

# IZGRADNJA UČEĆIH ORGANIZACIJA KAO MODALITET IZGRADNJE UČEĆEGA DRUŠTVA

UDK 061.159.953

Pregledni rad

Doc.dr. sc. Nataša Rupčić

Ekonomski fakultet

Sveučilište u Rijeci

Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, Hrvatska

Telefon: 051-355-111 Fax: 051-212-68 E-mail: [nrupcic@efri.hr](mailto:nrupcic@efri.hr)

**SAŽETAK** - S obzirom na važnost znanja i učenja u procesu stvaranja održivoga, inovacijskog gospodarstva, odgovornost za provođenje ovoga procesa podijeljena na sve društvene entitete. Za razvoj učećega društva potrebno je osigurati podršku na svim razinama, odnosno podsustavima društva. Jedan od pristupa izgradnji učećega društva je tzv. bottom up pristup prema kojem se izgradnjom učećih nukleusa, odnosno organizacija i poduzeća, odnosno izgrađivanjem kulture učenja na individualnoj i organizacijskoj razini može postići održivost učećih inicijativa na društvenoj razini pod temeljnom pretpostavkom da su učenje i znanje temeljni input i output procesa stvaranja društvene dodane vrijednosti. U takvom okruženju potrebno je posebice osigurati institucijsku, odnosno ekonomsku i političku podršku kako bi se stvaralo društvo koje znanje i učenje prepoznaje kao strateške odrednice svoga razvoja. Primjena sustavskoga pristupa u procjenjivanju individualne i društvene odgovornosti za procese učenja pritom predstavlja polazni okvir oko kojega je kolektivnim dijalogom moguće izgrađivati zajedničku viziju o stvaranju održivoga učećega društva temeljenoga na održivim učećim organizacijama<sup>1</sup>.

**Ključne riječi:** učeće društvo, učeća organizacija, održivost, sustavski pristup.

**SUMMARY** - Considering the importance of knowledge and learning in the process of creating a sustainable, innovative economy, the responsibility for the implementation of this process is distributed between all social entities. For the development of the learning society it is important to ensure the support on all levels or society subsystems. One possible approach towards building the learning society is the so called bottom up approach, which suggests that by building learning nucleuses (organizations and companies) i.e. by building the culture of learning on the individual and organizational level it is possible to achieve the sustainability of learning initiatives on the social level under the assumption that learning and knowledge are major inputs and outputs of the social added value creation process. In such an environment it is important to ensure institutional, i.e. economic and political support in order to create the society, which recognizes knowledge and learning as strategic guidelines of its development. System approach implementation in the assessment of individual and social responsibility for the process of learning represents the starting point around which it is possible to create a common vision on the creation of the sustainable learning society based on the sustained learning organizations.

**Keywords:** learning society, learning organization, sustainability, system approach.

## 1. UVOD

U suvremenom poslovanju najvažnijima su postali nematerijalni čimbenici procesa stvaranja vrijednosti, predvođeni znanjem kao rezultatom procesa obrazovanja i istraživanja. Dominantnu ulogu u procesu jačanja konkurentnosti ima tehnologija, istraživanje i razvoj, što je prepoznala i Europska unija koja u poznatoj "Bijeloj knjizi" skraćenoga naziva "Rast, konkurentnost, zaposlenost" navodi kako ključni elementi u tržišnom natjecanju

više nisu ograničeni na razinu direktnih troškova različitih faktora proizvodnje. Konkurentnost ovisi o kvaliteti obrazovanja i obuke, učinkovitosti organizacije, sposobnosti kontinuiranoga poboljšanja proizvodnih procesa, intenzitetu istraživanja i razvoja itd. Današnja globalna ekonomija tako postaje fluidnom, odnosno sve je manje podložna dosadašnjoj regulaciji temeljnoj na klasičnoj ekonomskoj teoriji. Pritom je temeljno pitanje kako izgraditi društveni okvir kojim će se moći optimizirati obrazovanje, istraživanje i razvoj, kao i prijenos rezultata tih procesa u ekonomski sustav zadužen za stvaranje nove društvene vrijednosti. Odgovor na ovo pitanje može se

<sup>1</sup> Rad je nastao u okviru znanstvenoga projekta «Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskoga gospodarstva u EU», poduprtoga od strane Ministarstva znanosti, tehnologije i športa.

obuhvatiti problematikom izgradnje društva učenja, odnosno društva znanja.

## 2. ODRŽIVOST - TEMELJNI ISHOD DRUŠTVA UČENJA

Osnovni cilj suvremenih ekonomija jest postići održivost, kako stope rasta i razvoja tako i konkurentskih prednosti. Održivim se smatra stanje u kojem korisnost i razina potrošnje tijekom vremena ne opada, odnosno ono u kojem se resursi koriste tako da buduće proizvodne mogućnosti čovječanstva ostanu očuvane. Budući da su preferencije budućih generacija nepoznate, nemoguće je razmišljati o razini korisnosti koji će pojedini prirodni resursi pružati budućim generacijama pa se Robert Solow (1986, 1991) opredijelio za tezu da kriterij održivosti budu očuvane proizvodne mogućnosti. Gospodarski razvoj, prema tome, može biti održiv ukoliko smanjene zalihe resursa budu nadoknađene povećanom količinom i kvalitetom fizičkoga kapitala, kao i nagomilanim intelektualnim kapitalom. Ukupni kapital može se podijeliti na prirodni kapital KN i kapital kojega je stvorio čovjek KH. Prirodni kapital odnosi se na prirodne resurse. Kapital kojega je stvorio čovjek je višeznačan i odnosi se na fizički kapital (zgrade, strojevi itd.), ljudski kapital u obliku stečenoga znanja i iskustva i intelektualni kapital kao znanstveni, tehnički i kulturni potencijal kojim društvo raspolaže u određenom vremenu. Uz dodatak rada (L) proizvodna funkcija prema tome glasi:

$$Q = Q(L, KN, KH)$$

Da bi kriterij održivosti bio ispunjen, važno je da ukupna zaliha kapitala tijekom vremena ne opada. To znači da postoji izvjestan stupanj supstitucije između oblika kapitala, tj. da je prirodni kapital moguće supstituirati razvojem ljudskoga i intelektualnog kapitala. U ovakvom makroekonomskom kontekstu i s obzirom na činjenicu da je učenje jedina moguća strategija povećanja intelektualnoga kapitala, potrebno je ukazati na važnost izgradnje učećega društva, odnosno društva znanja na makro razini, što treba korespondirati procesom izgradnje i jačanja učećih poduzeća na tzv. mikro razini. Svrha je stvoriti makroekonomsko i mikroekonomsko okruženje, odnosno okvir u kojem se kontinuirano stimulira razvoj i primjena znanja kao dominantnoga čimbenika u suvremenom procesu stvaranja vrijednosti.

## 3. KONCEPCIJSKI OKVIR DRUŠTVA UČENJA

Ako se društvo općenito definira kao formalno udruženje ljudi koji dijele slične interese, onda se društvo znanja može definirati kao formalno udruženje ljudi sličnih interesa koji pokušavaju učinkovito iskoristiti široku bazu znanja u svom području djelovanja kako bi potaknuli razvoj toga područja ([http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_society](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_society)). Ovim procesom, članovi društva svojim učenjem doprinose bazi znanja cjelokupnoga društva. Društvo znanja i učenja je stoga takvo društvo u kojem je znanje temeljna komponenta svake aktivnosti, posebice ekonomske. Osim toga, u takvom je društvu znanje temeljni proizvod, ali i resurs. Sve ljudske aktivnosti, kako društvene, tako i kulturne i druge ovisne su o stjecanju i povećanju količine informacija i znanja.

OECD je prepoznao važnost znanja te kontinuirano potiče zemlje na razvoj ekonomije znanja. Međutim, ispravniji termin glasio bi «ekonomije učenja» ili «učeće ekonomije». Uz pojam društva znanja i društva učenja javlja se pojam cjeloživotnoga učenja. Ponekad se ovi pojmovi koriste kao sinonimi. Ispravnije bi ipak bilo koncept cjeloživotnoga učenja promatrati kao način izgradnje učećega društva, odnosno u razvijenom društvu koje uči cjeloživotno učenje promatrati kao njegov sastavni dio. Treba ipak konstatirati da je pojam društva koje uči postao pomodni termin koji se upotrebljava u različitim značenjima i kontekstu. Pod njim se podrazumijevaju različiti sadržaji: osobni razvoj, utopijska zamisao, planirane reforme obrazovnoga sustava, novi odnos tržišta i obrazovanja itd. (Jarvis, 2003: 26-27). Upravo je to razlogom da se koncept društva koje uči često smatra konfuznom i zbunjujućom zamisli.

Sama ideja o društvu koje uči nije nova; svako društvo može napredovati jedino na osnovi stjecanja novih spoznaja, odnosno učenja. Međutim, ono što jest novo je činjenica kako zbog korištenja suvremene informacijsko - komunikacijske tehnologije društva znanja i učenja više nisu ograničena prostornom udaljenošću. Na taj način dolazi do stvaranja globalnoga društva u kojem stavovi, znanja i mogućnosti konvergiraju. Osim toga, suvremena tehnologija nudi veći broj mogućnosti za stjecanje, širenje i dohvat stečenoga znanja. Zbog tog je razloga znanje postalo najvažniji resurs i kapital suvremenoga društva, a razvojne mogućnosti i uspjeh svih društava u izravnoj su korelaciji s mogućnostima stjecanja i korištenja toga kapitala. Vrijedi i obrat: neravnoteža u mogućnostima stjecanja, distribucije, razmjene, dostupnosti i mogućnostima korištenja znanja mogu onemogućiti ekonomski, kulturni i društveni razvoj pojedinih društava. Stoga se društva znanja posebice odlikuju duboko usađenom

spoznajom o važnosti znanja, ali također i njegove ispravne distribucije, dijeljenja i zajedničkoga korištenja.

Za izgradnju takvoga društva prije svega je potrebna vizija. Rani autori o društvu koje uči, kao što je primjerice Hutchins (1968) smatrali su da izgradnja učećega društva započinje stvaranjem obrazovne vizije prema kojoj svatko ima pristup obrazovnim programima tijekom cijeloga života. Kompjuterska revolucija navela je Husena (1974) na sličan zaključak. On je smatrao kako će se korištenjem računala ostvariti cilj osiguravanja jednakih mogućnosti za sve, kako bi stekli onoliko znanja koliko sami mogu apsorbirati. Husen je također viziju društva koje uči poistovjećivao s obrazovnim sustavom i vizijom cjeloživotnoga obrazovanja. Međutim, vizija društva koje uči ne može se vezati samo na obrazovni sustav i pojedinačno stjecanje znanja. Društvo koje uči je takvo društvo koje uspješno transformira svoj vrijednosni sustav, odnosno društvo u kojem su učenje, ispunjenje i humanost njegove središnje vrijednosti prema kojima je usmjeren rad svih institucija.

Vizija društva koje uči zaista jest izravno povezana s razvojem obrazovnoga sustava i stvaranjem jednakih mogućnosti za stjecanje znanja. Pritom najvažniji zadatak obrazovnih institucija treba biti razvijanje sposobnosti da pojedinac uči iz životnoga iskustva. Međutim, razvoj obrazovnih institucija u tom smjeru neće dostići puni potencijal ako nedostaje društvene potpore. Stoga društvo koje uči za primarni cilj treba postaviti izgradnju vrijednosnoga sustava u kojem su etičnost i učenje središnje vrijednosti političkoga sustava. Stvaranjem takvoga okruženja pojedinci će odgovarati željom za razvijanjem svojih sposobnosti i potencijala, a obrazovne institucije će se otvoriti obrazovnim potrebama i prema tome oblikovati svoje programe. Takvo društvo je prije svega egalitarno u kojem pojedinci mogu razvijati svoje potencijale kroz cijeli život posredstvom učenja, u čemu škola djeluje u svojstvu pripremnoga mehanizma.

Za oblikovanje društva znanja potrebno je planiranje. U ovom kontekstu posebnu pozornost primarno je potrebno posvetiti planiranju obrazovnih programa. Suvremeno društvo svojim eksponencijalnim rastom i razvojem stvara velike količine informacija koje je potrebno sustavno i smisleno povezati u sustav znanja kako bi se taj način poticale promjene u svim segmentima društva. Stečeno znanje je beskorisno ako nije primijenjeno. Stoga je pri stvaranju društva znanja također potrebno pomno planirati politiku zapošljavanja. Politika zapošljavanja u međuovisnoj je svezi s obrazovnom politikom. Stečeno znanje treba biti kvalitetno primijenjeno na radnom

mjestu, a sustav stjecanja znanja treba dizajnirati prema potrebama gospodarskoga i društvenog sustava. Pritom je primarni zadatak obrazovnoga sustava usađivati sklonost prema stjecanju znanja, razvijati vještine traženja i stjecanja znanja te razvijati kritičko mišljenje, kreativnost i samopouzdanje. Upravo su ove vještine ključne u suvremenom poslovnom okruženju i društvu općenito. Na taj način može se osigurati dugoročna zaposlivost pojedinaca i potencijali za stvaranje vrijednosti društva blagostanja.

Suvremeno društvo je prije svega potrošačko društvo. Tržišna ekonomija ne može postojati ako nema potrošača koji žele kupovati određeni proizvod, pri čemu u stvaranju potreba odlučujuću ulogu ima marketing. Stoga se u društvu učenja javlja tendencija pretvaranja učenja u robu. Učenje može postati široko prihvaćena tržišna roba tek kada uz korisnost dobije neka svojstva atraktivnosti. Učenje je tako postalo vrlo popularno u Velikoj Britaniji, posebice nakon otvaranja Britanskoga Otvorenog Sveučilišta (Jarvis, 2002). Ono je svoje «učeće pakete» promoviralo kao robu, a takav su primjer slijedile i druge institucije. Učenje je u suvremenom potrošačkom društvu načinom i sadržajem prilagođeno individualnim potrebama. Tako ljudi mogu naučiti što žele kupovinom multimedijских računala ili pretražujući Internet, gledajući obrazovne programe na televiziji, čitajući knjige i časopise te kupujući multimedijске tečajeve za samostalno učenje. Na taj se način u društvu učenja, kada učenje postaje oblikom potrošnje, obrazovanje pretvara u proizvodni proces.

Pretvaranje procesa učenja u robu u suvremenom je društvu postalo moguće evolucijom velikoga broja ljudi, odnosno njihovim kretanjem po ljestvici hijerarhije potreba. U doba dominantne poljoprivredne proizvodnje većina je ljudi bila usmjerena na osiguravanje pukoga preživljavanja, odnosno na opstanak. Tek je pet do deset posto društvene elite moglo trošiti dio svoga vremena na potrebe višega reda, kao što su društvene potrebe i potrebe samoaktualizacije. Industrijska revolucija i tehničkotehnoški razvoj stvorili su bolje materijalne uvjete za veliki broj ljudi koji su mogli trošiti svoje vrijeme i novac na potrebe izvan pukoga preživljavanja. Generacija ljudi 60.-tih godina prošloga stoljeća počela je tražiti smisao života izvan domene «rada za novac». Eksperimentiralo se s različitim oblicima ljudskih odnosa, primjerice stvaranjem komuna te su se razvijali novi pristupi samoaktualizaciji kao što je meditacija, yoga itd. (Tischler, 1999). Ljudi su tada shvatili da je njihov opstanak osiguran te da se mogu osloniti na stabilnost i razvojne potencijale društva u ekonomskom smislu.

Kada su zaposlenici postali svjesni da su osigurani čak i ako izgube posao, počeli su se penjati

ljestvicom potreba i tražiti nove vrijednosti koje potiču samopouzdanje i rast kroz samoaktualizaciju. Kako je znanje postajalo značajan čimbenik konkurentnosti, poduzeća su svojim obrazovanim zaposlenicima morala početi nuditi nove mogućnosti i beneficije. Tako je širok i slobodan pristup internim i eksternim informacijama postao potreba i nužnost. Povećala se potreba za svim oblicima povezivanja, odnosno suradnje s drugim ljudima i timovima u poduzeću, drugim odjelima, kupcima, dobavljačima te profesionalnim i industrijskim udrugama i skupinama. Osim toga, zaposlenici koji više ne rade samo za opstanak sve su više postajali intrinzično motivirani. Ova je činjenica dovela do potrebe za proliferacijom dizajniranja poslova i njihove integracije, novih organizacijskih struktura te potrebe za razvojem novih načina razumijevanja ljudskoga ponašanja. Radno mjesto, odnosno poduzeće postalo je mjesto na kojem zaposlenici traže ispunjavanje osjećaja samopouzdanja, samoaktualizaciju te sreću i zadovoljstvo. Ove potrebe u visokom je stupnju moguće zadovoljiti kroz razne oblike procesa učenja. Iz toga proizlazi zaključak kako je razvoj društva učenja postala individualna i kolektivna potreba kojom se može osigurati ne samo kolektivno blagostanje, već i zadovoljavati najviše ljudske potrebe.

#### 4. OBLIKOVANJE UČEĆEGA DRUŠTVA RAZVOJEM UČEĆIH ORGANIZACIJA

U suvremenom ekonomskom okružju presudnim više nije samo stjecanje pristupa specijaliziranom znanju. Posredstvom informacijske i komunikacijske tehnologije informacije i znanje postaju široko dostupni. Svi ekonomski i društveni subjekti uključeni su u neki oblik procesa prikupljanja informacija i upravljanja znanjem. Ključni čimbenik pritom postaje brzina učenja. Budući da je brzina zastarijevanja tehničkih i tehnoloških rješenja sve veća, važna je i tzv. «brzina zaboravljanja» starih načina rada, kako bi se u svijesti ljudi čim prije stvorio prostor za usvajanje novih vještina, metoda i tehnoloških rješenja.

U ovakvoj konstelaciji snaga potrebno je promišljati o dizajniranju općega društvenog okvira koji može potaknuti ubrzani razvoj učećega društva. Međunarodnim projektom istraživanja modela učećega poduzeća (Marušić, 1999) utvrđeno je da se u Kini transformacija iz centralno-planskoga prema tržišnom gospodarstvu odvija putem postupnih reforma ukupnoga ekonomskog sustava. Uloga kineske vlade je pritom velika jer ona kontrolira okruženje, utječe na njega te svjesno potiče proces promjena i učenje u poduzećima. Kulturna promjena i promjena organizacijska kulture odvija se postupno. Vrijednost jedinstva, lojalnost partiji i

vođi zamjenjuje se poduzetničkim inicijativama i konkurencijom, ali i identifikacijom s tvrtkom. Međunarodnim projektom istraživanja modela učećega poduzeća definirana su dva karakteristična obrasca usmjeravanja promjena i učenja u poduzećima u Kini i to:

1. Vođeno učenje, pod kontrolom i uz potporu vlade i
2. Samogenerativno učenje poduprto od strane vlade, ali ovisno i o inicijativama i inovativnim strategijama unutar poduzeća.

S obzirom na navedeni primjer može se postaviti pitanje: kako i do koje mjere vlada može poticati promjene i pritom zadržati pozitivnu ulogu? S obzirom na navedeno pitanje potrebno je najprije dizajnirati poželjni društveni okvir kojemu se teži. Ovisno o vrjednovanju znanja kao resursa, razvoju informacijske infrastrukture i odnosa prema inovacijama, kreativnosti i znanju društva se mogu diferencirati kao inovacijska, imitativna i neinventivna društva (Srića, 1990). Neinventivna društva su društva u kojima postoje barijere individualnoj, skupnoj i organizacijskoj kreativnosti. Mogu biti izražene u obliku političkoga i /ili gospodarskoga sustava koji koči inovacije, normativnoga okvira, neodgovarajuće infrastrukture, psiholoških i drugih barijera. Inovacijska društva kao njihova suprotnost ulažu resurse u obrazovanje, znanstveni razvoj, infrastrukturu i potiču individualnu, skupnu i organizacijsku kreativnost. Imitativna društva, iako nisu potpuno inovacijski sposobna, prepoznaju važnost inovacija i znanja pa razvijaju putove bržega dolaženja do informacija kao dominantnoga razvojnog resursa. Rješenja koja prepoznaju kao razvojna, oponašaju ili rade na transferu tehnologija i znanja od razvijenijih društava, iako s neizbježnim vremenskim pomakom.

Nakon što se na državnoj razini definira koje od navedenih značajka društvo želi razvijati, odnosno nakon što se odredi poželjni društveni razvojni okvir, potrebno je pristupiti definiranju strategije i taktika njegova ostvarenja. Osim toga, potrebno je definirati potrebne instrumente ostvarivanja zacrtanih ciljeva, a koji će se realizirati provođenjem strategije. Za pretpostaviti je da svako društvo želi doseći konture i značajke inovacijskoga društva. U takvom društvu znanstveno istraživački rad predstavlja razvojni temelj društva te se potiče različitim mehanizmima. Iako si neko društvo može zadati za cilj postizanje značajka tzv. imitativnoga društva, proces istraživačkoga rada niti u takvom društvu ne smije se zanemariti. Upravo su istodobnom primjenom poduzetničke strategije stvaralačkoga oponašanja, uz jačanje vlastitoga

istraživačkog rada, mnoge zemlje Azije uspjele izgraditi respektabilnu konkurentsku osnovicu.

Procese znanstveno istraživačkoga rada potrebno je sustavno razvijati, ali i ispravno razumjeti. Znanstveno istraživački rad stoji u izravnoj pozitivnoj korelaciji s procesima tehničkoga i tehnološkog napretka. Tehnički napredak predstavlja svako poboljšanje tehnike, a pridonosi većoj efektivnosti i efikasnosti gospodarskih i ostalih djelatnosti. Tehnički napredak ovisi o stupnju razvijenosti znanosti i obrazovanja, a s druge strane utječe na sveukupni razvitak društva. Uz ovaj pojam veže se i pojam tehničkoga unaprjeđenja koji obuhvaća inovatorstvo, kao i tehnička rješenja koja se ostvaruju racionalizacijama, što sve dovodi do povećanja efikasnosti poslovanja, povećane produktivnosti i ušteda. Tehnološki napredak označuje sve promjene u proizvodnoj funkciji koje se odnose na procese i postupke koji omogućuju da se ulaganjem postigne viša razina djelatnosti u smislu efikasnosti i efektivnosti. Ovaj proces dakle rezultira novim proizvodima i uslugama kao rezultatima implementacije novih tehnoloških znanja.

Tehničko-tehnološko-ekonomski društveni napredak nije moguć bez intenziviranja razvoja znanosti i istraživanja koji rezultiraju novim znanjima. Pretpostavka efikasne primjene tehničko tehnoloških rješenja kao rezultante razvoja znanosti je prethodno stečeno znanje. Znanje je naravno moguće steći samo kroz kvalitetan i stimulativni obrazovni sustav te procesima permanentnoga obrazovanja i usavršavanja ljudi. Stoga je na makro razini od društvene važnosti unaprjeđivati obrazovni sustav permanentnim unaprjeđenjem nastavnih programa kako bi se stjecalo znanje koje će omogućiti primjenu prethodno stvorenoga znanja, ali i znanje koje će dalje stvarati novo znanje. Na mikro razini, odnosno razini pojedinih gospodarskih subjekata ovakav se cilj može ostvariti intenziviranjem izgradnje poduzeća prema smjericama koncepta učećega poduzeća koje ima za cilj intenzivirati procese učenja na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini te na osnovi procesa učenja kontinuirano dizajnirati vlastitu stvarnost.

S obzirom na ukazanu važnost znanja i učenja u procesu stvaranja održivoga, inovacijskog gospodarstva, jasno je da je odgovornost za provođenje ovoga procesa podijeljena na sve društvene čimbenike, odnosno entitete. Iako se pri dizajniranju učećega društva može primijeniti top-down pristup, odnosno razvijati učeće društvo odredbama vlade i državnih tijela, obrnuti pristup može polučiti bolje rezultate. Pristupom *bottom up* ukazuje se na važnost razvijanja svih društvenih entiteta prema ideji da je učenje zapravo društvena odgovornost. Vjerojatno je iluzorno očekivati da će

najveća snaga poluge za izgradnju učećega društva proizaći od iznimnoga društvenog angažmana pojedinaca koji nisu organizacijski povezani. Stoga se može konstatirati da bi najveću snagu poluge prema razvoju učećega društva mogla pružiti poduzeća intenzivnijom transformacijom prema odrednicama koncepta učećega poduzeća. Razlog je sasvim jasan i može se naći u temeljnoj motivacijskoj podlozi koja razvoj poduzeća usmjerava u tom pravcu. Prije svega, treba ponoviti često spominjanu, ali i dokazivanu tezu kako su znanje i učenje temeljni izvori održivih konkurentskih prednosti. Pritom koncept učećega poduzeća predstavlja optimalni okvir u kojem se intenzivira proces prikupljanja, razmjene, preispitivanja i primjene znanja te održavanja kotača učenja.

Međutim, treba napomenuti da je svaki put prema razvoju učećega društva dobar ako rezultira ostvarivanjem zacrtanih ciljeva, odnosno razvojem značajka učećega društva. Tako je poželjno i potrebno kontinuirano debatirati o mogućim razvojnim pravcima. S tim u svezi može se spomenuti Michaela Pearn (Honey, 1998) koji je pozvao osam vodećih britanskih stručnjaka o učenju u organizacijama da zajednički razrade set izjava koje bi odgovornima bile od pomoći u praktičnom smislu za razvijanje koncepta učeće organizacije na razini poduzeća, ali i društva u cjelini. Potrebno je napomenuti da se koncept učeće organizacije odlikuje značajkom univerzalnosti. Uz određene prilagodbe može se primijeniti na razini poduzeća, ali je izvorno zamišljen za implementaciju u svakom društvenom segmentu. Dobrim poznavanjem ovoga koncepta jasnom postaje teza da je svaku društvenu organizaciju moguće oblikovati prema odrednicama učeće organizacije.

Pearnov rad rezultirao je nacrtom Deklaracije o učenju. Budući da je razvoj učeće organizacije moguć ako za to jasne smjernice postavi vođe, sasvim je očekivano da se ciljna skupina deklaracije odnosila na vođe, odnosno menadžere organizacija. S obzirom na mjesto učenja definirano je da je najvažnije učenje na radnom mjestu. Znanje kao rezultat procesa učenja na radnom mjestu treba biti pragmatično, odnosno služiti poznatoj ili barem vjerojatnoj svrsi. Iz tog se razloga deklaracija usmjerila na snagu i važnost rada temeljenoga na učenju jer su ga autori smatrali najvažnijim za ostvarenje kvantnoga skoka u kvaliteti i kvantiteti kako učenja, tako i rada. Pritom je važno odgovoriti na pitanje je li važnije naglasak staviti na ono što je naučeno ili kako je nešto naučeno. Sasvim je jasno da su i jedan i drugi aspekt procesa učenja važni, ali je za održanje dugoročne sposobnosti učenja najvažnije učiti kako učiti.

Stjecanje novih spoznaja intrinzična je potreba svakoga čovjeka. Stoga je važno definirati u čemu leži problem načelne slabe sklonosti učenju prosječnoga pojedinca. S tim u svezi treba primijetiti kako se proces učenja, a posebice proces učenja na radnom mjestu primarno ograničuje na proces «formalnoga učenja u učionici», odnosno na usvajanje i interpretaciju informacija u procesu obuke. Najveća je pogreška u činjenici da se učenje ne povezuje s dnevnim životom i radom. Najveći propust vođa je stoga nesposobnost da kapitaliziraju na kolektivnoj sposobnosti učenja ljudi. Stoga je važno navesti neke temeljne značajke procesa učenja:

- Učenje je kompleksno i raznoliko te uključuje elemente kao što su vještine, znanje, vjerovanja, vrijednosti, pristupi, saznanja i navike;
- Učenje je individualno i može se kolektivno generirati u grupama i organizacijama;
- Učenje može potaknuti bilo koje iskustvo - uspjeh, neuspjeh i sve njihove kombinacije;
- Učenje je kako proces, tako i rezultat;
- Učenje može biti inkrementalno ili transformirajuće;
- Učenje može biti svjesno ili nesvjesno;
- Učenje može biti planirano i neplanirano;
- Rezultati učenja mogu biti željeni i neželjeni;
- Nema učenja bez promjene;
- Učenje može biti i uzrok i posljedica promjene;
- Učenje mora imati moralnu dimenziju;
- Učenje je esencijalno interni proces, a eksplicitno dijeljenje znanja s drugima dodaje vrijednost učenju.

Ljudi pojedinačno ili u grupama, timovima i organizacijama mogu učiti kako analizirati način kako učiti; prihvatiti discipline i rutine kako bi unaprijedili načine učenja; eksperimentirati i razvijati nove načine učenja; učiti od drugih ljudi; transferirati učenje u nove situacije. Učenje ima niz prednosti kako za pojedince, tako i za organizaciju i društvo u cjelini. Pretpostavka ove korisnosti je vjerovanje da je učenje o kojem je riječ moralno prihvatljivo u namjeri, procesu i rezultatu učenja, iako time otvorenim ostaje pitanje tko određuje moralnost i u odnosu na koga. Osim toga, važno je definirati svrhovitost procesa, odnosno rezultata procesa učenja. Pa ipak, pri donošenju odluke o razvijanju društva učenja i učećih poduzeća i organizacija važno je definirati koje su moguće koristi od toga procesa na individualnoj, organizacijskoj i razini društva u cjelini. Prednosti

od procesa učenja za pojedince očituju se u sljedećem:

- Učenje je ključno za razvijanje potencijala osobe;
- Učiti kako učiti ključ je učinkovitoga učenja;
- Učenje omogućuje pojedincima da se prilagode uvjetima u okruženju;
- Sposobnost učenja je «imovina» koja nikada ne zastarijeva.

Prednosti procesa učenja za organizacije u općem smislu su:

- Učenje povećava kapacitete svih da pridonese uspjehu organizacije;
- Učenje omogućuje organizacijama da budu učinkovitije u ispunjavanju svojih ciljeva;
- Učenje emancipira organizaciju kroz povećanje sposobnosti za redefiniranjem svrhe, vizije, vrijednosti i ponašanja;
- Fokusiranje na učenje, planirano i neplanirano, formalno i neformalno, stvara široki raspon rješenja za organizacijska pitanja;
- Učenje pomaže ostvarivanju ravnoteže između dugoročne organizacijske efektivnosti i kratkoročne organizacijske efikasnosti.

Važno je navesti i očite koristi koje društvo u cjelini može ostvariti na osnovi rezultata procesa učenja.

- Društvo u cjelini napreduje jedino kroz učenje;
- Fokusiranje na stjecanje i dijeljenje znanja pridonosi društvenoj koheziji;
- Individualno i kolektivno učenje jača sposobnost informiranoga i svjesnoga biranja koje obilježava demokraciju;
- Učenje pomaže jačanju kapaciteta pojedinaca da stvore više društvene vrijednosti.

S obzirom na navedene koristi od procesa učenja na individualnoj, organizacijskoj i opće društvenoj razini, jasno je da je temeljni nositelj procesa učenja pojedinac. Stoga je pri procesu izgradnje učećih organizacija i društva u cjelini potrebno dizajnirati aktivnosti i mehanizme koji u fokusu imaju čovjeka - pojedinca. Kako bi se izgradilo učeće društvo svaki pojedinac individualno, ali i u skupinama, odnosno organizacijama ima zadatak i dužnost poticati i podupirati procese učenja. Prilike za učenje treba smatrati intrinzičnim dijelom svakoga rada uključujući *part-time* zaposlenje i

samo-zaposlenje. Ovu činjenicu, odnosno pravo na učenje i kontinuirani razvoj potrebno je također istaknuti u procesu dizajniranja specifičnih radnih odnosa, ali i u psihološkim ugovorima. Međutim, proces učenja neće se realizirati ako prilike i sredstva za učenje ne budu jednaki i dostupni svima. Pritom je posebice važno rukovoditi se kriterijem izvrsnosti, kako bi se maksimizirali učinci onih pojedinaca i organizacija koji u procesu učenja, ali i implementacije znanja mogu najviše pridonijeti.

Proces učenja nije korisno odvajati od procesa rada. Treba poticati korištenje radnoga iskustva kao prilike za učenje, ali također poticati pojedince i organizacije da uče obavljanjem novih aktivnosti i zadataka. Upravo je tzv. *learning by doing* najučinkovitija metoda procesa učenja, odnosno metoda koja može rezultirati dugoročnim pozitivnim učecim rezultatima. Iako se općenito smatra da je u svim segmentima važno poticati proces učenja, ovaj proces neće rezultirati dugoročnim rezultatima, odnosno neće se održati ako vrijednosti procesa učenja, odnosno znanja nisu ugrađene u kulturu. Glavna uloga pri dizajniranju određene kulture pripada vođi, što također podrazumijeva prilagođavanje stila vođenja. Vođa je osoba koja ima najveći utjecaj pri dizajniranju motivacijskih i kompenzacijskih sustava u čijoj osnovici u učecim organizacijama i društvu općenito trebaju biti upravo vrijednost i rezultati procesa učenja. Motivacijski i kompenzacijski sustavi trebaju biti dio cjelovite politike upravljanja ljudskim potencijalima koja se temelji na vrijednosti procesa učenja. S tim u svezi posebno je važno implementirati sustave i mehanizme kojima se omogućuje, ali i potiče stjecanje i razmjena znanja. Stjecanje znanja je proces kojega nije moguće univerzalno definirati. Stoga učenje, odnosno sustavi razvoja i treninzi trebaju prepoznavati individualne razlike, ciljeve, sklonosti i potrebe te na njih odgovarati na način da je proces učenja sastavni dio osobnoga razvoja pojedinca. Budući da se proces izgradnje učecih organizacija i učecega društva treba temeljiti na procesu učenja kao temeljnoj vrijednosti, ne treba zanemariti niti učenje i dijalog o vrijednosnoj osnovici organizacijskoga i društvenoga djelovanja, odnosno potrebno je permanentno propitivati etičku dimenziju i svrsishodnost procesa učenja i njegovih ciljeva.

Iz navedenoga je razvidno da temeljna uloga pri oblikovanju učecih organizacija i učecega društva pripada vođama. Vođe dizajniraju kompenzacijsku i motivacijsku politiku, odnosno politiku upravljanja ljudskim potencijalima. Osim toga, vođe imaju glavu ulogu u dizajniranju vizije, misije, ciljeva i strategije. Strategiju nije moguće ostvariti bez potrebnoga generičkoga i/ili specifičnoga znanja,

odnosno pojedinaca kao njegovih nositelja. Stoga je nakon definiranja ciljeva i strategija temeljni zadatak vođe učinkovito upravljati ljudskim potencijalima, što podrazumijeva i oblikovanje potrebnih odrednica organizacijske kulture. Vođa stoga treba poticati druge na učenje kroz osobnu potporu i mentorstvo, u tom procesu također biti primjer drugima, poticati postavljanje pitanja i traženje odgovora. Važno je dakle poticati pozitivnu radoznalost, istraživanje, eksperimentiranje, refleksiju o događajima i aktivnostima i iskazivanje različitih mišljenja kao normu koja osigurava participativno odlučivanje na svim razinama. Osim toga, zadatak je vođe razvijati strategije povezivanja individualnoga i kolektivnoga učenja u grupama, organizaciji, ali i na interorganizacijskoj razini.

Iako je upravo definirana uloga i značenje najvažnije osobe u svakoj organizaciji, uloga svakog pojedinca ne smije se zanemariti. U učecim organizacijama i učecem društvu pojedinci su u suštini opunomoćeni da preuzimaju odgovornost i upravljaju svojim vlastitim procesima učenja. Budući da je učenje ključ razvoja identiteta i osobnoga potencijala, a razvoj osobnoga potencijala je ključ razvoja organizacija i društva u cjelini, pojedinac u organizaciji također ima brojne zadatke. Treba preuzeti odgovornost za učenje na način da traži sadržaje za učenje, postavlja ciljeve vezane za učenje, aktivno traži uvjete ili načine kako ostvariti te ciljeve i savladava prepreke učenju. Učenje treba činiti svjesnom i eksplicitnom aktivnošću i kontinuirano procjenjivati napredak u ostvarivanju ciljeva vezanih za učenje. Učenje treba dijeliti s drugima kako bi se ostvarila visoka stopa povrata na učenje, svakodnevne situacije koristiti kao prilike za učenje te koristiti različite izvore za istraživanje i učenje.

## 5. ZAKLJUČAK

Vrijednost učenja i sposobnost za učenjem temelj je razvoja pojedinca, organizacije, ali i društva u cjelini. Učenje kao proces prema vrijednosti nadmašuje sve ostale, ali predstavlja i temelj svih ostalih procesa. Stoga je jasno da sposobnost učenja predstavlja sržnu kompetenciju i sposobnost koja jamči opstanak u složenom i nepredvidljivom okruženju. Prema sustavskom pristupu svaki entitet je dio okruženja, odnosno predstavlja podsustav većega sustava s kojim razmjenjuje informacije i ostale resurse. Opstanak i razvoj svakoga podsustava ne ovisi stoga samo o njegovim ciljevima i aktivnostima, već i o ustroju i funkcioniranju većega sustava. Za razvoj učecega društva potrebno je stoga osigurati podršku na svim razinama, odnosno podsustavima društva. Jedan od

pristupa izgradnji učećega društva je stoga tzv. *bottom up* pristup prema kojem se izgradnjom učećih nukleusa, odnosno organizacija i izgrađivanjem kulture učenja na individualnoj i organizacijskoj razini može postići održivost učećih inicijativa na društvenoj razini pod temeljnom pretpostavkom da su učenje i znanje temeljni *input* i *output* procesa stvaranja društvene dodane vrijednosti. U takvom okruženju potrebno je posebice osigurati institucijsku, odnosno ekonomsku i političku podršku kako bi se stvaralo društvo koje znanje i učenje prepoznaje kao strateške odrednice svoga razvoja. Primjena sustavskoga pristupa u procjenjivanju individualne i društvene odgovornosti za procese učenja pritom predstavlja polazni okvir oko kojega je kolektivnim dijalogom moguće izgrađivati zajedničku viziju o stvaranju održivoga učećeg društva temeljenoga na održivim učećim organizacijama.

## LITERATURA

1. Honey, P.: A declaration on learning, 1998.; [www.peterhoney.co.uk](http://www.peterhoney.co.uk) (10.06.2011.)
2. Husen, T. (1974): *The Learning Society*, London, Methuen
3. Hutchins, R. (1968): *The Learning Society*, Harmondsworth, Penguin Books
4. Jarvis, P. (2003): *Poučavanje: Teorija i praksa*, Zagreb, Andagoški centar Zagreb
5. Jarvis, P. (2004): *The Church and the Learning Society*, UK, Equinox Publishing Ltd.
6. Knowledge society; [http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_society](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_society) (2.12.2010.)
7. Marušić, S. (1999): Menadžment promjena i "poduzeće koje uči", *Računovodstvo, revizija i financije*, Vol. 9/10 (100-105)
8. Solow, R.M. (1986): On the Intergenerational Allocation of Natural Resources, *Scandinavian Journal of Economics*. Vol 88/1 (141-149)
9. Solow, R.M. (1991): Sustainability: An Economist's Perspective. in Dorfman, R. and Dorfman, N. (eds.) *Economics of the Environment. Selected Readings* 3rd ed. New York: W.W. Norton
10. Srića, V. (1990): *Informatički inženjering i menadžment*, Zagreb: DRIP
11. Tischler, J. (1999): The growing interest in spirituality in business, *Journal of Organizational Change Management*, Vol 12/4 (273-279)