



Harrison Owen predsjedava tvrtkom H.H. Owen & Company koja se nalazi u gradu Potomac, u Marylandu, SAD. Jedan je od prvih članova World Business Academy, te ujedno i svećenik episkopalne crkve. Organizator je prvog internacionalnog simpozija na temu transformacije organizacije. Kao izumitelj i stručnjak za tehnologiju "Otvorenog prostora" (Open Space Technology) savjetovao je mnoge ugledne korporacije (Shell, Dupont, Procter & Gamble, Ikea, Lucent Technologies) u cijelome svijetu. Autor je brojnih knjiga: *Spirit: Transformation and Development in Organizations, Leadership Is, Riding the Tiger, Open Space Technology: A Users Guide, The Millennium Organization...*

Učenje je spontano

Harrison Owen

Otkako je iz tiska izašla knjiga Petera Sengea *Peta disciplina*, termin "organizacijsko učenje" je s razlogom postao pomodna krilatica. Suvremeni svijet se ubrzanim tempom kreće prema naprijed što uzrokuje da načini poslovanja zastarijevaju velikom brzinom. U tim je uvjetima najvažnije ostati u tijeku događaja, što uostalom predstavlja i ključ učenja.

U okviru "organizacijskog učenja" danas se provodi ogroman broj aktivnosti koje sežu od jednostavnih treninga pa sve do složene edukacije koja se provodi na velikim korporativnim akademijama. U te svrhe troše se milijuni dolara, funti, eura i ostalih valuta, s jasnom namjerom da nas učine pametnijima i na taj način sve konkurentnijima. No, na kraju dana "u zraku" ostaje pitanje: je li sve to vrijedno uloženog novca i truda? Da li sve to mora biti tako teško? Postoji li možda neki jednostavniji način?

Učenje i kompleksni prilagodljivi sustavi

Čaroliji samo-organizirajućih sustava podučio nas je *Ilya Prigogene*. Upravo je njegov rad na području kemije, nagrađen Nobelovom nagradom, otvorio vrata drugačijem načinu razmišljanja o životu prirodnih sustava. U vremenima prije Prigogenea smatralo se da sustavi nakon nastanka ostaju više-manje nepromijenjeni sve dok im ne ponestane energije (drugi zakon termodinamike), nakon čega se iscrpe te zatim nestanu. Prigogene je shvaćao da se sustavi mogu iscrpiti, ali je uočio dodatnu mogućnost. Prema njemu, svaki sustav se može rekonstruirati na višoj razini složenosti te tako nastaviti s funkcioniranjem. Čini se kako su tako nastali novi sustavi unaprijeđeni te stoga sposobniji nositi se s izmijenjenom okolinom. Ono što je u svemu tome neobično jest činjenica da se sve to događa bez intervencije čovjeka. Naime, sustav sam po sebi preskače fazu iscrpljivanja i sam od sebe prelazi u novi, viši oblik postojanja.

Između faza "iscrpljivanja" i "prelaženja u novi oblik postojanja" nalazi se nešto što je svima nama jako dobro poznato: **kaos**. Prigogene smatra kako svi sustavi prolaze put koji započinje *redom*, zatim prolaze kroz *kaos*, a onda, ako sustav ima dovoljno sreće, dostižu novu, višu razinu *reda*. Prigogeneovi radovi su

postavili temelje za veliko postignuće koje danas poznajemo pod imenom "**Teorija kaosa i kompleksnosti**", o kojoj su pisali Joseph Gleick i Mitchell Waldrop. Čini se kako je Prigogene slučajno naišao na rudnik ideja iz kojeg se gotovo svakodnevno pojavljuju nove. Među tim novim idejama posebno bih istaknuo one vezane za *kompleksne prilagodljive sustave* kako kreativna grupa znanstvenika iz Santa Fea u Novom Meksiku opisuje samo-organizirajuće sustave. U spomenutom timu znanstvenika koji djeluje u okvirima *Instituta Santa Fe* nalazi se i *Murray Gel-Man* - ugledni fizičar koji je otkrio kvark, njegovi kolege fizičari iz Los Alamosa kao i teoretičar biologije *Stuart Kaufman*.

Kaufman je sam sebi postavio težak zadatak da utvrdi na koji su se način iz praiskonske molekularne smjese razvila sva živa bića. Uz pomoć opsežnog računalnog modeliranja, istraživačkog rada u laboratoriju i drugih metoda, Kaufman je došao do zaključka da **postoje relativno jednostavna načela koja nekom sustavu omogućavaju samo-organizaciju:**

- relativno sigurno okruženje,
- visok stupanj raznolikosti elemenata koji se nalaze u okruženju,
- visoki potencijal kompleksnosti u smislu mogućih interakcija između prisutnih elemenata,
- sklonost ili nagon prema stalnom unapređivanju koja se obično očituje kao nužnost pronalaženja bolje prilagodbe okruženju,
- oskudnost prethodnih veza (elementi nisu povezani "čvrstim vezama"),
- poremećaj se nalazi na rubu kaosa.

Samo-organizacija je prirodna posljedica zadovoljenja navedenih načela.

Kaufman je samo-organizirajuće sustave koji nastaju na opisani način nazvao "*kompleksnim prilagodljivim sustavima*". Kompleksni su zbog postojanja mnogobrojnih elemenata koji su međusobno povezani na kompleksan način, a prilagodljivi zato što posjeduju sposobnost

razvoja na pozitivan način u skladu s okruženjem u kojemu se nalaze. Naravno, sustav može zaustaviti proces svoje evolucije te se u tom slučaju mora nadati nepromjenjivom okruženju ili dostojnom pogrebu.

"*Prilagodljiv*" je ključna riječ za potrebe ovog teksta jer ovaj, naizgled neutralan pojam, u sebi krije cjelokupan proces *učenja*. Glavna ideja jest da sustav u stalnom procesu prilagodbe okruženju, zapravo uči "*kako biti*" na bolji i kvalitetniji način.

"Bolji" je, naravno, relativan pojam vezan za postojeće okruženje. Promijenimo li okruženje, ono što je bilo "bolje" na kraju ne mora više biti tako dobro. Učenje koje se događa prilično je jednostavne prirode te ne podrazumijeva svjesnu namjeru, jer pripisati svjesnost molekularnoj smjesi čini se prilično dvojbeno. Usprkos tome, učenje ipak postoji iako se radi o *nesvjesnom učenju*.

Implikacije Kaufmanovog rada su iznimno značajne. Prema njemu, **organizacija je prirodna, a učenje također**. Kroz njegov se rad stalno, poput drevne mantre, provlači pojam *spontanog reda*. Red, odnosno organizacija, u prvotnom smislu ne nastaju kao proizvod napornog rada, već su oni očekivana posljedica životnog tijeka prirodnog sustava. Isto tako, učenje nije nešto što se sustavu nameće izvana, već je ono prirodni izraz životnog procesa i događa se potpuno spontano.

Složimo li se da su Kaufmanove pretpostavke ispravne (u što mnogi ne žele povjerovati), i dalje nam ostaje da razriješimo značajan iskorak od samo-organizacije, odnosno učenja na molekularnoj razini prema organizacijskom učenju u korporacijama i drugim ljudskim institucijama. Da li se u okvirima ljudskog okruženja učenje zaista odvija spontano?

"Otvoreni prostor" i Samo-organizacija/učenje

Prije nekih desetak godina razvijen je novi pristup provođenju grupnih sastanaka, više kao rezultat frustracija i lijenosti nego kao posljedica namjernog planiranja, nazvan **tehnologijom "Otvorenog**

prostora" (eng. *Open Space Technology*). Navedena frustracija je proizašla iz organizacije jednog velikog međunarodnog kongresa na kojem je prisustvovalo 250 učesnika. Na organizaciju skupa potrošio sam tada cijelu godinu dana da bih na kraju shvatio da su najkvalitetniji dijelovi kongresa bile - pauze za kavu! Upravo su se na tim pauzama događale one prave stvari koje se pamte. Sve ostalo, istaknuti govornici, panel-rasprave i slično, djelovalo je kao prekid temeljne aktivnosti. Teško mi je bilo priznati kako je godina dana napornog rada u osnovi urodila neprestanim nizom prekida glavne aktivnosti. Shvatio sam da mora postojati neki bolji i jednostavniji način.

Nadahnuće za kreiranje tehnologije "Otvorenog prostora" (eng. *Open Space*) dobio sam prilikom posjeta Balmahi, malenom selu u Zapadnoj Africi. Naime, pružila mi se prilika i čast da određeno vrijeme provedem u društvu poglavice tog afričkog sela, te sam upravo tamo primijetio kako se svi značajni događaji (sastanci seoskih starješina, razna okupljanja, ples) u selu događaju unutar kruga.

Muškarci su krug koristili za vijećanje i donošenje važnih odluka, dok su se žene u krugu sastajale zbog svojih obveza i razgovora. Činilo se kao da u krugu postoji neka čarolija. (Ustvari, da li je bilo tko ikada čuo za "obiteljski četverokut" ili "trokut prijatelja"?) Tada sam pomislio da bih mogao okupiti sudionike nekog skupa da sjednu u krug, te im osigurati neke jednostavne mehanizme pomoću kojih bi iskazali teme od interesa (npr. ploču). Nadalje, pomislio sam da bih im trebao osigurati također jednostavne mehanizme kako bi mogli nastaviti raditi na temama od interesa (neka vrsta tržnice), što bi vjerojatno omogućilo da se čarolija kruga Balmaha proširi na širu javnost.

Vjerujem da se taj osjećaj s godinama pokazao ispravnim. Do današnjeg dana, na tisuće se grupa, od 5 do preko 1000 sudionika, sastalo na svim kontinentima kako bi razgovarali o beskonačnom broju tema. Svi oni započinju svoj

rad u krugu te svaka grupa otkriva ono što su ljudi iz Balmaha oduvijek znali. Naime, krug je toliko moćan da u veoma kratkom roku, obično unutar 15 minuta, pomiče grupu iz stanja kaotičnog nesuglasja prema usredotočenom i produktivnom djelovanju. Vrijeme koje je potrebno utrošiti na pripremu dnevnog reda i strukturiranje sastanaka jednako je nuli, dok je moderiranje minimalno ili nepotrebno. Tehnologija je stoga zaista jednostavna.

No, legitimno je pitati se o uspješnosti metode. Iskustvo nam govori kako organizacija složenih sastanaka koji uključuju potencijalno veliki broj ljudi zahtijeva izuzetno veliku količinu vremena za pripremu, kao i neprestanu pažnju i intervencije stručnih moderatora. Iskustva iz provođenja tehnologije "Otvorenog prostora" sasvim su drugačija. Nakon što se osiguraju prikladan prostor i prisutnost osoba kojima je uistinu stalo baviti se postavljenim problemima, te uz malenu pomoć moderatora na samom početku rada, grupa vrlo brzo dostiže stanje produktivnog dijaloga te stoga vrlo brzo dolazi do praktičnih rješenja. Prava čarolija na djelu!

Osobno ne smatram da se događa bilo kakva čarolija, osim ako proces samo-organizacije sam po sebi nije čarolija. Vjerujem da unutar "Otvorenog prostora" djeluju isti mehanizmi koje Stuart Kaufman opisuje u svome radu na razini molekula. Dokazivanje navedene tvrdnje umnogome prelazi potrebe ovog teksta, ako bi dokazivanje uopće bilo moguće. Dokazivati na taj način da "Otvoreni prostor" funkcionira jednostavno nije potrebno, budući da postoje iskustva tisuća ljudi širom svijeta te je metodu moguće uvijek iznova koristiti. No, ipak je potrebno iznijeti vjerodostojno objašnjenje koje tumači na koji način i zbog čega tehnologija funkcionira.

Sjetimo se sada osnovnih načela (preduvjeta) potrebnih za samo-organizaciju koje je ponudio Kaufman, a koja su navedena ranije u tekstu, te ih zatim usporedimo s preduvjetima funkcioniranja "Otvorenog prostora"... Vidjet ćemo da se ustvari radi o istome.

Kada me ljudi pitaju kada bi trebalo koristiti "Otvoreni prostor", ja im kažem:

1. u bilo kojoj situaciji koju karakterizira velika kompleksnost problema koje treba riješiti,
2. u situaciji velike raznolikosti uključenih ljudi,
3. u situaciji koju obilježava visoka razina mogućeg ili stvarnog sukoba (kaotičnost),
4. u situacijama kada je odluka trebala biti donesena "jučer".

Tehnologiju "Otvorenog prostora" ne bi trebalo koristiti u situacijama kada su problemi i rješenja unaprijed poznati, odnosno u slučaju postojanja čvrste veze između problema i ljudi, tj. kada ne postoji mogućnost novog povezivanja.

Želio bih naglasiti da sam načela metode postavio kroz vlastita istraživanja i na temelju vlastitog iskustva. Nakon što sam se susreo s Kaufmanovim radom, zadovoljno sam zaključio da ustvari govorimo o istom. Da li je to dokaz? Vjerojatno nije. Da li je to poticajno? Naravno! Sudionici "Otvorenog prostora" na iskustvenoj su razini svjesni da se do reda dolazi na spontan, prirodan način te da se red u njihovu radu manifestira bez vanjskog uplitanja ili namjere. Red jednostavno nastaje, sam od sebe. Čak i da navedeno nije samo-organizacija, odnosno "spontani red", jasno je da dovodi do značajnih rezultata. Možemo li isto reći i za učenje?

Spontano učenje - iskustvo "Otvorenog prostora"

Kod tipičnog sastanka "Otvorenog prostora" nema unaprijed pripremljenih govornika, unaprijed odabranih predavača ili stručnjaka. Svi su sudionici istovremeno predavači i učenici koji uče jedni od drugih, što na prvi pogled zvuči kao siguran "put u neznanje". No, stvarni su rezultati potpuno drugačiji.

Bilo koje okupljanje na principima "Otvorenog prostora" u kojem sam sudjelovao ili za kojega sam čuo, je bilo obilježeno:

1. visokom razinom dostignutog učenja,
2. visokom razinom "zaigranosti",
3. primjerenom strukturom i nadzorom,
4. iskrenošću zajednice.

Objasnimo za početak *visoku razinu dostignutog učenja*. Autor Thomas Kuhn pravi razliku između "preparadigmatskog razdoblja" i razdoblja "normalne znanosti" (Jasmina Lelas: *Teorije razvoja znanosti*, ArTresor, Zagreb, 2000., op. ur.). Prvo uključuje ona razdoblja koja po njemu postoje u svakoj znanosti kao "put prema normalnoj znanosti" kada stari pogledi na svijet prestaju vrijediti te kada dolazi do značajne promjene svjetonazora. Takvi su trenuci u pravilu zbrkani i do određene mjere neugodni, jer se stara vjerovanja potiskuju dok njihovo mjesto zauzimaju nova. "Normalna znanost" se pojavljuje nakon raščišćavanja opisane zbrke, u trenutku kada se pronalazi smisao novog svjetonazora.

Nešto slično se događa u okvirima "Otvorenog prostora", što ja nazivam *visokom razinom učenja* u kojem subjekt rasprave ne moraju biti znanstveni problemi, već bolji način vođenja biznisa ili izgradnja zajednice ljudi. Zbog otvorenosti okoline i raznolikosti sudionika, različita gledišta i stručni stavovi iskazuju se na potpuno novi način. Rezultat je pojava zbunjenosti ili kaosa, iz čega kasnije nastaju nove ideje i uvidi u situaciju. Navedeno iskustvo može biti vrlo uzbudljivo, u punom značenju te riječi.

Druga karakteristika "Otvorenog prostora" jest *visoka razina zaigranosti*. Za mnoge ljude riječ "igra" označava trivijalnu aktivnost rezerviranu isključivo za djecu. No, prava vrijednost igre i igranja nedavno je podignuta na višu razinu, što se očituje i u metodi "Otvorenog prostora". Sudionici "Otvorenog prostora" svoja iskustva često opisuju kao "zabavna". Oni se, dakle, zabavljaju dok se istovremeno "bave" vrlo značajnim i ozbiljnim problemima.

Veza između učenja i zaigranosti nipošto nije slučajna. Čini se da je za dostizanje visoke razine učenja neophodna *visoka razina zaigranosti*, ponajviše

stoga jer su novi uvidi na samom početku sadržani u igri gdje se nove ideje hitro oblikuju, rastu, te neke od njih zatim i odbacuju. Stoga se ne događa da se pojedinci "zaglave" na jednoj, obično vlastitoj ideji, koja isključuje sve ostale ideje drugih sudionika.

Treća karakteristika "Otvorenog prostora" jest *primjerena struktura i nadzor*. Novi sudionici često pretpostavljaju da "Otvorenom prostoru" nedostaju struktura i nadzor. Točno je da su predodređena struktura i nadzor minimalni, gotovo nepostojeći. No, također je točno da se u procesu samo-organizacije struktura i nadzor pojavljuju na razini kompleksnosti s jednom razlikom - oni su primjereni, ili bolje rečeno, *u nastajanju*.

Struktura i nadzor u nastajanju primjereni su za uključene pojedince, zadatke koje izvode te okolinu u kojoj se događanja odvijaju. Sa stajališta učenja, opisana situacija je vrlo zahvalna. Naime, ona podržava stvaranje novih ideja i pristupa kroz brzu promjenu operativne strukture i nadzora te predstavlja suštinsku suprotnost tradicionalnoj krutosti.

Posljednja karakteristika "Otvorenog prostora" odnosi se na stvaranje iznenađujuće dubokog osjećaja zajedništva, kojeg nazivam *iskrenom zajednicom*. Čak i u izrazito konfliktnim situacijama, poput onih koje nastaju prilikom oblikovanja osnovne strukture, javlja se neobičan osjećaj intimnosti. Sudionici počinju iskazivati međusobno štovanje, te često dalje unapređuju svoje odnose. Još se uvijek ne zna zašto i kako nastaje ovakvo zajedništvo, iako neka objašnjenja ipak postoje. **Naime, danas znamo da uključivanje ljudi u proces zajedničkog, uzbudljivog učenja, u okolini koja podržava razigranost, gdje su struktura i nadzor primjereni, dovodi do stvaranja snažnog osjećaja zajedništva.**

S obzirom na prisutnost navedenih karakteristika koje proizlaze iz "Otvorenog prostora", nije pretjerano tvrditi da je učeća

zajednica ili učeća organizacija prirodni produkt samo-organizacije. Jednako kao što su *kompleksni prilagodljivi sustavi* prirodno i učeći sustavi (jer im je učenje neophodno za prilagodbu), tako se i u okruženju "Otvorenog prostora" učenje odvija na dubokoj razini. U "Otvorenom prostoru" učenje i red se pojavljuju unatoč nepostojanja stručnjaka, predavanja, izlaganja... Možda se može reći da se javljaju upravo zbog toga. Povrh svega, sve te stručnjake ne treba plaćati!

Čitatelj s razlogom može prigovoriti da je tehnologija "Otvorenog prostora" samo posebna vrsta sastanka te da događaji nastali u okviru tih posebnih okolnosti možda nemaju utjecaja na organizaciju u cjelini. To je točno. No, točno je i to da su učeće intervencije u većini slučajeva također sastanci, organizirani kao predavanja, radionice ili seminari koji ispuštaju iz vida mogućnost da je učenje, u određenom iskonskom smislu, spontano i prirodno.

Proteklih je godina "Otvoreni prostor" za mene postao prirodni laboratorij unutar kojega istražujem i svjedočim različitim vrstama organizacijskog ponašanja. Korištenjem metode promatranja, počeo sam vjerovati da se samo-organizacija pojavljuje u okvirima "Otvorenog prostora". Također vjerujem da je sposobnost samo-organizacije imanentna svakoj organizaciji i instituciji, kako su to naglasili *Wheatley* i *Kellner-Rogers* (u knjizi *A Simpler Way*, Berrett-Koehler, 1996., op. ur.). Navedena tvrdnja, u slučaju da je istinita, navodi nas da postavljamo zanimljiva pitanja vezana uz naše djelovanje u ulozu graditelja organizacija. Ista razmatranja izazivaju slična (heretička) razmišljanja o učenju u okviru "Otvorenog prostora", kao i o učenju u organizacijama. Moram napomenuti da se ovdje ne govori o dokazima, već o mogućnostima. Ukoliko postoji mogućnost da je učenje prirodna funkcija organizacijskog života, misleći pritom na spontano učenje, svakako bi bilo korisno dalje istražiti navedenu mogućnost.

Zašto se onda toliko mučimo?

Napravio bih veliku pogrešku kada bih tvrdio da su sve dosadašnje aktivnosti na uvođenju koncepcije učeće organizacije samo gubitak vremena. Međutim, ako iskustvo "Otvorenog prostora" ima ikakvu vrijednost, tada bismo vjerojatno trebali preispitati naš pristup "organizacijskom učenju" kako bismo reorganizirali procedure i unaprijedili rezultate.

Kao početnu točku u tom procesu predložio bih ponovno razmatranje "prirodnih lokacija" i "metoda učenja" u organizacijama. Uspijemo li pojasniti proces spontanog učenja, možda ćemo uspjeti zaplivati na valu opisanog fenomena. Činjenica je da ćemo morati uložiti manje truda u situaciji kada plivamo u smjeru vala i kada nam on pomaže.

Iznošenje potpune taksonomije trenutaka prirodnog učenja u organizacijama nadilazi moje sposobnosti, kao i potrebe ovog teksta. No, zamislite sada *šalicu kave* koja u organizacijskoj mitologiji ima ulogu Aladinove čarobne svjetiljke ili proročice iz Delfa, tj. mjesta iz kojeg izvire novosti. Mnogo ranije negoli se pojave službene korporativne vijesti, masa koja se okuplja oko *šalice kave* raspolaže s ekskluzivnim vijestima. U usporedbi s drugim oblicima i lokacijama učenja, za *šalicu kave* se može reći da je možda malo manje precizna, no njezin utjecaj na život u organizacijama ipak je veoma značajan.

Šalici kave možemo pridodati i druga značajna mjesta okupljanja u organizaciji, *aparati za snježnu vodu*, *hodnike* koji povezuju urede, a u novije vrijeme i Internet, te njemu slično, Intranet.

Na kraju možemo zaključiti da se spontano učenje događa u svim dijelovima organizacije, prije svega na neočekivanim mjestima, a mogućnosti koje proizlaze iz ove spoznaje tek se počinju koristiti.



Copyright: World Business Academy, 1999.
Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

