



KRITIČKI OSVRT NA KONCEPT ORGANIZACIJE KOJA UČI

Nataša RUPČIĆ
Ekonomski fakultet, Rijeka

UDK: 65.01
Pregledni rad

Primljeno: 4. 4. 2006.

Koncept organizacije koja uči svojim holističkim pristupom nastoji pomiriti interese svih zainteresiranih strana. Cilj je stvoriti okruženje u kojem će ispunjavanje ciljeva svih zainteresiranih strana biti prirodno i obnavljajuće te istodobno jamčiti održivost. Ideja koja djeluje kao kohezivna sila između menadžera i zaposlenih jest učenje kao prirodna čovjekova potreba i način razvijanja potencijala i postizanja osobnoga blagostanja, ali istodobno i obveza poduzeća kao jedinoga načina kako ono može dugoročno osigurati opstanak u ekonomiji znanja. Ovim radom nastoji se dati doprinos u razumijevanju značajki koncepta organizacije, odnosno poduzeća koje uči, sa svrhom kritičkoga sagledavanja mogućnosti i implikacija njegovoga uvođenja. Iako su identificirane mnoge nekonzistentnosti u pogledu koncepta organizacije koja uči te zapreke njegovu uvođenju, ipak je neprijeporno da treba mijenjati način gledanja na poduzeće i okruženje, što unatoč nedostacima ovaj koncept pruža.

Ključne riječi: učeća organizacija, poduzeće koje uči, kritički osvrt

✉ Nataša Rupčić, Ekonomski fakultet Rijeka, Ivana Filipovića 4,
51 000 Rijeka, Hrvatska.
E-mail: nrupcic@efri.hr

UVOD

1239

Razvoj suvremenoga poslovanja obilježen diskontinuiranim promjenama nameće potrebu stalnoga prilagođavanja i kreiranja novih rješenja utemeljenih na znanju i učenju. Koncept poduzeća koje uči kao organizacije koja na svim razinama povećava sposobnost stjecanja i razmjene znanja kako bi razvijala konkurentske prednosti nameće se kao logičan odgovor u

težnji poduzeća da postiže organizacijsku izvrsnost. Spor napredak u transformaciji poduzeća prema konceptu poduzeća koje uči posljedica je niza razloga: nedovoljnoga konsenzusa u definiranju, nerazumijevanja njegovih značajki te nesustavnoga pristupa u njegovu uvođenju. Ovim radom nastoji se dati doprinos u razumijevanju značajki koncepta organizacije, odnosno poduzeća koje uči, sa svrhom kritičkoga sagledavanja mogućnosti i primjena njegova uvođenja.

ZNAČAJKE KONCEPTA ORGANIZACIJE I PODUZEĆA KOJE UČI

Ideja o organizaciji koja uči sazrijevala je godinama, a razvijala se kao mozaik ideja kojemu su pridonosili brojni autori. Garratt (1990.) navodi kako se želja za stvaranjem organizacije koja se na osnovi učenja može nositi s promjenama javlja još u ranijoj povijesti i tvrdi kako su svi uvjeti kako bi se stvorila intelektualna i praktična osnova za organizaciju koja uči postojali još 1947. godine. Ovaj autor upozorava na stvaranje "inteligentne jedinice" koju je formirao Geoffrey Vickers u publikaciji *National Coal Board*, a koju je činio "trijumvirat mislilaca": Reg Evans, Fritz Scumacher i Jacob Bronowski. Garratt (1990.) posebice ističe Revansa kao vrlo utjecajnu osobu u evoluciji koncepta organizacije koja uči. Revans je koncepcijski povezo organizaciju s organizmom koji mora povećavati svoj kapacitet za učenje ako želi uspješno funkcionirati u okolini u kojoj su promjene stalne. Smatrao je da organizacija, kao i svaki organizam, mora biti sposobna učiti po stopi jednakoj ili većoj od stope promjena u okružju.

Koncept organizacije koja uči ima svoje korijene u mnogim radovima, pristupima i teorijama. Posebice se ističe doprinos Petersa i Watermana (1982.), koji su zagovarali važnost široke primjene koncepta organizacije koja uči, ističući pritom važnost adaptabilnosti i odgovornosti. Demingovih 14 principa kvalitete smatraju se temeljima širega prihvaćanja ideje o organizaciji koja uči. Ipak, objavljivanje knjige *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije* Petera Sengea (1990.) označilo je istinski početak života ovoga koncepta.

Oko definiranja koncepta organizacije koja uči nema konsenzusa. Kenneth Leithwood i sur. (1995.) definiraju organizaciju koja uči kao skupinu ljudi koja slijedi zajedničku svrhu, ali istodobno i individualne svrhe, s kolektivnom predanošću da redovito ispituju vrijednost ove svrhe, modificirajući je tako da ima smisla i kontinuirano razvijajući efikasnije i učinkovnije načine ostvarivanja te svrhe. Cummings i Worley (1993., 492) kažu da je to organizacija koja ima izraženu sposobnost da uči, prilagođava se i mijenja. To je organizacija u kojoj se procesi učenja razvijaju, prate i usklađuju s inovativnim i razvojnim ciljevima organizacije. Garvin (1993.) organizaciju ko-

ja uči definira kao organizaciju vještu u stvaranju, stjecanju i transferiranju znanja i mijenjanju svoga ponašanja kao odraza novoga znanja i spoznaja. Garvin (1993.) također navodi kako je to organizacija sposobna stvarati, stjecati i prenositi znanje te mijenjati svoje ponašanje.

Marsick i Watkins (1990.) navode kako je organizacija koja uči ona koja neprestano uči i mijenja se, što je srodno tezi Pedlera, Burgoynea i Boydella (1998.), prema kojima je bit organizacije koja uči da omogućuje učenje svim svojim članovima i da se stalno preoblikuje. Kilmann (1996.) pod organizacijom koja uči razumijeva organizaciju koja opisuje, kontrolira i unapređuje procese kojima se znanje stvara, stječe, distribuira, interpretira, pohranjuje, povlači i primjenjuje, sa svrhom ostvarivanja dugoročnoga uspjeha organizacije. Otac koncepta organizacije koja uči, Peter Senge (1990., 17), pod tim pojmom razumijeva organizaciju "gdje ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele, gdje se njeguju novi i otvoreni modeli mišljenja, gdje su kolektivne težnje slobodne i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno".

Nisu svi autori ovaj koncept nazivali organizacijom koja uči, ali se može uočiti zamjetno preklapanje u sadržaju onoga što su pokušali izraziti navedenim definiranjem pojma organizacije koja uči. Tako Pedler, Burgoyne i Boydell (1998.) rabe pojam "poduzeća koje uči" za koji smatraju da je manje mehanički i koncentrira se na bilo koju grupu ljudi u poduzeću koja djeluje zajedno s ostalima u procesu traženja i istraživanja načina kako ljudi mogu najbolje raditi i živjeti zajedno. Prema njihovom mišljenju, poduzeće koje uči jest organizacija koja pomaže i omogućuje učenje svim svojim članovima i stalno se transformira, odnosno svjesno mijenja sebe i svoj sadržaj. Nonaka i Takeuchi (1995.) rabe pojam "poduzeće koje stvara znanje" kao poduzeće koje nova znanja neprestano širi po cijeloj organizaciji i brzo ga ugrađuje u nove tehnologije i proizvode.

Na osnovi različitoga shvaćanja koncepta organizacije koja uči može se zaključiti da je to organizacija koja teži stvaranju vlastite budućnosti, a proces učenja shvaća kao kontinuiranu i kreativnu aktivnost kojom će ostvariti taj cilj. Takva organizacija omogućuje da ljudi na svim razinama – individualnoj, timskoj i kolektivnoj – permanentno unaprjeđuju svoje sposobnosti kako bi stvarali rezultate do kojih im je stalo. Stoga se organizacija koja uči razvija i prilagođuje novim uvjetima, odnosno transformira se kako bi odgovorila potrebama i aspiracijama ljudi – u organizaciji i izvan nje.

Poduzeće je prije svega organizacija, pa se pojmovi organizacija koja uči i poduzeće koje uči mogu smatrati sinonimima. Budući da je pojam organizacija širi od pojma poduzeće, ovim nazivom sugerira se univerzalnost primjene ovoga kon-

cepta na sve oblike organizacija. Poduzeće koje uči takva je organizacija koja ima uključene sustave, mehanizme i procese pomoću kojih na osnovi učenja povećava sposobnost ostvarivanja održivih konkurentskih prednosti. Takvo poduzeće neprestano povećava svoju sposobnost da se mijenja i prilagođuje, razvija individualno i kolektivno učenje te se koristi rezultatima učenja kako bi ostvarilo svoje ciljeve stvaranja održivih konkurentskih prednosti.

Iako nema konsenzusa oko definicije koncepta organizacije koja uči, ipak se mogu identificirati njegovi elementi: individualno, timsko i organizacijsko učenje. Individualno je učenje temelj, jer organizacije uče učenjem svojih članova. Stoga svaka organizacija kojoj je do učenja treba poticati i podupirati učenje svih svojih članova, što uključuje i povećanu odgovornost za upravljanje učenjem svakoga pojedinca prema njihovim sposobnostima i sklonostima. Tradicionalni programi obrazovanja imaju važnu ulogu u razvijanju individualnog učenja. Međutim, neformalno učenje, posebice učenje integrirano u radne zadatke, jednako je važno – ako ne i važnije – jer uključuje manje kontrole te pruža veću slobodu u učenju.

Budući da se sve više radnih zadataka povjerava timovima, timsko je učenje postalo važan čimbenik organizacijskoga razvoja. Ključni čimbenik postaje osigurati transfer iskustva, učenja i znanja između članova timova i između drugih timova. Može se zaključiti kako u obavljanju zadataka u timu nije važan samo timski rad nego i timsko učenje. Razvijati idealno okruženje za učinkovito učenje u skupinama i timovima jednako je važno kao i osigurati uvjete za individualno učenje. U timskom učenju pogrešno je podcjenjivati važnost mišljenja manjine, jer ono omogućuje timu da sagleda rješenje iz drugih perspektiva.

Kako bi se omogućio slobodan i lateralni tijek komuniciranja i time pojačalo učenje na svim razinama, valja uključiti komunikacijske sustave. Time individualno i timsko učenje postaju utkani u "tkivo" organizacije. Informacijski i komunikacijski sustavi u organizaciji također trebaju onemogućiti gubljenje rezultata učenja. Ključno je stoga razvijati institucionalnu memoriju u obliku sustava za pohranjivanje i pribavljanje materijala kojima se može pristupiti u svakom trenutku i u formatu koji omogućuje najlakše razumijevanje. Stoga procese upravljanja znanjem treba razvijati usporedno s procesima organizacijskoga učenja.

Unatoč popularnosti koncepta organizacije koja uči može se uočiti kako nema definicije s kojom bi se složili svi autori. Rasprave o tom fenomenu zapravo su "aspiracijske i preskriptivne". Osim toga, može se zaključiti kako su znanstvenici ponekad opterećeni potrebom za definiranjem. Re-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 6 (92),
STR. 1239-1261

RUPČIĆ, N.:
KRITIČKI OSVRT...

● **TABLICA 1**
Usporedba obilježja
tradicionalne
organizacije i
organizacije koja uči

zultirajuće definicije često su ograničene i ne ostavljaju prostora za interpretaciju, adaptaciju i razvoj. Umjesto toga, može se posegnuti za metodom distinkcije ili razlikovanja. Ovaj je pristup opisan, ali ostavlja mjesta za razvoj, odnosno dodavanje obilježja pojavi, a posebno je pogodan za determiniranje procesa i pojava čije je istraživanje tek na početku. Omogućuje i navođenje što neka pojava *nije*, kao i postavljanje granica prije nego što se odredi što ona *jest*. Kako bi se razjasnio koncept organizacije koja uči, metodom distinkcije uspoređuje se tradicionalna organizacija s organizacijom koja uči (Tablica 1).

Tradicionalna organizacija	Organizacija koja uči
Učenje razumijevanjem (engl. <i>Learning by Understanding</i>) Povećanje individualnog znanja	Učenje kroz akciju (engl. <i>Learning by Doing</i>) Povećanje kolektivne sposobnosti za rješavanje problema
Učenje činjenica i vještina Usvajanje znanja i gledišta Racionalni i "znanstveni" pristup rješavanju problema Dosljedna i sistematična primjena teoretskih znanja	Razumijevanje i osobno iskustvo Istraživanje i eksperiment Alternativne metode, uključujući subjektivno i "iracionalno" Razlike u gledištima, kritika teorijskih polazišta
Načela, teoremi, traženje "apsolutnih istina" Traženje "recepta" i "pravih načina" Pravila i crno-bijele istine Poštivanje autoriteta, znanstvenih i stručnih istina	Relativiziranje apsolutnih istina Učenje pomoću prakse, eksperimenta i testiranja Otvoreni duh, poštivanje iznimki Zdrava sumnjičavost

Izvor: Srića, V.: *Kultura upravljanja i poslovna etika*; <http://www.jwarehr.com/studenti/knjiga/16.htm>
(23. 9. 2004.)

S obzirom na specifičnosti poduzeća kao organizacije, potrebno je napraviti distinkciju u funkcioniranju klasičnoga poduzeća i poduzeća koje uči, što prikazuje Tablica 2.

Korisno je i detaljnije usporediti institucije, institucionalnu praksu, kulturu, rast i upravljanje promjenama klasičnoga poduzeća i poduzeća koje uči, što prikazuje Tablica 3.

DiBella (1995.) identificirao je tri orijentacije kojima se može obuhvatiti literatura o organizaciji koja uči. To su *normativna, razvojna i perspektiva sposobnosti*. Ova tri različita pristupa određuju smjer poduzeća u izgradnji organizacije koja uči. Normativna perspektiva (njezin je najbolji predstavnik Senge) smatra da je učenje kolektivna aktivnost koja se odvija samo u posebnim uvjetima i okolnostima. Prema razvojnoj perspektivi, organizacija koja uči nije stanje, nego stupnjevita evolucija i povremena revolucija. Prema ovoj perspektivi, organizacijom koja uči postaje se stalnim učenjem, dok se stilovi i procesi učenja prilagođuju svakom stupnju organizacij-

● **TABLICA 2**
Usporedba poduzeća
koje uči i klasičnoga
poduzeća

skoga razvoja. Obje perspektive smatraju da učenje nije prirodno organizacijskome životu, pa je organizacija koja uči evolutivni proces postupnoga razvoja. Perspektiva koja naglašava sposobnosti smatra da sve organizacije imaju sposobnosti prema kojima same izgrađuju različite stilove učenja. DiBella (1995.) smatra da ove perspektive unatoč implikacijama koje mogu biti i izravno konfliktne, ipak pridonose razumijevanju organizacije koja uči i organizacijskoga učenja. Zbog toga se ovaj autor zalaže za kontingencijski pristup u izboru perspektive o organizaciji koja uči koja prepoznaje temeljne teoretske pretpostavke o biti i svrsi organizacije, ali uzima u obzir potrebe i ograničenja određenoga organizacijskog konteksta.

Poduzeće koje uči	Klasično poduzeće
<ul style="list-style-type: none">• prihvaća promjene kao priliku za unapređenje• fokusirano je na promjene koje provodi cjelovito	<ul style="list-style-type: none">• shvaća promjene kao prijatnu• nepravodobno upravlja promjenama, što može rezultirati krizom
<ul style="list-style-type: none">• "hrani" se promjenama	<ul style="list-style-type: none">• promjene uvodi selektivno i segmentirano
<ul style="list-style-type: none">• potiče komunikaciju o uspjesima i neuspjesima• vrši permanentno procjenjivanje na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini radi izgradnje kompetencija• bira zaposlenike prema sposobnosti i želji za učenjem a ne isključivo prema rezultatima formalnoga obrazovanja	<ul style="list-style-type: none">• ističe uspjehe, skriva neuspjehe i iz njih ne uči• zaposlenike bira prema stečenim vještinama i znanjima u formalnom obrazovanju• smatra kvalifikacije stečene formalnim obrazovanjem najvažnijim kompetencijama i osnovicom za nagrađivanje
<ul style="list-style-type: none">• potiče eksperimentiranje i ne boji se istraživati novo i nepoznato• potiče na prihvaćanje rizika imanentnog eksperimentiranju• nagrađuje eksperimentiranje kao način učenja	<ul style="list-style-type: none">• zazire od nepoznatoga, a eksperimentiranje dopušta ograničenom broju zaposlenika• ne potiče prihvaćanje rizika zbog mogućih pogrešaka• nagrađuje samo pozitivne rezultate eksperimentiranja
<ul style="list-style-type: none">• potiče prikupljanje informacija i učenje iz internih i eksternih izvora• uči iz iskustava drugih poduzeća	<ul style="list-style-type: none">• potiče formalne oblike učenja
<ul style="list-style-type: none">• potiče razmjenu mišljenja o prikupljenim iskustvima	<ul style="list-style-type: none">• iskustva drugih poduzeća ne vrednuje kao priliku za učenje• individualna iskustva i prikupljena znanja služe za stjecanje moći i beneficija
<ul style="list-style-type: none">• razvija osjećaj brige, poštovanja i suradnje u radu i životu s drugima kao temelj za proces opunomoćenja	<ul style="list-style-type: none">• pojedinci su usmjereni na individualni rad i natjecanje s kolegama u individualnim performansama

Izvor: autor.

Poduzeće koje uči jest organizacija koja ima jasno definiranu viziju i misiju koje razumiju njezini članovi, a koje pokreću organizacijske inicijative. U takvoj organizaciji zaposlenici su opunomoćeni da djeluju bez menadžerskih smjernica u primjeni kontinuiranoga unapređenja, vođeni zajedničkom vizijom. Svi članovi poduzeća koje uči otvoreno komuniciraju i pravodobno su informirani kako bi se spriječilo širenje ne-

● TABLICA 3
Usporedba elemenata
klasičnoga poduzeća i
poduzeća koje uči

provjerenih glasina. Stalno se procjenjuje tržište te se unapređuju performanse i sposobnosti. Snažno se ulaže u istraživa-nje i razvoj na osnovi čega se velikom brzinom uvode novi procesi, proizvodi i usluge.

	Klasično poduzeće	Poduzeće koje uči
Institucije	rutinizirane, statične, odražavaju postojeću organizacijsku strukturu	fluidne, stalno se mijenjaju; konstantne institucije samo su one koje trajno potiču dinamične akcije i promjene u organizaciji
Institucijska praksa	slijede se procedure i direktije i prevladava fragmentirani tip mišljenja: radnik je odgovoran za svoj dio posla, menadžer za diviziju, odjel, jedinicu; viziju donosi vođa; zaposlenicima je cilj završiti posao	postoje zajednički mentalni modeli, zajednička vizija, sustavsko mišljenje, timsko učenje, dijalog, osobna izvrsnost; postavlja se pitanje: kako posao obaviti na najbolji način
Kultura	održava provođenje navedene institucionalne prakse	navedeni principi institucionalne prakse rutinizirani su i postali su dio nesvjesnih akcija
Rast i promjene	prevladava statičnost, promjene se percipiraju kao prijetnje	organizaciju koja uči karakterizira stalna i trajna promjena

Izvor: cf: Guthrie, D.: *Transforming an Existing Organization into a Learning Organization*; <http://www.gdss.com/wp/transform.htm> (23. 9. 2004.)

Primjena koncepta poduzeća koje uči trebala bi rezultirati promjenama u pristupu prema prilikama za učenje. Problemi se u poduzeću koje uči smatraju prilikama i pristupa im se s interesom, a ne sa strahom. Samopouzdanje i samopoštovanje proizlaze ne samo iz činjenice "znam" nego i iz činjenice "učim". Stoga se permanentno osiguravaju programi obuke i razvoja. Zaposlenici koji su prošli programe edukacije postaju učitelji drugim članovima. Poduzeće koje uči ostvaruje ove ciljeve kulturom otvorenosti, povjerenja i suradnje, koja potiče eksperimentiranje i preuzimanje rizika. U sustav su ugrađeni mehanizmi koji omogućuju difuziju i razumijevanje znanja. Destruktivna kritika zamjenjuje se dijalogom i razumijevanjem, a poduzeće umjesto složenih birokratskih kontrolnih mehanizama usmjerava zajednička vizija i predanost ciljevima.

DISCIPLINE ORGANIZACIJE KOJA UČI

U organizacijama koje uče osobni i profesionalni razvoj pojedinca ključni su za organizacijski uspjeh. *Osobno majstorstvo* (Senge, 1990.), odnosno osobna izvrsnost, znači kreiranje razvojnoga puta koji vodi razini izvrsnosti cjeloživotnim učenjem. Učenje se ne odnosi samo na područja povezana s procesom stvaranja vrijednosti nego uključuje jačanje interpersonalnih kompetencija, svijesti i emocionalne zrelosti te razu-

mijevanje etičkih/moralnih dimenzija organizacijskoga života. Sengeov (1990.) koncept osobnoga majstorstva može se povezati sa sedam navika uspješnih ljudi Stephena Coveya koje Senge podiže na organizacijsku razinu.

Ciljevi, vrijednosti i zadaci imaju najveći utjecaj na ponašanje članova organizacije. *Zajednička vizija* proizlazi iz djelomičnih vizija pojedinaca i timova. Sustavsko je mišljenje nužno kako bi se zajednička vizija prevela u koordinirane akcije koje uključuju sve pojedince i timove. Timovi postoje u svim organizacijama. Može ih se nazvati odjelima, jedinicama, divizijama itd. *Timski rad* također zahtijeva sustavsku perspektivu, jer se pojedinci nalaze u interakciji s drugim članovima tima i s drugim timovima u organizaciji.

Kako će osobe odgovoriti na nove situacije, ovisi o ugrađenim pretpostavkama i generalizacijama, koje se nazivaju *mentalnim modelima*. Mentalni modeli mogu se razlikovati na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Ponekad su mentalni modeli ograničavajući i disfunkcionalni te onemogućuju adaptaciju. U organizaciji koja uči o mentalnim se modelima raspravlja, pažljivo ih se proučava i revidira na osobnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Ako organizacija želi postati učećom, mora prevladati strah koji onemogućuje članove da propituju uvriježene načine mišljenja i obrasce ponašanja. Budući da ljudi često zauzimaju obrambeni stav i organizacije se ponašaju na taj način. Istodobno s izbjegavanjem neugodnosti ili prijetnji, organizacija izbjegava i učenje. Učenje može proizaći samo iz otvorenoga sagledavanja svijeta i stvarnosti.

Disciplina *sustavskoga mišljenja* povezana je s drugim disciplinama, posebice mentalnim modelima, zajedničkom vizijom i timskim učenjem. Obrasci ponašanja i odnosa derivirani su iz mentalnih modela pojedinaca, koji znače njihovu percepciju o tome kako pojedini dijelovi sustava stoje u interakciji s drugima. Prirodno je da ljudi imaju različite percepcije o tome koji su dijelovi sustava relevantni i kakav je njihov odnos s drugim dijelovima sustava. Kako bi se u poduzeću kao sustavu dogodilo organizacijsko učenje, važno je da pojedinci budu voljni i spremni iznijeti svoje individualne mentalne modele, suočiti ih s mentalnim modelima svojih kolega, raspraviti o mogućim razlikama i tijekom rasprave doći do unificirane percepcije o tome što sustav zaista jest, kako djeluje i kakvi su odnosi relevantnih dijelova. Usklađivanjem perspektiva omogućuje se kooperacija pojedinaca ili skupina koji pripadaju različitim, ali međuovisnim, dijelovima sustava. Usklađivanje mentalnih modela zapravo je deriviranje zajedničke vizije. Do zajedničke vizije može se doći raspravom među članovima organizacije. Najprije članovi uče jedni od drugih u procesu razmjenjivanja perspektiva o interakciji kom-

ponenta sustava. Tek kada skupine i/ili pojedinci koji djeluju u organizaciji počnu dijeliti viziju o tome kako dijelovi toga sustava stoje u interakciji s drugim komponentama, moguće je timsko, odnosno organizacijsko, učenje.

Članovi sustava uče ispitivanjem zajedničke vizije. Na osnovi zajedničke vizije preispituju se pretpostavke, testiraju opcije postojeće politike, traže točke u sustavu koje bi snagom poluge ostvarile najveći učinak. Discipline, posebice disciplina zajedničke vizije uključuju postojanje osobne vizije pojedinca. Osobna vizija treba biti usklađena sa zajedničkom vizijom, a razlikuje se od objektivne stvarnosti. Raskorak između objektivne stvarnosti i osobne vizije pojedinca rezultira kreativnom tenzijom kao silom koja omogućuje pomak od objektivne stvarnosti prema stvarnosti osobne vizije.

Sustavsko je mišljenje velik pomak u načinu razmišljanja ljudi, jer zahtijeva prihvaćanje nove paradigme. Prema Sengeovu viđenju sustavske međuovisnosti, organizacija koja uči zahtijeva promjenu uma: ljudi sebe ne smatraju odvojenima od okruženja, nego povezanim s okruženjem, i to tako da problemi nisu nešto što je izazvao "netko drugi", već su to situacije koje su izazvale njihove vlastite aktivnosti. Organizacija koja uči postaje koncept u kojem ljudi stalno otkrivaju kako sami stvaraju svoju stvarnost. Koncept organizacije koja uči ipak nudi rješenje: uz sagledavanje situacija koje su sami izazvali, organizacija koja uči omogućuje im da te situacije primijene primjenom navedenih disciplina.

Discipline organizacije koja uči kako ih navodi Senge (1990.) mogu se nazvati i *disciplinama vođenja*. Onaj tko postigne izvrsnost u tim područjima bit će prirodni vođa organizacije koja uči. Primjena pet disciplina pridonosi povećanju organizacijske učinkovitosti u provođenju zadatka, većem kapacitetu za organizacijsku adaptaciju te većoj iskoristivosti sposobnosti i motivacije članova organizacije.

Postoji zajednička nit koja prožima svih pet disciplina organizacije koja uči, a to je *komuniciranje*. Razvijanje discipline utemeljene na konverzaciji i dijalozima predstavlja traženu poveznicu, tj. šestu disciplinu. Njezinom primjenom može otpočeti proces koji vodi do uspješne konvergencije svih disciplina i pokreće inovacijske procese. Ta disciplina može se nazvati *interaktivnom konzultacijom* i predstavlja proces dijeljenja misli i osjećaja u razgovorima s drugima u atmosferi kooperacije i harmonije s namjerom postizanja neke svrhe. Riječ *konzultacija* često se pogrešno shvaća te se njome opisuje proces prenošenja informacija o odlukama koje su već donijeli drugi. Istinska konzultacija odnosi se na proces dijaloga u donošenju odluka i podrazumijeva otvoreno promišljanje o svim važnim pitanjima te postizanje konsenzusa kroz povećanje sinergije.

Osim navedenih pet Sengeovih disciplina, mogu se identificirati discipline koje se navezuju na te discipline ili ih podupiru. Disciplina organizacije koja uči jest i *korporativna društvena odgovornost*, koja se bavi pitanjima pripadnosti poduzeća širem društvenom okružju. Organizacije imaju društvenu odgovornost koja prelazi granicu industrije u kojoj konkuriraju. Disciplina korporativne društvene odgovornosti usredotočuje se na povezanost organizacije i javnoga sektora, obrazovnih institucija i potreba društva u cjelini, i to tako da pridonese poboljšanju života svih članova društva.

Vođenje kao disciplina bavi se poglavito načinima kako menadžeri na svim razinama u organizaciji mogu osloboditi puni potencijal svakoga zaposlenika. Odgovor na ovo pitanje traži pomak od tradicionalnih struktura naređivanja i kontrole prema fluidnijim, samoorganizirajućim strukturama. *Održivost* kao disciplina zahtijeva promišljeno upravljanje prirodnim resursima. Upotreba resursa bez brige o njihovoj obnovljivosti značit će propast djelovanja u budućnosti. Održiva praksa menadžmenta pomaže u dizajniranju organizacije tako da se ostvari ravnoteža ljudskih potreba, prirodnih ciklusa i ograničenja planeta. *Ravnoteža rada i života* jest disciplina koja dobiva sve veću pozornost u organizacijskom učenju. Zaposlenici nastoje dizajnirati svoj posao tako da imaju prostora za druge dimenzije života, kao što su obitelj, zajednica, osobni razvoj itd. Disciplina ravnoteže života i rada pomaže određivanju prioriteta i pronalaženju smisla – i to i u radnom i osobnom životu pojedinca.

Sve navedene discipline međusobno su povezane, odnosno njihov temelj čini disciplina sustavskoga mišljenja. Stoga organizacije koje su istinski usmjerene tomu da postanu organizacijama koje uče navedene discipline ugrađuju istodobno, jer jedna disciplina istodobno ojačava drugu. Transformacijom okružja i jačanjem organizacije kroz praksu navedenih disciplina neupitno je pojavljivanje novih disciplina koje će biti potrebno ugraditi u organizaciju kako bi ostvarila cilj – dinamičku ravnotežu.

OSVRT NA KONCEPT ORGANIZACIJE KOJA UČI PREMA PETERU SENGEU

Iako su se mnogi autori bavili tematikom organizacije koja uči, rad Petera Sengea izazvao je najviše pozornosti. Sengeov izvanredan doprinos razvoju ideje o organizaciji koja uči nalazi se u oblikovanju sustava disciplina koje predstavljaju temelj njezina uvođenja i razvoja. Posebno je vrijedno autorovo povezivanje svake od navedenih disciplina s najvažnijom, petom – sustavskim mišljenjem. Bez primjene sustavskoga mišljenja navedene se discipline ne mogu integrirati u logičnu cjelinu. Sistemsko je mišljenje stoga disciplina za sagledavanje cjeline, što je zbog sve veće kompleksnosti vrlo važno.

Pet glavnih ideja koje Peter Senge iznosi u svojem kapitalnom djelu *Peta disciplina* (1990.) zapravo nije ništa novo. Ono što jest novo predstavlja pokušaj njihova integriranja. Organizacija koja uči jest, prema tome, organizacija koja prihvaća tih pet ideja i istodobno ih primjenjuje. Budući da je njihova simultana primjena složena, Senge ih naziva "disciplinama", čime podrazumijeva da im se u svome djelovanju treba posvetiti svaki član organizacije.

Može se primijetiti da su Sengeova djela rezultat promišljanja, ali ne i sustavnoga istraživanja mogućnosti primjene navedenih ideja. Rezultat je stoga model organizacije za koji Senge drži da ima vrijednost univerzalne primjene, a da pritom ne uzima u obzir kontekstualna ograničenja i kulturne specifičnosti. Kilmann (1996.) primjećuje da je literatura o organizaciji koja uči ispunjena ilustracijama i vinjetama iz kompanija koje prakticiraju ono za što se autori poput Sengea zalažu. Sengeov pristup definiranju organizacije koja uči zaista jest apstraktan i idealističan te se temelji na filozofskoj raspravi, ali ne daje jasne strategijske smjernice što bi trebalo učiniti kako bi se takav koncept primijenio. Nije dostatno upozoriti na to kako izgleda organizacija koja uči, nego treba razvijati deklarativno i proceduralno znanje o strategijama kako se organizacijom koja uči može postati. Može se također uočiti da nedostaje razradba utjecaja i korelacije koncepta organizacije koja uči na ostale funkcije menadžmenta, posebice na upravljanje ljudskim potencijalima.

Unatoč povremenim redundancijama, nedovoljnoj konkretizaciji iznesenih primjera, povremenom prevelikom interferiranju s filozofijom, što predstavlja udaljavanje od osnovne tematike i ne pridonosi pragmatizmu iznesenoga, Sengeove knjige imaju veliku, možda i revolucionarnu, važnost za pokretanje transformacije organizacija, iskorjenjivanje zastarjelih i prevladanih shvaćanja, odnosno promjenu mišljenja koje će istinski dovesti do boljitka iznutra. Autor na nov i originalan način sagledava problem, primjenjuje holistički pristup i s lakoćom povezuje mnoga područja suvremenoga života, rušeći granice i gradeći mostove između njih. Na taj način upozorava na to da istinsko shvaćanje i promišljanje svijeta i poslovanja ovisi upravo o sposobnostima sagledavanja cjeline.

Senge i njegovi kolege nisu izravno odgovarali na kritike organizacije koja uči, koja je kritizirana s moralnoga, teoretskoga, instrumentalnoga i političkoga aspekta. Oni su se radije usmjerili na objašnjavanje organizacije koja uči kao aspiracije koja se kao takva protivi preciznom definiranju i određivanju direktiva primjene.

Peter Senge je jedan od najcitiranijih autora suvremenih trendova u menadžmentu, zajedno s Michaelom Hammerom,

Edwardom Lawlerom III, Davidom Nadlerom, C. K. Prahaldom i Georgeom Stalkom Jr. Ova grupa autora razlikuje se od prijašnje generacije priznatih autora kao što su Peter Drucker, Kenneth Blanchard i Tom Peters, i to zbog nekoliko razloga. Prvo, njihova je poruka radikalnija i upućuje menadžere na to da prije svega promijene način razmišljanja. Drugo, nova generacija autora smatra da se poduzeća više ne bi trebala organizirati prema funkcijama kao što su marketing i proizvodnja, nego bi aktivnosti trebalo grupirati oko logičnih procesa. Naposljetku, nova skupina autora svoje ideje temelji na teorijama i iskustvima posuđenih iz svijeta koji nije samo poslovan. Ova promjena upućuje na zaokret prema intelektualnom liberalizmu i zanimanju menadžera za ideje i teorije koje su se razvijale u drugim znanstvenim disciplinama kako bi došli do inovativnih rješenja.

Postoje neke razlike u radu Petera Sengea u oblikovanju tematike organizacije koja uči u odnosu na autore koji su zaslužni za oblikovanje drugih koncepata. Prvo, Sengeov koncept organizacije koja uči nudi kolektivističku viziju, koja je u suprotnosti s individualističkom vizijom što su je razvijali Michael Hammer, Champy i Stephen Covey.¹ U skladu s tim, dok su Hammer i Covey dominantne figure u oblikovanju svojih koncepata poslovnoga reinženjeringa, odnosno pokreta efektivnosti, Senge se ističe izrazito kolaborativnim i kolegijalnim pristupom. U pisanju mu je pomagalo nekoliko stručnjaka. Njegov mentor na doktorskoj disertaciji važan je za razvoj sustavske teorije, David Bohm pridonio je ulomcima vezanima za timsko učenje, Chris Argyris i Donald Schön zaslužni su za istraživanje grupne dinamike, Robert Fritz, glazbenik i skladatelj, za disciplinu osobnoga majstorstva, a Charlie Kiefer za teoriju zajedničke vizije (Jackson, 2001., 126). Senge ističe da je *Peta disciplina* (1990.) trebala biti zajednički pothvat s navedenim stručnjacima, ali oni su postupno odustajali od projekta. Senge ipak navodi kako je ideja da organizaciji koja uči pristupi razvijanjem disciplina bila njegova, dok su same teorije djelo vodećih stručnjaka pojedinih područja.

Senge se od ostalih teoretičara razlikuje i po liberalnoj i retoričkoj upotrebi filozofija iz istočnih i zapadnih, modernih i predmodernih kultura. Kako bi objasnio što se događa u okviru organizacije koja uči, Senge rabi grčki izraz "metanoia" kako bi objasnio promjenu ili pomak u mišljenju. Ističe kako je ovaj pojam u ranoj kršćanskoj tradiciji imao posebno značenje buđenja kao izravne spoznaje višega, Boga. Riječ "metanoia" za njega upućuje na "dublje značenje učenja" koje treba shvatiti kako bi se razumjela organizacija koja uči. Sengeov opus tako posjeduje svojevrsni ton *New Agea*. Razlog tomu može se naći i u činjenici da je Senge budist. On smatra da je Zapad pod jakim utjecajem filozofije redukcionizma, koja sve

stvari reducira do konačnoga odgovora. Stoga on u svojoj knjizi propagira istočnjačke filozofije, prema kojima čovjek nikada potpuno ne može shvatiti svijet koji ga okružuje, jer je život stalan proces učenja. U kineskom jeziku čak se ne može reći: "naučio sam nešto", jer jedino što čovjek može reći jest da stalno uči i vježba. Takva je, po Sengeovu mišljenju organizacija koja uči, u kojoj ljudi stalno stvaraju, vježbaju i uče kako raditi zajedno i ostvarivati zajedničke ciljeve.

KRITIČKI OSVRT NA MOGUĆNOSTI UVOĐENJA KONCEPTA ORGANIZACIJE I PODUZEĆA KOJE UČI

Tvorcima koncepta organizacije i poduzeća koje uči može se predbaciti da ovaj koncept propagiraju kao gotovo univerzalno rješenje za velik broj organizacijskih problema. Međutim, autori se do sada nisu podrobnije bavili definiranjem pretpostavki potrebnih za njegovo uspješno uvođenje. Osobito se može uočiti kako nedostaje rasprava o negativnim implikacijama i problemima njegova uvođenja. Nije istraženo što se događa kada se koncept organizacije koja uči uvodi u organizacije čiji članovi nisu voljni prihvatiti promjene koje on zahtijeva. S obzirom na navedene nejasnoće oko razumijevanja koncepta organizacije i poduzeća koje uči, kao i nepostojanje sustavskih analiza primjene ovoga koncepta, može se uočiti kako postoji malen broj konkretnih primjera razvijenoga koncepta organizacije koja uči.

Valja se osvrnuti i na tezu o univerzalnosti koncepta organizacije koja uči. Pojam "organizacija" po svom izvornom značenju predstavlja skupinu osoba koje su se ujedinile radi ostvarivanja neke svrhe. Ispunjavanje svrhe podrazumijeva definiranje ciljeva u funkciji ostvarivanja svrhe, uz raspolaganje određenim resursima, prije svega informacijama. Za učinkovito ispunjavanje ciljeva treba jačati unutarnju koheziju grupe, primjenjivati timsko rješavanje problema te jačati procese učenja, razmjene znanja i ugrađivanja znanja u proces stvaranja vrijednosti, kao i organizacijski razvoj u smislu razvoja rutina, sustava, mehanizama i kulture. Stoga je neprijeporno da je svaku organizaciju ne samo moguće nego i potrebno izgrađivati prema odrednicama ovoga koncepta. Međutim, predstoji istraživački rad na specifičnostima uvođenja toga koncepta u različite tipove organizacija. Valja istaknuti da ovaj koncept nije izravno rješenje za organizacijske probleme, poglavito poduzeća koja se nalaze u kriznoj situaciji ili u stečaju.

S obzirom na primarno žarište ovoga rada: osvrt na koncept poduzeća koje uči, treba identificirati probleme uvođenja ovoga koncepta u poslovnu praksu. Na osnovi istraživanja literaturnih referencija te proučavanja praktičnih primjera uvođenja koncepta poduzeća koje uči u svjetskoj, ali i

hrvatskoj, poslovnoj praksi (Rupčić, 2004.), može se ustanoviti da menadžeri pogrešno ili djelomično razumiju kategorije vezane uz koncept organizacije i poduzeća koje uči. Izostanak konsenzusa u definiranju ovoga koncepta, kao i različita tumačenja njegovih sastavnica u literaturi, razlog su takve činjenice. Zbog nerazumijevanja menadžeri se ograničuju na formalne oblike učenja, a poticaj učenju postaje potreba ili prisila. Na taj način rezultati učenja postaju manjkavi i kratkotrajni. Pa ipak, menadžeri postaju svjesni važnosti transformacije poduzeća prema konceptu poduzeća koje uči i ulažu napore kako bi primijenili neke njegove sastavnice. Zbog toga treba raditi na produbljivanju misli o ovom konceptu, kako bi se omogućila njegova učinkovitija primjena.

Uvođenje koncepta poduzeća koje uči prije svega podrazumijeva stalno provođenje procesa upravljanja promjenama. Izgrađivati poduzeće koje uči ne znači napisati nova pravila i održavati novi *status quo*. Poduzeće koje uči predstavlja nestalnu strukturu u kojoj su promjene sastavni dio, a temelje se na rezultatima učenja. Izgradnjom poduzeća koje uči ruše se ustaljene strukture i mentalni modeli te se zahtijevaju promjene u načinu ponašanja. Budući da takva transformacija zahtijeva velike promjene, moguće je da će ih zaposlenici percipirati kao nejasne i kaotične te će pružati otpor.² Stoga je važno da se koncept detaljno i sustavno objašnjava na svim razinama poduzeća, a inicijativa mora doći "s vrha". Ako se inicijativa o uvođenju promjena ne provodi jasno po cijelom poduzeću, razvija se kultura straha i neizvjesnosti, u kojoj su zaposlenici inhibirani ne samo za primjenu promjena nego i za svakodnevni rad.

Zaposlenicima treba objasniti bit promjena i njihove razloge, ali ih i motivirati za promjene rada i mišljenja koje zahtijeva koncept poduzeća koje uči, i to tako da utvrde vlastite koristi koje će pritom ostvariti. Potrebno je naglašavati važnost učenja ne samo u funkciji boljšega obavljanja zadataka i unapređenja rezultata poduzeća nego i učenje identificirati kao ulaganje svakoga pojedinca u sebe, svoj životni standard i poboljšanje uvjeta rada. Središnji problem birokratsko-hijerarhijskih modela jest njihovo usredotočenje na tzv. organizacijske potrebe, uz zanemarivanje tzv. individualnih potreba u smislu pomaganja pojedincima da otkriju vlastitu svrhovitost i ostvare svoje mogućnosti. Drugim riječima, klasične strukture ne usredotočuju se na cjelovitost osobe. Organizacija koja uči jest model koji najučinkovitije premošćuje jaz organizacijskih i individualnih potreba. Pomak prema kontinuiranom učenju na svim razinama jest potreba organizacije, ali i aspiracija pojedinaca u smislu razvoja vlastitih mogućnosti, čime se ispunjava čovjekova potreba za samoaktualizacijom i osigurava dugoročnija mogućnost zapošljavanja.

Preduvjet transformacije prema poduzeću koje uči jest razvijanje strastvene predanosti zaposlenika prema radu i poduzeću. Ovakav osjećaj ne nalazi se često. Može se povezati s profesionalcima, tradicionalnim obrtnicima, umjetnicima itd. Postavlja se pitanje mogu li zaposlenici razviti strasnu predanost poslu u industrijskoj proizvodnji, dostavi proizvoda, poslovima čišćenja? Jedini način da se takav osjećaj počne razvijati jest da zaposlenici osjećaju da se njih i njihov rad poštuje i vrednuje.

Problemi vezani za primjenu koncepta poduzeća koje uči leži i u činjenici da nisu svi ljudi samoinicijativno motivirani za učenje. Garvin (1993.) navodi kako prema njegovu istraživanju 15% ljudi aktivno, permanentno i samoinicijativno uči; 60% ljudi ima potencijala za neki oblik učenja ako ih se uvjeri u njegovu nužnost, dok je 25% ljudi pasivno prema učenju iz raznih razloga. Kako bi se učenje permanentno odvijalo na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini, potrebna je stimulativna kultura. Usporedbom kulture koja je imanentna poduzeću koje uči i McGregorovih teorija X i Y, može se zaključiti njezina sličnost s McGregorovom teorijom Y. Ako teze McGregorove teorije Y nemaju osnove u konkretnom poduzeću, može se konstatirati da to poduzeće neće moći primijeniti koncept poduzeća koje uči.

Bit koncepta organizacije i poduzeća koje uči nalazi se u osiguravanju superiornih ekonomskih performanci na osnovi rada zaposlenika čiji se ciljevi osobnoga razvoja blisko podudaraju s ciljevima organizacije. On u biti predstavlja kolektivnu težnju za kvalitetnijim životom i stvaranjem najveće moguće razine zadovoljstva na radnome mjestu. Budući da ljudi najveći dio aktivnoga dijela dana provode na radnom mjestu, ovaj koncept trebao bi biti način ispunjenja toga cilja. Međutim, ipak je riječ o utopiji. Iako učenje ima pozitivne posljedice, njegovi motivi nisu uvijek utemeljeni na oslobađanju aspiracija za osobnim rastom i razvojem. Mnogi se uključuju u programe učenja zbog straha od reinženjeringa, koji često podrazumijeva otpuštanja. Učenje na taj način postaje tek još jedan životni teret. S druge strane, zaposlenici koji rade u eksternaliziranim (*outsourcing*) poduzećima dobivaju malo mogućnosti i prilika za učenje, jer takva poduzeća rade na principu minimalnih troškova i ne predviđaju budžet za programe obuke (vidi: EHRD portal).

Problem provedbe ovoga koncepta usko je povezan s problematikom upravljanja promjenama. Dokazana je teza da što je čovjek stariji, to se nevoljnije mijenja. Tradicionalni organizacijski oblici pružali su radnicima više sigurnosti zbog svoje predvidljivosti. Postavlja se pitanje što učiniti ako osobe preferiraju mehanicistički organiziran rad i nakon formalnog obrazovanja više ne žele učiti niti iskazuju potrebu za osob-

nim razvojem. Može se postaviti pitanje hoće li zaposlenici poduzeća koje uči moći biti samo mlađi, visoko obrazovani ljudi, fleksibilni i adaptabilni na promjene koje će shvaćati kao priliku za učenje te ostvarivanje osobne izvrsnosti. Može se primijetiti da u suvremenim uvjetima sposobnost razmišljanja, analize i učenja postaje čimbenikom diskriminacije među ljudima. Iako koncept o organizaciji koja uči predstavlja razvoj u smjeru demokratskoga modela meritokracije, javlja ju se stanovite moralne dvojbe koje se odnose na stalne zahtjeve i pritisak prema radnicima da se prilagođuju, inoviraju i uče.

Problem vezan uz razvoj poduzeća koje uči jest i manjak resursa s kojim se suočavaju pojedinci i organizacije. S jedne strane, tu je manjak vremena, jer mnogi zaposlenici već rade prekovremeno zbog manjka ljudi kao posljedice smanjenja radne snage. Evidentan je i manjak financijskih resursa za potporu učenju. Zbog toga se prilike za učenje često daju manjoj skupini zaposlenika. Taj se problem može prevladati tako da se tim zaposlenicima dodijeli uloga tzv. *key lerner*. Oni imaju zadatak da stečena znanja poučavanjem prenose na druge. Međutim, takva skupina zaposlenika postaje povlaštena, materijalno i na druge načine. Učenje tako može postati izvor diskriminacije i produbljivanja jaza među zaposlenicima. U tom smjeru ide i europska industrijska politika, čime se potencira velika polarizacija tržišta rada, jer je manji broj ljudi bio uključen u programe edukacije i stekao dobre pozicije, dok je velik broj ostao isključen iz tih procesa (vidi: EHRD portal). Ovakva situacija može rezultirati sukobima uzrokovanim prividnom ili stvarnom diskriminacijom, nejednakim prilikama za učenje i napredovanje te pritiscima za učenje.

S tim u svezi potrebno je istaknuti i spoznaju Marsicka i Watkinsa (1990.), koji su upozorili na kulturu nepoštovanja i straha, koja dominira ljudima koji rade pola radnog vremena, povremeno i na određeno vrijeme. Oni su angažirani na povremenim procesima učenja koji nisu nikad zaživjeli jer su prekinuti ili tek djelomično primijenjeni. Istodobno treba primijetiti da njihovo prihvaćanje procesa učenja ovisi o razini znanja i ambicijama osobnoga razvoja, a ne o prisili menadžmenta. Stoga se može zaključiti da usporedno s uvođenjem ovoga koncepta treba razvijati društvo koje uči, jer će ono predstavljati institucionalni okvir za njegovo uvođenje.

Može se navesti još nekoliko zapreka s kojima se suočava poduzeće pri uvođenju koncepta poduzeća koje uči, a koje treba otkriti i uklanjati:

- Preokupacija operativnim djelovanjem koje se svodi na rad prema načelu "gašenja požara". O perspektivi poduzeća treba razmišljati na strategijskoj razini, za što je potrebno vrijeme. Planiranje je temelj stabilnoga rada, a procesom planiranja treba predvidjeti i aktivnosti učenja.

- Usredotočenost na ustaljene sustave i procedure u poduzeću. Takav sustav može biti i uvođenje ISO standarda. Iako ti standardi podrazumijevaju permanentno obrazovanje, ono nije jedina stavka potrebna za uvođenje koncepta poduzeća koje uči.

- Otezanje s pokretanjem procesa stalnog obrazovanja. Oklijevanje se može javiti na strani zaposlenika koji nisu sigurni koje će im ono koristiti donijeti, ali i na strani menadžera koji oklijevaju s izradbom proračuna za ulaganje u učenje jer nisu dovoljno svjesni važnosti učenja kao izvora održivih konkurentskih prednosti.

- Sustav upravljanja koji podrazumijeva strog nadzor, centralizirano odlučivanje i dominantnu komunikaciju od vrha prema dnu nije pogodno okruženje za izgradnju ovoga koncepta. Promjena treba krenuti od izgradnje fleksibilnije organizacije prema prilikama i potrebama poduzeća, dopustiti veći udio zaposlenika u odlučivanju, odnosno razvijati kulturu otvorenosti, suradnje, timske rada i kreativnosti.

Satelitske komunikacije i internet proširili su granice učenja. S obzirom na stalnu dostupnost edukacijskih resursa, zaposlenici im mogu pristupiti kada žele ili kada se za to pokazuje potreba. Međutim, kako bi se poticalo istinski učinkovito učenje, treba razvijati kulturu učenja, odnosno integrirano učeće okruženje koje njeguje strukturirano učenje i neformalni prijenos znanja. Radi maksimizacije rezultata učenja, poduzeće treba formalizirati sve oblike znanja i definirati može li se postojeće znanje iskoristiti i na drugi način. Dostupnost informacija čini pojedince neovisnima, jer su informacijski monopoli izvor upravljanja ljudima. Pri tome veliku ulogu ima informacijska tehnologija. Ipak, ona samo pojačava postojeću kulturu. Ako je kultura nekooperativna, ne potiče refleksiju i učenje, onda će tehnologija samo pojačavati takvu kulturu. Zbog toga je pogrešan stav menadžera koji smatraju da su uvođenjem najsuvremenije tehnologije izgradili poduzeće koje uči.

Najveća zapreka uspješnom uvođenju koncepta poduzeća koje uči jest svakako manjak učinkovitih vođa. Od menadžera kao vođa u organizaciji koja uči očekuje se da zaposlenicima budu mentori, treneri i sluge, iako još nije sasvim jasno kako će oni ostvariti navedene uloge. Postavlja se pitanje: trebaju li menadžeri raspolagati svim znanjima koja su potrebna zaposlenicima u njihovu radu, jer im kao mentori trebaju davati sugestije? Iako je iluzorno očekivati da menadžeri mogu raspolagati svim znanjima, ipak je važno da redovito sudjeluju u programima edukacije. Ipak, najvažnije je da budu dobri organizatori i zaposlenicima uvijek na raspolaganju. Isto tako moraju znati prepoznati trendove u procesu stvaranja vrijednosti i prema tome planirati programe obuke

i razvoja. Pa ipak, u ovom kontekstu treba izraziti zabrinutost primjenjuju li se na odgovarajući način principi učenja odraslih ljudi.

Proces učenja i ugrađivanje informacijske tehnologije koja posređuje u učenju zahtijeva financijska ulaganja. Nameće se pitanje tko snosi taj trošak. Treba li ga snositi poduzeće, koje ugrađivanjem znanja u proizvode i usluge želi ostvariti trajne konkurentske prednosti? Trebaju li taj trošak snositi zaposlenici, koji stjecanjem znanja stječu i dugoročniju sposobnost zaposlenja, napredovanje u karijeri, bolje radne uvjete itd.? Možda taj trošak trebaju snositi kupci, koji dobivaju kvalitetan proizvod ili uslugu s višim udjelom znanja, a prema zakonima nove ekonomije i nižom cijenom. Odgovor se može sažeti ovako: u trošku trebaju sudjelovati svi subjekti koji ostvaruju koristi. Prema tome, poduzeće u svojim godišnjim planovima treba planirati budžet za učenje. Od zaposlenika se može tražiti da dio programa edukacije pohađaju u svoje slobodno vrijeme. U obveze ulaze i pripreme za programe učenja, čitanje itd. Kupci troškove superiornijih proizvoda ili usluga koji sadrže visoku razinu znanja plaćaju kroz cijene u kojima se reflektiraju troškovi ulaganja u proces učenja.

Unatoč velikim koristima kojima rezultira primjena koncepta organizacije koja uči, poduzeće može doći u opasnost paralize učenjem. Drugim riječima, učenje nije i ne smije biti samo sebi svrhom. Ako se učenju da prioritet, a istodobno ga se ne poveže sa strategijom i zadacima poduzeća, samo će se gubiti vrijeme i novac. S druge strane, ako je proces učenja usklađen sa strategijom i postane prioritetom, a svakodnevni se posao zanemaruje, rezultati će biti još gori nego da se koncept poduzeća koje uči nikada nije ni primijenio.

U izgradnji poduzeća koje uči nužno je primjenjivati sustavski pristup kako bi se izbjegla opasnost od suboptimizacije. U poduzećima, posebice velikima, prirodno je da svaki odjel štiti svoje interese i smatra da je rješavanje njihovih problema najvažnije za poslovanje tvrtke. Zahtjevi pojedinih odjela mogu postati zaprekom uvođenju koncepta poduzeća koje uči. Nameće se potreba balansiranja između operativnih i strateških ciljeva, kao i kratkoročne i dugoročne alokacije resursa. Osnovno je pravilo da svaka aktivnost u poduzeću bude u funkciji povećavanja inovacijskoga potencijala poduzeća. Na taj način optimizirat će se svi zahtjevi i izbalansirati položaj u poduzeću s ciljem permanentnoga rada na sveukupnom unapređenju.

Stečeno znanje na individualnoj i organizacijskoj razini ne čini odmah stratešku imovinu ili kompetencije. Sposobnosti kojima organizacija raspolaže postaju strateška imovina tek kada se svrhovito rabe u smislu ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Drugim riječima, organizacija može profitirati od

procesa učenja i znanja tek kada se ono ugradi u politike, procedure, odnosno rutine. Rutina se može smatrati redovitim i predvidljivim obrascem ponašanja, a odnosi se na neki zadatak unutar određene aktivnosti i osigurava akciju prema uputama koje su zadane pravilima. Cilj je učenja pretvoriti znanje u rutine. Međutim, vrijedi i obrat: ustaljene rutine ozbiljna su zapreka promjenama i procesu učenja. Stoga je zadatak menadžera, ali i zaposlenika, stalno preispitivati svrhovitost postojećih rutina, a nova znanja prevoditi u nove rutine. Upravo je ovo jedno od najizazovnijih područja primjene koncepta poduzeća koje uči.

Uspješnost projekta primjene koncepta organizacije koja uči počiva na ideji učenja i razmjene znanja. Bez intenzivna procesa socijalizacije, razvijanja kulture dijaloga i razmjene znanja na svim razinama ne može se govoriti o uspješnom uvođenju ovoga koncepta. Pa ipak, vrlo je uočljiv problem da se mnogi pojedinci nerado odriču mukom prikupljenih informacija i znanja, jer još uvijek u većini poduzeća dominira teza "znanje je moć". Proces učenja predstavlja se u poduzećima igrom nulte sume, u kojoj dobitak jedne osobe znači gubitak druge.

Problem uvođenja koncepta organizacije koja uči može se povezati s mentalnim modelima koje pojedinci izgrađuju kroz život, a posebice kroz obrazovanje. Kultura individualizama, kako je promovira konvencionalno obrazovanje, ne može se lako iskorijeniti uvođenjem koncepta poduzeća koje uči. Može se postaviti pitanje: kako primijeniti koncept zajedničkoga učenja i razmjene znanja kada se cijeli obrazovni sustav temelji na činjenici da čovjek uči za sebe, a ne za druge. Škole su izgrađene na modelu pasivnoga primanja informacija, a sam obrazovni sustav stratificiran je i fragmentiran. Profesori često propagiraju ideju kooperativnoga učenja, dok istodobno proces zajedničkoga učenja profesora, kao i profesora i administrativnoga osoblja, ostaje tek ideja.

Mogućnost unapređenja učenja u obrazovnom sustavu leži u metodi učenja kroz pričanje priča i studije slučaja. Konvencionalnim načinom pasivnoga prenošenja podataka učenici se nakon nekog vremena podataka više ne sjećaju, ali je veća vjerojatnost da će se sjećati priča. Budući da obrazovni sustav ne razvija kreativnost, teško je očekivati da će se ta kreativnost iznenada "probuditi" na radnom mjestu, pa i u organizacijama koje potiču kulturu učenja i kreativnosti. Stoga se može sugerirati da usporedno s inicijativama za transformaciju klasičnoga poduzeća u poduzeće koje uči treba raditi i na reformi obrazovnoga sustava, čime bi se nastavnicima dao zadatak razvijanja kreativnosti učenika. Isto tako, paralelno treba razvijati društvo učenja kroz stimulatívne poduzetničke i razvojne projekte.

Jasno je da je koncept organizacije koja uči kompleksan, a njegova primjena nije jednostavna. Valja ipak spomenuti i dvojbe o tome je li organizacija koja uči mit ili stvarnost. Neki autori, kao što su Solomon (1994.) i Hammond i Wille (1994.), smatraju kako prava organizacija koja uči zapravo ne postoji, da je to samo vizija koja vidi svijet koji je međuovisan i koji se mijenja. Može se ipak zaključiti kako je organizacija koja uči put kojim se organizacija kreće, ali nikada potpuno ne stiže na cilj. Ovaj je koncept velik izazov zbog činjenice da zahtijeva permanentan i sveobuhvatan angažman članova organizacije na svim razinama, uz učinkovito vodstvo, kako bi se primijenile discipline učenja i svi dijelovi organizacije doveli u stanje koordiniranoga i skladnoga djelovanja. Budući da još nema uvriježenih strategijskih smjernica uvođenja ovoga koncepta, prirodno je da se u primjeni javljaju poteškoće i pogreške. Stoga valja poticati kulturu dijaloga, kako bi se pravodobno uklanjale smetnje. Osim toga, budući da je organizacija koja uči cilj kojemu se teži i ostvaruje uvijek na višoj razini, primjena predstavlja oblik akcijskoga učenja koji rezultira iskustvom na osnovi kojega organizacija dalje uči o primjeni ovoga koncepta.

ZAKLJUČAK

Koncept organizacije i poduzeća koje uči svojim holističkim pristupom prvi put nastoji stvoriti okružje u kojem će ispunjavanje ciljeva svih zainteresiranih strana biti prirodno i obnavljajuće te istodobno jamčiti održivost. Ideja koja djeluje kao kohezivna sila između menadžera kao agenata vlasnika i zaposlenika jest učenje kao prirodna čovjekova potreba za razvijanjem potencijala, oslobađanjem aspiracija i postizanjem osobnoga blagostanja i zadovoljstva, ali istodobno i obveza poduzeća, jer je učenje jedini način kako ono može dugoročno osigurati opstanak.

Iako su identificirane mnoge nekonzistentnosti u pogledu koncepta organizacije koja uči, kao i zapreke njegovu uvođenju, ipak je neprijeporno da treba mijenjati način gledanja na poduzeće i okruženje što unatoč nedostacima pruža ovaj koncept. Takvu organizaciju ne karakterizira primarno promjena organizacijske strukture ili redizajn posla nego transformacija odnosa organizacije prema pojedincu, ali i pojedinca prema organizaciji. Budući da uspješnost uvođenja ovoga koncepta najviše ovisi o prihvaćanju pojedinaca, ono treba biti promišljeno, strategijsko, sustavno te se temeljiti na dijalogu, kako bi se smanjili otpori promjenama. Proces učenja ostvarit će svoj puni intenzitet kada se sustavno oblikuje i vodi te kada je potaknut motivacijom zajedničke vizije i osobnoga razvoja zaposlenika.

BILJEŠKE

¹ Stephen Covey istaknuo se svojim "effectiveness movementom", u kojem zagovara osobnu, a ne organizacijsku, odgovornost i učinkovitost. U svojem konceptu individualne efektivnosti Covey obrazlaže sedam navika učinkovitosti koje bi ljudi trebali stalno primijenjivati.

² Poznat je primjer kompanije *Ford*, za koju se smatra da je s uspjehom primijenila principe ovoga koncepta. Međutim, direktora Freda Simona zamolili su da ode u prijevremenu mirovinu suradnici koji se nisu saživjeli s promjenama nastalim kao posljedica uvođenja koncepta poduzeća koje uči (Dumanine, 1994.).

LITERATURA

Cummings, T., Worley, C. (1993.), *Organizational Development and Change*, Cincinnati: South-Western College Publishing.

DiBella, A. J. (1995.), *Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective*, *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings*: 287-290.

Dumanine, B. (1994.), *Mr. Learning Organization*, *Fortune*, 130 (8), October 17: 147-157.

Garratt, B. (1990.), *Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership, Learning and Development*, New York: Simon&Schuster.

Garvin, D. (1993.), *Building a Learning Organization*, *Harvard Business Review*, August: 78-90.

Guthrie, D. (1996.), *Transforming an Existing Organization into a Learning Organization* <<http://www.gdss.com/wp/transform.htm>> (23. 9. 2004.)

Hammond, V., Wille, E. (1994.), *The Learning Organization*, *Gower Handbook of Training and Development*, 2nd ed. by J. Prior, Brookfield, VT, Gower.

Jackson, B. (2001.), *Management Gurus and Management Fashions*, London and New York: Routledge.

Kilmann, R. H. (1996.), *Management Learning Organizations: Enhancing Business Education for the 21st century*, *Management Learning*, 27 (2): 203-237.

Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R. (1995.), *An Organizational Learning Perspective on School Representatives to Central Policy Initiatives*; rad prezentiran na godišnjem sastanku Američkog udruženja za obrazovna istraživanja; San Francisco, SAD.

Marsick, V. J., Watkins, K. E. (1990.), *Informal and incidental learning in the workplace*, London: Poutledge & Kegan Paul.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995.), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1998.), *The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development*, London: McGraw-Hill.

Peters, J. T., Waterman, H. R. (1982.), *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.

Rupčić, N. (2004.), *Strategijske odrednice uvođenja koncepta poduzeća koje uči*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Rijeka.

Senge, P. (1990.), *Peta disciplina*, Mozaik knjiga: Zagreb.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 6 (92),
STR. 1239-1261

RUPČIĆ, N.:
KRITIČKI OSVRT...

Solomon, C. M. (1994.), HR Facilitates the Learning Organization Concept, *Personnel Journal*, 73 (11): 56-66.

Srića, V. (2004.), *Kultura upravljanja i poslovna etika*; <<http://www.jwarehr.com/studenti/knjiga/16.htm>> (23. 9. 2004.)

...: *Issues of debate on HRD in Europe: "Learning organization" – an entity or a metaphor?*; EHRD Portal; <<http://www.b.shuttle.de/wifo/ehrd-rev/lo-loem.htm>> (30. 9. 2005.)

Critical Review of the Learning Organization Concept

Nataša RUPČIĆ
Faculty of Economics, Rijeka

The learning organization concept is directed at bringing closer together interests of all stakeholders with its holistic approach. The goal is to create an environment that will make the fulfillment of shareholders' goals seem natural and regenerating while guaranteeing sustainability. The idea serving as a cohesive force between managers and employees is learning as a natural human need directed at developing potentials and achieving personal welfare but also corporate commitment and means to ensure survival in the knowledge economy. The goal of this paper is to contribute to the understanding of the learning organization's characteristics with the purpose to offer a critical view on potentials and implications of the implementation of this concept. Even though various inconsistencies regarding the learning organization concept have been identified as well as impediments to its implementation, it is undisputed that it is required to alter the way companies and the environment are viewed, which regardless of the identified shortcomings is offered by this concept.

Key words: learning organization, learning company, critical review

Kritische Bewertung der Konzeption des „lernenden Unternehmens“

Nataša RUPČIĆ
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Rijeka

Die Konzeption des „lernenden Unternehmens“ strebt danach, mit ihrem holistischen Ansatz den Interessen aller beteiligten Seiten gerecht zu werden. Das Ziel ist, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Erfüllung der Ziele aller Beteiligten natürlich ist, eine revitalisierende Wirkung hat und auf diese

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 16 (2007),
BR. 6 (92),
STR. 1239-1261

RUPČIĆ, N.:
KRITIČKI OSVRT...

Weise nachhaltigen Erfolg sichert. Der als Kohäsionselement zwischen Manager und Angestellten wirkende Gedanke ist der des Lernens – als Ausdruck eines natürlichen Bedürfnisses des Menschen sowie als Modus, Potenziale zu fördern und persönlichen Wohlstand zu erlangen. Gleichzeitig jedoch ist dadurch ein Unternehmen auch dazu verpflichtet, als die einzige sich anbietende Form den Fortbestand innerhalb der Wissensökonomie langfristig zu sichern. Der vorliegende Artikel versucht, zum Verständnis der Konzeption des lernenden Unternehmens beizutragen, um die Möglichkeiten und Implikationen seiner Einführung kritisch zu hinterfragen. Trotz zahlreicher Ungereimtheiten, die in dieser Konzeption wahrgenommen werden konnten, und trotz der Hindernisse, die sich der Einführung des lernenden Unternehmens in den Weg stellen, steht unumstritten fest, dass die Sichtweise auf die Unternehmen der neuen Generation und auf die von ihnen generierten neuen Arbeitsbedingungen, ungeachtet aller Mängel, die diesem Konzept anhaften, geändert werden muss.

Schlüsselbegriffe: Lernende Unternehmen, kritische Hinterfragung