

*Marin Galic**

Learning organizations

Summary

The companies which were based on the “old” ways of doing business slowly devaluate, lap the competition and withdraw from the battle field where there is struggle for survival. In order for companies to avoid this evanescence, they need to make some steps and change their way of business. The first necessary step is to completely transform actual situation and become a learning organization, simply because nowadays knowledge is power. The basic definition of such an organization is: “Learning organization is an organization which simplifies the process of learning to all its members and constantly transforms itself in order to realize superior performances”.

Key words: traditional organizations, learning organizations, transformation, business, competition

* Author has Master of Sciences degree, he is journalist and student at Doctoral Information and Communication Sciences Studies

*Marin Galić**

Učeće organizacije

Sažetak

Samim tim, kompanije koje su bile zasnovane na „stariim“ načinima poslovanja, polako gube na vrijednosti, zaostaju u trci za konkurencijom i nestaju s borbenog polja na kojem se odvija bitka za opstanak. Da bi kompanije izbjegle ovaj nestanak, moraju napraviti određene korake u promjeni svog načina poslovanja. Osnovni korak koji je potrebno poduzeti je kompletna transformacija sadašnjeg, postojećeg stanja i što brži prelazak u organizaciju koja uči, iz jednostavnog razloga što je danas znanje moć. Osnovna definicija takve organizacije je: „Organizacija koja uči je organizacija koja pojednostavljuje proces učenja svim svojim članovima, i konstantno transformira sebe samu u cilju ostvarenja superiornih performansi“.

Ključne riječi: tradicionalne organizacije, učeće organizacije, transformacija, poslovanje, konkurencija

* Autor je magistar znanosti, novinar i student doktorskog studija iz informacijskih i komunikacijskih znanosti

Uvod

U današnje vrijeme modernog biznisa, modernog načina poslovanja i globalne trgovine, kada se cijeli svijet može smjestiti u jedno „globalno selo“, sve rjeđe možemo vidjeti organizacije utemeljena na tradicionalnim metodama poslovanja. Jer, kako vrijeme odmiče, ono sa sobom nosi i izvjesne promjene koje moramo slijediti i pravila kojih se moramo pridržavati da bismo opstali u tom svijetu modernog poslovanja.

Proces i sposobnost učenja je imanentna karakteristika svakog ljudskog bića, ali organizacije i strukture u kojima ljudi funkcioniraju tijekom svog života tu sposobnost, same po sebi, nemaju. Ovo može dovesti do toga da članovi takve organizacije u nedostatku ideja vodilja koje ona treba pružiti dođu u situaciju da ne razumiju i ne mogu se suočiti s nastalom promjenom ili situacijom. Zato organizacija koja konstantno teži proširenju svojih sposobnosti, a u cilju ostvarenja superiornih performansi, mora nastojati i ostvarenju fundamentalne promjene načina razmišljanja i percepcije, odnosno, uma svojih članova.

Osnovna razlika između organizacija koje uče i tradicionalnih organizacija je ovladavanje nad tzv. osnovnim disciplinama ili ključnim tehnologijama. Međutim, da bi tradicionalna organizacija prerasla u organizaciju koja uči, potrebno je ispuniti nekoliko osnovnih zadataka i osigurati osnovne elemente od kojih su najvažniji: osobno usavršavanje, mentalni modeli, stvaranje zajedničke vizije, timsko učenje i sistemsko mišljenje. Ovih pet elemenata čine karakteristike učeće organizacije, a definirao ih je Peter Senge u svojoj knjizi *Peta disciplina*. Ta je knjiga u međuvremenu postala kultno štivo, a koncept učeće organizacije temelj dugoročne održivosti svake kompanije. Tek nakon što je osigurala ove elemente, organizacija ima potencijala da preraste u organizaciju koja uči.

Ali, organizacije koje uče zahtijevaju sasvim novi pristup upravljanju i vođenju. Prema konceptu učeće organizacije vođa je odgovoran za stvaranje organizacije u kojoj ljudi konstantno proširuju svoju sposobnost za shvaćanje kompleksnih pitanja, kristaliziraju svoju viziju i unapređuju zajedničke mentalne mape, odnosno vođa je odgovoran za proces učenja.

U učećoj organizaciji postoje tri tipa vođa: vođa-dizajner, vođa-stjuard i vođa-učitelj, a njihova uloga se mijenja ovisno o tipu kojem

pripadaju. Prioritet je, dakle, njegovati znanje i ciljeve koje ljudi osjećaju kao svoje vlastite.

Proces preobrazbe tradicionalne organizacije u organizaciju koja uči, znači promjenu stava koji ona zauzima prema budućnosti. I dok je tradicionalna organizacija usmjerena na adaptiranje budućnosti, pri tome ne ulažući napor da istinski razumije zašto su neke promjene nužne, niti uvažavajući potencijal ljudskih resursa ona umanjuje svoju vrijednost i skraćuje svoj vijek trajanja. Organizacija koja uči stvara budućnost zahvaljujući tome što informacije, znanje i ljudske resurse uzdiže na pijedestal. Ona je budućnost suvremenog poslovanja.

Vođenje i organizacijske promjene

Krajem 90ih oživio je interes za fenomen vođenja. Došlo je vrijeme u kojem su mediji igrali glavnu ulogu i nimalo ne iznenađuje što su poslovne vođe postajali sve viđeniji: pojavljuju se u novinama i na TV-u, postaju sve popularniji. Takva naglašena popularnost barem se djelomično može interpretirati kao posljedica povećane turbulencije u društvu. Međunarodni procesi su pretvorili svijet u globalno selo, neizvjesnost je postala konstanta organizacija jer se one neprekidno rekonstruiraju kroz procese spajanja i odvajanja. Karijere su sve manje predvidljive, a odanost koja je prije postojala u odnosu na firmu sada je vezana za (uglavnom kratkoročne) projekte. Tradicionalne teorije vođenja, zadržavajući svoju vrijednost u grupama pomoću kojih se upravlja, ne pružaju adekvatnu zamisao kako se što bolje nositi s promjenama u tako velikom razmjeru. Ne pružaju je niti teorije menadžmenta koje opisuju zadatke i aktivnosti menadžera. Teorije su formirane na neophodnim kvalitetama vođenja za vrijeme promjena u organizaciji. Izričito je naglašena i razlika između menadžmenta i vođenja – prvi se temelji na „činiti stvari ispravno“, a drugi na „činiti prave stvari“. Prikazani su i koncepti transformacijskog vođenja Burnsa i Bassa, vizionarsko vođenje Collinsa i Porrassa, inspiracijsko vođenje Bassa, koncepti koji obuhvaćaju vođenje koje motivira ljude, formira, primjer debate među povjesničarima je li Hitler bio slab ili jak diktator. Jedni kažu da je Hitlerova volja uzročni faktor u prirodi unutrašnje i vanjske politike Trećeg Rajha, te politike naspram Židova. Drugi pak ne poriču da je Hitler bio kriv i da je bio svjestan svega što se dogodilo, ali ono što se dogodilo u Trećem Rajhu

objašnjavaju postojanjem moćnog kartela između industrije, politike i vojske. Ciljevi ovih strana su se ponekad podudarali, ponekad nisu, ali su čitavo vrijeme bili ovisni jedni o drugima. Hitler je bio sam jedna karika u tom kartelu i kao takav je stvarao klimu u kojoj je djelovala zajednička radikalizacija. Stvorio je ideološke metafore, dok su drugi pokušavali interpretirati Hitlerovu volju i poduzimali akcije (naknadno sankcionirane od strane Hitlera) kako bi dobili njegovo odobrenje, a time i moć. Hitler je pokušavao, koliko je god bilo moguće, ne povezivati se s negativnim politikama ili djelima. I tako debata između povjesničara naliči na debatu među znanstvenicima psihologije (u kojoj je mjeri ponašanje funkcija osobnih varijabli i/ili varijabli situacija) ili čak sociologa (između psihologije i sociologije). Primijenimo li ovo na vođenje trebamo se upitati sljedeće: što čini (transformacijske) vođe uspješnima – njihove osobne kvalitete, priroda situacija u kojima djeluju, oboje ili jedinstvena kombinacija?

Pitanja koja su inspirirala nova istraživanja uključuju granicu u kojoj su pojava i efekt transformacijskog vođenja kvalitete povezane s demografskim i kulturnim varijablama. Razlikuju li se muškarci i žene u svom stilu (transformacijskog) vođenja? Ako da, jesu li te razlike produkt prirode spola ili spolnih identiteta (muško – žensko)? Ili su možda žene više orijentirane na promjene pošto su u manjini u samom vrhu menadžmenta i imaju jači interes u promjenama trenutnog stanja? I ako je, kako neki tvrde, kod žena naglašeniji stil vođenja koji je orijentiran ka promjenama, čini li ih to efektivnijima nego muškarce? I što je s kulturama zajedništva naspram kultura pojedinaca; nalazi li se transformacijski stil vođenja više na zapadu (i je li također efektivniji) budući da je ovisnost više karakteristika kulture zajedništva? Ako je tako, što možemo očekivati koje će promjene donijeti trend globalizacije? A ako ne, kako to utječe na poglede i nalaze o vođenju u ne – zapadnim zemljama?

Druga moguća varijabla tiče se okoliša: jesu li transformacijski vođe više željeni i uspješniji u kriznim vremenima, budući da su „menadžeri“ prikladni za stabiliziranje i održavanje statusa quo? Jedan primjer toga je karizmatik Jan Timmer, bivši CEO u Philipsu koji je pokrenuo operaciju Centurion¹, reorganizator svjetski poznate i velike organizacije i revitaliziranih programa. Nakon nekoliko godina takvog rada, te nakon što je dobio nadimak Uragan, zamijenjen je Cor Boonstra-om, za kojeg su tvrdili da je bolji vođa u

¹ Operacija Centurion je omogućila Philipsu financijski oporavak kroz revitalizaciju pasivne i trome korporativne kulture, usadujući u radnu snagu stanje uma koje je bazirano na djelovanju. Timmer je reducirao birokraciju, motorizirao Philips izbacivanjem odjela „slabih karika“, formirao integrirane poslovne odjele za razvoj proizvoda, a i mao je i palnove za odvajanje video distribucije i softwera, te predstavljanje novog interaktivnog televizora.

periodu relativne stabilnosti. Zanimljivo je u ovome primjeru kako su ove promjene u vodstvu komentirali mediji: Timmer je okarakteriziran vrlo negativno i krivili su ga za loš menadžment, dok su Boonstra dočekali kao mesiju. Uspostavilo se da je takva podjela, ali i retorika koja je očito pridonijela tom procesu, služile svrsi da ove promjene u vodstvu prikažu u očima zaposlenika, ali i javnosti, legalnima. Interesantno, jer je prije tako negativnog publiciteta Timmer bio strašno cijenjen i viđen kao prototip uspješnog menadžera promjena.

Još jedna moguća varijabla odnosi se na vrstu zadatka koji može biti: kompleksan, zahtijevati nove perspektive, izvoditi se u teškim uvjetima ili biti uobičajena praksa. Različiti tipovi zadatka zahtijevaju različite stupanje transformacijskog stila vođenja. Također i menadžerska razina može biti relevantna moguća varijabla, pošto su menadžeri na različitim razinama u hijerarhiji suočeni s različitim stupnjem neizvjesnosti i turbulencije. To ne znači da samo predsjednik uprave treba imati odlike transformacijskog vođe! Vjerojatno će većini prvi transformacijski vođa na kojeg naiđu biti tek prvi nadređeni, ali sposoban motivirati svoje zaposlene u periodu velikih promjena i uključivati ih i ovlašćivati u stvaranju i osposobljavanju nove organizacije.²

Pravo pitanje koje se u ovom trenutku treba postaviti je može li se vođenje proučavati odvojeno od suradnje i suradnika, te je li kvaliteta vodstva izražena u kvaliteti odnosa vođe i njegovih sljedbenika.³ Te su interakcije funkcije dvaju ljudskih bića, a ne samo vođe. Odnos koji se razvija između vođe i sljedbenika sadrži bogatu paletu emocija i naklonosti koja ne može biti zarobljena u tradicionalnim stereotipima žrtve, voljnog sluga ili vještog manipulatora.⁴ Sljedbenici imaju svoje osobne unutarnje živote koji utječu na interakciju s vođom. To objašnjava često uočenu podvojenost u većini ovakvih odnosa. Ljudi, u jednu ruku, vode borbu sa svojim potrebama da budu neovisni, povjerenjem i željom za kontrolom, a u drugu, žele da ih netko prepozna. Ali također mogu biti i ljubomorni na vođu ili na pažnju koju kolege dobivaju, dok oni paralelno iščekuju da budu promovirani ili žude da zauzmu poziciju vođe. Ovi se odnosi ne mogu u potpunosti razumjeti bez da se u obzir uzme iracionalne i

² Schruijer, S.: Work redesign at the production department of a camera-plant, u S. Vickerstaff (Ed.), Human resource management in Europe: Text and cases, London Chapman & Hall, 1992, str. 65 – 70.

³ Burns, J. M.: Leadership, Harper & Row, New York, 1978

⁴ Oglensky, B. D.: Socio-psychoanalytic perspectives on the subordinate, Human Relations, 48 (9), 1985, str 1029 – 1054.

podsvjesne elemente, koji dolaze do izražaja u ponavljajućim obrascima ponašanja, osjećajima i iskrivljenim percepcijama. Neki proučavaju tipične odnose između vođe i sljedbenika: „drugi čovjek organizacije“, „bliski suradnik“, „partner“ i „grupa sljedbenika“.⁵ „Drugi čovjek organizacije“ je tipiziran podčinjenim položajem u odnosu na vođu, podržan formalnom, institucionalnom ulogom. „Bliski suradnici“ nemaju tu formalnu ulogu, ali najčešće prate vođu i imaju neku važnu funkciju. „Partneri“ se razlikuju od prethodno spomenutih po tome što su najčešće žene, koje omogućavaju muškarcima da se u potpunosti koncentriraju na svoju ulogu vođe. U studiji se „grupe“ ne pojavljuju tako često, a specifično za njih je taj odnos sljedbenik – vođa.

Kako kompleksnost i različitost u organizaciji raste, sve se manje pažnje pridaje kognitivnim sposobnostima vođe. Jaques tvrdi i navodi neke empirijske dokaze, da se potrebni mentalni kapaciteti potrebni za suočavanje s određenim problemima kako se pojedinac penje po hijerarhijskoj ljestvici, mogu mjeriti.⁶ Nadalje, potreba za mentalnim kapacitetima raste kako se pojedinac penje po hijerarhijskoj ljestvici. Iako se neke njegove teorije propitkuju, Jaques je otvorio vrlo važnu dimenziju u istraživanju vodstva.

Kako okolina postaje sve više turbulentna, sve se više pažnje pridaje vodstvu u uvjetima promjena. Gotovo svakodnevno se pojavljuju novi organizacijski oblici, a mijenjaju se unutar oscilacija nekih projekata restrukturiranja ili kao samoinicijativno usklađivanje kako bi se poboljšala interakcija s promjenjivom okolinom. Vodstvo tako postaje usko vezano uz menadžment promjena i zaštita kontinuiteta koja osigurava učenje i identitet organizacije. Balansiranje između ovih često suprotnih dimenzija postala je kritična točka za stvaranje održivog rasta. Vođa ne može osigurati kontinuitet dok provodi promjene, ako organizacija mijenja menadžere svake dvije godine. Drugim riječima, kontinuitet se ne može osigurati zasebno od promjena zaposlenika – vođa i njegovih suradnika. Moderne organizacije ne kreiraju samo nova pitanja, one nas također tjeraju da preispitamo vrijednost ili važnost onoga što smo do sada naučili o vođama.

⁵ Berg, D. N.: Resurrecting the muse: Followership in organisations, u Klein, E. B., Gabelnick, F. & Herr, P. (Eds.), *The psychodynamics of leadership*, Madison, CT: Psychosocial Press, 1998, str 27 – 52.

⁶ Jacques, E.: *A general theory of bureaucracy*, London: Heinmann, 1976.

Dublje značenje učenja

Postoji riječ koja objedinjuje ono što se događa u učećoj organizaciji, a ta je riječ „metanoja“ – promjena mišljenja. Za stare Grke ona je značila temeljnu promjenu ili preinaku („meta“ – iznad ili izvan, „noia“ – korijen je „nous“ što znači um). Doslovni prijevod bio bi transcendencija uma. U ranokršćanskoj tradiciji dobila je smisao buđenja zajedničke intuicije i izravne spoznaje najvišega, Boga. Metanoja je vjerojatno bio ključni temelj ranih kršćana. Danas za katolike metanoja znači obraćanje, pokajanje.

Dokućiti značenje metanoje zapravo znači dokućiti dublje značenje učenja, jer i samo učenje uključuje temeljnu promjenu ili pomak u mišljenju. Kod bavljenja učećom organizacijom problem je u tome što je pojam učenje u suvremenoj upotrebi izgubilo svoje osnovno značenje – ono je postalo sinonim za primanje informacija. Ipak, primanje informacija je tek u dalekoj vezi s učenjem. Učenjem postajemo sposobni učiniti nešto što nikad prije nismo mogli. Ono nas tjera da svijet i naš odnos prema njemu sagledavamo drugim očima.

Dakle, to je temeljno značenje učeće organizacije – organizacije koja neprestano povećava sposobnost stvaranja svoje budućnosti. U takvoj organizaciji „adaptivnom učenju“ mora se dodati i „stvaralačko učenje“, učenje koje povećava našu sposobnost stvaranja.⁷

Oni koji rade u učećim organizacijama obavljaju svoj posao težeći razviti svoje potencijale, dijeleći viziju vrijednog cilja sa svojim kolegama u timu. Njihovi mentalni modeli vode ih osobnom usavršavanju, a njihovi osobni ciljevi u skladu su s misijom organizacije. Raditi u učećoj organizaciji ne znači biti rob posla s kojim smo nezadovoljni - naprotiv, rad u takvoj sredini sve je prije nego li dosadan i nezanimljiv: aktivnosti pojedinca promatraju se u kontekstu cjeline, većeg sistema koji se sastoji od međuovisnih odnosa i procesa, sistema u kojem međurelacije i procesi ovise jedni o drugima.

U skladu s tim, ljudi koji rade u učećim organizacijama imaju sljedeće karakteristike:

- Preuzimaju rizike kako bi učili;

⁷ Senge, P. M.: Peta disciplina – principi i prakse učeće organizacije, biblioteka „Dijalog“, Mozaik knjiga Zagreb, 2003., str. 26.

- Razumiju da je njihov zadatak izbjegavanje brzopletih i pronalazjenje trajnih rješenja problema;
- Posvećeni su kvalitetnom obavljanju posla;
- Kvalitetu ostvaruju timskim radom i sinergijskim učincima kontinuiranog grupnog učenja.

Ljudi koji rade u učećoj organizaciji nisu ničiji robovi. Upravo zbog toga, sposobni su i dobro pripremljeni za promjene, efektivno služenje i rad s drugima. Ljudi u učećim organizacijama služe ostalima na efektivne načine, jer su dobro pripremljeni za promjene i rade s ostalima.

Organizacijsko učenje uključuje individualno učenje. Oni koji naprave pomak od tradicionalnog organizacijskog mišljenja ka učećim organizacijama razvijaju i unapređuju sposobnost kritičnog i kreativnog promišljanja. Te vještine se lako mogu usporediti s vrednotama i asumpcijama inherentnim organizacijskom razvoju. Organizacijski razvoj možemo definirati kao "dugoročni trud na kontinuiranom poboljšanju podržan na svim razinama organizacije, koji koristi interdisciplinarnе pristupe i moderne tehnologije". Organizacijski razvoj je matično područje koje obuhvaća intervencije kao što je i organizacijsko učenje. Kada govorimo o organizacijskom razvoju, govorimo o ljudima i kako mogu raditi s ostalima da bi postigli osobne i organizacijske ciljeve. Često postizanje ciljeva znači učiniti promjene koje zahtijevaju kreativno mišljenje i rješavanje problema. French i Bell tvrde da su osnovne vrijednosti praktičara organizacijskog razvoja:

- Kreiranje promjene;
- Pozitivan utjecaj na ljude i organizaciju;
- Povećavanje efektivnosti i profitabilnosti organizacije u kojoj djeluju;
- Učenje i razvoj;
- Mogućnost utjecanja na događaje.

Iako se vrednote tijekom vremena mijenjaju, vrednote praktičara organizacijskog razvoja usklađene su sa karakteristikama učeće organizacije.

Peter Senge navodi pet osnovnih disciplina u građenju učeće organizacije na kojima se i temelji ovaj rad:

- osobno usavršavanje,
- prepoznavanje mentalnih modela,

- timsko učenje,
- zajednička vizija
- sistemsko mišljenje.

Ove su ideje međutim utkane i u rad mnogih praktičara organizacijskog razvoja kao što su Chris Argyris, Juanita Brown, Charles Handy i ostali. Sve njih spaja nepokolebljiva vjera u prirodenu sposobnost ljudi i organizacija za kontinuiranu promjenu. Promjena je, prema njihovom tumačenju, neizbježno sredstvo za povećanje efikasnosti i efektivnosti; zahtjeva otvorene komunikacijske kanale, osnaživanje članova zajednice i kulturu suradnje.

Koncept učeće organizacije također zahtjeva aktivno kreiranje promjene, otvorenu komunikaciju članova, osnaženo osoblje koje se odgovorno koristi delegiranom moći, spremno na suradnju s kolegama na svim hijerarhijskim razinama. To su ujedno i karakteristike učeće organizacije.

Nastanak i promjene u okruženju

Koncepcija organizacije koja uči počela se razvijati početkom 50-ih godina prošlog stoljeća, ali je u fokus stručne javnosti dospjela tek posljednjih 15-ak godina. Najveće zasluge za to pripisuju se Peteru Sengeu i njegovom kapitalnom djelu „Peta disciplina“. Prema Sengeu učeća organizacija je organizacija koja se stalno prilagođava promjenama u okruženju. Promjene u okruženju obilježavaju trendovi poput sve bržeg tehnološkog razvoja, rastuće globalizacije poslovanja (i njome uvjetovanog sve većeg konkurentskog pritiska), sve veće ekonomske, socijalne i političke nejednakosti (i tenzije) između razvijenih i nerazvijenih zemalja, uništavanje prirodnog okoliša...

U takvom okruženju opstanak i razvoj organizacija (kao i ljudskog društva u cjelini) zahtjeva ostvarivanje dubokih promjena u načinu razmišljanja i međusobnog odnošenja ljudi koji u njima rade. Dominantan način razmišljanja u suvremenim organizacijama je fragmentalizacija (fokus na dijelove umjesto na cjelinu), a dominantan način interakcija konkurencija. Posljedica ovakvog načina razmišljanja i na njemu utemeljenog načina funkcioniranja organizacija jeste globalni institucionalni neuspjeh. Dokaze u prilog ispravnosti ove tvrdnje nalazimo

svakodnevno na stranicama novina i časopisa: od neuspjeha obrazovnog sustava u pripremi učenika za suočavanje sa izazovima budućnosti, preko neuspjeha zdravstvenog sustava da svakom članu društva osigura ostvarivanje jednog od temeljnih ljudskih prava – prava na zdravlje, do neuspjeha sustava međunarodnih odnosa da stvori mirno i stabilno okruženje.

Budući da gore navedene probleme ne možemo rješavati na istoj razini svijesti iz koje su nastali, nužna je promjena svijesti, promjena načina razmišljanja i interakcija među ljudima. Umjesto fragmentarne, nužno je razvijati holističku, sistemsku svijest. Umjesto konkurencije nužna je suradnja.

Ovaj rad daje pregled koncepcije i metoda učeće organizacije, te se prezentiraju ključne ideje i poruke o koncepciji i metodama učeće organizacije. Također govori o vođama koji su sposobni od tradicionalne organizacije učiniti učeću organizaciju i voditi je, te o kvalitetama koje oni trebaju imati.

Ključna poruka koju nam autori učeće organizacije šalju je: „želite li pobijediti konkurenciju, zarađivati na tržištu i stvoriti atmosferu suradnje u timovima sa zajedničkom vizijom, izgradite učeću organizaciju“.

Sposobnosti učeće organizacije mogu se grupirati u tri skupine:

- Težnje – Riječ je o sposobnosti pojedinaca, timova, te organizacija da se orijentiraju prema onome do čega im je istinski stalo. Stoga su oni spremni na promjene zato što to žele, a ne zato što to moraju. U osnovi sposobnosti kreiranja i ostvarivanja težnji nalaze se metode osobnog usavršavanja i izgradnje zajedničke vizije.

- stvaralačke konverzacije – Riječ je o (individualnim i kolektivnim) sposobnostima reflektiranja o dubokim postavkama i obrascima ponašanja. Razvoj sposobnosti stvaralačke konverzacije nije lako. Dominantni oblik komunikacije je debata. To znači da se komunikacija odvija poput ping-ponga. Rečenice velikom brzinom lete s jedne na drugu stranu, pri čemu svaki učesnik teži tome da nametne svoje stajalište onom drugom. Nasuprot tome, stvaralačka konverzacija održava zajedničko razmišljanje svih sudionika, omogućujući im ostvarivanje zajedničkih uvida u realnost. U osnovi ove sposobnosti nalaze se metode identifikacije mentalnih modela i timskog učenja.

- razumijevanje kompleksnosti – Riječ je o sposobnosti sagledavanja cjeline sistema. U osnovi ove sposobnosti nalazi se metoda sistemskog

mišljenja.⁸ zajednički razvija i komunicira viziju, te koristi promjene. Dakle, turbulencije u okolini stimulirale su potragu za novom teorijom vođenja, potragom koja je rezultirala rastućim obujmom ozbiljnih akademskih istraživanja i popularne literature.

Povezano objašnjenje povećanog zanimanja za vođama i vođenjem uključuje potrebe vođa i onih koji su vođeni. Ljudi tragaju za novim identitetima kako bi uklopili nove okolnosti i same sebe, traže adekvatna objašnjenja zašto prijašnji načini rada više ne zadovoljavaju, i što je najvažnije od svega, nadaju se ili se očajnički žele nadati da postoji netko tko nam može pokazati put, reći nam što da očekujemo i odvesti nas u željenu budućnost. U potrazi za ovim potrebama, vođama se često pripisuje i od njih očekuje nemoguće. S druge strane, oni se sami često žale na manjak kontrole koju imaju. Ali ipak, i vođenje se nada da će pronalaženjem i adekvatnom primjenom novih tehnika menadžmenta, ili pak mijenjanjem sebe na različite načine, uspjeti preuzeti kontrolu i prilagoditi svoju organizaciju na način koji će što bolje odgovarati stalno mijenjajućem okruženju. Stoga slušaju one koji obećaju, a gurui menadžmenta u posljednje vrijeme niču sa svih strana. Tržište nade se nikada ne može zasititi. U svezi s nemogućim, slika idealnog vođe sadrži jedino pozitivne aspekte. Neki vođe služe kao najbolji primjer samim time što su „univerzalno dobri“, druge („univerzalno loše“) treba što brže zaboraviti. Proces podjele služi potrebe i nade za vođom koji će učiniti nemoguće i uspjeti smanjiti nesigurnost i dati svemu smisao. Neke popularne literature upozoravaju na opasnost od pojednostavljenja slike vođenja.

Nasreću, sve je veći opseg akademskih istraživanja na temu vođenja i organizacijskih promjena, studija o tome na koji način vođe stvaraju uvjete u kojima se organizacija može mijenjati, kako upravljaju promjenama i motiviraju ljude predviđajući i osnažujući. Uspješni vođe trebaju se moći nositi s kompleksnošću koja proizlazi iz turbulencija u okruženju. Oni kreiraju jasnu viziju i inspiriraju druge u njezinoj formulaciji i provođenju. Angažman se postiže kroz zajedničko stvaranje, uključenost, delegiranje i davanje ovlasti. Oni izražavaju vjeru u sposobnosti svojih zaposlenih, prilaze im s empatijom i naglašavaju važnost kontinuiranog učenja. Unatoč napretku koji je postignut u pronalaženju načina ponašanja i karakteristika uspješnih vođa, kao i

⁸ Dijalog o studiji slučaja Davida Berdisha «Učenje za operativnu izvrsnost: priča jednog menadžera» koji je objavljen na web portalu www.Quantum21.net

situacijama u kojima su oni najefikasniji, ostaju nam mnoga složena pitanja, na koja se najbolje može odgovoriti složenim odgovorima. Jedno je pitanje ovisnosti. Opće je prihvaćeno da se velika ovisnost o vođi, odnosno slijepo praćenje, treba izbjegavati. Umjesto toga predstavljeni su pojmovi davanja ovlasti, naglašavajući potrebu za neovisnosti kroz neovisno djelovanje. Doduše, davanje ovlasti može imati različita značenja različitim ljudima, počevši od stvarnog dijeljenja moći pa do stvaranja iluzije da sami kontroliraju svoje živote. Često se zapaža kako uspješne vođe posjeduju karizmu, a ipak delegiraju, kreiraju nesavladivu viziju i potom mogu postavljati limite davanja ovlasti. Postavljaju se pitanja: Je li to paradoks? Koliko daleko čovjek može ići u davanju ovlasti i koliko je društvenog utjecaja zapravo zdravo? Ako dijeljenje ovlasti znači zajedničko kreiranje misije i vizije, koga to sve uključuje u proces? Mogu li se te vođe nositi s anksioznošću i nesigurnošću da sudjelovanjem drugih oni možda više neće biti potrebni ili njihovim osjećajem da gube vlastiti obraz ako nisu u svemu glavni? I što je na kraju vođenje, uloga ili funkcija koja se može dijeliti?

○ Drugo se pitanje odnosi na značenje koje pojedinac daje vođi kao individui i na kontekst u kojem ova individua djeluje. Odnosno, treba li se fokusirati na pojedinačne kvalitete i karakteristike ili na situacije (stupanj turbulencije ili krize, sljedbenici, zadaci, TD.) koje omogućavaju ovom pojedincu da zauzme mjesto vođe i s te pozicije utječe na druge. Zanimljiv je

Zaključak

Današnje poslovno okruženje nameće poduzećima okrutnu tržišnu utakmicu. Globalizacija tržišta prodaje i nabave, globalizacija ideja i tržišta radne snage zahtijeva od poduzeća stalne napore kako bi ono ispunilo zahtjeve dioničara i kreditora. Pretvaranje mogućnosti u prednosti te ublažavanje prijetnji načelni je obrazac ponašanja uspješnih poduzeća. Gradnja konkurentске prednosti dugoročni je cilj svakog poduzeća. Ona osigurava opstanak, rast i razvoj što je pretpostavka dugovječnosti poduzeća. Postavljaju se pitanja: Na koji način poduzeće može izgraditi pretpostavke opstanka i dugoročnog rasta? Na čemu ono može temeljiti konkurentsku prednost? Koje su to ulazne barijere najveće kojima bismo odvrtili eventualne pridošlice u industriju?

Možda je najvažniji razlog za stvaranje učeće organizacije taj da tek sada počinjemo shvaćati koje sposobnosti takve organizacije moraju imati. Ono po čemu se učeće organizacije u osnovi razlikuju od tradicionalnih autoritarnih kontrolirajućih organizacija je poznavanje osnovnih disciplina koje su obrađene kroz ovaj rad. To je razlog zbog kojeg su discipline učeće organizacije od presudne važnosti.

Može se reći da se učeća organizacija razvija kroz određene faze. Prva faza se odnosi na tradicionalnu hijerarhiju, u kojoj top menadžeri zadržavaju centraliziranu kontrolu nad akcijama unutar organizacije, kontroliraju strategije i odnose sa kupcima i okruženjem. U drugoj fazi razvoja, top menadžeri se okreću ovlašćivanju (osamostaljivanju) zaposlenih, dajući im odgovornost za radne odluke i akcije. Treća faza nastaje kada su zaposleni uključeni i u postavljanje strateškog pravca poslovanja. Oni rade sa kupcima, prave izbore u vezi sa strategijom kompanije i taktikama koje trebaju osigurati uspjeh u tom okruženju.

Možemo reći da su hrvatska poduzeća i hrvatski menadžeri u drugoj fazi implementacije učeće organizacije. Vođe su upućene u prednosti i kvalitete koje učeća organizacija donosi. Osnovna prednost je što se nastankom učeće organizacije povećava obujam znanja kompanije. Učeća organizacija razbija vertikalnu strukturu koja razdvaja menadžere od zaposlenih, nove organizacijske strukture predstavljaju revoluciju u razmišljanju i stavljaju tim ispred pojedinca, a članovi tima preuzimaju odgovornost i donose odluke u vezi s poslom.

U toj fazi potrebno je prenijeti znanje i na ostale zaposlene u organizaciji i primijeniti ga u praksi. Za početak treba stvoriti uvjete u kojima su ljudi voljni primijeniti svoje znanje, podijeliti ga i međusobno ga aktivno razmjenjivati. Zatim uspostaviti organizacijsku strukturu koja će ljudima pružiti dovoljno prostora i prilika da stječu iskustva i razmišljaju. Zaposlenike treba poticati da razvijaju vlastite ambicije kroz ambicije organizacije.

Da bi jedna organizacija uspješno postala organizacija koja uči potrebno je početi s učenjem timova u toj organizaciji. A zaposlenici u hrvatskim poduzećima sve su više orijentirani takvom radu i time na najboljem putu da iskoriste sve prednosti koje nudi učeća organizacija i ostvare konkurentnu prednost na tržištu.

Literatura

Argyris, C.: Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Changes, Jossey – Bass Wiley, 1993.

Argyris, C.: Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational, Jossey - Bass, San Francisco, 1982., prema Senge, P. M.: Peta disciplina – principi i prakse učeće organizacije, biblioteka „Dijalog“, Mozaik knjiga Zagreb, 2003.

Argyris, C.: Teaching Smart People How to Learn, Harvard Business Review, May – June, Volume 4, Number 2, 1991.

Avolio, B. J. & Bass, B. M.: Evaluate the impact of transformational leadership training as individual group, organizational and community levels. Final report to the W. K. Kellogg Foundation, Binghamton University, Binghamton, New York, 1994.

Bohm, D.: The Special Theory of Relativity, W. A. Benjamin, New York, 1965.

Burns, J.: Leadership, Harper & Row Publishers, New York, 1978.

Burns, J.: Leadership, Harper & Row, New York, 1978.; Gardner, H.: Leading minds, Basic Books, New York, 1995.; Gardner, J.: On Leadership, Free Post, New York, 1999.

Carless, S. A.: Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader and subordinate perspectives, Sex Roles, A Journal of Research: Dec, 1998.

Jacques, E.: A general theory of bureaucracy, London: Heinmann, 1976.

Jung, D. I., Sosik, J. J. & Bass, B. M.: Bridging leadership and cultures: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures, Journal of

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B.: Ples promjene – izazovi u razvoju učećeih organizacija, Mozaik knjiga Zagreb, 2003.

Weber, M.: The Theory of Social and Economic Organization, The Free Press, New York, 1947.

Internet:

http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.htm#weber