

Mr. sc. Nataša Rupčić

Upravljanje promjenama (2): u promjene treba uključiti sve

Statistika i iskustvo kazuju kako se većina programa za promjenama na kraju pokažu neuspješnima. Takva činjenica kod mnogih zaposlenika izaziva cinizam. Iako se javno očituju kao sljedbenici promjena, sebi u bradu često govore «opet isto» ili «to nikada neće uspjeti». Neke su tvrtke čak stvorile vlastiti žargon kako bi se nasmijale svom skepticizmu za provođenje promjena. Tako u *Harley Davidsonu* najnovije ideje uprave pozdravljaju kraticom ARF kao «još jedan sjajan program» (engl. *another fine program*).

Nemogućnost održanja uvedenih promjena veliki je problem unatoč resursima koji se za njih odvajaju te darovitim pojedincima. S druge strane, poduzeća koja ne uspiju održati važne promjene na kraju se suoče s krizom. Tako početne inicijative za unaprjeđenjem često završavaju ograničenim mogućnostima daljnjega djelovanja, a nerijetko i propadanjem poduzeća. Uočeno je kako se izvori tih promjena ne mogu ukloniti angažiranjem boljih savjetnika ili predanijih menadžera. Problemi provođenja promjena povezani su s osnovnim načinom razmišljanja ljudi. Ako se ne poradi na njihovom mijenjanju, svaki novi napor samo će izazvati veće opiranje sustava i moguću dublju kriznu situaciju. Očito o upravljanju promjenama moramo još mnogo učiti!

Menadžeri, budite biolozi!

Praksa je pokazala da novi način rada koji potiče inicijativa za promjenama iskazuje određeni obrazac: neko se vrijeme razvija, a zatim slabi. Tada inicijative za promjenama održava tek manja skupina «istinskih vjernika». Početni zamah tako ne uspijeva ostvariti svoj puni potencijal. Pritom mnogi inovativni načini rada ne dožive široku primjenu jer se ne uspiju dokazati kao dovoljno korisni. Neki načini rada već u početku iskazuju značajne prednosti, ali se usprkos tome ipak ne šire.

Ako se za mišljenje upitaju biolozi, oni odmah zaključuju kako navedeni obrazac nije svojstven samo programima organizacijskih promjena, već je karakterističan za sve

što u prirodi raste. Obrazac rasta u obliku slova S u biologiji se naziva «sigmodijalni rast». Svi organizmi dakle rastu prema jednakom obrascu: u početku je njihov rast ubrzan, a zatim se postupno usporava dok se ne postigne cjelovita odrasla faza. Taj se obrazac u prirodi stalno ponavlja zbog načina na koji priroda pokreće i nadzire rast. Sve u prirodi raste kao posljedica međusobnoga djelovanja procesa osnaživanja rasta i procesa ograničavanja rasta. Potencijal rasta svakog entiteta ovisi o mnogim čimbenicima okruženja. Rast tako može prijevremeno stati ako je organizam naišao na ograničenja koja ne može izbjeći.

Biologija ukazuje da je većina strategija vodstva već na početku osuđena na propast. Vođe koje pokreću promjene ne nalikuju vrtlarima. Oni usmjeravaju zaposlenike izjavama poput ove: «potrudite se više, vi to možete», dok vrtlar nijednu biljku ne pokuša uvjeriti da raste. Ako sjeme nema potencijal za rast, on se neće ostvariti i ništa se ne može poduzeti kako bi se to promijenilo. Biologija nas uči kako se vođe trebaju usmjeriti na razumijevanje ograničavajućih procesa koji mogu usporiti ili zaustaviti promjene. Drugim riječima, održavanje promjena zahtijeva traženje i razumijevanje čimbenika za osnaživanja rasta te uklanjanje čimbenika koji te promjene sprječavaju.

Zajedničko učenje: voda za rast promjena

Većina procesa upravljanja promjenama može se opisati metaforom «ubiranja voća s nižih grana». Učine se jednostavnije promjene, ali kada se pojave veći problemi menadžment ustukne i stopa poboljšanja opada. Većina ozbiljnih inicijativa za promjenama suočava se s problemima koji su ukorijenjeni u prevladavajućem sustavu upravljanja: menadžeri traže promjene samo ako one na njih ne utječu. Drugim riječima, rješavaju se simptomi, a dublji uzroci promjena zanemaruju.

Istinsko ograničenje upravljanju promjenama predstavlja nesposobnost zajedničkoga učenja. Zajednička predanost promjenama razvija se samo ako postoji sposobnost izgradnje zajedničkih težnja. Ljudi će raspravljati o osjetljivim temama tek kada razviju vještine preispitivanja kao preduvjeta za učenje. Ono im omogućuje da otvoreno razgovaraju o složenim problemima koji mogu izazvati sukob, a da istodobno ne osjećaju potrebu zauzimanja obrambenoga stava. Prema tome,

osnovna spoznaja menadžera koji pokušavaju upravljati promjenama jest razvijati vještine i sposobnosti učenja. Dok razvijanje sposobnosti učenja ne postane dio strategije promjena, inicijative za promjenama bit će unaprijed predodređene na neostvarivanje svoga punog potencijala.

A što ograničava ples promjena?

Međutim, ako se uzme u obzir biološka paradigma rasta, jasno je da samo razvijanje sposobnosti učenja neće biti dovoljno za ostvarivanje punoga potencijala promjena. Ključ uspjeha temelji se na pokretanju predanosti i energije pojedinaca za promjene do kojih im je stalo. Razvijanje sposobnosti učenja stvaranjem «učećih inicijativa» može znatno osnažiti rast. Međutim, pritom se zanemaruju ograničavajući procesi rasta. «Ples promjena» tako se zapravo sastoji u međudjelovanju rasta i ograničavajućih čimbenika. Stoga je važno prihvatiti način djelovanja temeljen na ideji o međusobnoj povezanost i uvjetovanosti svih čimbenika.

Manifestacija razumijevanja ove ključne činjenice očituje se u iskazivanju težnje ka otkrivanju ograničavajućih čimbenika te kritičkom razmišljanju o njima. Promjene kao i njihova ograničenja uvijek započinju lokalno te s vremenom polako rastu. Kako raste zamah promjena tako raste i otpor sustava. Jezikom vrtlara rečeno: potrebno je pojačati hranjive tvari i toplinu, a ukloniti djelovanje štetnih kukaca i mraza. Stoga djelovanje vođe temeljeno na radu sličnom vrtlaru predstavlja temelj održanja zamaha promjena.

Mit o junaku-vođi

U današnjim organizacijama i dalje dominira mit o junaku vođi. Traga se za «junacima» koji će organizaciju spasiti od okolnosti kojima je teško upravljati. Ova činjenica zapravo predstavlja oblik kulturne ovisnosti i odnosa roditelj-dijete. Zaposlenici na osnovi usađene ideje o učinkovitosti birokracija i podjele rada odgovornost za promjene prebacuju na vođu i članove uprave. Promjene koje oni uvode ne mogu imati potencijal za uspjeh jer se ne temelje na potpunom poznavanju poslovnih procesa i praktičnoga rada na najnižim razinama.

Tako vođe obično smanjuju troškove, uključivši i broj zaposlenih te na taj način povećavaju produktivnost i dobit. Jasno je da takve promjene dugoročno ne mogu biti uspješne. Međutim, iako zaposlenici odgovornost za promjene prebacuju na menadžment, a prema birokratskom ustrojstvu to je i jedini način uvođenja promjena, oni zapravo često odbacuju inicijative za promjenama jer se ne žele odreći svoga uhodanoga načina rada.

Sumirano rečeno, razlozi neuspjeha su mnogostruki. Nove ideje ne dolaze od radnika u prvim redovima jer se oni ne usuđuju ništa predložiti. Ljudi su previše usmjereni na natjecanje s kolegama i udovoljavanje nadređenima kako bi zadržali posao pa se kreativna energija za stvaranjem novih proizvoda i novih načina usluživanja kupaca ne oslobađa. Unatoč početnom povećanju produktivnosti, javljaju se nove krizne situacije i započinje potraga za vođama kojima će se prepustiti odgovornost za provođenje novih promjena. Jasno je da ovakav spiralni ciklus provođenja promjena samo iscrpljuje resurse, izaziva cinizam i apatiju zaposlenika.

Ovakvu spiralu pojačava i zajednica ulagača. Njihovi zahtjevi za poboljšanjem kratkoročnoga financijskog stanja potiču zahtjeve za agresivnijim promjenama članova uprave. Oni su pak u mogućnosti ojačati samo kratkoročno poslovanje koje izaziva nove krizne situacije. Osim toga, njihove inicijative obično sprječavaju dugoročna ulaganja u razvijanje zajedničkih sposobnosti za inovacije pa time jamče osrednje dugoročne financijske rezultate. Ovakva situacija jača pritisak ulagača te se traže novi junaci vođe. Tako zajednica ulagača paradoksalno pridonosi održanju sustava koji dugoročno onemogućuje stvaranje obilja. Treba napomenuti kako ova teza ne znači nevažnost uprave za pokretanje promjena. Postoje različite vrste promjena, od kojih neke, kao što su reorganiziranje ili stvaranje nove korporacijske strategije, može potaknuti samo uprava.

Nada ili strah?

Istraživači na *Harvard School of Business* proveli su evaluaciju velikoga broja inicijativa za organizacijske promjene i došli do nekoliko spoznaja. Zaključili su kako su u primjeni dva tipa fundamentalno različitih strategija kako bi se implementirale promjene. Jedna skupina strategija temelji se na *strahu*, a druga na *nadi*. Prva

skupina strategija zaposlenike motivira strahom od organizacijskoga neuspjeha ukoliko se promjene ne provedu. Druga skupina strategija se fokusira na unaprjeđenje samopuzdanja zaposlenika i podupire njihov angažman u procesima promjena. Istraživači su utvrdili da strategije promjena temeljene na strahu imaju tendenciju da brže ostvaruju rezultate, ali se dobitci rijetko dugoročno održe.

S druge strane strategije koje se temelje na nadi zahtijevaju dulje vrijeme kako bi pokazale rezultate, ali imaju prednost samoodržanja rezultata i u konačnici rezultiraju ubrzanom dinamikom promjena i rasta. Ovo istraživanje ukazuje na činjenicu da je potrebno najprije se koncentrirati na aspiracije i stavove zaposlenika, kako bi se povećala njihova spremnost i na taj način kapacitet za stvaranje zdravih i održivih promjena.

Spremnost za promjene i kako je postići

U poduzećima se može uočiti obrazac ponašanja koji se ponavlja vezano za problem upravljanja promjenama. Najprije menadžment uočava da su promjene nužne, donosi strategiju provođenja promjena, a zaposlenici rade na njenoj implementaciji. Pri tome se javlja nekoliko kategorija ljudi. Manja skupina se brzo prilagođava novim okolnostima i želi iskusiti koristi promjena. Većina uviđa potencijale koje donose promjene, ali oklijeva. Preostaje manja skupina onih koji pružaju otpor.

Međutim, nakon nekog vremena obrasci ponašanja se mijenjaju. Entuzijizam opada, javlja se otpor, čak i među onima koji su promjene predvodili. Predanost promjenama općenito se smanjuje. Ključni čimbenik koji nedostaje mnogim organizacijama unatoč njihovoj kreativnosti jest *spremnost* za promjene. Spremnost je čimbenik koji značajno utječe na uspješnost implementacije promjena, čak i kada poduzeća raspolažu s manje resursa, većim preprekama promjenama i nedorečenim strategijama kako ih implementirati.

Kako bi se povećali izgledi za uspješniju implementaciju promjena treba povećati spremnost za promjene. Može se predložiti koncept koji se sastoji od pet međusobno povezanih razina. U središtu nastojanja za povećanjem spremnosti na promjene

nalazi se pojedinac. Ako pojedinac nije spreman na promjene, one se neće moći implementirati ili će implementacija biti otežana.

Koncept povećanja spremnosti za promjene



Stupanj povjerenja u zaposlenike pravi je lakmus test izgrađivanja zdrave organizacije. Menadžeri se moraju zapitati vjeruju li u zaposlenike, brinu li o njima, vrjednuju li pravedno njihov rad, žele li da oni u svom radu uspiju. Kada zaposlenici znaju da imaju važnu ulogu u razvoju i uspješnosti svoga poduzeća, motiviraniji su povećavati vlastite granice svojih potencijala.

Osigurajte poticajne radne uvjete

Osigurati poticajne radne uvjete kojima se izgrađuje povjerenje predstavlja temelj zdravlja organizacije i zaposlenika. Međutim, u suvremenim uvjetima ubrzanih promjena i težnje za preživljavanjem, menadžeri smatraju da se zaposlenici trebaju žrtvovati na poslu i traže od njih da rade duže, povećaju produktivnost, a sve zato da bi osigurali radno mjesto za *sutra*. Iako njihovi zahtjevi imaju smisla, nakon nekog vremena entuzijizam zaposlenika se smanjuje, a energija i volja za žrtvama slabi. Ta činjenica rezultira krizom kako na organizacijskom, tako i na individualnom planu.

Kako bi se pomirile navedene suprotnosti i osigurala održiva budućnost, kako za zaposlenike tako i za poduzeće, potrebno je da menadžeri prihvate činjenicu da zaposlenici imaju život i izvan radnog mjesta i poduzmu akcije kako bi se ljudima pomoglo u održanju harmonije cjelovitoga života.

Dr. Linda Duxbury s *Carleton University, School of Business* i dr. Christopher Higgins s *University of Western Ontario, School of Business* istraživali su konflikte poslovnog i obiteljskog života i pri tom ispitali više od 25,000 zaposlenika i menadžera u velikom broju organizacija javnog i privatnog sektora. Identificirali su nekoliko uvriježenih vjerovanja koji onemogućuju stvaranje poticajnih radnih uvjeta kao što su:

- mišljenje da ljudi osobni život trebaju odvojiti od posla
- jednakost znači sve zaposlenike tretirati potpuno jednako
- beneficije mogu pridonijeti zadovoljstvu zaposlenika, ali ne i većoj produktivnosti
- prisutnost na radnom mjestu podrazumijeva produktivnost
- broj radnih sati izjednačuje se s performansama

Na osnovi ovakvoga mišljenja menadžeri su se koncentrirali na praćenje prisutnosti na radnom mjestu i nagrađivanje onih koji su bili spremni na veće žrtve u smislu prisutnosti na radnom mjestu. Zadovoljstvo na radnom mjestu menadžeri nisu uzimali kao značajan čimbenik za povećanje produktivnosti. Ispitani zaposlenici izjavili su da nisu uočili promjene u poduzeću koje bi im omogućile lakše uravnoteženje poslovnoga i obiteljskog života.

Zaposlenici koji su svoje radno okruženje opisali poticajnim na sljedeće su načine opisali karakteristike stila vođenja svojih menadžera:

- pružaju podršku i pozitivan *feed back*
- njeguju otvorenu, dvosmjernu komunikaciju
- poštuju i opunomoćuju svoje zaposlenike, njihovi su mentori
- priznaju da zaposlenici imaju život i izvan radnoga mjesta
- pružaju potporu i omogućuju fleksibilnost pri balansiranju osobnoga i poslovnoga života

Na osnovi zaključaka iz velikog broja studija definirane su koristi koje proizlaze iz osiguravanja poticajnih radnih uvjeta. Zaposlenici koji rade u takvim uvjetima imaju 50% manju vjerojatnost stresa, 25% veću vjerojatnost iskazivanja više predanosti poslu, 40% veću vjerojatnost slaganja s politikom poduzeća, 20 puta veću vjerojatnost da vjeruju menadžmentu, iskazuju manji apsentizam, manje kasne na posao, prosječno tjedno rade 12% više i 50% više dobrovoljno nose posao kući. Očito je da su ove karakteristike jednako važne kako za poduzeće tako i na individualnoj razini. Umjesto neizbježnih *trade-offova*, stvara se *win-win* scenarij koji pridonosi individualnom i organizacijskom zdravlju.

Stvorite klimu za promjene

Poduzeća koja promjene smatraju prilikom nastoje stvoriti klimu koja pogoduje promjenama i u kojoj se zaposlenici osjećaju kao dio toga procesa. Takve organizacije smatraju ulaganje u ljudske resurse najznačajnijim ulaganjem i potiču sudjelovanje zaposlenika u stvaranju promjena. Za uspješno stvaranje klime koja potiče promjene potrebno je definirati sljedeća područja zajedničkoga interesa:

- Komunikaciju
- Potporu
- Strukturu
- Budućnost

Komunikacija je važan preduvjet koji omogućuje promjene. Dobra komunikacija ne nastaje sama od sebe; ona zahtijeva pozornost, energiju i uzajamno poštovanje. U vrijeme implementacije značajnih i složenih promjena razvijanje dobre komunikacije integralni je dio angažmana zaposlenika. Dobra komunikacija određena je načinom dijeljenja informacija i sudjelovanjem u odlučivanju. Ključni indikatori učinkovite komunikacije uključuju: dostupnost informacija prema potrebi i u pravo vrijeme, postojanje različitih kanala komuniciranja, više prilika za rasprave i dijalog itd.

Organizacije moraju zaposlenicima na praktičan način pokazati da im je do njih stalo i da ih podupiru. U vrijeme kada se priroda posla razvija, a organizacija restrukturira, zaposlenici trebaju pomoć za obavljanje trenutnih poslova, ali i za pripremu za nove zadatke. Učinkovita potpora sastoji se u pripremi i obučavanju zaposlenika za

izazove u budućnosti, kako one u poduzeću tako i u osobnom životu. Ključni indikatori učinkovite potpore uključuju realne planove razvoja ljudskih potencijala, stvaranje novih radnih mjesta, adekvatnu potporu profesionalnom razvoju, prilike za istraživanje opcija, jasne smjernice i informacije za tranziciju prema novim poslovima itd.

Tradicionalne organizacijske strukture obično odražavaju filozofiju naređivanja i kontroliranja. Autoritet, sloboda, novac i moć koncentrirani su na vrhu hijerarhije. Kako bi se lakše prilagodile promjenama, današnje organizacije trebaju biti adaptabilne, otvorenije prema okruženju, plosnatije, fleksibilne u kojima su autoritet i odgovornost način rada svakog pojedinca. Transformacija strukture znači rješavanje pitanja naglaska na formalnoj ili neformalnoj strukturi, odnosima zaposlenika i menadžmenta i kontrole učinka. Ovim pitanjima treba pristupiti oprezno jer ishod može biti dvojak: zaposlenici odani zajedničkim ciljevima i poduzeću ili otuđenost zaposlenika. Ključni indikatori učinkovite strukture uključuju reduciranu birokraciju, timove okupljene oko cjelovitih procesa, široku podjelu autoriteta i resursa itd.

Planiranje budućnost je zadatak koji se tradicionalno odnosi na menadžment poduzeća. Ako poduzeće zaista želi stvoriti održivu budućnost mora što više članova kolektiva uključiti u taj proces kao stvaratelje budućnosti i vlasnike poduzeća. Ključni indikatori zajedničkoga planiranja budućnosti uključuju jasno definirane procese planiranja, istovremeno fokusiranje na viziji i trenutnoj situaciji, jasne smjernice za inovacije, slobodu pogreške i učenje iz grešaka itd.

Izgradite kulturu zajedničke odgovornosti

Budući da je strojeve moguće podesiti i sinkronizirati, glavni izvor neizvjesnosti u poduzeću su ljudi. Kako bi uklonili neizvjesnost izazvanu ljudskim ponašanjem, poduzeća su dodala nove slojeve odlučivanja, politike i procedure koje određuju ponašanje te kontrolne mehanizme koji detektiraju i ispravljaju devijacije od željenih performansa. Povećati stupanj organiziranosti značilo je stvoriti kompleksne strukture koje su za sobom povlačile stvaranje novih kompleksnih struktura. Međutim, ishod je rijetko bio zadovoljavajući.

Ideja o osnivanju organizacije javlja se kada se okupi manja skupina ljudi koja dijeli zajedničku viziju oko nečega što želi učiniti. Zatim ova skupina počinje razmišljati kako na osnovi suradnje ostvariti svoju viziju. Nastaje kritična masa ljudi predanih nekom cilju koja počinje poduzimati akcije. S vremenom se poslovanje širi, dolaze novi ljudi, povećava se veličina i kompleksnost. Raste potreba za kontrolom kako bi inicijalna skupina osnivača bila sigurna da se resursi promišljeno troše. Razvijaju se strukture, procesi, politike, pravila i smjernice za rad.

Održavanje strukturirane mašinerije poduzeća zahtijeva sve više vremena i energije. Sve se manje radi na ostvarivanju početne vizije. Gubi se osjećaj predanosti cilju, a zaposlenici od najveće vrijednosti postaju opterećenje. Odgovor menadžmenta je često mijenjanje strukture, dodavanje novih kontrolnih mehanizama, politika i procedura, ali opet bez pomaka. Riječ je o stavu prema kojem se na poduzeće gleda kao na stroj kojeg je kao takvog moguće redizajnirati kako bi efikasnije funkcionirao. U ovoj činjenici mogu se pronaći razlozi čestoj neuspješnosti projekata poslovnoga reinženjeringa.

Alternativa može biti proces *deinženjeringa*, pomirenje organizacijskih i potreba pojedinaca, vraćanje na početne pozicije koje je karakterizirala zajednička vizija, predanost ciljevima i oslobađanje osobnih aspiracija. Potrebno je izgraditi poslovni sustav u kojem će se svakom zaposleniku ukazati na njegovu vrijednost u ostvarivanju ciljeva poduzeća i dati mu odgovornost za upravljanje svojim radnim zadacima. Davanjem odgovornosti i razvijanjem predanosti ciljevima na osnovi zajedničke vizije stvara se osjećaj vlasništva nad rezultatima kojima je svaki pojedinac predan.

Povećajte kapacitete za učenje

Peter Senge u knjizi *Ples promjena* ističe jednostavan, ali snažan model procesa rasta u tri faze. Prva faza zahtijeva prepoznavanje važnosti osobnih rezultata. Do promjena neće doći ako ih oni koji su izravno u njih uključeni ne smatraju važnima. Druga faza obuhvaća potrebu stjecanja potpore drugih kako bi se proširilo učenje i izgradile mreže koje podupiru implementaciju promjena. Treća se faza odnosi na

činjenicu da na stupanj održivosti promjena utječu vidljivi i korisni organizacijski rezultati.

Važno je također suočiti se s izazovima održanja zamaha promjena. To su:

- strah i anksioznost koji se javljaju kad zaposlenici preispituju svrhu promjena;
- neostvarivanje rezultata u prvoj fazi može povećati nesigurnost i izazvati tenzije;
- pretjerana odvojenost pilot grupe za uvođenje promjena od ostalih uzrokuje osjećaj podijeljenosti u poduzeću na «one koji vjeruju» i «one koji ne vjeruju»;
- pilot skupina se može osjetiti sputana i tražiti više autonomije;
- potreba nadogradnje na prošle rezultate; u protivnom članovi stalno «otkrivaju toplu vodu».

Može se zaključiti da bi svako poduzeće pri pokretanju promjena i održavanju njihova zamaha trebalo odgovoriti na tri temeljna pitanja: Što nam pomaže da idemo naprijed? Što nas sputava? Koje sposobnosti i vještine su potrebne za implementaciju promjena? Na taj način moguće je otkloniti ograničavajuće čimbenike i pokrenuti proces učenja koji zahtijeva proces implementacije promjena.

Stvarajte učeće zajednice

Najbolji način da se učinci promjena održe jest poticati samoinicijativno stvaranje *učećih zajednica* kojima bi se razvijala predanost širega kruga ljudi promjenama, kolektivnom učenju i ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Ove zajednice postoje kako bi podupirale učenje koje nije moguće ostvariti u okvirima formalnih, ograničavajućih struktura u organizaciji. Etienne Wenger je u svom radu u Institutu za istraživanje učenja ove skupine nazvao «*zajednicama prakse*» (engl. *communities of practice*). Njihovo značenje priznao je i ugledni časopis *Fortune* u članku objavljenom 1996. godine. Brook Manville, direktor menadžmenta znanja pri *McKinsey & Co.* definira zajednice prakse kao skupinu ljudi koji su neformalno povezani na osnovi zajedničkih problema, područja djelovanja ili interesa.

Wenger ukazuje na nekoliko značajka koje definiraju zajednice učenja. Prvo, one nastaju, razvijaju se i mijenjaju svaka na svoj način, a njihovi članovi razvijaju različite načine kako bi znanje održali dostupnim. Temelj njihova nastajanja i djelovanja predstavlja neformalno komuniciranje. Drugo, one nemaju dnevni red, odnosno cilj djelovanja. Temelje se na povezanosti individualnoga rada svakoga člana. To može biti skupina ljudi koji su odvojeni, ali dijele zajedničku misiju, ljudi okupljeni oko osobnih ili profesionalnih interesa ili potrebe, kao i susjedi koji se okupljaju kako bi uz kavu razgovarali o svojim spoznajama.

Treća značajka odnosi se na činjenicu da tijekom vremena proces učenja postaje toliko važan da zajednice razvijaju jedinstvenu kulturu i običaje. Njihova svrha je jačanje prirode učenja u skupini. Četvrta značajka tiče se odgovornosti zajednica. Zajednice i njihovi članovi odgovorni su sami sebi. Nema šefova, ljudi dolaze i ostaju jer mogu nešto naučiti od drugih članova i pridonijeti procesu učenja. Rezultati učenja pripadaju svima i mogu se slobodno širiti. Zajednice tako predstavljaju idealnu strukturu jer prirodno povezuju potrebe skupine s individualnim potrebama i vrjednuju učenje iznad performansa.

U praksi to znači da se osobe zainteresirane za ovakav način učenja sastaju prema dogovoru što ne mora biti redovito, bez određenog dnevnog reda, ali s očekivanjem da će svatko na susretu nešto naučiti. Stečene spoznaje iz učeće zajednice omogućit će da svaki pojedinac bude učinkovitiji u svom radu i da to znanje primijeni na sebi svojstven način. Početak sastanka može označavati jednostavno pitanje: *«što ste nedavno naučili i shvatili i kako vam je to pomoglo u životu i/ili radu»*. Zadatak je menadžera da podrže oblikovanje i djelovanje zajednica učenja, a najlakši način da to ostvare je i da sami postanu njihovim članovima. U svakom slučaju, ako vaši odgovorni zaposlenici neko vrijeme u toku dana provedu u ćaskanju uz kavu s kolegama nemojte im prigovoriti. Pritom će sigurno pričati i o poslu te tako mogu nešto naučiti, što se može pokazati itekako korisnim.