

**Mr. sc. Nataša Rupčić**

### **Zašto nismo sposobni učiti?**

Sposobnost učenja živih organizama nalazi se u samoj biti opstanka i evolucije. Nesposobnost za učenje kod organizama završava fatalno, a isto vrijedi i za organizaciju, odnosno poduzeće. Iz tog razloga većina poduzeća «umre» prije nego doživi polovicu vijeka ljudskoga života. Stoga je posebno važno tražiti razloge zašto pojedinci i poduzeća u cjelini nisu sposobni za učenje.

Takvih razloga može biti nekoliko. Prije svega, mnogi imaju iluziju da mogu puno naučiti iz iskustva. Pa ipak, Deming je spoznao da se iz iskustva ništa ne može naučiti jer iskustvo znači prošlost, a odluke se trebaju donositi za budućnost. Donositi odluke za budućnost je zapravo prognoziranje, a prognoziranje je moguće samo na temelju poznavanja teorije. Deming tvrdi da treba poznavati bit sustava, koju se ne može spoznati bez stvarnoga razumijevanja teorije. Osim suštine sustava potrebno je znati i teoriju varijacije iz teorije statistike, da bi se razumjelo što je poseban, a što općenit uzrok neke pojave. Bez postavljanja pitanja s teorijskom podlogom, iskustvo i primjeri ne mogu ničemu podučiti. Kopiranje tuđih primjera bez učenja teorije, koja je podloga za praktične primjere, dovodi do kaosa.

Do učenje ne dolazi i zbog usredotočenja na događanja, a ne na procese na koje smo «slijepi». Rješenje problema kao što je smanjenje prodaje traži se tamo gdje se nikada neće naći ili će se naći nekim čudom, kao što je smanjivanje cijena *inputa*, smanjenje davanja državi itd. Za svaku posljedicu traži se neposredni uzrok, iako uzrok i posljedica mnogih problema nisu izravno vremenski povezani. Traži se krivca kako bi ga se kaznilo, a one koji rade dobro - nagradilo.

### **Koliko su krivi menadžeri?**

Svi problemi proizlaze iz loših procesa sustava, a za sustav su odgovorni rukovoditelji. Menadžerima često nedostaju znanja o upravljanju. Posebno se to odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima. Ljude se ocjenjuje s idejom da će se odvajanjem dobrih od loših pridobiti dobre da još više rade. Događa se upravo

suprotno: ocjenjivanjem uspješnosti dobre se plaši neprestanim isticanjem grešaka, a zaplašen čovjek ne može kvalitetno raditi niti učiti. Od loše ocijenjenog radnika stvara se protivnika u sustavu. Glasser kaže da je ovakav način rukovođenja, popularno nazvan šefovanjem, izvor gotovo svih problema u poduzeću.

Strah u kolektivu najveći je neprijatelj učenja, a to može biti strah od neuspjeha, od kritike, strah od rizika, strah od neslaganja, odbijanja, omalovažavanja i neuspjeha. Vođa kao učitelj može pridonijeti eliminiranju straha u radu i stvaranju klime povjerenja. Vođe kao eksperti moraju graditi klimu koju karakterizira suradnja, razumijevanje i solidarnost. Vođa u takvom okruženju treba biti prvenstveno učitelj, a autoritet ostvarivati najučinkovitijim izvorom moći, a to je znanje. Pritom je važno uklanjati strah pojedinaca kako će privremeno postati nestručni, a stoga i nepotrebni dok ne usvoje nova znanja. Važno je također osiguravati resurse za provođenje procesa učenja. Deklariranje kako je učenje važno, dok se istovremeno zaposlenici pretrpavaju svakodnevnim rutinskim poslovima samo će izazvati cinizam i apatiju.

Menadžeri kao vođe također trebaju jačati motivaciju zaposlenika za učenjem i pomoći im da prevladaju vlastitu mentalnu lijenost. Ona je često kamufilirana izjavama pojedinaca kako «znaju sve što trebaju znati» te snažnim branjenjem postojećih znanja i stavova. Iza obrambenoga stava često se kriju problemi vezani za zaboravljanje ustaljenih načina rada koji više nisu učinkoviti i/ili nelagoda zbog potrebe odricanja od ustaljenih mišljenja i vjerovanja.

### **Važnost kulture**

Organizacijska kultura zajednički je nazivnik za zapreke učenju u mnogim poduzećima. Mnoga poduzeća s vremenom su izgradila kulturu u kojoj se propitivanja i izazovi sputavaju, a greške se kažnjavaju umjesto da se koriste kao zajedničke prilike za učenje. Takva situacija označava razvijanje kulture krivnje, umjesto kulture povjerenja. Mnoga poduzeća njeguju kulturu koja podržava neupitni autoritet menadžera, čije odluke nisu predmetom rasprave. Ukoliko menadžeri po prirodi nisu proaktivne osobe, ovakva kultura zapravo služi cementiranju statusa quo, čime se uklanja inicijativa za inoviranjem i učenjem.

Često se u poduzećima važnost znanja propagira krilaticom «znanje je moć». Međutim, ovaj slogan zaposlenici shvaćaju na način da povećavaju vlastito znanje, koriste ga prema vlastitim potrebama i ne žele ga dijeliti s drugima kako bi jačali vlastitu moć i nezamjenjivost. Na taj način znanje osobe njenim odlaskom nestaje iz poduzeća, a poduzeće u cjelini nije naučilo ništa. Ako se pojedinci trude stjecati i razmjenjivati nova znanja, ali se njihovi napori ne podupiru i ne prepoznaju, njihov entuzijazam ubrzo će splasnuti. Stoga je zadatak menadžera da potiču i nagrađuju takve napore te u organizacijsku kulturu usađuju vrijednosti stjecanja, ali i razmjene znanja s kolegama.

### **Važnost odučavanja**

Preduvjet da pojedinac ili organizacija nauče nešto novo, posebice ako je novo znanje dijelom proturječno starom, jest *zaboravljanje*, odnosno *odučavanje* onoga što je već naučeno. Drugim riječima, potrebno je otkriti koja uvjerenja i metode ne daju očekivani učinak i na njih se treba prestati oslanjati. Ekonomija znanja ili tzv. K-ekonomija se temelji na četiri čimbenika: učenju, odučavanju, ponovnom učenju i primjeni znanja. To znači prisiliti se usvajati nove navike i zaboraviti kako se radilo ranije. Futurist Alvin Tofler u tom smislu kaže kako nepismeni u 21. stoljeću neće biti oni koji neće znati čitati ili pisati, već oni koji neće znati učiti, odučiti se i ponovno učiti.

Postojeća znanja mogu zaslijepiti percepciju, odnosno onemogućiti ispravnu interpretaciju činjenica kako iz poduzeća tako i iz okruženja. Ovaj problem može se posebno odnositi na specijaliste i eksperte u jednom užem području, čija specijalizacijska niša može postati «slijepa ulica». Ova niša ekspertima donosi prihod i socijalni status pa je njihov otpor socijalnim i tehničkim promjenama realno očekivati. Stvaranjem percepcijskih filtara eksperti ne primjećuju ili negiraju promjene u svom području djelovanja, odnosno mogu previdjeti važne događaje izvan njihove domene. Međutim, ljudima je teško ignorirati ustaljena vjerovanja i metode jer učenjem tih metoda stvaraju za njih eksplicitna opravdanja. Svoja vjerovanja i metode integriraju u koherentne, racionalne strukture u kojima se građevni elementi podupiru i nadograđuju jedan na drugi. Ovakve koherentne strukture karakterizira

rigidnost koja proizlazi iz njihove složene međuovisnosti. Zbog toga je ljudima teško primati informacije koje su u suprotnosti s njihovim ustaljenim vjerovanjima.

Nužni preduvjet koji može pokrenuti proces zaboravljanja naučenoga je pojava događaja ili poruka koji izazivaju sumnju u uvriježena vjerovanja i metode. Svako neočekivano iznenađenje, upozorenje, događaj i sl. koji postavljaju znak pitanja, razvijaju se u sumnju i mogu poslužiti kao poticaj učenju.

Drugi važan element koji može izazvati reorganizaciju ustaljenih vjerovanja jest nezadovoljstvo postojećim rezultatima. Međutim, nezadovoljstvo je proces koji zahtijeva određeno vrijeme dok se razvije do stupnja kada izaziva promjene u razmišljanju i metodama rada.

Efikasan način iniciranja promjena u razmišljanju jest uvođenje novih ljudi u radnu sredinu. Njihove opaske zaposlenici često doživljavaju kao naivne, luckaste ili ih tumače kao neznanje s objašnjenjem da oni «ne poznaju naše poduzeće». Međutim, novi zaposlenici često unose novu perspektivu. Oslobođeni su ograničenja koja nameću ustaljena vjerovanja, mogu vidjeti priliku u nečem neobičnom što zaposlenici, indoktrinirani ustaljenim načinima mišljenja, mogu propustiti. Upravo se filozofija reinžinjeriniga temelji na ovoj ideji.

### **Motivirajte zaposlenike za učenje**

Pri transformaciji klasičnoga poduzeća u poduzeće koje uči posebno je važno da menadžeri iskreno procijene navedene identificirane zapreke učenju i pokušaju ih otkloniti, budući da se trajne konkurentne prednosti poduzeća u promjenjivom okružju mogu temeljiti jedino na znanju, a znanje se stječe procesima učenja. Budući da su osnovni nosioci učenja u poduzeću pojedinci, potrebno ih je upoznati s potrebom stjecanja znanja, utjecajem znanja na poboljšanje performansa poduzeća i posebno ih stimulirati da procesima učenja pristupaju u okviru ispunjavanja vlastitih aspiracija, razvoja potencijala i osobnoga razvoja. Na ovim se temeljima trebaju izgrađivati metode motivacije pojedinaca za učenje. Budući da proces učenja uvelike ovisi o nesmetanom transferu znanja na menadžmentu je zadatak identificirati prepreke tome procesu te raditi na njihovom uklanjanju.