

### **Poduzeće koje uči: nova menadžerska moda ili recept za uspjeh?**

Dvadeseto stoljeće obilovalo je pristupima i teorijama o upravljanju organizacijama koje su menadžerima nudile tzv. «tajnu uspjeha». Početkom prošloga stoljeća dominantna teorija bila je Taylorov *znanstveni menadžment*, nakon čega je tridesetih godina slijedio tzv. *pokret ljudskih odnosa*. Šezdesetih godina pojavila se tzv. kontingencijska teorija. Zaostajanje u konkurentnosti zapadnih kompanija osamdesetih godina prošloga stoljeća i jačanje japanskih korporacija potaknulo je teorijsko izučavanje pristupa koji se temeljio na naglašavanju kulture i izvrsnosti. Međutim, naglašavanje organizacijske kulture također nije pomoglo u rješavanju problema stjecanja izvrsnosti. Osim toga, izvrsnost se sve manje temelji na raspoloživim resursima.

Navedeni teorijski koncepti imali su izniman utjecaj na način upravljanja organizacijama, iako neki teoretičari tvrde da se radilo tek o primjeni najnovije mode u znanosti o upravljanju. Iako se zrnce istine može naći u tezi da su menadžeri slijedili nove teorijske trendove zbog njihove pomodnosti, ipak treba uzeti u obzir da je interes za navedene teorijske pristupe u prvom redu bio potaknut težnjom i potrebom za svladavanjem organizacijskih slabosti i suzbijanjem vanjskih prijetnja.

Promjene u okružju poduzeća u smislu razvoja društva, tehnološke razine, složenosti zahtjeva kupaca, ekološke svijesti, društvene odgovornosti, potrebe povećanja razine znanja itd. postale su stalnom konstantnom. Postizanje održivih konkurentskih prednosti, odnosno stjecanje izvrsnosti u suvremenih uvjetima poslovanja obilježenih globalizacijom, internacionalizacijom i dominacijom informacijske i komunikacijske tehnologije u osnovi počiva na znanju. Javljuju se promjene u internoj okolini poduzeća u smislu sve sofisticiranijih zahtjeva zaposlenika i ostalih interesnih skupina te svijesti o poboljšanju standarda pomoću znanja i učenja. Navedene spoznaje potaknule su izučavanje teorije temeljene na organizacijskom učenju. Iako se interes za organizacijsko učenje pojavio već

---

\* Autorica je zaposlena na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

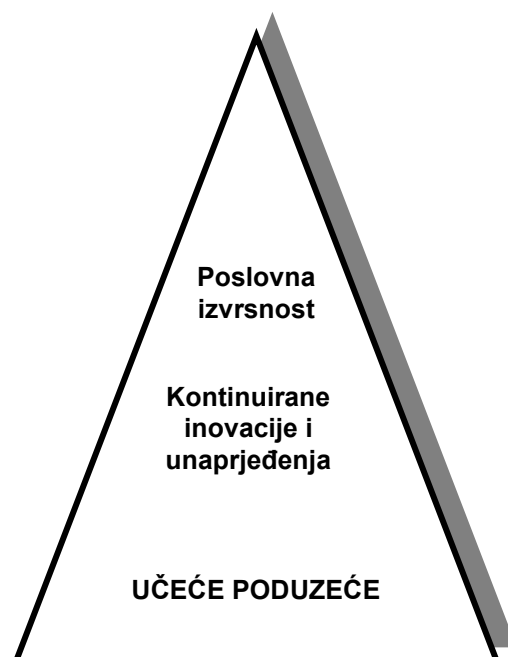
pedesetih godina prošloga stoljeća, taj se pristup u organizacijskoj praksi počeo spominjati tek devedesetih godina u radovima Sengea i Pedlara. Iako se ovom pojmu u posljednjih nekoliko godina pridaje velika pozornost, on i nadalje izmiče jasnom određenju. Razlog tomu može se naći i u preklapanju dva koncepta: organizacijskoga učenja i organizacije koja uči. Naizmjenično korištenje ova dva pojma pridonosi pogrešnom razumijevanju procesa učenja i umanjenju njegova učinka u organizacijama.

Ideja o poduzeću odnosno organizaciji koja uči pojavila se prije nešto više od desetak godina i slovi kao jedan od suvremenih koncepata za rješavanje problema upravljanja poduzećem u smislu stjecanja i održanja konkurentskih prednosti. Međutim, do problema dolazi pri primjeni ovoga koncepta, budući da se procesu uvođenja filozofije učeće organizacije ne pristupa strategijski. Problem se također nalazi u nerazumijevanju samoga fenomena, odnosno njegovoj pretjeranoj simplifikaciji u smislu svođenja koncepta učećega poduzeća samo na proces učenja, odnosno organizaciju edukacijskih programa za zaposlenike i menadžment. Temeljni problem primjene ovoga koncepta u poslovnu praksu može se svesti na nerazumijevanje suštine samoga koncepta, odnosno okolnosti koje omogućuju njegovo učinkovito uvođenje. U prvom redu riječ je o pogrešnom pristupu upravljanju promjenama, budući da uvođenje svake, pa tako i ove ideje zahtijeva svrhovito i sustavno upravljanje promjenama.

Teza o permanentnom učenju, posebno organizacijskome učenju kao jedinom izvoru trajnih konkurentskih prednosti kontinuirano se potvrđuje u poslovnoj praksi, ali i akademskim istraživanjima. Javlja se potreba stvaranja poduzeća koje permanentno uči, raste i transformira se kroz znanje, sposobnosti i inicijative svakog pojedinog zaposlenika, što implicira tezu o konceptu učećega poduzeća kao okvira za učinkovito provođenje procesa učenja. Neosporno je da se proces učenja može optimizirati jedino u okviru koncepta učećega poduzeća, budući da je njegova temeljna ideja stvoriti takvo okruženje u kojem će se učenje provoditi permanentno, uvijek na višoj razini, s rezultatima koji su u funkciji strategijskoga djelovanja poduzeća. Ako poduzeća žele uspješno usvojiti pristup koji naglašava učenje kao način stjecanja konkurentnosti potrebno je razumjeti teoriju i praksu organizacijskoga učenja i filozofiju organizacije koja uči. Rješenje stoga nije u sugeriranju novih

pojmovi i koncepta kojima bi se redizajnirale već postojeće ideje, već u doprinosu razumijevanja filozofije učećega poduzeća u njenoj cjelovitosti i prilagođavanju njene primjene postojećim situacijskim čimbenicima poduzeća.

Na osnovi različitoga poimanja filozofije organizacije koja uči može se zaključiti da je učeća organizacija takva organizacija koja teži stvaranju svoje 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. Učeća se organizacija stoga razvija i prilagođava novim uvjetima, odnosno transformira se kako bi odgovorila potrebama i aspiracijama ljudi, kako u organizaciji tako i izvan nje. Poduzeće je prije svega organizacija pa se pojmovi učeća organizacija i učeće poduzeće mogu smatrati sinonimima. Budući da je pojam organizacija širi od pojma poduzeće, ovim nazivom sugerira se univerzalnost primjene ove filozofije na sve oblike organizacija. Učeće poduzeće je takva organizacija koja ima implementirane sustave, mehanizme i procese pomoću kojih na osnovi učenja povećava sposobnost ostvarivanja održivih konkurentskih prednosti. Takvo poduzeće adaptivno je na promjene u okolini, neprestano povećava svoje sposobnosti za promjenom i prilagodbom, razvija individualno i kolektivno učenje te koristi rezultate učenja kako bi ostvarilo svoje ciljeve stvaranja vrijednosti i održivih konkurentskih prednosti.



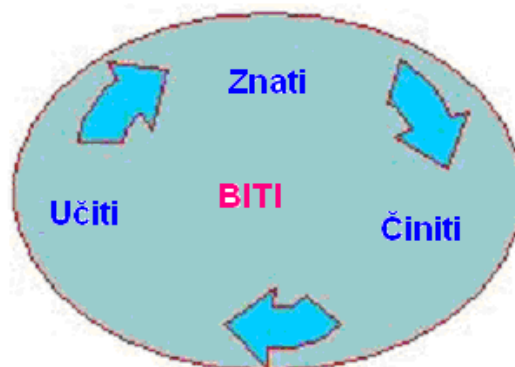
Ideju učećega poduzeća treba znati prezentirati na pravi način kako bi se primila na tlo poduzeća, odnosno njegovih zaposlenika te kako bi oni taj koncept sagledali kao moguće poslovno rješenje, ali i priliku za unaprjeđenje vlastitoga života. Ono što koncept organizacije koja uči približava cilju postizanja organizacijske, odnosno poslovne izvrsnosti jest ideja kako je učenje jedini stvarni izvor održivih konkurentskih prednosti, odnosno ideja kako je potrebno permanentno učiti kako bi se postalo i ostalo izvrsnom kompanijom. Dosadašnji birokratski, komandno-kontrolni model, čak i pod pretpostavkom decentralizacije koja rezultira njegovom «*lean and mean*» verzijom ne može biti dorastao izazovima poslovanja na početku 21. stoljeća. Poduzeća trebaju novu organizaciju i novi sustav vrijednosti koji će omogućiti korištenje evolutivnih i radikalnih promjena na dobrobit poduzeća, odnosno povećanje kapaciteta organizacije za suočavanje i apsorpciju implikacija promjena. Taj zahtjev implicira permanentno učenje i razvoj potencijala svih ljudi koji rade u poduzeću, ali i onih koji predstavljaju strateške partnere. Uključuje također samorazvoj organizacije kao cjeline, odnosno integraciju učenja i razvoja svakog pojedinca s učenjem i razvojem organizacije kao cjeline.

Učeća organizacija može se opisati kao idealistički pragmatična filozofija. Temelji se na teoriji sustava i biheavioralnim znanostima i naglašava potrebu da se ljudske vrijednosti implementiraju u poduzeće na svim razinama, posebno na razini radnih mjesta. Temeljna ideja organizacije koja uči nalazi se u činjenici kako u okružju ubrzanih promjena samo fleksibilni, adaptivni i produktivni opstaju. Kako bi se ostvario cilj opstanka, organizacije odnosno njihovi vođe trebaju otkriti kako ostvariti dva cilja: osigurati predanost ljudi ostvarenju ciljeva i povećavati sposobnost učenja na svim razinama.

Zahtjev za pojedinačnim učenjem i razvojem relativno je lako ostvariti uz primjenu odgovarajućih resursa, metoda, tehnologije i motivacijskih čimbenika. Ispravno je tvrditi da svi ljudi imaju sposobnost učenja. Međutim, strukture u kojima djeluju nisu uvijek poticajne za djelovanje na osnovi vlastitoga razmišljanja. Osim toga, zaposlenicima često nedostaju alati i tehnike koji mogu omogućiti realizaciju ideja. Njihova implementacija sama po sebi ne bi trebala predstavljati problem. Ono što jest problem i čime se posebno bavi filozofija organizacije koja uči jest

fundamentalna promjena mišljenja članova organizacije kako bi se ostvarili ciljevi organizacije koja uči, odnosno njenih članova.

Ono što ljude pokreće jest osjećaj pripadnosti uspješnome timu, povezanost s drugim ljudima, osjećaj stjecanja vrijednog iskustva na osnovi sudjelovanja u nečemu što je «veće od njih samih». Ljudi tada osjećaju da žive život u punom smislu riječi. Duh pripadanja nečem velikom, vrijednom, važnom, trajnom, možda čak i veličanstvenom je nešto za čim pojedinci teže čitav život i ono što žele ostvariti i na radnom mjestu. Ljudi provode život izgrađujući, odnosno stvarajući vlastito okruženje na svim razinama. Budući da su organizacije društveni sustavi, sastavljeni od ljudi kao građevnih entiteta, istovjetan zaključak vrijedi i za organizacije. Paradigma učeće organizacije i učećega poduzeća stoga iskazuje svojevrsnu filantropsku orijentaciju, odnosno usmjerenje prema postizanju više kvalitete života i održivoga razvoja.



Zahtjev za organizacijskim učenjem i razvojem još predstavlja izazov. Mnogi autori, a posebice praktičari ideju učenja i učeće organizacije sagledavaju u svjetlu individualnoga učenja. Međutim, nikakvi individualni napori učenja i razvoja neće rezultirati organizacijskom transformacijom i razvojem, ako ono nije ciljno usmjereno na individualnoj, ali i organizacijskoj razini, ali prije svega komunicirano, umreženo i integrirano u organizacijskoj viziji i sustavu vrijednosti. Tome u prilog govori činjenica kako postoji veliki broj organizacija koje znaju puno manje od onoga što znaju njihovi članovi. Posebno je zabrinjavajuće kada organizacije ne mogu naučiti ono što znaju njihovi članovi. Slikovito rečeno, IQ pojedinaca često je veći od kolektivnoga IQ-a. Osim toga, učenje u obliku intenziviranja edukacijskih programa ne rezultira

značajnijim učincima ako se ne provodi sustavno u okviru širega koncepta, odnosno filozofije organizacije koja uči.

Osnova prilagođavanja je neprestano istraživanje, ispitivanje, simuliranje, drugim riječima učenje. Stoga učeća organizacija na svim razinama treba postati temelj društva. Taj koncept može omogućiti da se procesu učenja pristupi na svjesniji, promišljeniji i temeljitiji način. Cilj organizacije koja uči je stvoriti zajednice učenja. To podrazumijeva razumijevanje funkcioniranja sustava, redizajniranje mentalnih modela, odnosno učenje o njima. Može se zaključiti da stvoriti organizaciju ili poduzeće koje uči zapravo znači učiti o njemu. Drugim riječima, svjesno stvarati stvarnost kao način spoznaje i razumijevanja dinamike te stvarnosti.

Svaki inovativni način rada, bilo da je riječ o dizajniranju procesa, upravljanju kvalitetom ili izgradnji organizacije koja uči određeno se vrijeme razvija, a zatim stagnira i nestaje. Početni rast često ne uspijeva ostvariti svoj puni potencijal pa inovativni načini rada nikada ne dožive širu primjenu jer se ne uspije održati dokaz njihove korisnosti. U velikom broju slučajeva inicijativa o dubokoj promjeni se može održati samo na razini manje skupine. Treba razumjeti da svi sustavi rastu prema jednakom obrascu: na početku je njihov rast ubrzan, a zatim rastu sve sporije. Stoga se može sugerirati kako se ne treba usmjeriti na pronalaženje novih inovativnih i često pomodnih načina rada, već pokušati doseći puni potencijal postojećih. Drugim riječima, potrebno je usredotočiti se na razumijevanje ograničavajućih procesa koji usporavaju ili zaustavljaju proces promjena.

Uvođenje koncepta učećega poduzeća predstavlja inovativni način rada o čijoj korisnosti postoje brojni dokazi. Međutim, niti taj koncept se do sada nije ostvario u svojoj potpunosti, odnosno nije donio neosporne i očekivane koristi od procesa učenja. Održavanje potencijala koncepta učećega poduzeća u smislu održanja momentuma za stalnim promjenama pomoću provođenja organizacijskoga učenja ključni je problem ovoga inovativnog koncepta. Jedan od mogućih načina održanja potencijala koncepta učećega poduzeća i organizacijskoga učenja je pretvaranje rezultata učenja u nove procedure, obrasce, pravila, politike, odnosno rutine. Međutim, ovaj proces do sada nije rezultirao odgovarajućim učinkom budući da su ovi tipovi planova u organizacijama implementirani od strane menadžera uz malu ili

nikakvu participaciju zaposlenika. Čak i ako su implementirani uz participaciju zaposlenika njihovo uvođenje i cementiranje predstavlja ponovno uspostavljanje *statusa quo* kojim se organizacija opire promjenama i guši razvojne potencijale. Stoga je osim navedenih instrumenata u organizacije potrebnu uvoditi vrijednosni sustav temeljen na organskom načinu razmišljanja koji će prije svega omogućiti motivaciju i zadovoljenje potreba zaposlenika te tako ostvariti svoju održivost, a potom osigurati momentum za promjene i održanje potencijala organizacijskoga učenja. U stvaranju takvoga sustava nepobitna je velika uloga vođa koji se moraju ponašati kao vrtlari, odnosno svoju energiju usmjeriti na prepoznavanje i njegovanje sila koje potiču rast organizacije i otklanjanje sila koje ograničavaju rast i promjenu.

Tek se pojedina hrvatska poduzeća upoznaju s paradigmom učećega poduzeća. Mnoga su suočena s egzistencijalnim problemima gubitka tržišta i potrebe provođenje restrukturiranja. Karakteristike poduzeća u Hrvatskoj u smislu slabe fleksibilnosti, nekonzistentne orijentacije na kupce, funkcionalnog umjesto procesnog pristupa, niske razine inovacijskoga potencijala, birokratske kulture, visokih indirektnih troškova, niske produktivnosti, niske razine kvalitete itd. impliciraju potrebu usađivanja svijesti o važnosti učenja kao načina povećanja mogućnosti zaposlenja ljudi i jačanja konkurentskih prednosti poduzeća. Izlaz se može naći u intenziviranju inovacijske aktivnosti, iskorištavanju potencijala talentiranih pojedinaca, što pretpostavlja transformaciju postojećeg sustava u sustav proizvodnje znanja sa sposobnošću učenja, ali i sposobnošću bržeg učenja od konkurencije što može osigurati transformacija prema konceptu učećega poduzeća.

