

Učeće poduzeće – paradigma suvremenoga poslovanja

Sažetak

U suvremenom poslovanju djelovanje svi čimbenika interne i eksterne okoline međusobno je povezano i predstavlja zaokruženu cjelinu. Promjene u jednoj od sastavnica cjelovitoga ekonomskog sustava imaju odraza na djelovanje drugih sastavnica, ali i širega društvenog sustava općenito. U takvom okruženju suvremeno poduzeće može održati svoje postojanje na rezultatima procesa kontinuiranoga unaprjeđenja i inoviranja, temeljenih na permanentnom procesu učenja o svim interesno utjecajnim skupinama, odnosno značajkama relevantne interne i eksterne okoline. Pritom koncept učećega poduzeća predstavlja primjerenu platformu na kojoj je moguće izgrađivati poslovanje suvremenoga poduzeća, budući da pruža smjernice za dizajniranje organizacijskih odrednica temeljene na sustavskom pristupu i jačanju bihevioralne različitosti na osnovi intenziviranja procesa samoorganizacije. Takvo poduzeće, potpuno svjesno važnosti i snage primjene sustavskoga mišljenja, razvija kulturu kreativne tenzije kao izvor organizacijske i individualne energije i obnavljanja te njeguje veze s okruženjem kao izvor vrijednih informacija za organizacijsku transformaciju. Promjene koje podrazumijeva filozofija i koncept učećega poduzeća odražavaju se u specifičnostima dizajniranja svake od temeljnih sastavnica poduzeća kao što su struktura, kultura, komunikacija te posebice proces vođenja¹.

Ključne riječi: učeća organizacija, učeće poduzeće, upravljanje promjenama

1. Uvod

Suvremeno društvo doživljava duboke društvene i gospodarske promjene u smislu globalizacije, razvoja novih tehnologija, novih sustava vrijednosti itd. Za ostvarivanje razvojnih ciljeva potreban je sve veći broj visokoobrazovanih stručnjaka, odnosno sve više znanja. Razvoj društva i ekonomije znanja podrazumijeva radikalne promjene u koncepciji poslovanja. Za razliku od klasične ekonomije utemeljene na kapitalnim ulaganjima i radnoj snazi, ekonomija znanja temelji se na jačanju procesa generiranja znanja, njegove intenzivne razmjene između interesno utjecajnih skupina te ugrađivanja znanja u proces stvaranja nove vrijednosti. Znanje se pojavljuje kao glavna ekonomska kategorija, bilo kao tržišna roba ili opredmećeno u tehnologijama, inovacijama, proizvodima i uslugama. Jamstvo uspjeha poduzeća tako može predstavljati samo kontinuirana inovativna aktivnost temeljena na permanentnom procesu učenja, a koju je moguće optimizirati u okruženju kulture koja potiče inovacije i učenje, a to je okruženje dizajnirano prema odrednicama koncepta učećega poduzeća.

¹ Rad je nastao u okviru znanstvenoga projekta «Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskoga gospodarstva u EU», poduprtoga od strane Ministarstva znanosti, tehnologije i športa.

2. Značajke suvremene društvene i ekonomske paradigme kao podloga razvoja koncepta učećega poduzeća

Ekonomika je znanosti dugo nastojala objasniti ponašanje ekonomskih sustava na način da ih raščlani na sastavne dijelove, bez sagledavanje njihove međusobne povezanosti. Na osnovi rezultata primjene metodologije analitičkoga pristupa pokušavala je objasniti ponašanje sudionika ekonomskih procesa utvrđivanjem uzročno posljedičnih veza, odnosno dizajniranjem determinističkih modela. Međutim, razvojem suvremenoga društva u razmatranje ponašanja svih društvenih pa tako i ekonomskih sustava potrebno je uključiti varijable kao što su slučaj, kaos, vrijeme, samoorganizacija itd. Jasno je da deterministički modeli, bez obzira na njihovu složenost, ne mogu pouzdano predvidjeti ishode ponašanja suvremenih društvenih pa tako i ekonomskih sustava, budući da je navedene varijable u takve modele nemoguće ugraditi. Uzimanjem u obzir navedenih varijabla može se utvrditi da trenutna ravnoteža društvenih pa tako i ekonomskih sustava predstavlja tek privremenu značajku koja egzistira u kontinuumu dugoročne neravnoteže. Upravo se u udaljavanju od ravnoteže nalazi razvojna dinamika svakoga sustava. U razumijevanje društvenih i ekonomskih sustava potrebno je tako ugraditi činjenicu da se kompleksnost sustava s vremenom povećava, a svojstva sustava mijenjaju. Iz tog razloga, kao i zbog činjenice da ekonomski sustavi djeluju u interakciji s velikim brojem slučajnih, egzogenih varijabla linearno modeliranje ekonomskih sustava nije prihvatljivo, posebice za dugoročno prognoziranje i planiranje.

U ekonomiji informacijskoga društva promjena je stalna, a konačni ishod nepoznat. Kada sustav dođe u stanje maksimalno udaljeno od ravnotežnoga, dotadašnji način djelovanja postaje nemoguć. Daljnja egzistencija sustava moguća je jedino prijelazom na novu razinu razvojem kompleksnosti, odnosno novih obrazaca i zakonitosti djelovanja. U okviru suvremenoga poslovanja djelovanje svi elemenata interne i eksterne okoline poduzeća međusobno je povezano i predstavlja zaokruženu cjelinu. Promjene u jednoj od sastavnica cjelovitoga ekonomskoga sustava imaju odraza na djelovanje drugih sastavnica, ali i sustava u cjelini. Odluke o djelovanju elemenata sustava ne mogu se tako svoditi na usko definirane individualne ciljeve, bez sagledavanje njihova utjecaja na ostale elemente. Pri promjenama jednoga elementa sustava potrebno je procijeniti kako će na tu promjenu reagirati cjelina. Linearne veze temeljene na relacijama *ili-ili* i *ako-zato* stoga neće osigurati cjeloviti pogled na poslovanje. Potrebno je stoga primijeniti sustavski pristup, odnosno definirati sustavsku sliku uključivanjem svih relevantnih entiteta kako bi se mreža njihovih odnosa mogla optimizirati primjenom *win-win* pristupa.

Može se zaključiti da apsolutna determiniranost odnosa u ekonomskom djelovanju nije moguća. Ekonomski sustavi kontinuirano su pod utjecajem promjenjivih čimbenika relevantne interne i eksterne okoline. U takvom okruženju egzistencija ekonomskih sustava moguća je jedino jačanjem njihove strukturne, ali i bihevioralne kompleksnosti. Prelaskom na novu razinu djelovanja, a koju mogu obilježavati pravne, ekonomske, ali i identifikacijske promjene ekonomski sustavi ponašaju se na drugačiji način pa ih nije moguće regulirati prethodno važećim mehanizmima i instrumentima. U ovom kontekstu može se postaviti ključno pitanje: na kojim način sustavi najučinkovitije unaprjeđuju kompleksnost svoga djelovanja. Odgovor na ovo pitanje predstavlja proces samoorganizacije. Vrijednost intenziviranja samoorganizacije kao značajke ponašanja

svih dinamičkih sustava prepoznata je i pri djelovanju ekonomskih sustava. Tako su početkom 90.-tih godina prošloga stoljeća započele prve aktivnosti deregulacije kojom se državni utjecaj na organiziranje gospodarske aktivnosti sve više prepuštao samostalnom djelovanju, odnosno uravnoteženju silnica različitih ekonomskih entiteta. Međutim, deregulacija, odnosno samoorganizacija na makro razini ne može dovesti do dugoročno održivih rezultata ukoliko nije primijenjena i na mikro razini, odnosno razini poduzeća. Stoga je značajke sustavskoga pristupa i na njemu temeljene značajke suvremene ekonomske paradigme nužno implementirati u poslovanje suvremenoga poduzeća. Pritom koncept učećega poduzeća predstavlja prikladnu platformu na kojoj je moguće izgrađivati poslovanje suvremenoga poduzeća, budući da pruža smjernice za dizajniranje organizacijskih odrednica temeljene na sustavskom pristupu, kolektivnoj inicijativi temeljenoj na rezultatima procesa učenja te jačanju bihevioralne različitosti na osnovi intenziviranja procesa samoorganizacije.

3. Pojmovno određenje koncepta učeće organizacije

Brojni autori prezentirali su različite vizije učeće organizacije. Leithwood *et al*² definirali su učeću organizaciju kao skupinu ljudi koja slijedi zajedničku svrhu i istovremeno individualne svrhe, s kolektivnom predanošću da redovito vrjednuju vrijednost ove svrhe, modificirajući je tako da ima smisla i kontinuirano razvijajući efikasnije i efektivnije načine ostvarivanja te svrhe. Cummings³ definira učeću organizaciju kao organizaciju koja ima izraženu sposobnost da uči, prilagođava se i mijenja. To je organizacija u kojoj se procesi učenja analiziraju, razvijaju, prate i usklađuju s inovativnim i razvojnim ciljevima. Garvin⁴ učeću organizaciju definira kao organizaciju vještu u stvaranju, stjecanju i transferiranju znanja i mijenjaju svoga ponašanja kao odraza novoga znanja i spoznaja. Garvin također navodi kako je to organizacija sposobna stvarati, stjecati i transferirati znanje i mijenjati svoje ponašanje s obzirom na nove tehnologije i znanje. Watkins i Marsick⁵ navode kako je učeća organizacija ona koja neprestano uči i mijenja se.

Peter Senge, otac koncepta učeće organizacije, pod tim pojmom podrazumijeva 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»*. Senge također navodi da je to takva organizacija koja *«kontinuirano povećava svoju sposobnost da stvara svoju budućnost»*⁶. Senge i mnogi drugi autori poput Garvina, Honeya i Mumforda, Burgoynea i Pedlera, i Marquarta vjeruju da se učeća organizacija razvija kao rezultat učenja i ponašanja svih članova organizacije - ona je nalik putovanju. Međutim, autori kao što su Rylatt, Stacey, Mumford i Argyris te Schoen zapravo ne vjeruju u postojanje takvoga entiteta. Oni smatraju da je takva organizacija neostvariv cilj jer organizacija nema entiteta, ona se sastoji od ljudi koji

² Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R.: **An Organizational Learning Perspective on School Representatives to Central Policy Initiatives**; rad prezentiran na godišnjem sastanku Američkog udruženja za obrazovna istraživanja; San Francisco, SAD, 1995.

³ Cummings, T., Worley, C.: **Organizational Development and Change**; South-Western College Publishing 1993., p. 492.

⁴ Garvin, D.: **Building a Learning Organization**; Harvard Business Review, August 1993. p. 78-90.

⁵ Jackson, B.: **Management Gurus and Management Fashions**, Routledge, London and New York, 2001. p., 121.

⁶ Senge, P.: **Peta disciplina**, Mozaik knjiga, Zagreb, 1990., p. 17.

ostvaruju organizacijske ciljeve na osnovi individualnoga i kolektivnoga znanja i aktivnosti. Međutim, oba suprotstavljena stava zapravo u konačnici ukazuju na isto: učeća organizacija proizlazi iz kontinuirane, usklađene aktivnosti svih pojedinaca te se nikada u potpunosti ne ostvaruje, već predstavlja težnju za razvojem uvijek na višoj razini na osnovi kolektivnoga ugrađivanja znanja, kao rezultata kolektivnoga procesa učenja. Učeća organizacija je stoga organizacija koja se kontinuirano transformira u pravcu jačanja efektivnosti svoga djelovanja.

Unatoč popularnosti koncepta učeće organizacije može se zaključiti kako univerzalno prihvaćene definicije ovoga pojma nema, a većina rasprava o ovom fenomenu zapravo je preskriptivne prirode. Osim toga, može se konstatirati kako su znanstvenici ponekad opterećeni potrebom za definiranjem. Rezultirajuće definicije su često ograničene i ne ostavljaju prostora za interpretaciju, adaptaciju te što je još važnije, za razvoj. Umjesto toga, može se posegnuti za metodom distinkcije ili razlikovanja. Ovaj pristup je opisan, ali ostavlja mjesta za razvoj, odnosno dodavanje obilježja ili manifestacija pojavi. Posebice je podesan za determiniranje procesa, ali i za pojave čije je istraživanje tek na početku. Omogućuje također navođenje što neka pojava *nije*, kao i postavljanje granica prije nego se odredi što ona *jest*. Ovaj pristup omogućuje puno bolje razumijevanje jer umjesto niza riječi nudi živu sliku u svijesti primatelja. Stoga je ovaj pristup podesan za razumijevanje koncepta učeće organizacije. Kako bi se pojasnila filozofija učeće organizacije potrebno je metodom distinkcije usporediti učeću organizaciju s tradicionalnom organizacijom. Moguću usporedbu prikazuje tablica 1.

Tablica 1: Usporedba obilježja tradicionalne i učeće organizacije

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

Izvor: Srića, V.: *Kultura upravljanja i poslovna etika*;
www.jwarehr.com/studenti/knjiga/16.htm

Na osnovi različitoga poimanja filozofije učeće organizacije može se zaključiti da je to takva organizacija koja se razvija i prilagođava novim uvjetima, odnosno transformira se kako bi odgovorila potrebama i aspiracijama ljudi, kako u organizaciji tako i izvan nje. Od svojih članova zahtijeva da djeluju kao agenti učenja za organizaciju,

odgovaraju na promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju na način da otkrivaju i korigiraju greške te samostalno i timski primjenjuju rezultate svoga učenja. Posebno je usmjerena na razvijanje kulture suradnje i povjerenja u kojoj opunomoćeni pojedinci rade timski, preuzimaju rizik i uče na pogreškama, a preuzimanje rizika se nagrađuje. Razvija kulturu kreativne tenzije kao izvor organizacijske i individualne energije te njeguje veze s okruženjem kao izvor vrijednih informacija za organizacijsku transformaciju. Prema tome to je organizacija koja povećava organizacijski kapacitet za inovacije i rast na način da pruža mogućnosti za permanentno učenje i samoorganizaciju te tako rezultira jačanjem bihevioralne kompleksnosti, odnosno promjenama vjerovanja i ponašanja. Na svim razinama primjenjuje sustavski pristup kontinuirano izgrađujući sustavsku sliku djelovanja svih relevantnih entiteta na osnovi permanentnoga procesa učenja. Iz navedenoga je vidljivo da koncept učeće organizacije ne predstavlja metodu niti proces, već filozofiju organizacijskoga života i rada. Cilj je ovoga koncepta dakle razvijati dinamičke kompetencije kojima se nastoji ojačati organizacijske sposobnosti da kontinuirano uči, prilagođava se i mijenja.

4. Značajke učećega u usporedbi s klasičnim poduzećem

Poduzeće je prije svega organizacija pa se pojmovi učeće organizacije i učećega poduzeća mogu smatrati sinonimima. Budući da je pojam organizacija širi od pojma poduzeće, ovim nazivom sugerira se univerzalnost primjene ove filozofije na sve oblike organizacija. Pedler, Burgoyne i Boydell⁷ koriste pojam učećega poduzeća za koji smatraju da se koncentrira na bilo koju grupu ljudi u poduzeću koja djeluje u procesu traženja i istraživanja načina kako ljudi mogu najbolje raditi i živjeti zajedno. Nonaka koristi pojam «poduzeće koje stvara znanje» kao poduzeće koje neprestano stvara nova znanja, širi ih po cijeloj organizaciji i brzo ih ugrađuje u nove tehnologije i proizvode kako bi ono poslovalo uspješno. Učeće poduzeće je stoga takva organizacija koja ima implementirane sustave, mehanizme i procese pomoću kojih na osnovi rezultata procesa učenja povećava sposobnost ostvarivanja održivih konkurentskih prednosti. Drugim riječima, to je takvo poduzeće koje je adaptivno 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.

Učeće poduzeće razvija se na osnovi sinergijskoga djelovanja procesa individualnoga, timskog i organizacijskog učenja. Organizacije uče posredstvom učenja svojih članova. Planovi osobnoga razvoja kakve razvijaju npr. poduzeća u Velikoj Britaniji služe kao izvrsne platforme za stvaranje okružja u kojem svi članovi rade na svom razvoju kroz učenje. Ovakve inicijative trebaju uključivati i povećanu odgovornost za upravljanje učenjem svakoga pojedinca prema njihovim sposobnostima i aspiracijama. Tradicionalni programi obrazovanja i treninzi imaju važnu ulogu u razvijanju individualnoga učenja. Međutim, neformalno učenje, posebno učenje integrirano u radne zadatke i odgovornosti je jednako tako važno, ako ne i važnije jer uključuje manje kontrole, odnosno pruža veću slobodu u učenju, a može rezultirati korisnim, više ili manje slučajnim otkrićima.

⁷ Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T.: **The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development**, McGraw-Hill, 1998.

Budući da se sve više radnih zadataka povjerava timovima, timsko učenje je postalo važan čimbenik organizacijskoga razvoja. Timovi su skupine ljudi, ali također i samostalni entiteti. Ključni čimbenik za učeće poduzeće postaje 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, već i timsko učenje. Razvijati idealno okružje za učinkovito učenje u skupinama i timovima jednako je važno kao i osigurati uvjete za individualno učenje. Pri timskom učenju pogrešno je podcjenjivati važnost mišljenja manjine jer ono omogućuje timu da sagleda alternativne perspektive i opcije.

Kako bi se omogućio slobodan i lateralni tijek komuniciranja i time pojačalo učenje na svim razinama potrebno je implementirati komunikacijske sustave. Time individualno i timsko učenje postaje utkano u tkivo organizacije. Informacijski i komunikacijski sustavi također trebaju onemogućiti gubljenje rezultata individualnoga i timskog 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 je procese menadžmenta znanja potrebno razmatrati i razvijati paralelno s procesima organizacijskoga učenja.

Informacijski sustavi, intenziviranje procesa učenja i ugrađivanja znanja u proces stvaranja nove vrijednosti temelj je razvoja učećega poduzeća. Međutim, za razvoj učenja i znanja važno je razvijati i poticati razumijevanje znanja, kako bi se ono moglo svrhovito ugrađivati u proces stvaranja nove vrijednosti. Pa ipak, u nekim poduzećima naglasak se stavlja na procese stjecanja znanja bez poticanja jačanja individualnoga i kolektivnoga razumijevanja. Kombinacijom dva elementa, znanja i razumijevanja, moguće je formirati matricu tipologije poduzeća kako prikazuje tablica 2:

Tablica 2: Matrica tipologije poduzeća

	NE-ZNANJE	ZNANJE
NERAZUMJEVANJE	poduzeće koje ne žele učiti	politizirana poduzeća
RAZUMIJEVANJE	poduzeća sposobna za učenje	učeća poduzeća

Izvor: Kasper, H., Mühlbacher, J.: *Auf der Suche nach lernenden Organisationen*; <http://science.orf.at/science/news/60607>

Kada znanje u poduzeću nije dokumentirano, niti je razvijena osnova razumijevanja radi se o *poduzeću koje ne želi učiti*. U takvim poduzećima prikazuju se samo podaci koji su zakonom propisani odnosno obvezni (financijska izvješća) ili nužno potrebni u proizvodnom procesu. Ovakve strukture moguće je naći samo kod ponekih monopolista koji imaju osiguran tržišni položaj.

Politizirana poduzeća razlikuju se od onih koja ne žele učiti prije svega prema velikom značenju koje pripisuju znanju. Kontinuirano uspoređivanje performansa i znanja zaposlenika uzrokuje jaku internu konkurenciju, pojačava strah i sprječava

internu kooperaciju. Vlada klima nepovjerenja i šutnje. Greške se ističu umjesto da se ukaže na probleme koji iza njih stoje. Ovakvi odnosi mogu se naći u poduzećima u kojima individualno znanje predstavlja jedini kapital zaposlenika, kao što je to primjerice u savjetničkim zanimanjima.

Poduzeće koje je sposobno učiti nastaje tek kada se uspostavi zajedničko povjerenje. Kako bi se ostvario skok prema učećem poduzeću nedostaje još jedino sustav za pohranu znanja, kao što su baze i banke podataka i sustavi upravljanja znanjem u kojima se važne informacije izdvajaju, pohranjuju i čuvaju. U ovakvim poduzećima vlada klima tolerancije na pogreške i vrijeme, budući da učenje zahtijeva ne samo ulaganje nego i vrijeme, a pritom neminovno nastaju pogreške. U takvim organizacijama prvenstveno se uči kako učiti.

Učeće poduzeće karakterizira implementacija sustava za pohranu znanja i izgrađeno jako međusobno povjerenje. U ovakvim sustavima informacije se prikupljaju iz vanjskih i unutarnjih izvora, stavljaju na raspolaganje i pretvaraju u znanje. Učeća poduzeća su kreativna poduzeća. Pravovremeni *feedback* i fleksibilan menadžment jesu njihove glavne komponente uspjeha. S tim u svezi moguće je navesti nekoliko atributa učećega poduzeća. To je poduzeće koje ima implementiran formalan način postavljanja pitanja, traženja pristupa i teorija, njihovoga testiranja i razmišljanja o njima, a djeluje na osnovi jasne vizije i ciljeva. Ono ulaže napore kako bi se svi članovi uključivali u procese učenja prema svojim potencijalima i organizacijskim potrebama. Osim toga, usmjereno je na kontinuirano preoblikovanje svoga položaja u okruženju te svojim djelovanjem također utječe na promjene samoga okruženja. Kako bi se olakšala implementacija ovoga koncepta moguće je ponovno posegnuti za metodom distinkcije te prema glavnim odrednicama usporediti način djelovanja klasičnoga u odnosu na učeće poduzeće. Ovu distinkciju prikazuje tablica 3.

Tablica 3: Djelovanje klasičnoga nasuprot učećem poduzeću

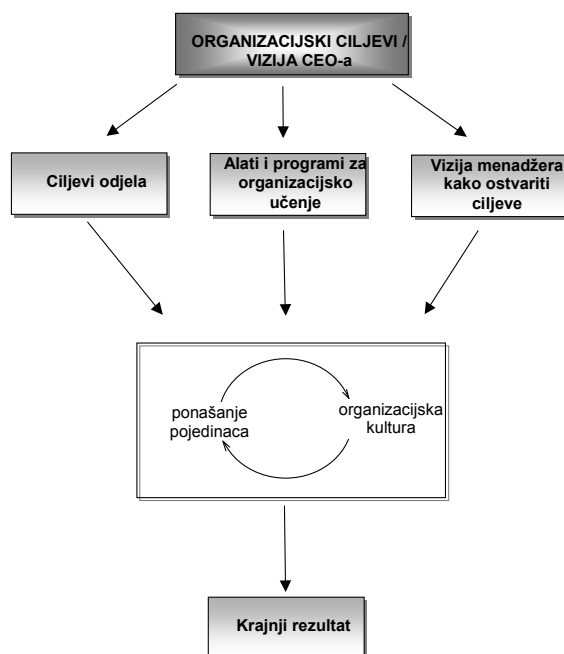
Učeće poduzeće	Klasično poduzeće
• prihvaća promjene kao priliku za unaprjeđenje • fokusirano je na promjene koje provodi cjelovito • «hrani» se promjenama	• shvaća promjene kao prijetnju • nepravovremeno upravlja promjenama što može rezultirati krizom • promjene uvodi selektivno i segmentirano
• potiče komunikaciju o uspjesima i neuspjesima • vrši permanentno procjenjivanje na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini radi izgradnje kompetencija i nagrađivanja	• ističe uspjehe, skriva neuspjehe i iz njih ne uči • smatra kvalifikacije stečene formalnim obrazovanjem najvažnijim kompetencijama i osnovicom za nagrađivanje
• potiče eksperimentiranje i ne boji se istraživati novo i nepoznato • potiče na prihvaćanje rizika immanentnog eksperimentiranja • nagrađuje eksperimentiranje kao način učenja	• zazire od nepoznatoga, a eksperimentiranje dopušta ograničenom broju zaposlenih • ne potiče prihvaćanje rizike zbog mogućih pogrešaka • nagrađuje samo pozitivne rezultate eksperimentiranja
• potiče učenje iz internih i eksternih	• potiče formalne oblike učenja

izvora • prikuplja informacije iz internih i eksternih izvora • uči iz iskustava drugih poduzeća • potiče razmjenu mišljenja o prikupljenim iskustvima	• iskustva drugih poduzeća ne vrednuje kao priliku za učenje • individualna iskustva i prikupljena znanja služe za stjecanje moći i beneficija
• razvija osjećaj brige, poštovanja i suradnje u radu i životu s drugima kao temelj za proces opunomoćenja	• pojedinci su usmjereni na individualni rad i natjecanje s kolegama u individualnim performansama

Izvor: autor

U poduzeću je od ključne važnosti definirati i razumjeti interakciju između institucija, ponašanja pojedinaca i organizacijske kulture te način na koji se ove interakcije prevode u krajnje rezultate. Struktura i institucijske procedure utječu na ponašanje pojedinaca i oblikuju organizacijsku kulturu. Individualno ponašanje povratno djeluje na organizacijsku kulturu: organizacijska kultura oblikuje ponašanje, a ponašanje pojedinaca jača ili mijenja kulturu. Grafikon 1 grafički prikazuje međuviznost organizacijskih čimbenika u učećem poduzeću.

Grafikon 1: Međuviznost organizacijskih čimbenika u učećem poduzeću



Izvor: Guthrie, D.: **Transforming an Existing Organization into a Learning Organization**
<http://www.gdss.com/wp/transform.htm>

Kao što model prikazuje, pretvaranje poslovnih ciljeva u krajnji rezultat ovisi o interakciji ponašanja pojedinaca i organizacijske kulture. Istovremeno, ovi mehanizmi simultano utječu jedni na druge. Organizacijska kultura utječe na to kako pojedinci definiraju i rješavaju probleme te izvršavaju zadatke. Njihovo djelovanje povratnom vezom jača kulturu organizacije. Stoga je važno da svaki oblik organizacijskoga restrukturiranja prati i adekvatna promjena organizacijske kulture. Razlog se nalazi u činjenici da ponašanje zaposlenika i organizacijska kultura moraju biti ugrađeni u

principe djelovanja učećega poduzeća. Ovaj prikaz tako predstavlja temeljnu podlogu implementacije koncepta učećega poduzeća. Moguće je sumirati da učeće poduzeće karakteriziraju sljedeće sastavnice:

1. Razvijeni **procesí** koji omogućuju interakciju i komunikaciju bez obzira na formalne granice u poduzeću određene organizacijskom strukturom;
2. **Učeća kultura** koja potiče učenje svih članova, razmjenu informacija, znanja, učenje na osnovi pogrešaka i na taj način stimulira kreativnost, inovativnost i unutarnje poduzetništvo;
3. Implementirane **alate i tehnike**, odnosno metode koje omogućuju individualno i grupno učenje, kao što su kreativne tehnike i tehnike (timske) rješavanja problema;
4. Izgrađeni **sustavi motivacije i nagrađivanja** koji potiču učenje, proaktivno djelovanje i prilagođavanje novim situacijama i potrebama za učenjem.

Učeće poduzeće je stoga organizacija u kojoj su zaposlenici na osnovi svoga znanja opunomoćeni da samostalno i timski djeluju vođeni zajedničkom vizijom. Kontinuirano se preispituju značajke tržišta, konkurenata, želje kupaca, a korporativna se politika minimizira. Snažno se ulaže u istraživanje i razvoj, na osnovi čega se velikom brzinom uvode novi procesi, proizvodi i usluge. Budući da se učeće poduzeće sastoji od samo-usmjeravanih timova moglo bi se zaključiti da takva organizacija dokida svaki oblik upravljanja. Međutim, učeće poduzeće ne dokida menadžersku ulogu, već je redizajnira. U učećem poduzeću menadžeri su prije svega dizajneri organizacijske podloge poslovanja te djeluju kao učitelji, mentori i savjetnici opunomoćenim zaposlenicima. Njihova primarna uloga postaje funkcija upravljanja talentima, odnosno ljudskim potencijalima.

5. Zaključak

Suvremeno poduzeće može održati svoje postojanje na pozitivnim rezultatima procesa kontinuiranoga unaprjeđenja i inoviranja, temeljenih na permanentnom procesu učenja. Ovi se procesi mogu optimizirati u okviru koncepta učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća. Učeća organizacija je takva organizacija koja omogućuje da ljudi na svim razinama, individualnoj, timskoj i kolektivnoj permanentno unaprjeđuju svoje sposobnosti kako bi stvarali rezultate do kojih im je stalo. To je organizacija koja povećava organizacijski kapacitet za inovacije i rast na način da pruža mogućnosti za permanentno učenje svim svojim članovima te tako rezultira promjenama znanja, vjerovanja i ponašanja pojedinaca. Posebno je usmjerena na razvijanje kulture suradnje i povjerenja u kojoj opunomoćeni pojedinci rade timski, preuzimaju rizik i uče na pogreškama. Potpuno je svjesna važnosti i snage sustavskoga mišljenja te njeguje veze s okruženjem kao izvor vrijednih informacija za kontinuiranu organizacijsku transformaciju.

Poduzeće je prije svega organizacija pa se pojmovi učeće organizacije i učećega poduzeća 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 rezultata procesa učenja povećava sposobnost ostvarivanja održivih konkurentskih prednosti. Takvo poduzeće adaptivno je na promjene u okolini, neprestano povećava svoje sposobnosti za promjenom i

prilagodбом, razvija individualno i kolektivno učenje te koristi rezultate učenja kako bi ostvarilo svoje ciljeve stvaranja vrijednosti i održivih konkurentskih prednosti. Promjene koje odražava filozofija i koncept učećega poduzeća odražavaju se u specifičnostima dizajniranja svake od temeljnih sastavnica poduzeća kao što su struktura, kultura, komunikacija te posebice proces vođenja.

Literatura

1. Cummings, T., Worley, C.: **Organizational Development and Change**; South-Western College Publishing 1993.
2. Garvin, D.: **Building a Learning Organization**; Harvard Business Review, August 1993.
3. Guthrie, D.: **Transforming an Existing Organization into a Learning Organization** <<http://www.qdss.com/wp/transform.htm>>
4. Jackson, B.: **Management Gurus and Management Fashions**, Routledge, London and New York, 2001.
5. Kasper, H., Mühlbacher, J.: **Auf der Suche nach lernenden Organisationen**; <http://science.orf.at/science/news/60607>
6. Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R.: **An Organizational Learning Perspective on School Representatives to Central Policy Initiatives**; rad prezentiran na godišnjem sastanku Američkog udruženja za obrazovna istraživanja; San Francisco, SAD, 1995.
7. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T.: **The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development**, McGraw-Hill, 1998.
8. Senge, P.: **Peta disciplina**, Mozaik knjiga, Zagreb, 1990.
9. Srića, V.: **Kultura upravljanja i poslovna etika**; <www.iwarehr.com/studenti/knjiga/16.htm>

Learning company – a modern business paradigm

Summary

In the contemporary business the performance of all constituents in the internal and external environment is interconnected, representing a whole. Changes in one constituent of the economic system are reflected on the performance of other elements, but also on the wider social system. In such an environment a modern company can sustain its existence on the results of the processes of continual improvement and innovation, based on the permanent process of learning of all stakeholders, i.e. features of relevant internal and external environment. In that sense, the learning company concept represents a suitable platform on which basis the modern business can be developed, since it offers guidelines for the design of organizational constituents based on the system approach, enhancing behavioral diversity on the basis of intensive self organization. It is a company completely aware of the importance and strength of system thinking, developing a culture of creative tension serving as a source of individual and organizational energy and nourishing its relationships with the environment as a source of valuable information for organizational transformation. Changes suggested by the learning company concept are reflected in the specific design of fundamental organizational constituents and processes such as structure, culture, communication and especially leadership.

Keywords: learning, organization, learning company, change management