



doc. dr. sc.  
Nataša Rupčić



# AKCIJSKO UČENJE – UČENJE PO MJERI POJEDINCA

Učenje se ostvaruje na osnovi iskustva, a iskustvo se stječe djelovanjem, odnosno akcijama. Akcijsko učenje predstavlja način provođenja individualnog, ali i organizacijskog učenja. Ne postoji jedinstveno prihvaćena definicija pojma akcijskog učenja. Pa ipak, prema nizu procesa i značajka zajedničkog djelovanja koje zaposlenici mogu navesti, kao što su suradnja, razmjena ideja, sinergija, refleksija, eksperimentiranje, kontinuirano učenje i *learning by doing*, odnosno učenje činjenjem, može se zaključiti da se u nekom poduzeću provodi proces akcijskoga učenja. Sve ove sastavnice važno je poticati, razvijati, unaprjeđivati i primjenjivati kada god je to moguće.

Akcijsko učenje se može definirati kao učenje iz iskustva uz primjenu kritičke refleksije o stečenom iskustvu kroz grupne rasprave, metode pokušaja i pogrešaka i uzajamno učenje. Prema klasičnom obliku učenja znanje se u poduzeću prenosi i prima u obliku informacija, teorija ili rezultata istraživanja, nakon čega se zaposlenike upućuje da stečeno znanje primijene. Takvo učenje je formalizirani proces, nametnut izvana, a s čijim sadržajem se zaposlenici mogu, ali i ne moraju poistovjetiti.

U odnosu na situacije u kojima rješenja nameće vrhovni management u svojstvu eksperata, zaposlenici uključeni u akcijsko učenje djeluju na osnovi svojih rješenja i provode promjene koje smatraju potrebнима. Akcijskim učenjem se zaposlenicima pruža mogućnost da sami

stječe znanja umjesto njegove pasivne apsorpcije. Pri akcijskom učenju zaposlenici se razvijaju kao stručnjaci u smislu učenja kako rješavati probleme. Pritom se kao temeljna prednost ovakvoga djelovanja može identificirati participacija zaposlenika, odnosno visok stupanj njihove identifikacije s problemima i rješenjima. Programe akcijskog učenja treba podupirati vrhovni menadžment. Međutim, ono se primarno temelji na opunomoćenju zaposlenika.

## Kada primijeniti akcijsko učenje?

Akcijsko učenje može se posebice primijeniti u situacijama kada nitko ne zna rješenje zajedničkoga problema ili kada je potrebno odrediti u kojem pravcu će se usmjeriti djelovanje u složenoj situaciji. Akcijsko učenje nije primjereno u situacijama kada su rješenja problema očigledna, unaprijed poznata ili kada se mogu pronaći bržim i jeftinijim načinima ili metodama. Ne treba ga također primjenjivati kada jedna osoba ili skupina ima konačnu riječ u rješavanju problema.

Akcijsko učenje je individualni, kao i društveni proces. Učenje iz vlastitog iskustva može biti važno, ali također i nedovoljno ako ga ne prati formalni i sustavni proces konceptualizacije njegovih učinaka. Formalno obrazovanje, treninzi i programi edukacije često se kritiziraju kao previše apstraktни i slabo povezani sa stvarnim poslom pojedinaca. Akcijsko učenje predstavlja fleksibilnu i sustavnu metodu konceptualizacije znanja iz iskustva te je kao takvo odlična nadopuna formalnom obliku učenja i obrazovanja.

Akcijskim učenjem nastoji se postići unaprjeđenje sposobnosti strateškoga mišljenja, razumijevanje procesa, poboljšanje suradnje između pojedinih odjela i organizacijskih jedinica, razvijanje ideja za buduće programe i projekte te razumijevanje principa organizacijskih promjena. U skladu s navedenim ciljevima, jasno je da njegovo ostvarenje ovisi o poštivanju vrijednosti učeće kulture, kao što je povjerenje, suradnja, otvorenost, timski duh, poštovanje uzajamnih različitosti itd.

## Kako primijeniti akcijsko učenje?

Tvorac ideje akcijskoga učenja je Revans. U Revansovoj teoriji učenja preispitivanje ima središnju ulogu. Revans definira učenje prema formuli:

Učenje = programirano znanje iz prošlosti + preispitivanje (refleksija)

Programirao znanje je ekspertno znanje, znanje u knjigama koje se temelji na iskustvima iz prošlosti. Refleksija ima središnje mjesto u procesu akcijskoga učenja. Zaposlenici reflektiraju o stečenom iskustvu, oblikuju konceptualizacije i generalizacije te testiraju implikacije takvih koncepata u novim situacijama. Zadnja faza rezultira novim iskustvima te započinje novi ciklus promatranja, refleksije, konceptualizacije, testiranja i akcija temeljenih na iskustvu.

Akcijsko učenje omogućuju učenje u svakoj fazi eksperimentalnog ciklusa učenja. Jednadžbi se također može dodati i implementacija jer akcije treba provesti, a ne samo prepričati:

Učenje = programirano znanje iz prošlosti + preispitivanje + implementacija

U mnogim situacijama često ima više prilika za preispitivanje u procesu učenja pa se jednadžba može revidirati na sljedeći način:

Učenje = preispitivanje (1) + programirano znanje iz prošlosti + preispitivanje (2)

Objašnjenje se nalazi u sljedećem: učinkovito učenje pokreće potrebu za rješavanjem managerskog problema, što odgovara prvom preispitivanju. To dovodi do stjecanja programiranoga znanja koje zatim stimulira identifikaciju novih mogućnosti (preispitivanje 2). Ovu jednadžbu ipak je moguće dodatno nadopuniti i kompletirati na sljedeći način:

Učenje = preispitivanje (1)+ programirano znanje iz prošlosti + preispitivanje (2) + implementacija + preispitivanje (3)

Drugim riječima, budući da do učenja dolazi evaluacijom znanja stečenoga iskustvom potrebno je komponentu preispitivanja pridodati i fazi implementacije akcije, budući da će rezultati ovoga preispitivanja odrediti sljedeće akcije.

### Važnost kritičke refleksije

Važnost kritičke refleksije odnosi se na potrebu razmišljanja o pretpostavkama i vjerovanjima koji oblikuju praktično djelovanje. Kritička refleksija je

važna i potrebna jer je njena pozornost usmjerena na samu srž problema. Zaposlenici bi stoga trebali promišljati o svojim vjerovanjima i pretpostavkama koje ih uvjetuju na određeni način razmišljanja, a onda i djelovanja. Drugim riječima svoja vjerovanja i vrijednosti kritičkom refleksijom trebaju filtrirati od stavova nametnutih od strane društva, obitelji ili škole. Kritičku refleksiju ne treba ograničiti samo na shvaćanja pojedinaca, već je se može proširiti i na preispitivanje organizacijskih norma. Na taj način omogućuje se nepristrano gledanje na problem i njegovo rješenje.

Refleksija je osnova učenja, kako individualnog, tako i organizacijskog. Individualno učenje započinje kada pojedinac nešto učini, zatim razmišlja o posljedicama svoje akcije, na osnovi toga oblikuje svoje sljedeće akcije, opet sagledava svoje posljedice itd. Kada se ova aktivnost provodi kolektivno radi se o organizacijskom učenju. Organizacijsko učenje je stoga zatvoreni krug kolektivne akcije i kolektivne refleksije.

Nakon kolektivne akcije slijede pregledi akcije (engl. *After Action Reviews*) koji se odvijaju dijalozima ili jednostavno razgovorom. Zrelje organizacijske učeće grupe razvijaju sposobnost „refleksije u akciji“. To znači da automatski vrše aktivnosti akcije i refleksije pri planiranju sljedećih koraka koji bi mogli rezultirati boljom akcijom, odnosno njenim rezultatima. Pitanje koje predstavlja dobar primjer „refleksije u akciji“, a koje zaposlenici mogu postaviti glasi: „Želimo li da se ovo događa?“ Proces učenja prema tom obrascu može se prikazati na sljedeći način:

Refleksija:	Akcija:
	1. Pregled planiranja
2. Refleksija u akciji ("Želimo li da se ovo događa?")	3. Odluka da se o ovom pitanju promišlja neko vrijeme (npr. mjesec dana)
4. „Koja je naša svrha i što smo naučili“	5. Definiranje svrhe i stvaranje dokumenta koji sadrže „naučene lekcije“ kako bi se olakšale sljedeće akcije

Može se reći kako se pri organizacijskom učenju radi o pokretanju „kotača učenja“ koji se sastoji od niza akcija i refleksija o posljedicama akcija. Zbog uključenosti refleksije u proces kolektivnoga učenja može se zaključiti kako je puno važnije „pokrenuti kotač učenja“, nego procese akcije i refleksije provoditi na savršen način.

### Dijalog – vještina bez koje se ne može

Jedan od najučinkovitijih alata koji treba predstavljati ne samo temelj učenja, nego rada i odnosa općenito, jest *dijalog*. Riječ „dijalog“ dolazi od grčke riječi *dialogos*, pri čemu *logos* znači riječ, a *dia* znači kroz. U učenju organizacijskim svrha dijaloga je omogućiti da, slikovito rečeno, *značenje riječi* prožima radne grupe, odnosno razvijati sinergijsko razumijevanje važnih informacija, iskustava, ciljeva itd. između svih ljudi u organizaciji. Razlog se nalazi u činjenici da ljudi udahnuju život u organizaciju, oni su subjekti koji uočavaju promjene, na njih odgovaraju, promatraju učinke odgovora i memoriraju rezultate i učinke reakcije. Organizacija može učiti isključivo posredstvom svojim članova koje treba poticati na što intenzivnije provođenje akcijskog učenja kroz razvijanje vještine dijaloga.

