* obilježava stanje "promatranja" kada smo i dalje vezani za ishod iako ne namećemo očekivanja.

U oba slučaja riječ je o svojevrsnoj "slijepoj točki" koja skriva od nas šire aspekte sadašnjeg trenutka. Nadilaženje zamki *vitarke* i *vicare* zahtijeva da neprekidno otpuštamo vezanosti.

Primarno poimanje

Prepuštanjem postupno otklanjamo dualističku svijest koja stvarnost dijeli na subjekt (ja) i objekt (drugi, drugo). Prepuštanje započinje preusmjeravanjem, otvara nas široj svijesti te nam konačno omogućuje da osjetimo “ono što nastaje”.

Filozofi su tisućama godina proučavali prepuštanje. Pa ipak, tek su nedavno Francisco Varela i Eleanor Rosch, profesorica kognitivne psihologije na Kalifornijskom sveučilištu Berkeley, pojasnili proces sa stanovišta moderne znanosti.

Eleanor Rosch stručnoj javnosti poznata je po svojim radovima o percepciji u kojima je ukazala na ograničenja tradicionalnih postavki psihologije. Nezadovoljna rezultatima, počela se propitivati: “Možemo li psihologiji pristupiti na neki drugi, učinkovitiji način?” U želji da pronađe nešto što će “obnoviti psihologiju”, istraživanje ju je na koncu odvelo do budizma, taoizma i meditacije.

Tijekom intervjua, Otto Scharmer zamolio ju je da pojasni stajalište o tome da se znanstveni rad, umjetnička, leaderska, menadžerska i poduzetnička aktivnost trebaju obavljati “umom dubokog uvida”.

“Riječ je o svojevrsnoj ‘drugoj razini svijesti’”, odgovorila je Eleanor, “koja se odnosi na drugačiju vrstu spoznaje, kognicije ili poimanja koju u tibetanskom budizmu nazivaju ‘mudrom svijesti’ (engl. *wisdom consciousness*). Takvo se poimanje temelji na stajalištu da ‘um i svijet nisu odvojeni’, već međuovisni.”

Međutim, budističko poimanje jedinstva uma i svijeta strano je zapadnjačkom

svijetu. Stoga je Eleanor niz godina tragala za pravim riječima kojima će opisati procese. S vremenom je zaključila kako joj puka fraza “um i svijet nisu odvojeni” neće u tome previše pomoći.

Stoga je polako počela razlikovati dvije vrste znanja: *analitičko znanje* i *primarno poimanje*.

“Analitičko znanje na stvarnost gleda kao na niz odvojenih objekata i stanja; pritom ljudski um izdvaja pojedinačne objekte i događaje te među njima pronalazi najjednostavnije predvidljive poveznice kako bi stvorio bilo kakvu koherentnu sliku realnosti s kojom će moći živjeti.”

“Suprotno tome, ‘primarno poimanje’ izvire iz cjeline, a ne iz slučajno izdvojenih dijelova.

Djelovanje iz takvog poimanja otvoreno je umjesto konačno, puno razumijevanja i suosjećanja, spontano umjesto racionalno.” Prema njezinoj teoriji, primarno poimanje javlja se zbog toga što um i materija izvire iz istog kvantnog polja.

Primarno poimanje javlja se zbog toga što um i materija izvire iz istog kvantnog polja.

Strano ja

Kako beskrajno, živeće polje koje Eleanor opisuje polako “upoznaje samo sebe”, naša poistovjećenost s “malim, lokalnim *ja*” polako jenjava. Riječju, mijenja se naš centar svjesnosti.

Različiti ljudi i stručnjaci različito opisuju to proširenje ili “decentralizaciju” iskustva vlastitoga *ja*. Primjerice, Varela govori o “prividnom” ili “krhkom *ja*”. Ryosuke Ohashi, učenik vodećeg japanskog zen

filozofa 20. stoljeća Kitare Nishide, upotrijebio je pak pojam *strano ja* kako bi opisao ono što ostane kada malo, lokalizirano *ja* nestane: “Nešto što je *meni* prilično strano omogućuje moje postojanje. A to ‘nešto’ istočne tradicije nazivaju ‘ništavilom’ koje omogućuje naše postojanje i odnose sa bilo čime. U kontekstu tradicionalne kršćanske terminologije, za to ‘apsolutno strano *ja*’ kažemo da je sam Bog koji obitava u meni.”

Copyright © 2013. SoL Croatia. Sva prava pridržana.



Peter M. Senge, predsjednik i osnivač SoL-a, *Society for Organizational Learning*, redoviti profesor na *MIT Sloan School of Management*.



Joseph Jaworski, predsjednik uprave ugledne savjetničke tvrtke *Generon Consulting*, autor bestselera *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*.



Otto Scharmer, redoviti profesor na *MIT Sloan School of Management*. Autor je kapitalnog djela *Theory-U: Leading from the Emerging Future*.



Betty Sue Flowers, doktorica znanosti, poslovna savjetnica i spisateljica, profesor emeritus na *University of Texas, Austin*.

Biznis. Čist i besprijekoran. Kakav i treba biti.



BIZdirekt

Poslovni časopis BIZdirekt putem tri regionalna izdanja besplatno prima 12.000 vodećih hrvatskih poduzetnika i managera među kojima su i najuspješniji odvjetnici, arhitekti, javni bilježnici, političari, privatni liječnici te ostali uspješni gospodarstvenici.

mirakul d.o.o. • www.mirakul.hr • marketing@mirakul.hr • t: +385 31 210 198

qCaffe



Duhovnost u organizacijama

Gledano kroz povijest, nove ideje uglavnom su nastajale u neformalnim razgovorima u gostionicama, barovima, crkvama i na sličnim mjestima. Pokretači velikih promjena često bi znali reći: "Sve se pokrenulo s mrtve točke kada smo počeli međusobno razgovarati". U tu svrhu služi nam i qCaffe. Na kavi s domaćim i stranim liderima, poduzetnicima, znanstvenicima i drugim interesantnim ljudima razgovarat ćemo o raznim temama s područja liderstva, menadžmenta, organizacijskog razvoja pa čak i šire. Na prvom qCaffeu našli su se:



Daniela Miljan

Executive Mentor & Coach, i Organizational Development Specialist



Ivan Miljan

poslovni savjetnik, programski direktor ISOD - *Integral School of Organization Development*, autor knjige *Majstorstvo razvoja*.



Marko Lučić

Quantum21.net i *qLife* urednik i član uprave

“ Nekako mi se čini da duhovna pismenost, nazovimo je tako, posljednjih godina raste.

Marko Lučić: Dovršavajući ovaj broj *qLifea*, u kontaktu s oglašivačima primijetio sam veliku količinu skepticizma kad bih im na pitanje: "Koja je tema broja?" odgovorio: "Duhovnost u poslovanju." Razina nelagode bila je gotovo opipljiva, a neki su mi i otvoreno rekli da bi radije preskočili oglašavanje u ovom broju. No, znajući da se ljudi najčešće boje onoga što ne poznaju, to mi je samo potvrdilo da je ovo tema o kojoj moramo razgovarati, o kojoj je važno bolje informirati lidere i menadžere. Kod njih posebno, ali i u širem društvu, toliko je mnogo iracionalnih strahova, predrasuda, neznanja i pogrešnih uvjerenja povezanih s duhovnošću, da bi bilo neodgovorno o tome ne govoriti.

Ivan Miljan: Što misliš, što je duhovnost za jednog tipičnog hrvatskog menadžera?

ML: Tipični hrvatski menadžer je prije svega duhovni laik. To je možda osnovno obilježje, na koje se nadovezuje sve ostalo.

Daniela Miljan: Kad kažeš da je duhovni laik, pretpostavljam da misliš na to kako nema "stručna znanja" iz tog područja. Sve što o duhovnosti zna dolazi iz svakodnevnice u kojoj se manje ili više susreće s duhovnošću, ovisno o afinitetima.

ML: Tako je, duhovni laik, po definiciji, nije ekspert u tom polju znanja. No, to ne znači da je ignorant.



: Nekako mi se čini da duhovna pismenost, nazovimo je tako, posljednjih godina raste. Taj trend pridonosi da i "duhovni laici", kako si ih nazvao, postaju sve informiraniji.



: Malo tko bi osporio činjenicu da duhovnost postaje sve popularnija tema. Dovoljno je uputiti se u bilo koji trgovački centar i pogledati knjige u izlozima knjižara. Među istaknutom literaturom dominiraju strani bestseleri autora kao što su Neale Donald Walsch, Eckhart Tolle, Deepak Chopra, Wayne Dyer, Robin Sharma ili Osho, ali i ništa manje popularni naslovi domaćih pisaca, od Antona Krajčara, fra Zvezdana Linića, Adriana Kezelea, Vesne Krmpotić, Brune Šimleše ili Predraga Petkovića.

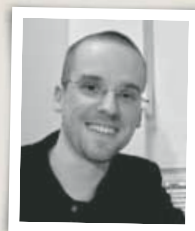
“ Malo tko bi osporio činjenicu da duhovnost postaje sve popularnija tema.

“Jasno mogu vidjeti kako lideri i menadžeri koje ova tema privlači, ali se s njome nikad nisu pobliže upoznali, ostaju potpuno zatečeni i zbunjeni pred bujicom raznolikih knjiga, autora i ideja.



: Svoje mjesto u literarnoj kategoriji "duhovnost" pronašli su čak i političari Janez Drnovšek i Zdravko Tomac, koji u svojoj knjizi opisuje vlastito "obraćenje kroz proces pročišćenja, prosvjetljenja i sjedinjenja"! Kad sam to vidio, prisjetio sam se one narodne izreke: "Koliko ljudi, toliko čudi." U ovom slučaju, koliko ljudi, toliko pristupa temi duhovnosti. Jasno mogu vidjeti kako lideri i menadžeri koje ova tema privlači, ali se s njome nikad nisu pobliže upoznali, ostaju potpuno zatečeni i zbunjeni pred bujicom raznolikih knjiga, autora i ideja.

DM: To je nešto što mogu potvrditi iz vlastitog iskustva, ali i kroz rad s tom populacijom. Isprva zbunjeni, zainteresirani će već odabrati neku knjigu. Knjigu koju im je netko preporučio ili im se čini zanimljiva, knjigu koja odgovara njihovim trenutnim potrebama. Čitat će je u nadi da će im život i svijet nakon toga imati malo više smisla. Možda će se oduševiti nekom "tajnom" o stjecanju bogatstva, sreće i vrtoglavo uspješne karijere, možda će popraviti odnos sa supružnikom ili se možda neće dogoditi baš ništa spektakularno pa će preći na neku sljedeću, "duhovniju" knjigu.



: Bit će tu i onih koji će se razočarati "mambo-džambo" duhovnjačkim pričama" i napustiti spiritualnu arenu. Danas je duhovnost u Hrvatskoj još uvijek stvar isključivo privatnih interesa i u organizacijama se spominje vrlo rijetko - ako ikad.

“Danas je duhovnost u Hrvatskoj još uvijek stvar isključivo privatnih interesa i u organizacijama se spominje vrlo rijetko - ako ikad.

ML: Kada biramo temu za novi broj *qLifea*, uvijek se nastojimo postaviti "u cipele" publike kojoj je časopis namijenjen. U uređivačkom odboru sami sebi postavljamo pitanja na koja bi svatko od nas, kao čitatelj, volio dobiti odgovor. Ova je tema povezana s pitanjima: Što je to duhovnosti? Postoji li razlika između duhovnosti i religioznosti? Je li duhovna osoba uvijek i vjernik? Kakvu uopće ulogu duhovnost može imati u poslovnom svijetu? Kakva je korist od duhovnosti za organizacije i njihov prosperitet? Može li se duhovnost učiti, trenirati i razvijati kao, primjerice, vještina rada na računalu ili vještina pregovaranja?

DM: Mislim da bih i sama postavila ista pitanja.

ML: Najbolje je da se onda odmah pozabavimo pitanjem: što je, a što nije duhovnost?

Smisao i razvoj duhovnosti



Za početak, duhovnost sigurno nije religioznost, nije popularna psihologija i nije alternativna ili *new age* tema. Problem je što većina autora koje smo u uvodu spomenuli u svojim knjigama miješa sva ta područja. Čine to bilo radi uspješnije prodaje, bilo zato što ni sami ne znaju što je točno duhovnost. Naziv duhovnost potječe od latinske riječi *spiritus* i znači "ono što nam daje život" ili "ono što nam udiše životnost". Spiritualnost prevodimo na hrvatski kao duhovnost zato što latinski *spiritus* potječe od *spirare*, udisati, ili dah. Dah ili *dub* oduvijek se smatrao metaforom života - osoba koja diše živa je. Za osobu koja je preminula često kažemo da je *izdahnula*.

ML: U najstrožem smislu, baviti se duhovnošću značilo bi onda baviti se temeljnim životnim pitanjima: što je život, koji je njegov smisao, zašto živimo, što smo bili prije i što ćemo - i hoćemo li - biti poslije ovog našeg života, imamo li životnu svrhu?

IM: Lijepo rečeno. Duhovnost je, dakle, potraga za odgovorima na velika pitanja koja si u životu postavljamo. No, moramo biti svjesni da se tijekom vremena mijenjalo ono što danas podrazumijevamo pod duhovnošću. U 11. stoljeću duhovnost je počela obilježavati nematerijalne i mentalno

“ Duhovnost sigurno *nije* religioznost, nije popularna psihologija i nije alternativna ili *new age* tema.

usmjerene aspekte postojanja, za razliku od onih materijalnih i senzualno usmjerenih. Pod utjecajem kršćanstva teritorij je u 13. stoljeću oštro podijeljen na dio pod eklezijastičkom ingerencijom - duhovno, i dio pod sekularnom ingerencijom - materijalno. Proučavanje unutarnjeg života čovjeka i podučavanje o njemu bilo je pod monopolom Crkve. U 17. i 18. stoljeću čak se razlikovao viši i niži oblik duhovnosti - duhovniji je bio onaj tko je više manifestirao kršćanske ideale.

ML: Čini mi se da nije pretjerano ustvrditi da je religija u našem dijelu svijeta u to doba imala monopol nad svime što se smatralo duhovnim. Kao i mnoge druge stvari, prosvjetiteljstvo je značajno utjecalo da se to promijeni.

IM: Prosvjetiteljstvo je oslabilo utjecaj Crkve, ali tek u 19. stoljeću, kad se pojavio pokret pod nazivom *transcendentalizam*, duhovnost je počela dobivati drugačiji smisao. Oni su bili preteča onoga što će se kasnije rasplamsati pojavom *new age* pokreta.

DM: Mislim da je važno istaknuti da su transcendentalisti postavili temelje modernom shvaćanju duhovnosti. Ti su ljudi vjerovali kako društvo i njegove institucije, posebno religijske organizacije i političke stranke, u konačnici kvare čovjeka. Tri su stvari bitne u njihovu djelovanju. Na

prvom mjestu, imali su određenu težinu u društvu svojeg vremena jer ih je predvodio utjecajni američki intelektualac i pjesnik Ralph Waldo Emerson. Zatim, bili su veliki zagovornici osobnih, izravnih spoznaja o unutarnjem svijetu čovjeka. I konačno, promicali su duhovnost kao zasebno, neovisno područje istraživanja.

ML: U redu, to je bilo u 19. stoljeću. Nakon toga prošli smo kroz Drugi svjetski rat i od tada nadalje duhovnost se sve snažnije odvaja od ekskluzivne vezanosti uz religije.

IM: Vrijeme prolazi, a dio vezan uz osamostaljenje od religija postaje sve manje važan. U prvi plan dolazi afirmiranje duhovnosti kao samostalnog područja. S vremenom se razvio novi diskurs koji objedinjuje humanističku psihologiju, mistične i ezoterične tradicije i suštine istočnih religija, u čemu je meditacija prepoznata kao središnji instrument stjecanja osobnog duhovnog iskustva.

ML: I eto, na veliku scenu stupa *new age!*



: Dolazi ljubav i mir, Woodstock generacija, djeca cvijeća. Njihov je najveći doprinos, ako govorimo o duhovnosti, u tome što su u javnosti popularizirali razliku između duhovnog i religijskog. Šire i fleksibilnije shvaćanje duhovnosti otvorilo je put sve popularnijem opredjeljenju "duhovan ali ne religiozan".

IM: Zanimljivo je da taj trend kritiziraju gotovo podjednako i teisti i ateisti... No, unatoč tome, duhovnost se u 21. stoljeću snažno i nepovratno odvojila od religije i počela vraćati svojoj suštini.

Duhovnost i religije

ML: Hrvatska je izrazito katolička zemlja i velik broj ljudi još uvijek poistovjećuje ta dva pojma. Mislim da je važno da se dotaknemo razlike između "religijskog" i "duhovnog".

DM: Slažem se. Primijetila sam da često brzopleto pretpostavimo da je to svima jasno, a onda nas stvarnost ponekad i grubo upozori na tu grešku. Ti, Ivane, imaš tehnički um i dobro ti idu definicije. Priprema, pozor, kreni!

“ Ako govorimo o duhovnosti , najveći doprinos Woodstock generacija u tome je što su u javnosti popularizirali razliku između duhovnog i religijskog.

IM: Ha, ha... U redu, pokušat ću to nekako definirati. Religije započinju kao čovjekova potraga za duhovnim odgovorima. Oko nekih pojedinaca i odgovora zatim se polako okupljaju ljudi, gradi institucija i propisuju dogme, uvjerenja koja su autoritativno dana i koja se ne preispituju. Paradoksalno, ono što je započelo čovjekovim preispitivanjem sebe i svoje uloge u kozmičkoj kreaciji, ono što je započelo kao duhovna avantura u središte sebe, s vremenom okoštava

i postaje sušta suprotnost izvornoj ideji, pretvarajući se u skup propisa, pravila, uloga i ceremonija koji se ne propitkuju, ne mijenjaju nudeći konfekcijske, zastarjele i ofucane odgovore na ključna pitanja o postojanju.

DM: No, nije li to često slučaj i s organizacijama? Ono što započinje kao poduzetnička avantura, živa, spontana, energična želja da se ostvari poslovna ideja, s vremenom polako prerasta u rigidnu organizaciju koja ima svoje uloge i procese, koja na pokušaje propitkivanja ili mijenjanja nudi blazirane odgovore tipa: "Mi to tako radimo, takva je procedura."

“ Nasuprot institucionaliziranoj vjeri stoji duhovnost, kao duboko osobna potraga za *vlastitim* odgovorima, kroz vlastita *iskustva*.



: **D**a, nasuprot institucionaliziranoj vjeri stoji duhovnost, kao duboko osobna potraga za *vlastitim* odgovorima, kroz vlastita *iskustva*.

“ Mogli bismo reći da religije nude *fast food* odgovore na suštinska čovjekova pitanja i, uglavnom monopolistički, traže da se u njih - i samo njih! - vjeruje bez pitanja.



: **S**viđa mi se analogija. Mogli bismo reći da religije nude *fast food* odgovore na suštinska čovjekova pitanja i, uglavnom monopolistički, traže da se u njih - i samo njih! - vjeruje bez pitanja. To su odgovori do kojih su došle središnje figure njihovih mitova. S druge strane, nalazi se duhovnost.

Duhovnost i znanost

ML: Dolazimo do jednog vrlo važnog pitanja: je li duhovnost kao disciplina bliže religiji ili znanosti? U odnosu na pitanja kojima se bave, duhovnost i znanost različite su. Dok se znanost bavi pitanjima ontološke prirode: "Kakav je svijet u kome živimo i kako on funkcionira?", duhovnost se bavi pitanjima epistemološke prirode: "Kako znamo to što mislimo da znamo o svijetu, kako spoznajemo sebe i svijet?" te pitanjem koje je za znanost apsolutni tabu: "Zašto postoji sve što postoji?" U toj podjeli znanost i duhovnost su vrlo različite... a opet, duhovnost je sličnija znanosti u načinu na koji traži odgovore.



Naravno, kao što su kemija i biologija različite u odnosu na ono čime se bave, tako su znanost i duhovnost različite. S druge strane, ako promatramo *način* kako traže odgovore na svoja pitanja, duhovnost i znanost vrlo su bliske. Duhovna metoda identična je znanstvenoj metodi: polazi od hipoteze koju provjerava eksperimentom, zatim ponavljanjem eksperimenta dokazuje konzistentnost dobivenih odgovora te tako dobivene odgovore razmjenjuje sa zajednicom istraživača, nudeći i tražeći kritički osvrt, korekciju i dopunu opaženog. Primjerice, hipoteze o postojanju i funkcioniranju mikrosvijeta provjeravaju se eksperimentima čiju osnovu čini mikroskop, opažanja se objavljuju u stručnim časopisima i knjigama, a kritike razmjenjuju između znanstvenika. Hipoteze o suštini, smislu i svrsi postojanja provjeravaju se eksperimentom čiju osnovu čini meditacija, a opažanja, zaključci i kritike potom se, kao i u znanosti, razmjenjuju između istraživača. Istinski duhovni istraživači uspoređuju rezultate svojih eksperimenata i kritički korigiraju jedni druge.

ML: Odlično si to opisao. Da bi riječ rekao! Zato se primjerice kaže "Vedska duhovna znanost". Nema tu previše mjesta za vjerovanje već isključivo za eksperimentiranje i iskustva proizašla iz tog procesa. Međutim, moram ovdje ukazati na nešto važno. Primarni inputi u vidu recimo "deset Božjih zapovjedi" koji se na ovakav ili onakav način pronalaze u svakoj religiji, a ne samo u kršćanstvu, čovječanstvu su dati u meditacijama svetih ljudi. Na duhovnom istraživaču ostaje da znanstvenom metodom provjeri njihovu valjanost u vlastitom životu.

“ Istinski duhovni istraživači uspoređuju rezultate svojih eksperimenata i kritički korigiraju jedni druge.

Očigledno, u svakom području postoje ozbiljniji i manje ozbiljni praktičari, kako u znanosti, tako i u duhovnosti. No, načela "struke" koja definiraju što je dobra znanost, ili dobra duhovnost, suštinski su ista.

DM: Pokušat ću sažeti što smo do sada zaključili. Duhovnost je samostalna disciplina koja se bavi potragom za odgovorima na velika životna pitanja. Za razliku od religije, ne nudi dogmatske odgovore, nego nas potiče da sami, metodom sličnom znanstvenoj, dođemo do odgovora na pitanja tko smo, odakle dolazimo i kamo idemo.

IM: Točno. Usput rečeno, sličan naziv ima jedna glasovita slika Paula Gauguina: *Odakle dolazimo? Tko smo? Kamo idemo?* Tu je sliku doživljavao kao vrhunac svojih misli, svojeg slikarskog djela, pa čak i kao vrhunac svojeg života. Slika je mističan i složen spoj ideja, vjerovanja, životnih i evolucijskih razdoblja, kultura i simbola. Njome nam je Gauguin nastojao prenijeti svoj doživljaj duhovne suštine koja nam je svima zajednička. No, on je tek jedan od mnogobrojnih ljudi u povijesti čovječanstva koji su pokušavali artikulirati velika pitanja na koja svi - svjesno ili nesvjesno - tražimo odgovore.

ML: Nekako to i očekujemo od umjetnika i znanstvenika, ne začuđuje nas previše kad se susretnemo s umjetničkim djelom prožetim duhovnošću, ili u biografiji velikih znanstvenika kao što su Einstein, Planck, Pauli ili Schrödinger otkrijemo mističnu

inspiraciju. Hajdemo se sada pozabaviti ulogom duhovnosti u poslovnom svijetu, u svijetu lidera i organizacija. Na kraju, riječ je o osnovnoj svrsi postojanja *qLifea*.

DM: Mislim da uloga duhovnosti u menadžmentu jednaka onoj koju si pripisao umjetnicima i znanstvenicima. Uloga duhovnosti je pružiti inspiraciju, potaknuti intuiciju, osloboditi kreativnost, osvijestiti svrhu te rasplamsati motivaciju i predanost oživotvorenju te svrhe. Sa stanovišta duhovnosti, nema baš nikakve razlike između slikara, fizičara, menadžera, blagajnika ili računovođa.

Duhovnost u razvoju lidera i menadžera



:U redu. No, ima tu još nešto, po meni suštinski važno. Promotri malo što si sada rekla: "...uloga duhovnosti u menadžmentu?" Uoči ovaj moment. Vidiš kako nam um i jezik funkcioniraju? Slušajući te, automatski sam pomislio kako postoje dva entiteta, "duhovnost" i "menadžment" pa onda onaj prvi nešto radi drugome. Međutim, liderstvo i menadžment osobno smatram duhovnošću manifestiranom u praksi. Nije li "menadžment" zapravo "vjera, inspiracija, komunikacija,

osvještavanje, vrijednosti, integritet"? Ima li u tom "menadžmentu" koji nam u mnogome određuje sudbinu išta bitno, a da nije povezano s "duhovnošću"? Ne mogu ti opisati koliko me ljuti kada se "veliki" lideri i menadžeri bave nečim izvan toga, uobičajeno matematičko-statističkim modelima i analizama. Po temama o kojima žele razgovarati odmah mi je jasno kojoj "ligi" pripadaju... Vjerojatno ste i sami iskusili situacije kada počneš pričati o temama važnim za razvoj organizacije, a osoba s druge strane s podsmjehom i s visine ti dobacuje: "Nemojmo filozofirati. Hajde da pričamo o konkretnim stvarima!"

DM: Naravno! Nebrojena puta! Uh... točno znam o čemu govoriš.

ML: Imali još koji način manifestiranja duhovnosti u životu jednog menadžera?

IM: Evo, dat ću primjer jedne osobe s kojom trenutno radim kao *executive coach*. Riječ je o ženi u četrdesetim godinama, vrlo uspješnoj i cijenjenoj potpredsjednici velike multinacionalne kompanije. Ona je više iznimka nego pravilo u mojoj praksi, s obzirom na to da je najveći dio razvojnog rada koji prolazim s menadžerima usmjeren na teme kao što su: bolje komunicirati, voditi ljude, organizirati se, nositi se sa stresom, napredovati, razumjeti što se zbiva u organizaciji i slično. Međutim, osoba s kojom radim realizirala se

“ Nasuprot institucionaliziranoj vjeri stoji duhovnost, kao duboko osobna potraga za *vlastitim* odgovorima, kroz vlastita *iskustva*.

u svim tim pogledima: ima bogato iskustvo u svojem području rada, magistrirala je poslovno upravljanje na prestižnom studiju, izrazito je vješt komunikator i lider, utjecajna je i u organizaciji i u zajednici, obiteljski život joj je posložen, materijalno je situirana. Riječ je o ženi koja je upravo na vrhuncu svojih kapaciteta, potpuno neopterećeno može i želi dati puno svijetu, no postavlja si pitanje kako, gdje i zašto? Želi se razvijati, želi rasti kao ljudsko biće, no za nju više nije izazov upisati doktorat na Harvardu i steći još jednu diplomu ili pohađati neki trening iz interpersonalnih vještina. Kako radi u multinacionalnoj tvrtki, proputovala je svijet i imala prilike vidjeti najbolje poslovne prakse u raznim zemljama. Stoga, niti učenje od najboljih, ili u najrazličitijim kulturnim kontekstima za nju ne predstavlja veći izazov. No, ipak, u njoj je prisutan neki nemir, nešto što je "žulja" u pozadini uma, a ne može posve sigurno odrediti o čemu se radi.

ML: To njezino stanje podsjeća me na rečenicu iz filma *Matrix*: "Ovdje si jer znaš nešto. To što znaš ne možeš objasniti, no osjećaš to. Osjećao si to cijelog života. Ne znaš što je to, no ono je tu, kao trn u tvome umu koji te izluđuje."



Sajna usporedba! Taj trn u njezinu umu ne odlazi, on je tu koliko god se ona zatrpala poslom, koliko god skretala pažnju na druge stvari, hitne i bitne. On je uvijek tu. Tijekom radnog dana žulja možda manje, ali u slobodno vrijeme, a posebno noću kad sve utihne, on žulja više.

ML: I što radite zajedno, kako sada izgleda njezin razvojni put?

“ S menadžerima koji žele razviti vlastitu intuiciju, kreativnost i intrinzičnu motivaciju, koji žele pronaći osobne odgovore na velika životna pitanja, s njima treba raditi na duhovnom razvoju.



S menadžerima treba raditi na menadžerskim znanjima ako ih nemaju. Treba naučiti što je bilanca, što je marketinški miks, što je sustav upravljanja talentima, što je upravljanje lancem opskrbe. S menadžerima koji nemaju međuljudske vještine treba raditi na vještinama: kako komunicirati, prezentirati, pregovarati, delegirati, odlučivati. S menadžerima koji imaju prepreke u osobnosti, treba raditi na osobnom razvoju: kako biti asertivniji ili više uvažavati druge ljude, kako biti hrabriji u društvu, otvoreniji za promjene, topliji u odnosima. S menadžerima koji ne znaju uskladiti privatni i poslovni život ili um i tijelo, treba raditi na skladu: kako umanjiti vlastiti stres, biti otporniji i ne prenositi ga na okolinu, kako se opustiti, kako se pravilno hraniti, kako održavati tjelesnu kondiciju. S menadžerima koji žele razviti vlastitu intuiciju, kreativnost i intrinzičnu motivaciju, koji žele pronaći osobne odgovore na velika životna pitanja, s njima treba raditi na duhovnom razvoju.

“ Taj trn u njezinu umu ne odlazi, on je tu koliko god se ona zatrpala poslom, koliko god skretala pažnju na druge stvari, hitne i bitne. On je uvijek tu.



Aspiria

development mastery

CHANGE.
LEADERSHIP.
DEVELOPMENT.



DIPLOMA IN ORGANIZATION DEVELOPMENT AND MENTORING

“Najnapredniji modeli razvoja zaposlenika i organizacija”



Informacije o školovanju dostupne su na www.aspiria.org



Svako od ovih područja razvoja ima drugačije metode, alate i trajanje. Znanja se najbrže usvajaju. Nakon njih slijede vještine za koje je potrebno nešto više vremena.

Na osobnosti ljudi već puno manje rade. Promjene osobnosti iziskuju veliku predanost i da bi se neki dijelovi osobnosti promijenili, potrebno je puno više vremena nego za usvajanje, primjerice, prezentacijskih vještina. Sklad uma i tijela postiže se otprilike jednako teško kao i promjena elemenata osobnosti - najmanje godinu dana potrebno je da bi se usvojila rutina vježbanja i u svakodnevnicu integrirale drugačije prehrambene navike. Duhovni razvoj je najzahtjevniji jer on zadire u samu suštinu onoga što mi mislimo da jesmo, načina na koji doživljavamo sebe i svijet. Uz to, metode, tehnike i alati duhovnog razvoja slabo su poznati, nisu etablirani, pravi stručnjaci su rijetki i teško dostupni, a povrh svega tu je i strahovito puno nerazumijevanja, kao i oportunističkog svaštarenja.

ML: Je li duhovni razvoj nešto što činiš... ili nešto što ti se "dogđa"?

IM: Duhovni razvoj je nešto što čovjek definitivno aktivno čini. Moguće je doživjeti iznenadne kratkotrajne bljeskove uvida u širu stvarnost, no to je stanje koje spontano dolazi i brzo prolazi. Najčešće je potrebno raditi na sebi da bi se ta kratkotrajna stanja produljila, stabilizirala, da bismo ovladali načinom na koji u njih ulazimo, načinom na koji iz njih crpimo odgovore, inspiracije i spoznaje te da bismo ta iskustva kvalitetno integrirali u svoju svakodnevnicu.

DM: Drugim riječima, ono što činimo, naš život i djela, najbolje pokazuju koliko smo

“ Duhovni razvoj je najzahtjevniji jer on zadire u samu suštinu onoga što mi mislimo da jesmo, načina na koji doživljavamo sebe i svijet.

odmakli u kontekstu duhovnog razvoja. Od konkretnih, praktičnih razloga zašto bi se menadžeri bavili duhovnim razvojem naveo si jačanje intuicije, inspiracije i kreativnosti. Na taj način i vodeći mislioci modernog menadžmenta, kao što su Peter Senge ili Otto Scharmer izučavaju duhovne prakse i njihovu primjenu u liderstvu. No ako idemo korak dalje, dolazimo do prilično populariziranog koncepta "prosvjetljenja". Što je po vama prosvjetljenje?

Koncept prosvjetljenja

IM: Etimološki, "prosvjetljenje" dolazi od prožeto svjetlom, obasjano. Svjetlo je u ovom slučaju metafora za ono što u mnogim kulturama tisućljećima ima različita imena ali isto značenje: Svjetlo Svijesti, Apsolutno, Jedno, Brahman, Duh, Bog, Priroda Buddhe, Dharmakaya, Tathagatha, Sunyata, Nerođeni, Providnost, Bezvremeni, Čisti Promatrač, Bezoblična Svjesnost, Praznina, Nedualno... Često se to "Svjetlo" naziva i "Veliki Ja", onaj "Ja" koji nije

ograničen tijelom, koji za razliku od našeg tijela i uma ne umire i ne raspada se koncem života. "Veliki Ja" razlikujemo od malog "ja", koji nazivamo ego, atman, duša, psiha ili namarupa. Mali "ja" je sve ono što mi mislimo da jesmo: ime, prezime, pripadnost obitelji, naciji, klasi, vjeri, tvrtki, ono sa čime se identificiramo, ono što u svađama žestoko branimo. Mali "ja" nalazi se u tijelu, ograničen je kožom, on je povrediv i smrtnan. On je netrajan.

Kad duhovnim razvojem omekšamo granice malog "ja", kad "umremo prije smrti", tada se stapamo sa "svjetlom čiste svijesti" i upoznajemo svoj pravi, "Veliki Ja", nerođeni, nestvoreni, bezvremeni, neuništivi aspekt nas. Citirajući Evanđelje po Ivanu: "Svjetlo svijetli u tami i tama ga ne obuže." Svjetlo "Velikog Ja" prodire kroz zatamnjenja uma koja nas fokusiraju na mali "ja". To se zove prosvjetljenje, ili kensho, satori, daigo, bodhi, ili prajna - ovisno o kulturi. Svjetlo može prodrijeti malo ili puno, slabije ili snažnije, ali sam koncept "prosvjetljenja" je proces, putovanje, a ne cilj ili rezultat, kako se popularno pogrešno misli.

ML: Uh... ovo objašnjenje vjerojatno će uznemiriti duhove mnogih čitatelja, posebno vjernika koje njihova vjera uči da je Bog izvan nas, odvojen od nas, da smo mi u najboljem slučaju Njegova dječica kojoj je propisao određene zakone ponašanja u životu i kojoj će na koncu suditi prema tim zakonima te ih kažnjavati ili nagrađivati u skladu s presudom. Kako smo izrazito katolička zemlja, tumačenje prema kojem duhovnim razvojem mi postajemo sam Bog zvalo bi se - bogohuljenjem.

IM: Dozvoli mi mali ispravak. Ja nisam rekao da mi duhovnim razvojem postajemo Bog. Rekao sam da mi, apsolutno svatko od nas, u svojoj suštini već imamo

božansku prirodu. Svjetlo svijetli u svakom biću, samo kod nekih prodire snažnije, a kod nekih su naslage oblaka deblje pa ga je teže vidjeti. No, ono je uvijek tu. I svatko, baš svatko se može u to osobno, izravno uvjeriti.

“ Duhovni razvoj nije razvoj i elaboriranje vjerovanja. Duhovni razvoj je dobivanje jasnih, nedvosmislenih, potpuno sigurnih odgovora kroz vlastito iskustvo.



: **P**ri tome ne govorimo o *vjerovanju* da je to tako. Bili mi vjernici ili ne, svi vjerujemo u nešto. Vjerujemo jer su nas tako učile mame i bake,

vjeroučitelji, svećenici, profesori ili društvo u kojemu živimo. Vjerujemo da Bog postoji, ili da ne postoji, ili da ne možemo znati da postoji. Ako vjerujemo da postoji, onda vjerujemo da je ovakav ili onakav, da je on ili ona ili ono, da je ovdje ili ondje ili posvuda... Sve su to vjerovanja. Duhovni razvoj nije razvoj i elaboriranje vjerovanja. Duhovni razvoj je dobivanje jasnih, nedvosmislenih, potpuno sigurnih odgovora kroz vlastito iskustvo.

IM: Razlika između mistika i vjernika je u tome što mistici znaju tko su, imaju spoznaju stečenu kroz osobno iskustvo, dok

ostali imaju različite teorije i ideje u koje vjeruju. U nekom trenutku svojeg života mistici su se "probudili" i prisjetili se tko su doista. To prisjećanje ili buđenje polako mijenja način na koji mistik doživljava sebe i svijet, svoju ulogu, smisao svojeg života, svojih odnosa i iskustava koje mu život donosi. Taj proces zovemo prosvjetljenjem. Buđenje može biti brzo, kratko i netrajno pa ga Japanci u zen tradiciji zovu kensho, ili dublje i trajnije pa ga zovu satori, ili potpuno trajno pa ga zovu daigo. No buđenje ili prosvjetljenje razvojni je proces.

“ Tvrđnja da netko može izravno spoznati božansku prirodu, posebno u kombinaciji s riječju "mistik" obično izaziva podosta skepse, a ponekad i bijes.



: U redu, mislim da će se i vjernici složiti s konstatacijom da u svakome postoji "božanska priroda". Uostalom, u katolicizmu postoji vjerovanje da je Bog stvorio čovjeka "na svoju sliku i priliku". Međutim, tvrđnja da netko može izravno spoznati božansku prirodu, posebno u kombinaciji s riječju "mistik" obično izaziva podosta skepse, a ponekad i bijes.

IM: Svojedobno su i Kopernik i Galileo svojim spoznajama izazivali gnjev vjernika koji su kategorički, iz "svetih uvjerenja", odbijali pogledati u teleskop. Moderno

društvo je pomiješalo duhovnost s praznovjerjem, magijom, religijom, alternativom novog doba, popularnom psihologijom i u zadnje vrijeme dodalo malo populističkih tumačenja kvantne fizike. Time je postalo izrazito teško uzimati za ozbiljno ljude koji tvrde da se bave duhovnim razvojem.

Duhovne stranputice

DM: Zbog svega navedenog, osobe konzervativnijih svjetonazora sklone su automatski otpisati "duhovni razvoj": "Aaaa... to su oni koji hodaju u krpicama, ne jedu meso, dube na glavi, mrmljaju si u bradu neke mantre, tvrde da vide aure, liječe reiki-jem, namještaju izvrnute čakre..." Duhovnost je na zapadu postala, citirat ću TBF, "šareni artikal, karton i plastika, crven, zelen, žut, kupuj kao lud".

ML: Promatrajući to, vidim da je u tom potpunom i za mnoge zavodljivom kaosu, teško pronaći pravi put, prave učitelje i postići nešto više od alternativnog zadovoljenja taštine.

IM: Takvo je stanje stvari. Pa i svatko od nas je prošao svoj dio lutanja. *Per aspera ad astra*. Kroz trnje do zvijezda...

ML: Svojedobno si za *qLife* pisao o zastranjenjima na putu razvoja. Činjenica je da poznajem mnoge ljude koji su se izgubili na tom putu. Duhovnost, po meni, nije stjecanje sposobnosti da mislima kreiram slobodna parkirna mjesta na ulazu u trgovački centar - bez obzira na to koliko me obožavani guru u to uvjeravao. Tužno je

“Ljudi ne znaju u čemu je razlika između prosvjetljene osobe i osobe koja se još nije "probudila".

kad ljudi izgrade čvrsta uvjerenja da je to poanta duhovnog razvoja.

DM: Jednako je tužno kad ljudi trče od jednog "duhovog seminara" do drugog, od jednog iskustva i učitelja od drugog. Neki to čine iz neznanja i nesnalaženja u obilju "duhovne ponude". Neki su u potrazi za posebnim sposobnostima koje će ih uzdignuti iznad drugih ljudi. Drugi to čine u navnoj potrazi za "instant prosvjetljenjem".

IM: Instant prosvjetljenje... Eto jedno originalne zablude koju je Zapad iskonstruirao. Zavodljivo uvjerenje da postoji nešto kao prosvjetljenje koje nam se dogodi u nekom trenutku života, nakon čega nema više nikakve vezanosti za tijelo, um, emocije, navikovne tendencije, svjetovno... Buddha je umro u mukama od dizenterije. Svatko tko je čitao sūtre, zna za njegovu rečenicu: "Bol je neizbježna. Patnja je stvar izbora."

DM: Osim ideala "život u oceanu blagostanja", često susrećemo ideal "novog, uzvišenijeg stanja". Postoji cijela supkultura "tragača za izmijenjenim stanjima", ljudi koji su nalik surferima u potrazi za idealnim valom. Oni neprestano tragaju za nekim višim, ekstatičnijim stanjem. Pritom ne uviđaju da je to ego-trip kao što je ego-trip kupovanje skupih auta i nakita ili odlazak na ekskluzivna putovanja. Novo, uzvišeno, *ekskluzivno* stanje, kao što i sama riječ kaže, stanje je koje isključuje druge - ja sam ga postigla, vi niste.

Prosvjetljenje kao dio evolucije



Vratimo se malo na temu prosvjetljenja. Čini mi se da se oko toga vode polemike nalik na onu: "rađaju li se lideri ili stvaraju?" Za početak, ljudi ne znaju u čemu je razlika između prosvjetljene osobe i osobe koja se još nije "probudila".

IM: Da se upustim u definiciju?

DM i ML: Sa zadovoljstvom!



Prosvjetljena osoba *zna*, ali doista, duboko i nesumnjivo *zna*, da smrt nije kraj postojanja, da naš ljudski oblik u vremenu i prostoru nije sve što smo mi. *Zna* da postoji razlog njegovu ovoživotnom, ovakvom postojanju, i vrlo često *zna* koji je to razlog. Postojanje, Iluzija, Maya, Nirmanakaya, Predstava, Univerzum,

“Prosvjetljena osoba *zna*, ali doista, duboko i nesumnjivo *zna*, da smrt nije kraj postojanja, da naš ljudski oblik u vremenu i prostoru nije sve što smo mi.

Nestvarnost... je sa svrhom ograničeno igralište. Sa svrhom evoluiru. Ta Svrha je Kozmička Igra, Lila, Kreativnost, Spontanost, Zabava i Drama. Igra koju Jedno igra kako bi upoznao samo sebe, kako bi se kreativno izrazilo na bezbroj fascinantnih načina. Prosvjetljeni ili probuđeni *zna* da je to tako jer se *sjetio*. Prosvjetljenje je proces razotkrivanja tih spoznaja, proces otpuštanja svih ograničavajućih uvjerenja, svih vezanosti za život, identitet, ljude... proces prisjećanja. Ono je putovanje, avantura, igra koja ima pravila i ograničenja u ljudskom životu: tijelo, prostor i vrijeme. Najdosadniji film koji možeš zamisliti bio bi film o sretnim ljudima u mirnom selu u kojemu nikad nema nikakvih drama. I iskustvo prosvjetljenja i razumijevanje prosvjetljenja evoluiru u granicama ljudskog. Nedualno Jedno, Brahman, je izvankonceptualan i sve osim realizacije, sve osim osobnog, izravnog iskustva je - u najboljem slučaju - samo "prst koji pokazuje Mjesec, ne i Mjesec sam".

DM: Nije li prosvjetljenje nešto što se treba zaslužiti? Ne bi li trebalo u svijetu biti puno više prosvjetljenih ljudi ako to nije tako?

IM: Alan Watts je lijepo jednom opisao tu kršćansku ideju da se prosvjetljenje treba "zaslužiti". To postoji gotovo ekskluzivno u zajednicama u kojima je religija uspješno uspostavila mitove o tome kako se rađamo krivi za neke grijeha, kako nam treba posrednik do Boga, kako se moramo iskupljivati i kako *ne zaslužujemo* ovo ili ono: ljubav Božju, vječni život, krila i harfu, odaberi sam. Watts je jednom pričao kako su ih na vjeronauku plašili na Veliki petak, dijeleći im slike razapetog Isusa s porukom: "This have I done for thee, what doest thou for me?" Ovo sam ja učinio za tebe, što ćeš ti učiniti za mene?

ML: Kao što postoji evolucija tijela, materije, tako postoji i evolucija psihe. Ne možemo

trčati maraton prije nego što naučimo pužati i hodati. To je i odgovor na pitanje zašto nema više prosvjetljenih ljudi na svijetu. Evolucija ide svojim tempom. Do nedavno nije bilo mobitela na svijetu, prije toga auta, korporacija, globalizacije i njezinih problema. Do nedavno nije bilo coachinga, nije bilo treninga iz međuljudskih vještina, nije bilo koncepta društveno odgovornog poslovanja. Duhovna evolucija, kao i materijalna evolucija, proces je koji se odvija u vremenu.

DM: Oduvijek je bilo prosvjetljenih pojedinaca, no od pojedinaca do skupina i od skupina do trendova veliki su koraci.



Teško mi je razmišljati o "prosvjetljenju" kao o putu... Tada smo svi "prosvjetljeni" jer smo svi na putu. Pa ipak, iako smo na putu, osjećamo da

nismo na cilju. Nešto nedostaje. Osjećamo da još nešto moramo dostići. A kada to dostignemo, znamo da smo tamo. Iz ove perspektive ne znam kako to izgleda, ali sam posve siguran da postoji neka "unutarnja spoznaja" da si stigao. Nešto si sigurno nadišao. Za mene je "prosvjetljenje" buđenje, a ako si budan, ako si se probudio iz sna, onda to mora da je kraj sna, zar ne? Termin "prosvjetljenje", po mom shvaćanju, odnosi se na konačno buđenje kada nema natrag.

“ Za mene je "prosvjetljenje" buđenje, a ako si budan, ako si se probudio iz sna, onda to mora da je kraj sna. Termin "prosvjetljenje", po mom shvaćanju, odnosi se na konačno buđenje kada nema natrag.

Treningom uma do prosvjetljenja



Upravo ta misao koju si spomenuo, da smo svi već prosvjetljeni, temelj je najveće škole zena, *soto zena*. Njezin osnivač, majstor Dogen, podučavao je kako ljudi u temelju griješe kad misle da nešto moraju činiti, postići ili biti u cilju prosvjetljenja. Tvrdio je, a to tvrde i ostale duhovne škole; dzogchen, mahamudra, advaita vedanta, kršćanski mistici ili sufiji, da se svjetlo čiste svijesti ne manifestira, ne otkriva samo zato što ga prekrivaju tamni oblaci misli, sumnji, očekivanja, strahova, nepovjerenja... Osnovna praksa soto zena je shikantaza, ili zazen, u prijevodu "samo sjedenje". Sjedneš i ne radiš ništa. Niti misliš, niti ne misliš. To je ono što je Buddha zvao "srednji put". Međutim, problem je što tako možeš prosjediti trideset godina, a da čisto svjetlo svijesti ne prosvjetli kroz tvoje taloge oblaka. Kaže se: "I klada sjedi na hrpi kraj puta, pa nikada

“ Kako bi um očistile i umirile, sve tradicije koriste određene oblike pripremnih vježbi. Najbliži zapadni ekvivalent pripremnih vježbi bila bi psihoterapija.

ne postigne prosvjetljenje. Stoga, ne sjedite kao klada." Kako bi um očistile i umirile, sve tradicije koriste određene oblike pripremnih vježbi. Najbliži zapadni ekvivalent pripremnih vježbi bila bi psihoterapija.

Cilj pripremnih vježbi je očistiti um od patologija, a potom i od svakodnevnih neuroza, vezanosti, averzija i neznanja. Paralelno s tim vježbama, ili nakon tog procesa, vježba se koncentracija uma ili *shamata* meditacija. Nakon što se um tako istrenira, vježbaju se meditacije uvidu u pravu prirodu stvarnosti, *vipasyana* meditacije. One pomažu u dekonstrukciji koncepata vremena, prostora i identiteta "uprogramiranih" i "okoštalih" u umu.

Konačno, kad umirimo um, ovladamo njime i načinom kako konstruira sliku "stvarnosti", spremni smo "samo sjediti", ili prakticirati *shikantaza* meditaciju. U toj točki najviše će nam pomoći učitelj koji istrenirani um može "prevesti na drugu stranu", čitanjem tajnih uputa.

DM: Prevesti na drugu stranu je samo metafora. Ne postoji stvarna "strana", niti um ikuda odlazi, jednostavno se "budi" u svoju istinsku prirodu, ili kako metaforički kažemo: "svjetlo napokon prodire kroz oblake" i javlja se prosvjetljenje. U toj točki, svaki pokušaj opisivanja iskustva svodi se samo na metafore, samo na pokušaje konceptualizacije iskustva koje je izvan dohvata konceptualnog uma. Kao pokušaji da se slijepcu opiše narančasta boja...

IM: Jednako tako, "tajne upute" nisu nikakva posebna tajna, nešto što nitko ne smije znati. Tajne su samo zato što je njihov pravi smisao neuhvatljiv ili skriven za konceptualni um. Zamisli da ti je igla pala u travu i da je pokušavaš naći. Ona je tu negdje ispred tebe, ali ne možeš je vidjeti. U tom trenutku

do tebe dođe netko tko ti prstom pokaže u pravcu igle i ti je iznenada ugledaš. Učitelj je taj koji ti u pravom trenutku prilazi i usmjereva pogled pomoću uputa. Čita li neuvježbani um tajne upute, one mu zvuče više ili manje smisljeno, može o njima imati ovakvo ili onakvo mišljenje, no u konačnici je sve to nebitno. Misлити nije isto što i *znati*. Upute za buđenje tiskane su i objavljene u stotinu knjiga, a dostupne su i na internetu. Neki učitelji i škole doista ih čuvaju u tajnosti, ali samo zato što nepripremljenom umu služe kao "hrana za misli". Hraneći konceptualizaciju umjesto da ju utišaju, one otežavaju kasnije buđenje uma.

ML: Drago mi je da postoji logično objašnjenje "tajnosti". Razumljivo je da učitelji žele zadržati upute tajnima do trenutka kad je um učenika spreman primiti ih. Time čuvaju oštricu mača koji presijeca neznanje.

Vrijeme do buđenja

ML: Koliko je potrebno da bi se um "pripremio", da bi naučio kako se utišati, da bi se oslobodio najvećeg dijela neuroza i aktivno kultivirao vrline suosjećanja, ljubavi i svejednakosti? To je nešto što ovisi o toliko puno čimbenika... Na naš um utječu obiteljska povijest, okruženje u kojemu živimo i radimo, uvjeti u kojima funkcioniramo, sustav vrijednosti i uvjerenja koja smo tijekom života prihvatili. Sve to, i vjerojatno još puno više. Nemoguće je dati jamstvo bilo kome da će u određenom roku postići buđenje uma. Možda to mogu neki visoko razvijeni majstori, ali o tome možemo zapravo samo nagađati.

“ U 12. stoljeću živjela su 84 visoko realizirana učitelja koji su, pjevajući pjesmice zvane *dobe*, kod pojedinih učenika postizali buđenje u vremenu od nekoliko minuta do nekoliko sati. Nažalost, za takve učitelje već dulje vrijeme nismo čuli.



: U 12. stoljeću živjela su 84 visoko realizirana učitelja koji su, pjevajući pjesmice zvane *dobe*, kod pojedinih učenika postizali buđenje u vremenu od nekoliko minuta do nekoliko sati. Nažalost, za takve učitelje već dulje vrijeme nismo čuli. Njihov specifičan stil rada s učenicima postupno je napušten kad je meditacija institucionalizirana u velikim samostanima. Kvaliteta je time izgubila bitku s kvantitetom, a to je donijelo čitav niz posebnih problema. Učitelji meditacije u samostanima i velikim centrima imaju sve probleme s kojima se susreće svaki veliki obrazovni sustav, od ispodprosječnih učitelja, do konfekcioniranih podučavanja, zapostavljanja učenika i zanemarivanja njihovih individualnih razlika, talenata i poteškoća.

DM: Naša su iskustva ograničena na dvije vrste učitelja. Jedni dolaze iz stare i dugačke samostanske tradicije, te rade s grupom od 50-ak učenika u razdoblju od devet godina, počevši s trogodišnjim pripremnim vježbama. Drugi učitelji obnavljaju tradiciju individualnog rada, zanemarivanu osam stoljeća, i oni prvi korak postižu unutar tjedan dana. Naravno, govorim o najboljem slučaju u kojemu kod učenika postoji ispravna motivacija i velikim dijelom pripremljen um.

“ Jednako važno, na neki način i važnije od samog buđenja, pitanje je: što nakon toga? Kad jednom očistimo um, istreniramo ga do te mjere da se uspije osloboditi koncepta skvrčenog i zgrčenog malog "ja", kad se uspijemo probuditi - što onda?

IM: Trening uma je potpuno individualan proces. Postoje određene psihoaktivne tvari koje se stotinama godina koriste kao tehnologija koja može ubrzati taj proces. Jedna od njih je *ayahuasca* i ona ponekad može kemijskim putem osloboditi um od ega, no ni za psihotropike ne postoje jamstva da će konzumacija rezultirati buđenjem. Svatko na njih reagira drugačije i nepredvidljivo, a povrh svega, oni su od 70-ih godina snažno stigmatizirani u društvu i znanosti, te stavljeni izvan zakona. Da ne bi bilo zablude, psihotropici o kojima govorim nisu rekreativna ili zabavna sredstva. Oni traže iznimnu psihičku zrelost i, snažno bih to preporučio, vodstvo iskusnih učitelja koji su sami ostvareni i koji s njima znaju raditi. Oni se u nekim slučajevima mogu koristiti kao pomagalo na putu razvoja, ali nikada, apsolutno nikada ih ne bi preporučio kao jedino sredstvo na koje bi se trebalo osloniti. Nema zamjene za autentično, samostalno ovladavanje vlastitim umom, bez ikakvih egzogenih pomagala.

“ Eckhart Tolle jedan je od rjeđih javnosti poznatih primjera iznenadnog buđenja. Njegova ga je budilica očigledno iz temelja protresla i zadržala se.

Što nakon buđenja?



: Jednako važno, na neki način i važnije od samog buđenja, pitanje je: što nakon toga? Kad jednom očistimo um, istreniramo ga do te mjere da se uspije osloboditi koncepta skvrčenog i zgrčenog malog "ja", kad se uspijemo probuditi - što onda? Što se događa nakon toga? Marko je malo prije rekao, kad se jednom tako probudimo ili kad prvi put svjetlost prodre kroz oblake, bez i najmanjeg tračka sumnje i nedoumice ti *znaš* da si "stigao". *Znaš* da je "to to", znaš tko si doista. Najbolji opis koji mogu dati je: *sjetiš se*. Budnost ima niz kvaliteta, od kojih je jedna znanje, spoznaja. Riječima jednog mog učitelja, "najčešće nakon buđenja stisnemo pauzu na alarmu budilice i još malo odspavamo". Pa se kasnije opet malo probudimo i malo više prisjetimo. Pa malo više... S vremenom se prisjetimo i da je poanta bila u zaboravu, igranju, traženju, prisjećanju... Takva je to igra u većini slučajeva: spavanje, buđenje, dremuckanje, buđenje, dremuckanje, pa malo snažnije buđenje...



: Eckhart Tolle jedan je od rjeđih javnosti poznatih primjera iznenadnog buđenja. Njegova ga je budilica očigledno iz temelja protresla i zadržala se.

DM: To je njegov put, njegova igra i svrha. Kod njega se "unutrašnja spoznaja", kako kažeš, zadržala. Nije pritisnuo pauzu na budilici.

IM: Da ne bi bilo zablude, on se temeljito raspao nakon dugog razdoblja pripreme i zatim sastavljao minimalno godinu dana. Njegov put nije bio posut cvijećem, upravo suprotno.

ML: Gledano na taj način, prosvjetljenje je umnogome nalik anegdota o milijunu zarađenom preko noći. Iza svakog milijuna zarađenog preko noći stoji desetak godina napornog truda i rada.

IM: Riječima slavnog Hui-nenga, šestog poglavara kineske chan škole: "Tako postoji samo jedna Spoznaja, neki ju učenici ostvare brže od drugih. Razlog zašto joj se dodaju nazivi *iznenadna* i *postupna* nalazi se u činjenici da postoje razlike u spremnosti uma kod pojedinih učenika. Sa stanovišta same Spoznaje, ne postoji razlika između *iznenadne* i *postupne*."

Prvi je korak, dakle, osjetiti potpunu očitost postojanja "Velikog Ja". Prodor ili buđenje uključuje određene poteškoće, no nakon toga ide teži dio.

U drugom koraku slijedi pitanje: "Kako osoba koja je stekla Spoznaju, koja je dobila uvid u svoju pravu prirodu, živi dalje u ovome svijetu? Što činiti s ostalima koji su još uspavani? Što činiti u pogledu našeg postupanja u ovom svijetu?" Na početni uvid, nadovezuje se složen proces učenja suosjećanja, svejednakosti i produbljenja vještine održavanja uma budnim. Kao što je Isus rekao, treba "biti lukav poput zmija i nježan poput golubica" da bi se Spoznaja integrirala u svakodnevnicu i prenosila drugima - a to oduzima puno vremena i energije.

ML: Primjećujem da ta dva koraka zapravo odgovaraju dvjema velikim školama budizma: hinayana i mahayana budizmu. Hinayana je usmjerena na dostizanje nirvane, buđenja, spoznaje "Velikog Ja". Mahayana

se bavi "vraćanjem u svijet". Probuđena osoba vraća se i djeluje iz ljubavi i suosjećanja prema svim bićima, pomažući im da se probude. Iako je možda drugi korak složeniji, činjenica je da malo tko uopće uspije napraviti prvi korak.

Duhovnost i menadžment



: Kako sada menadžerima objasniti da je sljedeće veliko područje na horizontu upravo duhovni razvoj? Kakve koristi ima tvrtka od svega

toga? Zašto bi se time trebali baviti? Zašto bi tvrtke investirale u takvu vrstu razvoja ljudi? To su pitanja od presudnog značaja, ne samo za budućnost, već i za sadašnjost liderstva i menadžmenta. Osobno smatram da je hrvatsko gospodarstvo tu gdje jest jer se o ovim teme uopće ne raspravlja. Iz dana u dan uvijek isto: "BDP malo gore... BDP malo dolje. Bit će nam bolje sljedeće godine, a ako ne tada, onda za dvije sigurno. Vjerujte mi kad vam kažem!"

“ Kako sada menadžerima objasniti da je sljedeće veliko područje na horizontu upravo duhovni razvoj? To je pitanje od presudnog značaja, ne samo za budućnost, već i za sadašnjost liderstva i menadžmenta.

“ Iz više razloga niti ne pokušavam menadžment uvjeravati da im je važno investirati u duhovni razvoj njihovih ljudi.



: Iz više razloga niti ne pokušavam menadžment uvjeravati da im je važno investirati u duhovni razvoj njihovih ljudi. Prije svega, tržište rada u Hrvatskoj na očajno je niskoj razini. Menadžeri pokušavaju naći ljude s osnovnim strukovnim kompetencijama i kad ih nađu, onda investiraju u jačanje tih kompetencija i u izgradnju interpersonalnih vještina.

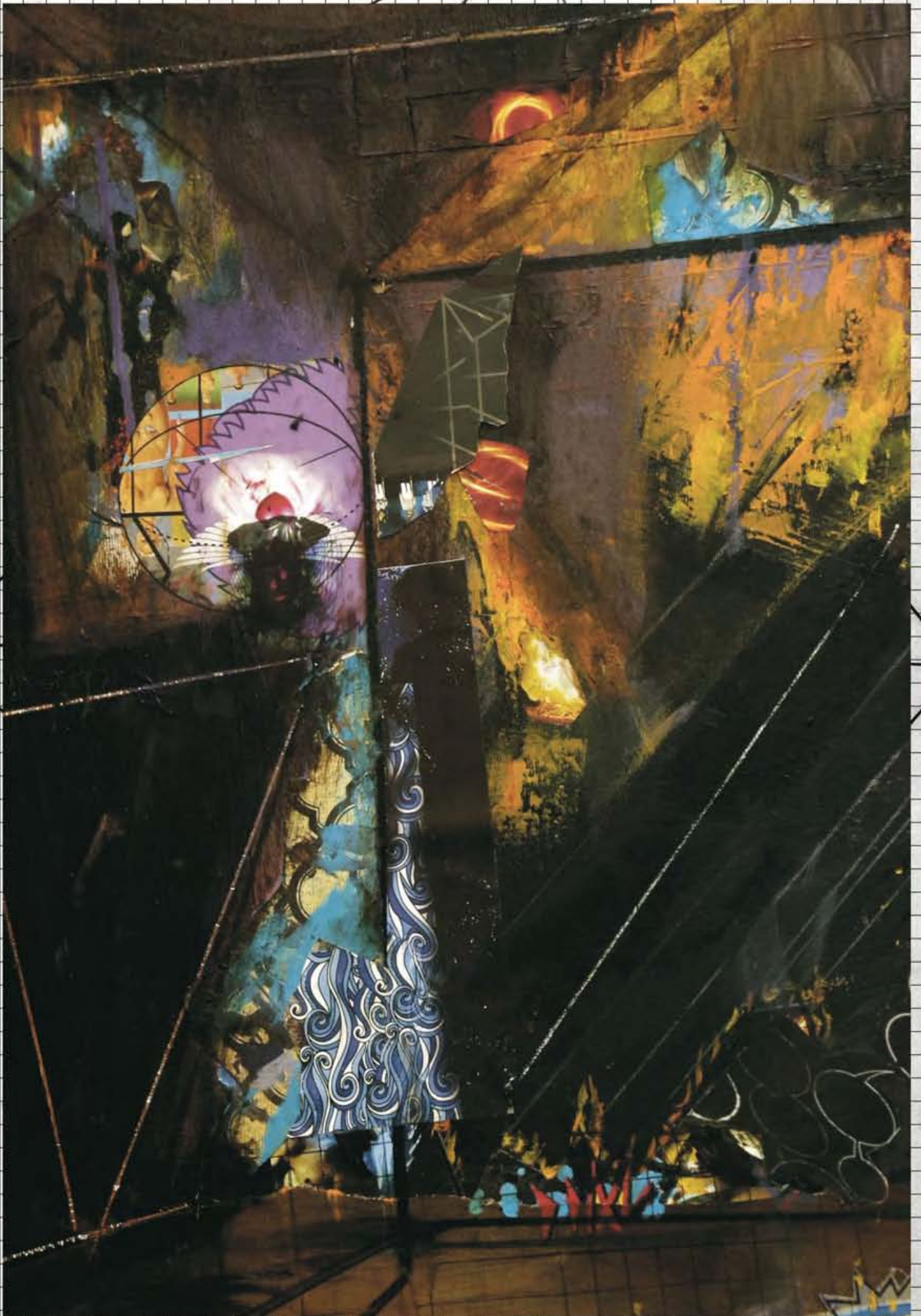
“ Samo netko tko ima *osobno iskustvo* uvida u suštinu stvarnosti, samo onaj tko je *izravno spoznao* u kojoj je mjeri sve povezano, može iz tog znanja i iskustva autentično voditi ljude prema "ekonomiji eko sustava", intuitivno kormilariti kroz kompleksnost, naslutiti i ostvariti potencijale koji se tek pojavljuju kao budućnost.

To su prioritarna ulaganja za naše tvrtke, posebno u ovim vremenima. Rijetke su organizacije koje imaju kadar spreman za rad na vlastitoj *osobnosti*, odnosno ljude koji samoinicijativno promišljaju o sebi, svojem radu i razvoju, ljude koji se preispituju i koji bi bili pogodni za coaching. Tek oni najrjeđi, prilično realizirani u poslovnom smislu, kao što je potpredsjednica o kojoj je Ivan govorio, imaju solidne temelje za duhovni razvoj u okviru organizacije. Njima on može ubrizgati dodatnu motivaciju, dodatnu inspiraciju i kreativnost koju će znati konkretizirati, pretvoriti u nešto što obogaćuje organizaciju i društvo.

ML: Čovjek nikad nije prorok u vlastitom selu, pa ljude redovito upućujem na međunarodne autore za detaljnija pojašnjenja. Primjerice, uputim ih da pročitaju tri knjige kojima je Otto Scharmer autor ili koautor: *Prisustvo*, *Teorija U* i *Vodenje iz nastajuće budućnosti*. U njima vodeći mislioci modernog menadžmenta majstorski prebacuju duhovne koncepte u organizacijski rječnik i potkrepljuju ih konkretnim primjerima.



: To je jedini način na koji, primjerice, metafora "Indrine mreže" prevedena u metaforu "ekonomije eko sustava" naspram "ekonomije ego sustava" odjednom može svakome biti jasna i logična. Međutim, samo netko tko ima *osobno iskustvo* uvida u suštinu stvarnosti, samo onaj tko je *izravno spoznao* u kojoj je mjeri sve povezano, može iz tog znanja i iskustva autentično voditi ljude prema "ekonomiji eko sustava", intuitivno kormilariti kroz kompleksnost, naslutiti i ostvariti potencijale koji se tek pojavljuju kao budućnost.



Duhovni sklad

Borna Bebek, Ivan Gašpar

O duhovnom skladu ili duhovnoj harmoniji govorimo kada subjekt iskustveno osjeća *jednotu* tj. da je “jedno s okruženjem”, kako iznutra tako i izvana, afirmativno prihvaćajući sve što mu jest, ali i sve što mu nije poznato.

U dijalogu “Timej” Platon piše o ljepoti koja s vremenom ne blijedi i ljubavi koja nije ograničena žudnjom. Piše o skladu koji ujedinjuje. Immanuel Kant, drugi veliki filozof, “posudio” je od Platona inspiraciju i strahopoštovanje koji se bude dok promatra planinske vrhove i jezera. Posuđujući od Boga čaroliju, promatrajući i upijajući ljepotu, ne nanosimo štetu prekrasnom krajoliku. “Najbolje što u ovom životu možemo činiti”, piše Platon, “promatranje je sjena sjenki koje nas podsjećaju na vječnu ljepotu što izvire iznutra. Tek pošto neustrašivo zakoraćimo u vodu, oči (širom

zatvorene) konačno se otvaraju, a stvarnost se prikazuje u svjetlu vječnosti.”

“Upravo bi tako mogla nastati umjetnost - najbržeg i najdjelotvornijeg preobraćenja duše. Ne radi se o umjetnosti stvaranja vizija u duši, već o pretpostavci da vizije tamo već postoje samo nisu ispravno usmjerene odnosno ne gledaju tamo gdje bi trebale.” - *Republika* 518 d

Transformacijska iskustva češća su u djetinjstvu, a kada nam se jave u zreloj dobi, poput svojevrsnog “povratnog trčanja”

mogu nas vratiti u djetinjstvo. U kontekstu liderstva, bitno je osvijestiti takve trenutke. Učimo o tome kako ćemo to ostvariti; na sebi i drugima vježbamo “trčati unatrag”.

Opisani susreti s unutarnje-vanjskim skladom događaju se bez iznimke svakom čovjeku: kamiondžijama, inženjerima, policajcima, herojima i običnim građanima. Još je bitno naglasiti da su iznenađujuće slični. Učeci o tome kako ih primijetiti - u sebi i drugdje - činimo ih postojanima. Riječju, osvještavamo se.

Duhovni sklad je stanje koje cjelovitu stvarnost čini “stvarnošću na dohvata ruke”. A ta je stvarnost sadržana, odnosno sadrži dvije vrste ljubavi, odnosno dvije vrste vjere.

Prva je tzv. *ekskluzivna ljubav* usmjerena u jednom pravcu. Takva je, primjerice, moja ljubav prema Jane Costello. Međutim, postoji i *općenita ljubav* - ne nužno i manje

dobra - prema svim muškarcima i ženama. Takvu ljubav prema svim bićima obično nazivamo *dobrom voljom* kojom opisujem osjećaje opće prijateljske naklonosti prema svim poznatim i nepoznatim bićima.

Slično tome postoje i dvije vrste vjere. Prva se odnosi na specifično vjerovanje koje uobičajeno nazivamo *vjerom*. Druga se odnosi na manje specifična vjerovanja koja uobičajeno nazivamo drugačijim imenom jer su dovoljno različita da bi imala vlastiti naziv: *nada*.

Dakle, s jedne strane imamo *ljubav* i *dobru volju*, a s druge *vjeru* i *nadu*. One se, naravno, međusobno prožimaju tako da svaka sadrži ostale tri kategorije. A kada se sve četiri isprepletu na odgovarajući način, stvaraju čaroliju u pozadini inspirativne poezije, avanture i velikih otkrića u medicini, biologiji ili na bilo kojem drugom području. Svaki inspirativni iskorak proizlazi iz čudesne mješavine dvije vrste ljubavi i dvije vrste vjere.

Ljubav

Ljubav nalikuje konjima, crnom i bijelom, koji vuku ljubavnike u različitom smjeru. Ona uistinu postaje Ljubav kada dođe do spoja - savršenog spoja - ljudske kontrole i božanskog ludila pa se u takvim slučajevima duše ljubavnika nakon smrti vraćaju u raj. - Platon, “Fedar”

Ili u romantičnom kontekstu:

Želiš muškarca koji će te voditi po plaži i rukom ti prekriti oči kako bi osjetila pijesak pod stopalima. Želiš nekoga da te zorom budi goreći od želje da s tobom razgovara jer ne može više ni sekunde

čekati da čuje što ćeš mu reći. Jesam li u pravu? – iz filma “Odbjegla nevjesta” Garryja Marshalla (Richard Gere u obraćanju Juliji Roberts).

Ljubav je apsolutno dobro. Radi se istovremeno o potrazi i odgovoru na čovjekovo i svekoliko postojanje. Ponekad se osjećamo nesigurnima i ranjivima, a ponekad ispunjenima. U nedostatku ljubavi bespomoćnost, usamljenost i strah od smrti sigurno će prevladati. Međutim, čovjek je sposoban nadjačati te osjećaje *povezivanjem*.

Ljubav se odnosi na stvaranje i prihvaćanje sklada. Istinska je ljubav cjelovita što znači da uključuje sve aspekte. Ljubav je sve ili je ništa. Neki smatraju da brak nije brak ako ne uključuje romantičnu, duhovnu i brižnu dimenziju ljubavi.

U kontekstu liderstva, ljubav ne može biti ljubav ako ne obuhvati sve što postoji. Lider omogućava, sebi i drugima, da se svi aspekti ljubavi pronađu na jednom mjestu. Ljubav je sve, ili nije ništa. Riječima Aristotela "...istinsko liderstvo odnosi se na unutarnje i izvanjsko prihvaćanje sljedbenika, ali i njihovo dobrovoljno prihvaćanje i lidera i svoje uloge sljedbenika". Čak je i Niccolò Machiavelli, otac političke teorije zasnovane na moći, pisao o tome kako "su najbolji lideri oni koje - osim svega drugoga - narod voli". Potom je zaključio da je vrlo teško istovremeno biti dobrim liderom i voljenom osobom. "Međutim", kaže on, "vrijedi se potruditi u tom smislu." Osobno smatram da treba i više nego samo *pokušavati* - jednostavno to treba *napraviti*.

Elementi ljubavi koji čine cjelinu jesu:

- Karitativna ljubav (*caritas*)
- Zanos (*agape*)
- Bratska ljubav (*philia*)
- Osjetilna ljubav (*eros*)

Karitativna ljubav (caritas)

Karitativna ljubav, odnosno bezuvjetna ljubav u smislu milosrđa, dolazi od latinske riječi *caritas* koja u prijevodu znači "brinuti se za nekoga". U vjerskom smislu ova se vrsta ljubavi povezuje s odnosom nesavršenog bića, čovjeka, i savršenog bića - Boga. Specifičnost se očituje u asimetriji odnosa gdje jedna strana treba nešto od druge strane koja pritom od prve ne treba ništa. Milosrdna ljubav iskustvo je i poklon superiorne strane. Još je

Karitativna ljubav, odnosno bezuvjetna ljubav u smislu milosrđa, dolazi od latinske riječi *caritas* koja u prijevodu znači "brinuti se za nekoga".

važno naglasiti kako ova vrsta ljubavi uključuje *uzajamnost*. U stvarnom životu svakom se čovjeku pruža prilika da pokaže milosrđe.

Zanos (agape)

Zanos ili *agape* poletno je i uzbudljivo iskustvo uzdizanja nalik zaljubljanju koje osoba prolazi u situacijama koje se modernim jezikom opisuju kao romantične. Poput onog u milosrdnoj ljubavi, iskustvo je jednostrano, uz jednu bitnu razliku: milosrdna ljubav je oslobođena očekivanja, dok *agape* uključuje očekivanja koja se mogu, ali i ne moraju ispuniti. Dakle, *agape* nije rezultat izbora: netko se zaljubi i to je to.

Bratska ljubav (philia)

Filija je funkcionalna bratska ljubav, a bratska je ljubav uzajamna, dvosmjerna ili višesmjerna. Temelji se na ravnopravnosti entiteta te na principu davanja i primanja. Za razliku od *agape*, filija uključuje odluku; očekivanja i uzvratanje osjećaja. Ako postoji ulaganje koje se ne vraća, tada se to ne bi trebalo zvati ulaganjem. Neuzvratan filija disfunkcionalna je.

Osjetila ljubav (eros)

Radi se o reproduktivnoj ljubavi - senzualnoj privlačnosti. Eros se odnosi na sklonost ka reprodukciji. Kao metafora, eros opisuje vezu dvije ravnopravne, a različite osobe. Paradoks povezanosti se realizira. Dvije osobe spajaju se u jednu bez gubljenja vlastitog integriteta. Štoviše, kroz vezu ga dodatno jačaju. Profinjena erotska ljubav ponekad se manifestira u potrebi za savršenstvom i ljepotom - kao u estetici.

Eros je senzualna privlačnost - subjekt je lijepog izgleda i mirisa, pametno zbori i lijepo ga je dodirivati. Riječ je o osjećaju koji se holivudskim filmovima naziva *kemijom*. Eros nije predmet odlučivanja; njega ima ili nema. *Kemija* je neophodna komponenta pothvata ili odnosa.

Eros je životan, očaravajući i kreativan čak i onda kada je projiciran na alate i proizvode koji se koriste u reprodukciji ideja, stvari i situacija. Na konkurentnom tržištu današnjice od proizvoda se vjerojatno najviše zahtijeva *estetska privlačnost*. Automobilska industrija odlično ilustrira navedenu tvrdnju. U zemljama bivšeg Istočnog bloka nije bilo konkurentne borbe među proizvođačima. Zato su automobili, kao i sva druga roba, izgledali jadno i beživotno. Sovjeti nisu izgubili u hladnom ratu samo zato što su bili manje funkcionalno konkurentni i materijalno učinkoviti. Sovjetski alati i proizvodi izgledali su nenaklonjeno životu i posve neprivlačno. Sjetite se samo automobila *Volga* i njezina nazadnog dizajna. Za istočnonjemački *Trabant* također ne možemo reći da je bio "seksi" ili "erotičan".

Dobra volja

Dobra volja odnosi se na prijateljsko raspoloženje podjednako usmjereno svim živim bićima. Dobra volja u odnosu na ljubav stoji isto kao *nada* u odnosu na *vjeru*. Drugim riječima, ljubav je afirmativno dobro tamo gdje je subjekt poznat, dok je "dobra volja" općenita ljubav u kojoj subjekt nije diferenciran. Naravno, ljubav postoji u "dobroj volji", kao i obratno. Međutim, smisao im nije identičan. Sitne, postupne promjene potiču nas na razlikovanje tih pojmova. U hinduističkom svijetu "dobra volja" poznata je pod pojmom *abimsa*, mudra i prijateljska sklonost svim oblicima života. Antički svijet Grčke i Rima poznaje je pod pojmom *bona voluntas*: *Gloria in excelsis Deo et in terra pax hominibus bonae voluntatis*; slava Bogu u visinama, a na

Zemlji mir ljudima dobre volje. Osim u kršćanstvu, na vrlinu "dobre volje" nailazimo u gotovo svim kulturama.

"Dobra volja" odgovara klasičnim vrlinama i podudara se s koncepcijom tzv. darova u kršćanskoj i budističkoj vjeroispovijesti. Čine je:

- Mudrost ili Sophia
- Hrabrost ili Andrea
- Pravičnost ili Dike
- Umjerenost ili Sophrosune.

Mudrost ili Sophia

Sophia, kao u Aja Sofiji, odnosi se na svetu mudrost. U suvremenom smislu, riječ je o

holističkoj sposobnosti sagledavanja međusobne povezanosti različitih entiteta, pojava i fenomena. Sve što se događa, događa se s razlogom. To treba prihvatiti. Planet, ljudi, živa i neživa priroda kao i sve ono što jest i ono što će biti međusobno je povezano.

Hrabrost ili Andrea

Andrea se odnosi na hrabrost ulaska u “sive zone” i druga područja neizvjesnosti. Čovjek se ne bi trebao plašiti nepoznatog. Andreos znači muževan, smion. U kompleksnom grčko-rimskom i judeokršćanskom kontekstu *andrea* se manifestira kao ženski zaštitnički aspekt, podjednako u muškaraca i žena.

Pravičnost ili Dike

Dike je pravičnost - što znači dati svakome ono što je njegovo, svakome platiti na vrijeme, osigurati mu ono što mu pripada, prema ulozi i u skladu s mogućnostima. Pravični lideri brinu se prvo za sljedbenike, a tek potom za sebe.

Vjera

Vjera se odnosi na afirmativno očekivanje pomoću kojeg subjekt koji vjeruje ulazi u odnos s poznatim i poželjnim, ali ipak neizvjesnim ishodom. Riječ je o sljedećem: kada smo bolesni ili nemamo dovoljno novca, *vjerujemo* da će se nešto promijeniti te da ćemo ozdraviti ili se riješiti besparice. Dakle, u svakom slučaju znamo što želimo i znamo u što vjerujemo. U vjeri već imamo ono što želimo. Vjera je isključiva.

Andrea se odnosi na hrabrost ulaska u “sive zone” i druga područja neizvjesnosti.

Umjerenost ili Sophrosune

Sophrosune - znati kada prestati. Umjerenost i suzdržanost. Napoleon nije znao ispravno procijeniti kada se treba zaustaviti. Poput svih elemenata “dobre volje” *sophrosune* je također grčki koncept. Riječ je o sposobnosti da stanemo dok smo još uvijek u zamahu, da stanemo na vrijeme, da ne prijeđemo granicu dobrog ukusa te da ostavimo nešto iza sebe.

Međutim, u formi “dobre volje” postaje uključiva nada.

Ne možemo reći da vjerujemo u neočekivano. Neočekivanom se prije *nadamo*. U kontekstu vjere osoba prihvaća određenu temu i otvara se u odnosu na tu temu te tako omogućuje drugima da joj pomognu i promijene je. Zbog toga je ishod neizvjesan, iako znamo kakav bi on trebao biti.

Aktual

NAJUTJECAJNIJI POLITIČKI TJEDNIK



STRASTVEN U POLITICI, OPUŠTEN U ZABAVI

SRIJEDOM NA KIOSCIMA

Dakle, ishod može djelovati na subjekt koji vjeruje tako da ga promijeni i to na način da on počinje željeti i vjerovati u nova ispunjenja. Međutim, vjera se ne odnosi na puke želje tipa “želim ovo” ili “želim ono”. Subjekt koji vjeruje nema sigurnost u pogledu ishoda, stoga na njemu ne inzistira. On ishod jednostavno prihvaća.

Postoje određeni pristupi pomoću kojih kultiviramo i jačamo vjeru:

- Vjerodostojnost (*crede*)
- Pouzdanost (*fide*)
- Odanost (*patric*)
- Ustrajnost (*tenere*).

Vjerodostojnost (crede)

Kada je subjekt *vjerodostojan*, tada je on dostojan da mu se vjeruje. Naziv ove kvalitete dolazi od latinske riječi *crede* koja ukazuje na rimski koncept *povjerenja* odnosno *neopozivog obećanja*. Vjerodostojnost je kvaliteta koja nas čini dostojnima vjerovanja naših sljedbenika - naša sposobnost da nam drugi vjeruju. Vjerodostojnost je značajka po kojoj se lideri razlikuju od sljedbenika. Lider je pokretač koji pokretačku snagu temelji na snazi vlastite vjere. Tada njegovi sljedbenici počinju činiti isto; vjeruju u njega pa onda i u sebe!

Vjerodostojnost ne poznaje posrednike koji bi jamčili ispunjenje obećanja ili nadoknadu štete nastale u slučaju neuspjeha. U kontekstu vjerodostojnosti čovjekova riječ jedino je jamstvo. Očekivanja se temelje isključivo na vjeri u vjerodostojnost subjekta. Vjerodostojnost se gradi davanjem i ispunjavanjem obećanja.

U svakodnevnom životu prosječan čovjek, nažalost, teško da se može osloniti samo na riječ druge osobe, posebno u velikim urbanim sredinama. Prilikom kupovine robe

često koristimo kreditne kartice kada za našu kupnju jamče velike tvrtke poput American Expressa ili Master Carda. One jamče da će račun na kraju biti plaćen, neovisno o tome jesmo li mi sposobni ili voljni platiti ga. Budući da te tvrtke jamče za naša obećanja, naša vjerodostojnost uopće nije potrebna.

Pouzdanost (fide)

Pouzdanost ili *fide* je kvaliteta koja se odnosi na sposobnost reprodukcije originala. Primjer vjernosti originalu ogleda se u “glasu gospodara” koji pas Fido bespogovorno sluša iako se radi o pukoj reprodukciji. Pouzdanost se u osnovi odnosi na dosljednost svojstava komunikacijskih kanala i odgovarajuću rezonanciju između entiteta. Protok sadržaja među entitetima odvija se lako i jednostavno, bez ikakvih distorzija.

Tijekom reprodukcije *hi-fi (high fidelity)* - visoka pouzdanost) zvuka, visoka pouzdanost odnosi se na visoki stupanj sličnosti izvornog i reproduciranog zvuka. Slično tome, u poslovnom okruženju visoka pouzdanost ukazuje na sposobnost lidera da neprestano postiže zacrtane ciljeve, na vrijeme i s očekivanom (obećanom) kvalitetom.

Vjerodostojnost je kvaliteta koja nas čini dostojnima vjerovanja naših sljedbenika - naša sposobnost da nam drugi vjeruju.

Kvaliteta pouzdanosti zahtijeva da se naša obećanja temelje na dubokom znanju o stvarnom stanju trenutnih aktivnosti. Reverzibilnost pak znači da se aktivnosti provedene u jednom mediju kao eho-efekt vraćaju u drugom mediju. Primjerice, ako električni valovi stvaraju zvučni zapis na CD-u, moguće je izvesti reverzibilni proces.

U kontekstu liderstva to znači da instaliranjem određenog cilja ili programa u našoj ili svijesti naših sljedbenika, naša tijela - bilo osobna ili organizacijska - postaju sposobna uz visoku razinu pouzdanosti reproducirati usluge ili proizvode tj. rezultate koje želimo.

Odanost (patrie)

Odanost je treći stup djelovanja na temelju vjere. Moguće je biti odan domovini, prijateljima, određenoj ideji, organizaciji za koju radimo, supružniku ili nečem sličnom. Možemo vjerovati sebi i drugi mogu vjerovati u nas samo dok smo odani predvidljivom sustavu vrijednosti. Naša riječ imat će snagu samo onda kada smo konzistentni u smislu stavova o ključnim čimbenicima koji utječu na obećanje.

Kvaliteta *ustrajnosti* odnosi se na specifičnu snagu odolijevanja u slučajevima labavih ili napregnutih veza.

Primjerice, djelovanje iz odanosti prema domovini nalaže snažnu predanost domoljublju. Trajnost uvjerenja i vrijednosti može se postići samo onda kada su uvjerenja utemeljena na vrlinama. Vrline se ne mijenjaju. One nikada nisu u međusobnom sukobu.

U poslovnom svijetu, odanost često pronalazimo u strateškim savezima. Radi se, primjerice, o nepisanom dogovoru da ćemo usluge kupovati isključivo od strateškog partnera, iako je možda u nekom trenutku njihov proizvod skuplji od proizvoda drugog ponuđača. Međutim, dugoročno gledano, stabilnost našeg odnosa jamčit će visoku kvalitetu izvedbe, redovito plaćanje za naručene usluge ili prednost našim narudžbama.

Valja napomenuti da odanost nije posljedica obaveze koja nam nalaže da podržimo ili ustrajemo na nekoj ideji. Odanost ne proizlazi iz osjećaja da smo nekome nešto dužni ili implicitne prinude, već se uvijek radi o slobodnom izboru utemeljenom na stabilnom sustavu vrijednosti.

Ustrajnost (tenere)

Kvaliteta *ustrajnosti* odnosi se na specifičnu snagu odolijevanja u slučajevima labavih ili napregnutih veza. Izdržljivost i upornost omogućuju nam da se borimo, da nastavimo dalje i ne odustanemo, usprkos nepovoljnim okolnostima. Ustrajnost i izdržljivost dolaze do izražaja u vremenima teških fizičkih i mentalnih napora. Poznata izreka o tome kaže: "Kada situacija postane neizdrživom, samo *izdržljivi* idu dalje!" Izdržljivost je snaga sustava koja uključuje različite entitete i njihovu međusobnu komunikaciju povezanost. Glavne komponente koje determiniraju uspjeh (snaga, fleksibilnost, stabilnost sustava) su *vjerodostojnost*, *pouzdanost* i *odanost*. Izdržljivost održava suštinu

entiteta i sve njegove potencijale kao i protočnost komunikacijskih kanala. Želimo li da izdržljivost ostane trajna - svjesni vlastitih sposobnosti i vlastitog stabilnog sustava vrijednosti - moramo spremno platiti cijenu izdanih obećanja. Onaj tko izdržljivo ustraje na nečemu, zapravo *odolijeva*.

Otpornost se mjeri prema: iskušanjima boli, intenzivnim naporima, dosadi, gubitku, neuspjehu ili natjecanju. Ustrajnost podrazumijeva iskušenje. Boriti se, boriti se, boriti se... sve dok "suočavanje sa stvarnošću" ne preraste u "svladavanje stvarnosti". Izdržljivost je zapravo sublimat boli, napora i dosade.

Kada nam okrutna sadašnjost uzrokuje bol, pokušavamo se identificirati s budućim stanjem. Tako se opiremo sadašnjim tegobama i izbjegavamo bol. Riječju, već

danas, ovdje i sada, živimo za budućnost. Ako za slobodu zemlje moram deset godina provesti u zatvoru, tih ću deset godina živjeti kao da sam slobodan.

Svaka obveza nas na neki način sputava - bez obzira na to radi li se o braku, profesionalnim obavezama ili odgovornom rukovođenju firmom. Međutim, ako smo dobrovoljno izabrali izgubiti slobodu na takav način, tada smo i dalje slobodni.

Umorimo li se od ponavljanja uvijek istih radnji pa nam u nedostatku novih izazova postane dosadno, ustrajnost nam pomaže da se usredotočimo na obaveze makar ih ponavljali stotinu puta. Roditeljstvo, brak ili posao ponekad zahtijevaju da se naučimo nositi s dosadnim i repetitivnim situacijama. Pa ipak, navedene slobodno izabrane obveze i dalje nas čine slobodnima.

Nada

Nada je vrlina koja transformira i koja rezultira pozitivnim očekivanjima nesigurnih i nepoznatih ishoda. Stoga se *nada* jasno razlikuje (*diferentia specifica*) u odnosu na *ljubav* i *vjeru* gdje su entiteti i ishodi poznati. Nada se temelji i svoju snagu crpi iz dvostruke neizvjesnosti - neizvjesnog ishoda (koji unaprijed prihvaćamo) i spremnosti da se nastavi prema tom nepoznatom ishodu. Održavanje nade zahtijeva različite kvalitete, a to su:

- Strpljenje
- Optimizam
- Zahvalnost
- Mir.

Strpljenje se odnosi na ustrajno emitiranje signala prema nepoznatom subjektu. *Što*

god da se dogodi, nadam se i dalje. Moje će me strpljenje na kraju dovesti do ostvarenja pozitivnog ishoda. Intuitivno osjećam i znam da će pozitivni ishod doći. Jedino ne znam kada će to biti.

Optimizam se odnosi na kontinuirano emitiranje pozitivnih signala prema nepoznatom subjektu. Riječ je o impulsu pozitivnog uzbuđenja (analogno pozitivnoj vizualizaciji u slučaju vjere) koji potiče materijalizaciju pozitivnog ishoda. Pozitivna očekivanja kanaliziraju ishod u očekivanom smjeru (isto vrijedi i za negativna očekivanja).

Zahvalnost je svojevrsna simulacija učinka dostizanja pozitivnog ishoda. Riječ je o

pobuđenoj rezonanci prema nepoznatom subjektu kroz strukturirane frekvencije. Zahvalnost se odnosi na izražavanje duboke hvale i prihvaćanje svih životnih situacija s blagoslovom (na arapskom *mashala*). A prihvaćanje svih životnih situacija s ispravnim stavom čini izvjesnim da će se ispravno vratiti prema nama.

Mir se u ovom kontekstu odnosi na stabilnost izvora signala prema nepoznatom subjektu. *Mir* se odnosi na prihvaćanje ne samo poznatih već i nepoznatih ishoda. Bez obzira na to što se događa u izvanjskom svijetu, lider uvijek ostaje miran u sebi. Ne postoji izvanjski događaj, osoba ili situacija koji će poremetiti lidera i njegov mir.

Zaključak

Izgradnju duhovnog sklada započinjemo polaganjem “kamena temeljaca” *ljubavi, dobre volje, vjere i nade* kako bismo učvrstili naš unutarnji hram, odnosno unutarnje duhovno stanje. Kako bi to ostvarili, stari Grci, kršćani i budisti koristili su četiri vrline.

Pripadnik bilo koje vjeroispovijesti, bilo kao pojedinac, obitelj ili dio duhovne zajednice, utjelovljenjem vrline postiže duhovni sklad. Živeći vrline, svatko može postići sklad s duhovnim ljudima širom svijeta zbog toga što je u harmoniji sa samim sobom.

Copyright © 2013. Borna Bebek & Ivan Gašpar. Sva prava pridržana.



Borna Bebek, doktor znanosti, direktor poslijediplomskog programa *Vodstvo* i profesor na Ekonomskom fakultetu Zagreb. Autor je više znanstvenih (*The Third City, Reinventing the firm and the government agency*) i mistično-putopisnih knjiga (*Santhana*, te u koautorstvu sa Željkom Malnarom *U potrazi za staklenim gradom*).



Ivan Gašpar, asistent na katedri za *Organizaciju i menadžment*, završio poslijediplomski specijalistički studij *Vodstvo* na temu "Sistemska vodstvo". S prof. Bebeom sudjeluje u nastavi kolegija *Vodstvo, Poslovna etika, Metodika projektiranja organizacije, Business Ethics* i *Methodology of Organizational Design*. Trenutno završava doktorski studij.

DIREKTNO U SRCE!

Ne prodajemo priče, već Vaše proizvode!

Imamo učinkovit alat, a Vi imate rješenje kako biste Vaše kupce:

- ☒ potaknuli na ponovnu kupnju
- ☒ iskazali im zahvalnost na povjerenju
- ☒ nagradili za njihovu vjernost
- ☒ probudili njihove emocije i VEZALI ih za sebe!

DIREKTNA POŠTA? UVIJEK!

Direktna pošta je idealna interakcija s klijentima koja jednostavno i učinkovito, putem personaliziranog sadržaja pisma ili drugog tiskanog proizvoda, komunicira s ciljanom skupinom. Jednostavno rečeno, riječ je o adresiranom pismu sa sadržajem koji privlači čitatelja i poziva ga na istraživanje o proizvodu i usluzi. Obzirom da se radi o direktnoj komunikaciji, potencijalni korisnik poruku doživljava osobno što izravno utiče na njegove emocije.

Mi kreiramo ideje,
Vi donosite odluke!

EMOCIJE U SMJERU VAŠE DOBITI!

Prema bazi podataka:

- segmentiramo bazu klijenata
- organiziramo slanje direktne pošte

Za Vas:

- osmislimo ili prilagodimo dizajn
- realiziramo grafičku pripremu
- organiziramo tisak

Ovisno o Vašem zahtjevu:

- pratimo odaziv kupaca
- šaljemo koristan feedback prema dogovorenim kriterijima

Umjesto da trošite svu energiju na proučavanje onoga što radi konkurencija, neka Vaša tvrtka postane uzor inovativnog i učinkovitog komuniciranja s budućim kupcima.

PRINTERADIREKT



Duhovnost kao načelo organiziranja

Diana Whitney

U život organizacija duhovnost je ušla polagano, moglo bi se reći “na stražnja vrata”, a sada sjedi u “dnevnom boravku” očekujući primjerenu dobrodošlicu.

Živimo u vremenima kada se mnoge prednosti, ali i ograničenja modernog svjetonazora otkrivaju pred nama. Dan za danom svjedočimo čudesnim otkrićima znanosti, ali i štetama nastalim zbog tih otkrića. Ogromni napredak u vidu neslućenog razvoja informatike, komunikacija i tehnologije općenito, pa zatim transporta, zdravstva i drugih industrija dolazi nam “u paketu” s degradacijom okoliša te s nestankom i uništavanjem prirodnog, autohtonog života. Usmjerenost modernog društva na tzv. objektivnost te odvojenost znanosti od duhovnosti odvaja i ljude; jedne od drugih, od prirode i božanskog. Sve nas to navodi da kao ljudska bića prestanemo ignorirati poeziju slijepo vjerujući analizi, da prestanemo

ignorirati prirodu slijepo vjerujući sterilnim laboratorijima, da prestanemo zanemarivati glasove u sebi vjerujući pravilima, zakonima i procedurama koje su napisali neki drugi ljudi kako bi usmjeravali *svoje* živote, a ne naše. Moderna znanost u svom je procvatu začela razdoblje *postmoderne*, a s njom i tražanje za duhovnošću, duhovnim odnosima, smislom i integracijom.

Trenutačna promišljanja o duhovnosti u sferi poslovanja, rada i organizacijskog razvoja moguće je grupirati u četiri osnovne teme:

- duh kao energija
- duh kao smisao
- duh kao sveto
- duh kao spoznaja.

Duh kao energija

*Kada izademo iz staklene boce našeg ega,
i pobjegnemo poput vjeverice
koja se meškotala u kevezu naše osobnosti
te potom iznova odjurimo u šumu,
drhtat ćemo od hladnoće i straha
znajući da će nam se dogoditi
stvari na koje se nismo pripremili.
Svježi, neotkriveni život će ući,
a strast će naša tijela učvrstiti snagom.
Koračat ćemo s novom snagom,
staro će nestajati,
a mi ćemo se smijati gledajući institucije kako se
svijaju poput gorućeg papira.*

- D.H. Lawrence

Ideja o duhovnosti u poslovanju uglavnom se povezuje s određenom energijom ili "osjećajem" za posao koji radimo. To je rasprava o *duhu kao energiji*. Primjerice, poduzetničke organizacije IT sektora često se opisuju kao "pune duha", dok se velike, hijerarhijski organizirane korporacije smatraju tromima i "siromašnima duhom". U tom smislu duh se povezuje s odlikama *životnosti* i *vibracija* te sa sposobnošću ljudi da koračaju s novom snagom. Kao što govore stihovi D.H. Lawrencea, zakoračimo li s novom snagom, smijati

Poduzetničke organizacije IT sektora često se opisuju kao "pune duha", dok se velike, hijerarhijski organizirane korporacije smatraju tromima i "siromašnima duhom".

ćemo se gledajući kako se institucije svijaju poput gorućeg papira. Poslovni savjetnici koji zagovaraju pristup duhu kao energiji, lidere i menadžere savjetuju da se kreću "linijom manjeg otpora" (engl. *The Path of Least Resistance*, naslov bestslera autora Roberta Fritza, op. ur.), da rade ono što vole, a novac će potom sam od sebe doći te da "vode iz dubine duše" jer samo tako mogu postići izvrsnost. Često se kaže kako su dobri poslovni rezultati organizacija i uspješno vođenje promjena rezultat "snažnog prisustva duha". Harrison Owen je o tome jednom lijepo rekao: "...bez obzira na kojim kategorijama temeljili izvrsnost i dobre poslovne rezultate, na kraju uvijek stižete do *kvalitete duha*... ljudskog duha, našeg duha, duha naših organizacija". Rani radovi na temu transformacije organizacija također su spominjali duh kao energiju. Tako je primjerice Linda Ackerman, ugledna poslovna savjetnica, podučavala lidere i menadžere kako bi naučili "poticati protočnost energije u sustavu, postizati harmoniju i mijenjati strukturu radi uklanjanja blokada i oslobađanja energije".

Sudionica jedne konferencije u svojem je izlaganju nastojala objasniti važnost protočnosti energije u organizaciji jezikom kineske medicine. Sugerirala je da bismo zdravlje organizacije trebali poticati upravljajući energetske tokovima na sličan način kao što kineski liječnici utječu na prohodnost energije u tijelu uklanjajući zastoje kako bi potaknuli ozdravljenje pacijenta. Tako je primjerice tehnika *aikida* postala metaforičkim sredstvom i metodom za rješavanje konflikata na energetskej razini.

Osnovna svrha i proces organizacijske transformacije odnose se na oslobađanje duha; na razvoj organizacije s vizijom, svrhom i vrijednostima te na uklanjanje energetske blokade koje blokiraju učinkovitost.

Duh kao smisao

*Živjeti zadovoljno sa skromnim sredstvima,
tražiti eleganciju, a ne luksuz,
profinjnost, a ne pomodnost,
biti dostojan, više nego poštovan, imućan ili bogat,
marljivo učiti, mirno promišljati, iskreno djelovati,
otvorena srca slušati zvijezde i ptice, djecu i
mudrace,
djelovati hrabro,
čekati prigode,
nikada žuriti -
riječju, neka dubovno, spontano i nesvjesno,
odrastaju u zajedništvu.
Tako zvuči prava simfonija.*

- William Ellery Channing

Još jedna tema o kojoj raspravljaju znanstvenici i praktičari odnosi se na *dub kao smisao*. Kaže se da su zajednička vizija i zajedničke vrijednosti svojevrsni *generatori smisla* u organizacijama koji potiču organizacijske promjene. Stoga bi se lideri, na svim hijerarhijskim razinama, trebali baviti *inspiriranjem* (in-spirirati, odnosno “ispuniti duhom”, op.ur.), radije nego motiviranjem. Primjerice, u vizionarskom liderstvu kakvo smo susreli u ljudima poput Leeja Iacocce, Bena Cohena i Anite Roddick krije se tajna njihove uspješnosti u provođenju promjena. Kreiranje vizije, odnosno umješno konverzijsko projiciranje organizacije u željenu budućnost te usklađivanje članova oko toga kako će ta budućnost izgledati, esencijalno je stremljenje svake organizacije koje u mnogome utječe na krajnje brojčane performanse.

Kaže se da duh i smisao stoluju u pričama o pojedinim organizacijama. Poput društvenih i plemenskih priča, članovima organizacije služe za stvaranje i obnavljanje smislenih sadržaja. Lidere i menadžere stoga se podučava da *priponijedanje* (engl. *storytelling*, op. ur.), stvaranje mitova ili slavljenje

herojskih pothvata mogu i trebaju koristiti kao jedan od alata za razgradnju i ponovnu konstrukciju smisla. Primjerice, na organizacijsku kulturu se zapravo treba gledati kao na jednu veliku priču o tvrtki koja drži različite komponente kulture na okupu.

Svjesno stvaranje organizacijske kulture podrazumijeva pažljivo odabiranje načina na koji će se stvari obavljati, osoba koje će ih obavljati kao i ljudi s kojima će ista surađivati. Riječ je zapravo o procesu odabira smislenih obrazaca rada te odbacivanja ili marginaliziranja onih koji nemaju smisla.

Središnja točka rasprave o *dubu kao smislu* ogleda se u spoznaji da radnici u razvijenim zemljama, posebno u Sjedinjenim Državama, od posla očekuju “nešto više” povrh plaće. Potraga za duhovnim na poslu, artističkim, poticajnim i zanimljivim aktualnija je nego ikad. Kao što govore stihovi Williama Channinga, živjeti zadovoljno s malim (u financijskom smislu) ne znači da se lišavamo elegancije, osobne vrijednosti ili bogatstva u duhovnom smislu. Dopustiti duhovnom da raste u “uobičajenom” temeljni je zahtjev smislenog življenja.

Lideri bi se trebali baviti *inspiriranjem* radije nego motiviranjem.

U početku su se rasprave o *dubu kao smislu* uglavnom bavile ljudima koji su posao doživljavali ispraznim pa su stoga smisao tražili u duhovnoj praksi. Kako su se ljudi s vremenom sve više i više okretali nekom obliku duhovne prakse, krug sudionika u raspravama uvelike se proširio. Stoga danas svjedočimo situaciji da ljudi ne žele samo svoje osobne živote ispuniti svrhom i smislom, već isto očekuju od svojih organizacija. Pojedinci probuđene svijesti žele i nastoje raditi za organizacije koje se brinu za okruženje i dionike svjesno pridonoseći održivosti na planetu.

Ljudi žele da njihove organizacije pozitivno pridonose zajednici i svijetu, žele posao koji

će ih oživjeti i obnoviti. Stoga su *osnaživanje* (engl. *empowerment*, op. ur.) i *uključivanje* (u proces odlučivanja) postali ključnima u kontekstu duha-smisla. Ljudi se žele kreativno izraziti i smisleno pridonositi, žele znati da se njihov glas također čuje tijekom zajedničkog stremljenja ka cilju. Žele učiti, rasti i razvijati se. Puka razmjena rada za novac rijetko će koga zadovoljiti. Posao je postao stil života, a ljudi žele uživati u dobrom životu. U posao unose cijeloga sebe - um, tijelo i duh. Smisleni posao angažirat će osobu u cjelini. Riječ je o dijalogu neograničenom ulogama i prožetom kreativnošću, spremnosti na suradnju s drugima, dnevnom demonstriranju uvjerenja, vrijednosti i odnosa u kontekstu nastajanja novog svijeta.

Duh kao sveto

*Čovjek uma zaokruženog do savršenstva
Vrlo dobro zna
Da se istina ne može presjeći na pola
Te da stvari ne postoje izvan uma.
U velikoj Zajednici lotosa sve je prisutno
Bez podjela i iznimaka.
Trava, drveće i tlo na kojem rastu
Sve se sastoji od istih atoma.
Neki se jedva kreću,
Dok drugi hitaju putom,
Ali svi će oni na vrijeme stići,
Do svetog otoka nirvane.
Može li itko tvrditi
Da i beživotno ne utjelovljuje Budu?*

- Chan Jan

Rasprava o *duba kao svetom* bitno se razlikuje od rasprave o duhu kao energiji ili o duhu kao smislu. U ovom pristupu prevladava

implicitno shvaćanje da je stvarnost u cijelosti prožeta božanskom duhovnom prisutnošću, odnosno duhovnim potencijalom koji čeka na razotkrivanje kako bi se manifestirao na površini. Primjerice, vjerovanje taoista, budista i američkih Indijanaca govori o svijetu u kojem je *božanski duh* osnovna sveprisutna kvaliteta. Ljudi, biljke, životinje, ali i stijene dio su sveprisutnog duha. Gledano iz te perspektive, duh niti jest niti može biti odvojen od uma, tijela ili djelovanja, već se doista radi o jedinstvenoj, *integralnoj kvaliteti* postojanja. Stoga pozicioniranje duha kao entiteta odvojenog od tijela ili uma nije ništa drugo doli nerazumijevanje biti - u čemu je izdašno pomogla moderna znanost.

Razgovori o duhu kao svetom u poslovnom okruženju predstavljaju jednu drugu dimenziju koja se najbolje očituje na

primjeru Dore Pena i brojnim sličnim primjerima širom svijeta. Dora Pena ugledna je keramičarka iz sela San Ildefonso u Novom Meksiku. Njezine se umjetnine nalaze u muzejima cijeloga svijeta, pa tako i u muzejskoj zbirci Bijele kuće. Dora je poznata po tome što uvijek naglašava kako svoja djela stvara u dubokoj povezanosti s božanskim duhom opisujući stvaranje kao "kontinuiranu molitvu". Prije nego li krene sakupljati glinu i pijesak s brda u blizini svoga doma, izgovara molitvu i klanja se božanskom duhu. Dok miješa vodu i glinu, moli se duhu vode; dok svija glinu oblikujući je u razne oblike, moli se duhu za prisutnost.

Osim mojih prijatelja nativnih Amerikanaca, poznajem tek nekoliko osoba koje žive i rade u bliskom odnosu s duhom kao integralnom sastavnicom života. Primjerice, Thomas One Wolf prije odlaska u lov moli se Stvoritelju kako bi mu podario život jelena. Djed Pete Concha uvijek mi je govorio da mu se javim prije odlaska na poslovno putovanje kako bi me mogao blagosloviti i zamoliti duha da me čuva i sigurno dovede kući. Ili pak seljanka koja sa zahvalnošću pleše obraćajući se duhu kukuruza prije sjetve i nakon žetve.

Ljudi i poslovne organizacije posvećeni njegovanju i prizivanju duha u opisanom smislu danas više nisu rijetkost. U vremenu u kojem živimo za njih slobodno možemo reći da su oni glasnici duha u svim oblicima života. Oni su glas biološke raznolikosti. Oni su glas naše ovisnosti o prirodi.

U većini kompanija *integritet* se obično nalazi visoko na popisu vrednota. Riječ je naime o kodnoj riječi za *poštenje*, *autentičnost* i *iskrenost*. Međutim, rasprave o uvođenju integriteta kao važne vrijednosti u život određene organizacije rijetko se kada

Dora je poznata po tome što uvijek naglašava kako svoja djela stvara u dubokoj povezanosti s božanskim duhom opisujući stvaranje kao "kontinuiranu molitvu".

dotiču *jedinstva*, *holizma* ili *cjelovitosti*. Nažalost, današnje organizacije još uvijek pate od moderne fikcije fragmentacije, funkcionalizma i podjele rada. Duh kao sveto priznaje povezanost svih oblika života i svih energija, stoga postupci nekog zasebnog dijela uvijek utječu na cjelinu. "U kineskoj filozofiji govori se o tome da najmanji pokret ruke pokreće atome redom do kraja Univerzuma."

Budući da nam današnja sredstva komunikacije i transporta omogućuju da svijet iskusimo kao jedno biće, uviđamo koliko je naša povezanost stvarna. Dok pratimo učinke lokalnog djelovanja na globalna zbivanja, pitamo se jesmo li ipak sve ovo vrijeme bili povezani, a da to nismo ni znali. Duhovne prakse širom svijeta pretpostavljaju tu povezanost. Osobe koje se bave duhovnom praksom kroz rituale i obrede povezuju se i surađuju s cjelinom postojanja. Netko mi je jednom ispričao kako obredni plesovi plemena Tewa pomažu suncu da svaki dan ponovno izađe. Upravo to vjerovanje da su ljudi i planeti međusobno povezani vrlo je važno za njihove živote i obrede. U njihovu slučaju riječ je o svetoj ekologiji života utemeljenoj na osjećaju *cjelovitosti* i *povezanosti*.

Practitioner Diploma in Executive Coaching

Postani akreditirani coach

modul 1;

21. - 22. 10. 2013.

modul 2;

25. - 26. 11. 2013.

modul 3;

16. - 17. 12. 2013.

Live Action
Coaching Day;

13. - 14. 01. 2014.

Prijavite se na:
alan.zepec@aoec.com



Više od 100 menadžera, trenera, terapeuta ili life coacheva je do sada završilo ovaj program u Hrvatskoj.

Alan Žepić, osnivač q/academy i partner AoEC-a za Hrvatsku

AoEC je danas najcijenjenija executive coaching organizacija u svijetu. Naši certificirani programi su naša glavna snaga.

John Leary-Joyce, predsjednik Academy of Executive Coaching



Za mene je coaching viša razina i dublji pristup u upravljanju. Bez dileme, niti jedna edukacija nije ostavila takav trag u mojoj svijesti.

Darko Urukalović, član uprave, Erste & Steiermärkische S-Leasing



Za mnoge poslovne lidere zapada pojam cjelovitosti odnosi se na jednu od realnosti globalizacije koju tek treba izgraditi. Pojam globalizacije prvo se pojavio na posjetnicama mojih klijenata u funkciji definicije radnog mjesta, a tek potom kao potencijalna strateška poluga za razvoj poslovanja. Klijenti s titulama kao što su primjerice "potpredsjednik za globalni marketing", "globalni potpredsjednik za ljudske resurse" i "direktor strateške globalizacije" postavljaju sljedeća pitanja:

- Što je to globalizacija?
- Što druge tvrtke rade na tom planu?
- Kako možemo iskoristiti globalizaciju?
- Je li globalizacija stvarnost ili još jedan u nizu hirova poslovnih škola?

Navedena pitanja proturječe razumijevanju cjelovitosti svijeta i ključne povezanosti svih oblika života, pa onda i prilikama za bolje povezivanje i suradnju s rodbinom, kolegama i poslovnim partnerima širom svijeta kako bi globalizacija postala smislenijim procesom te tako pomogla održavanju života budućih generacija.

S ovim osjećajem cjelovitosti i povezanosti dolazi i osjećaj dubokog poštovanja prema odnosima. Duh kao sveto smješta *odnose* u središte društvenih organizacija. Indijanci iz plemena Sioux svrhu svog djelovanja, kao i osjećaj za svoje mjesto u društvu, temelje na odnosu prema svojim srodnicima. Članovi njihova plemena ne procjenjuju se prema obrazovanju, stečenim akademskim zvanjima ili pak godinama iskustva, već na temelju *kvalitete odnosa* koje održavaju s okruženjem. Odnosi koji su bitni - oni koji oblikuju život i organizaciju društva - u njih mogu biti odnosi krvnog srodstva, odnosi koje sami odaberu, odnosi s duhovnim bićima ili odnosi koje ostvaruju kroz vizije. Identitet svake osobe je u određenom

Duh kao sveto smješta *odnose* u središte društvenih organizacija.

odnosu prema zajednici. Zajednica i život pripadnika zajednice postoje i odvijaju se kroz odnose.

Nažalost, jedan od izazova s kojima se organizacije danas suočavaju bezbrojni su ožiljci iz prošlih vremena kada se ljudi i odnosi nisu poštovali. Duh kao sveto poziva na usvajanje radikalno promijenjene perspektive shvaćanja i uvažavanja *odnosa* prema drugim ljudima i prirodi, odnosno na prihvaćanje perspektive koja poštuje sve oblike života i odnosa uvažavajući različitost razmišljanja i spoznaja svih naroda svijeta.

Jedan od izazova s kojima se organizacije danas suočavaju bezbrojni su ožiljci iz prošlih vremena kada se ljudi i odnosi nisu poštovali.

Duh kao spoznaja

*Kada nam pridu životinje,
i zamole nas za pomoć,
znamo li što govore?*

*Kada nam se biljke obraćaju
svojim suptilnim i lijepim jezikom,
znamo li kako odgovoriti?*

*Kada nam planet
pjeva u snovima,
hoćemo li se konačno probuditi?*

- Gary Lawless

Vjerojatno najveću razliku između zapadnjačkog svijeta i autohtonog stanovništva - koju je, uzgred rečeno, prouzročila moderna znanost - odnosi se na *epistemologiju*.

Dok je zapadnjačka znanost razvijala metodologije i izučavala svijet da bi prirodu kontrolirala, autohtono stanovništvo bavilo se svijetom kako bi s prirodom surađivalo. Nakon što sam uočila ključne razlike ne samo u načinu već i u sadržaju spoznaje, opisana različitost u meni je probudila veliko strahopoštovanje.

Dok je zapadnjačka znanost razvijala metodologije i izučavala svijet da bi prirodu kontrolirala, autohtono stanovništvo bavilo se svijetom kako bi s prirodom surađivalo.

Ljudi kojima je duh sastavni dio života svjesni su postojanja i drugih realnosti onkraj vidljivih svjetova tehnologije, žive prirode i ljudskih bića. U tim realnostima obitavaju duhovna bića koja se povremeno jave obznanjujući svoje mišljenje. Za to ima mnogo primjera: duh Devas koji vodi brigu o vrtovima u Findhornu u Škotskoj; duhovi rođaka koji se obraćaju Lakota Indijancima tijekom obreda u saunama kao i mnogi drugi duhovi koje kanaliziraju vidovnjaci. U svim tim slučajevima prisustvo duha ovisi o njegovu odnosu s nekim pojedincem ili skupinom ljudi. Duhovi se pozivaju da istupe i komuniciraju posredstvom raznih rituala. Primjerice, slike u pijesku Navajo Indijanaca mogu se promatrati kao simbolički prikazi iscjeljenja. Za tamošnje ljude "izrada slika u pijesku odnosi se na stvaranje *prisustva* bića. Bića nisu odvojena od onog što nalikuje pijesku. Nakon što se slika završi, i oni tamo dolaze."

Širom svijeta poslovne i druge organizacije pozivaju svećenike da blagoslove zgrade, poslovne poduhvate i ljude. Međutim, nakon što je blagoslov udijeljen, bilo od kršćanskog svećenika, rabina ili vrača, lideri malo toga čine da koriste duh u svakodnevnom odlučivanju ili timskom radu. Osim toga, previše se često događa da se konzultanti, metaforički "anđeli čuvari" koji se brinu o dobrobiti organizacije, u radu koriste znanošću i znanstvenom paradigmom koja primarno nastoji kontrolirati prirodno okruženje.

Stoga se izazov duha kao spoznaje ogleda u tome da se otvorimo glasu više svijesti i naučimo konačnu lekciju o suradnji kako bismo zajednički izgradili globalnu zajednicu i organizacije usklađene s potrebama duha.

Pouke za globalno organiziranje

Ove kontinuirane rasprave o duhovnosti u sferi poslovanja, organizacijskog razvoja i rada, otvaraju nove mogućnosti za globalni razvoj. Živimo u vremenima kada rasprave, pisani materijali te razne odluke lidera, znanstvenika i praktičara stvaraju nove oblike i pristupe organiziranju. Globalizacija je stvorila imperativ da se duhovnost uključi u te rasprave jer bi u suprotnom zaobišla brojne ljude i zajednice. Globalizacija nosi u sebi mogućnost izgradnje mostova među ljudima iako su možda još uvijek pod utjecajem sjećanja na protekle ratove i stradanja. Međutim, *način* i *pristup* razgovorima koji se koristio generacijama mora se promijeniti. A to nije lako učiniti jer se mnogo toga treba ispraviti i iscijeliti. Iz društveno-konstruktivističke perspektive vrlo je bitno u rasprave uključiti duhovnost u bilo kojoj od njezinih bezbrojnih manifestacija.

Energija teče u obliku i ritmu

Niti jedan oblik povezivanja ili organiziranja, sam po sebi, nije bolji od drugoga. No, svaki oblik na neki poseban način utječe na odnose stvarajući nove “prostore”, propuštajući jedne interakcije, a ograničavajući druge. Želimo li evocirati duh kao energiju, potrebno je eksperimentirati s *oblicima*, *ritmovima* i *tajmingom* povezivanja. Pritom treba paziti na forme koje oslobađaju ljude proširujući njihova polja djelovanja. Krugovi nemaju početka ni kraja, vrha ni dna pa vas stoga pozivam da komunikaciju organizirate u *kružnom* umjesto u linearnom obliku. Posao i radne zadatke također. Potaknite vjeru u krugove učenja, življenja i promjena. Potaknite ljude svih krugova na sudjelovanje. Poslove dizajnirate tako da ih obavljaju - kad god je to moguće - mješovite

grupe ljudi u kojima će svoje mjesto naći predstavnici različitih rasa, spolova, funkcija i dobnih skupina.

Pozovite ljude da slobodno iznesu sve što im se nakupilo na srcu. Dajte im vremena jer iznošenje onog što ti je u srcu oslobađa energiju i postavlja čvrste temelje za novo povezivanje. Sakupljajte, proučavajte i raspravljajte o mitovima i legendama u organizaciji i zajednici, propitujte se odakle oni dolaze, tko ih je stvorio i kako bi se mogli mijenjati. Potičite ljude da se osim službenim jezikom sastanka ili projekta koriste vlastitim. Uvijek iznova prepričavajte priče kako biste evocirali energiju i oživjeli nove mogućnosti za interakcije i organiziranje.

Smisao proizlazi iz odnosa

Duh kao smisao povezan je s onim posebnim dragocjenim osjećajima koje ljudi njeguju u odnosima, jedni prema drugima. Želite li prizvati njegovu prisutnost, izađite van, družite se s ljudima kako biste ih bolje upoznali; prisnije se povežite s njima.

Način i *pristup* razgovorima koji se koristio generacijama mora se promijeniti. A to nije lako učiniti jer se mnogo toga treba ispraviti i iscijeliti.

Oživite vizije, vrijednosti i unutarnje glasove. Pokrenite dijalog o viziji i vrijednostima; mnoge ćete tako inspirirati.

Eksperimentirajte, učite od drugih dopuštajući drugima da uče od vas, interesirajte se na čemu počiva životnost zajednice, organizacije i vas samih.

Oživite vizije, vrijednosti i unutarnje glasove. Pokrenite dijalog o viziji i vrijednostima; mnoge ćete tako inspirirati. Ponekad, ljudi postaju svjesni da im je do nečega stalo tek pošto prođu kroz stanovito iskustvo. Stoga ih povedite na *benchmarking* putovanja kako bi stekli nova iskustva i vidjeli kako drugi rade. Kontinuirano propitujte ljude o tome što *misle, osjećaju i vjeruju*. Potičite ih da steknu povjerenje u sebe te da djeluju na osnovu vlastitog znanja. Destimulirajte pokušaje da se govori u ime šefa, drugih zaposlenika, potrošača ili neke treće odsutne osobe ili grupe. Smatrate li mišljenje neke osobe ili grupe posebno važnim, pozovite ih na sastanak i uključite u projekt. Češće se koristite dijalogom kako biste osigurali slobodno izražavanje mišljenja i aktivno slušanje. Upitajte ljude što bi drugačije učinili da se vizija ostvari - a potom ih potaknite da to i naprave. Skratite vrijeme između vizioniranja i djelovanja - prekinite priču i djelujte!

Poslu i životu pristupajte *afirmativno*. Realnost se stvara kroz razgovore i umješnu

diskusiju; postanite promicateljem pozitivnog dijaloga. Tragajte za pozitivnim - čini se kako negativno dolazi samo od sebe te da ga ne treba zvati. Iz diskusija o osobnom razvoju izbacite manjkavosti i nedostatke; bavite se dokazanim, učinkovitim obrascima. Pozovite ljude da podijele ono što cijene, uvažavaju i čemu se dive. Zaustavite ih kada počnu razgovarati o tome što bi promijenili kod drugih. Pomognite im da proširuju i primjenjuju uspješno, radije nego da im pomazete uklanjati prepreke. Potičite prenošenje priča koje bude nadu i povjerenje kako bi podržali afirmativne potencijale života.

Duhovnost se proširuje praksom

Duhovnost postaje organizacijskim potencijalom tek kada se živi. Sam život, rad i organizacije kakve poznajemo nisu ništa drugo doli rezultanta svakodnevnih interakcija i razgovora. Sadržaji koje uključujemo u konverzaciju te način na koji jedni druge angažiramo u tom procesu bit su forme, smisla i energije naših života.

Svakoga dana vježbajte. Njegujte svoj karakter i svoj odnos sa Stvoriteljem prakticirajući neku od mnogih metoda: meditaciju, kontemplaciju o svetim tekstovima, molitvu ili nešto treće. Posvetite se duhovnim vrlinama - *miru, mudrosti, skladu, pravdi, ljubavi, istini, poniznosti i suosjećanju*. Obratite pozornost na odnose; kroz njih se duhovnost događa. Pokupite "smeće" dok kročite putem. Hrabro se suočite s promjenama. Oslobodite si prostor i vrijeme za duhovnost u radnom okruženju. Postavite oltare; posvetite im se svakoga dana; mislite o vrlinama prilikom odlučivanja.

U poslu budite skromni i stalno se propitujte; ne gledajte druge "svisoka" misleći da su vam zbog vaše "stručnosti" odgovori

nadohvat ruke. Jednako poštujujte najsitnije i najraskošnije životne oblike - zrnce pije-ska, mrava i slona, ljubičicu i stablo sekvoje, bebu i sveca. U svom životu prepoznajte da-rove i ograničenja. Ne zaboravite: sve što či-nite i čime se bavite nije drugo doli kaplja u moru beskrajnog životnog oceana. Također nemojte zaboraviti da ocean nije drugo doli mnoštvo kapljica u odnosu jedna s drugom.

Potičite konverzaciju i radoznalost vjeruju-ći da je sve ostvarivo. Odbacite sumnje, mi-sao i riječ "nemoguće" iz svog vokabulara. Više se posvetite propitivanju, a manje im-plementaciji. Nemojte smetnuti s uma da je propitivanje učenje, a učenje promjena. Če-šće pokazujte suosjećanje, a rjeđe obram-beni stav. Prihvatite kulturalno i odnosno nasljeđe predaka imajući na umu da iscje-ljenje kolektivnih rana uvijek traži stano-vito vrijeme, strpljenje i otvorenost prema novim odnosnim oblicima. Organiziraj-te susrete i skupove, potičite ljude, uvijek iznova, da razmjenjuju međusobne priče sve dok iz njih ne iznjedre novo značenje. Koristite se metodom dijaloga za stvaranje ozračja kojem je "neizrecivo" nepoznani-ca. Vježbajte se u suosjećanju, spremnosti da saslušate i ne odbacujete tuđe ideje čak i onda kada vam nisu bliske.

Raznolikost spoznaje kao obilježje postmodernog društva

Današnji način života poziva na prihva-ćanje tehnoloških dostignuća ne odba-cujući pritom duhovnost. Poziva nas da shvatimo kako se u znanosti ne kriju baš sva rješenja te da se otvorimo drugačijoj spoznaji. Poziva na radikalno mijenjanje perspektive *odnosa* s drugim ljudima i s prirodom te na istovremeno širenje od-nosnih uloga i odgovornosti. Prizvati duh kao spoznaju znači pozdraviti i prihvatiti

drugačiju vrstu spoznaje i stvaranja znanja zasnovanog na duhovnim odnosima.

Pozdravite epistemološku raznolikost kao jedno od ključnih obilježja postmodernog društva. Pitajte ljude odakle znaju to što zna-ju? Istražite na koji način odnosi utječu na spoznaju. Opustite se i pokušajte s povjere-njem iskušavati drugačije vrste spoznaje - *in-tuiciju, vidovitost, feminizam, astrologiju*. Pozovite ljude da govore iz svojih najdubljih uvjere-nja, najsvetijeg unutarnjeg glasa, ma kakav on bio. Potaknite ih da govore u tuđe ime - planeta, planine, djece, bolesnih, bogatih, siromašnih. Pomognite im da prepoznaju potencijale uvažavanja višestrukih perspek-tiva - ponekad komplementarnih, a ponekad konfliktnih - koje proizlaze iz različitih na-čina spoznaje. Osluškuje što vam poručuje *Ono* koje daje život, nadu i pouzdanje.

Na svakom koraku svoga puta koristite bla-goslove, molitvu, meditaciju i rituale starijih i svetih ljudi. Ne morate sve to razumjeti da bi proces funkcionirao manifestirajući kon-kretne rezultate jer samo najmudriji u pot-punosti shvaćaju kako se duh ponaša. Putem molitve, pjesme, plesa i štovanja božanske povezanosti svih oblika života svakodnevno prizivajte blagoslove duhovnog svijeta.

Potičite konverzaciju i radoznalost vjerujući da je sve ostvarivo.

Odbacite sumnje, misao i riječ "nemoguće" iz svog vokabulara.

Promišljanja

Duhovnost u sferi poslovanja i organizacijskog razvoja diskusija je na više razina. Tu nije riječ o pitanju je li duhovnost bitna za bolje razumijevanje i upravljanje organizacijama, već je pitanje na koji je način bitna i u kojoj mjeri?

Iako širom svijeta sve više ljudi prihvaća duhovna uvjerenja i praksu, organizacije još uvijek kaskaju za tim trendom pateći od posljedica dugogodišnjeg duhovnog otuđenja.

S buđenjem duhovnog života, stari načini odnošenja i forme organiziranja sve će teže opstajati. Prisutnost i prihvaćanje duhovnosti u poslovanju i organiziranju otvara mogućnost rađanja nove realnosti koja će spojiti najbolje od moderne znanosti i tehnologije s najboljim u mistici i ljubavi. Stoga vjerujemo u čaroliju razgovora, stvarnost ljudskih odnosa i zajedničkog su-stvaranja kako bismo ih potom proširili dalje na sve drugo u pojavnom i onostranom svijetu. *Mitakuyé oyas'in!*

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of SoL, *Society for Organizational Learning*, 2004., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Spirituality as an Organizing Principle*.



Diana Whitney, doktorica znanosti, predavačica, poslovna savjetnica i spisateljica, autorica 15 knjiga i mnogobrojnih stručnih članaka. Predsjednica je savjetničke tvrtke *Corporation for Positive Change*, suosnivačica *Taos Institute* i članica *World Business Academy*.

IEDC - Poslovna škola Bled

- Centar izvrsnosti u edukaciji lidera i menadžera
- Poslovno stjecište srednje i istočne Europe
- Kreativno okruženje za kreativno liderstvo



DIPLOMSKI PROGRAMI

- Doktor znanosti menadžmenta
- Međunarodni Executive MBA
- Predsjednički MBA

RAZVOJNI PROGRAMI

- Prilagođeni zahtjevima i potrebama klijenata
- Top Executive forumi
- General Management Program
- Seminari

LJETNA ŠKOLA

- Program "Mladi menadžer"
- Program "Otkriće menadžmenta"

ALUMNI MREŽA

- više od 63.000 članova Alumni kluba
- u 70 zemalja širom svijeta

An aerial photograph of a swimming pool. A person wearing a bright pink dress is sitting on the edge of the pool, leaning over. The pool is surrounded by a dark, textured ground, possibly a paved area or a field. The pool's edge is marked with a yellow border. The overall scene is captured from a high angle, looking down at the pool.

q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

www.business.hr
www.iedc.si
www.quantum21.net

