

Izv.prof.dr.sc. Nataša Rupčić

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Ivana Filipovića 4

51000 Rijeka

nrupcic@efri.hr

Razvoj učećih pojedinaca kao način transformacije akademskih institucija u akademske učeće organizacije

Development of learning individuals as a means of transforming academic institutions into academic learning organizations

Sažetak

Učeća organizacija je koncept organizacijskog razvoja koji se primjenjuje u organizacijama različitog tipa – od malih poduzeća i multinacionalnih kompanija, do organizacija koje djeluju na neprofitnoj osnovi. To je model koja integrira humanistički pristup radu s poduzetničkom orijentacijom koja ima za cilj razvijati ljudske potencijale, preispitivati i transformirati uvriježene organizacijske pretpostavke te uvoditi nove načine djelovanja na osnovi kontinuiranog procesa učenja na individualnoj, timskoj, organizacijskoj i inter-organizacijskoj razini. Djelovanje učeće organizacije u suštini predstavlja kontinuirani proces transformacije koji podrazumijeva neprestano individualno i kolektivno učenje, jačanje interpretacijskih kapaciteta te implementaciju novih spoznaja prema novim pravcima organizacijskog razvoja. Učeća organizacija stoga predstavlja neprestano stanje svjesno vođenih promjena pod utjecajem procesa učenja. Razvoj suvremenih akademskih institucija također je korisno usmjeravati prema odrednicama ovog koncepta. U radu se analiziraju razvojne mogućnosti akademskih institucija u Republici Hrvatskoj kao učećih organizacija. Pritom se polazi od teze da je akademske institucije moguće transformirati u akademske učeće organizacije razvojem akademskih učećih pojedinaca (tzv. bottom-up pristup). U radu se prezentira model razvoja akademskih učećih pojedinaca razvijanjem akademskih učećih vještina ili

disciplina. Doprinos ovog rada sastoji se stoga u prijedlogu konceptijskog modela pogodnog za primjenu u akademskom okruženju, ali i za provođenje daljnjih empirijskih istraživanja na predloženoj osnovi.

Ključne riječi: učeća organizacija, akademske institucije, model razvoja akademskih učećih pojedinaca

Summary

Learning organization is a concept or organizational development implemented in organizations of various types, ranging from small enterprises and multinational corporations to nonprofit organizations. It integrates humanistic approach to work with the entrepreneurial orientation with the purpose to develop human potentials, question and transform established organizational assumptions and introduce new models of action based on the process of continuous learning on the individual, team, organizational and inter-organizational level. Learning organizations therefore strive for perpetual transformation, which implies continuous individual and collective learning, an increase in interpretative capacities and implementation of new knowledge towards new directions of organizational development. Learning organizations therefore represent a state of continuous and consciously led changes as a result of the process of learning. The development of modern academic institutions could also benefit from introducing the learning organization concept. In this paper, the possibilities of developing academic institutions as learning organizations in the Republic of Croatia are analyzed, starting from the assumption that academic institutions could be transformed into academic learning organizations by developing academic learning individuals (bottom-up approach). On that premise, a model of developing academic learning individuals is presented based on the development of academic learning skills or disciplines. This work therefore contributes to both theory and practice, suggesting the implementation of this model in the academic environment as well as urging for further empirical analysis on the basis of the presented model.

Keywords: learning organization, academic institutions, model of developing academic learning individuals

1. Uvod

Peter Drucker je 1997. godine rekao da će veliki sveučilišni kampusi za 30 godina biti relikti prošlosti i nestati. Iako još nisu nestala, sveučilišta su se već značajno promijenila, a brze promjene se nastavljaju i dalje. Pod pritiskom ubrzanih promjena u okruženju, sveučilišta se bore za opstanak tako da nastoje održati svoju svrhu: služenje zajednici na osnovi generiranja i transfera znanja. S obzirom na intenzivnu interakciju s različitim interesno-utjecajnim skupinama, može se očekivati da će se sveučilišta razvijati prema novim organizacijskim oblicima koji možda neće imati puno dodirnih točaka s današnjim poimanjem sveučilišnog djelovanja. Tome posebno doprinosi digitalna revolucija koja omogućuje različite načine interakcije s dionicima, bez obzira na lokaciju i vrijeme. Takve promjene ne dolaze samo od sveučilišnih inicijativa, već i od zahtjeva različitih dionika za razvijanjem i transferom znanja, kao temeljnog resursa ljudskog djelovanja bilo koje vrste. To se ne odnosi samo na mlađe naraštaje, već i na zahtjeve i potrebe svih generacija da permanentno razvijaju svoje znanje s obzirom na rastuće potrebe tržišta. No, uz edukacijsku zadaću, sveučilišta imaju zadatak razvijati kulturu suradnje, razumijevanja i tolerancije različitih društvenih skupina u svrhu jačanja potencijala za sinergijskim društvenim razvojem. Tu su i zahtjevi za pružanjem znanja uske specijalizacije te interdisciplinarnog znanja u svrhu rješavanja sve kompleksnijih političko-ekonomskih problema. Promjena sveučilišnog djelovanja proizlazi i iz sve veće neravnoteže između njihovih prihodnih i rashodnih pozicija, posebice zbog povlačenja države iz financiranja cjelokupnog sveučilišnog djelovanja. Stoga se prilagodba sveučilišta može razmatrati kroz prizmu postizanja cilja opstanka, odnosno održivosti, što se nastoji postići promjenom pretpostavka njihova djelovanja.

Temeljne odrednice sveučilišne misije nisu se promijenile, ali se mijenjaju manifestacije njene realizacije na osnovi integracije velikog broja društvenih dionika. Sveučilišta su tako postala više izložena javnom praćenju, istovremeno ranjivija, ali i traženija ako raspoložu znanjem potrebnim različitim dionicima. Broj dionika koji se nalaze u interakciji sa sveučilištima sve je veći i uključuje, u jednom ili više trenutaka, gotovo cjelokupno društvo. Može se zaključiti da potreba za sveučilištima i dalje postoji, štoviše, ona je veća nego ikada. No, njihov opstanak ovisi o transformaciji koja podrazumijeva primjenu tzv. *triple helix* modela, odnosno intenzivniju suradnju javnog i privatnog sektora te akademske zajednice. U suštini, opstanak i razvoj svih ovih entiteta

upravo ovisi o suradnji, koja se primarno svodi na razmjenu znanja. Svrha je sveučilišta ne samo generirati novo znanje, već tražiti nove modalitete interpretacije i primjene tog znanja. Zbog toga je uloga sveučilišta u društvenom razvoju i nadalje nezamjenjiva. Osim toga, sveučilišta razvijaju svojevrsnu učeću zajednicu koja generira specifično učeće iskustvo te na taj način doprinosi učinkovitijoj interpretaciji, asimilaciji i primjeni znanja, kao i otkrivanju novih potencijala njegove primjene u suradnji s drugima. Kako bi učinkovito postizala ove ciljeve, sveučilišta trebaju generirati stimulatивно učeće okruženje.

Može se zaključiti da sveučilišta imaju društvenu odgovornost generirati znanje te ga prenositi kroz poučavanje i suradnju s okruženjem. Pritom tijekom procesa generiranja, interpretacije i prijenosa znanja dolazi do transformacije ponašanja svih uključenih sudionika: akademskih članova, dionika koji su s njima u kontaktu, čitavog sveučilišta (Dill, 1999), a neizravno i cijelog društva. Daljnji sustavni i svjesni transformacijski korak ovog procesa može se odnositi na transformaciju sveučilišta prema učećim organizacijama. Iako se može činiti da sveučilišta po svojoj prirodi već jesu učeće organizacije, ta teza nije sasvim točna. Maksimalizacija individualnog učenja ne čini organizaciju učećom. Osim toga, sveučilišta su zapravo poznata kao statične organizacije koje se vrlo sporo mijenjaju (White i Weathersby, 2005). Iako se može činiti da uspjeh akademskih institucija ovisi o dobro organiziranim sustavima upravljanja i koordinacije, suština kvalitete akademskog djelovanja odnosi se na izgradnju kapaciteta razvoja, ali i energije i predanosti održavanju momentuma promjena. Momentum promjena odnosi se na težnju ljudi u organizaciji da djeluju s ostalima u procesu traženja i istraživanja načina kako bolje raditi i živjeti zajedno. Ovi zahtjevi upućuju na koncept učeće organizacije kao organizacije koja pomaže i omogućuje učenje svih svojih članova i stalno se transformira (Pedler *et al.*, 1998). Stoga se javlja potreba istraživanja mogućnosti transformacije i reinencije sveučilišta prema zasadama koncepta učeće organizacije kojim je moguće provoditi svjesnu transformaciju individualnog i kolektivnog ponašanja.

2. Mogućnosti transformacije akademskih institucija prema učećim organizacijama

Prilikom definiranja koncepta učeće organizacije nije postignut konsenzus (Rupčić, 2007). No, postoje preklapanja u pojmovnom određenju toga koncepta kod različitih

autora. Tako Cummings i Worley (1993) definiraju 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. Garvin (1993) učeću organizaciju definira kao organizaciju vještu u stvaranju, stjecanju i transferiranju znanja i mijenjaju svog ponašanja kao odraz novog znanja i spoznaja. Stoga treba ukazati da učeća organizacija nije organizacija u kojoj se potiču formalni oblici individualnog učenja te se pritom koriste poticaji u smislu potrebe, nagrade ili prisile.

Učeću organizaciju se može razumjeti kao organizaciju koja ima razvijene sustave za stvaranje, stjecanje, interpretaciju, razmjenu, pohranu i primjenu znanja koje se koristi radi unaprjeđenja individualnog i kolektivnog trenutnog i projiciranog budućeg djelovanja. Ovakvo poimanje koncepta učeće organizacije ima nužnu posljedicu – promjenu organizacijskog ponašanja na osnovi procesa učenja. Promjena organizacijskog ponašanja ima svrhu ostvariti ciljeve opstanka, održivosti i razvoja. Razvoj predstavlja kontinuiranu sposobnost zadovoljavanja potreba internih i eksternih dionika. Održivost pak podrazumijeva sposobnost održanja odvojene egzistencije u odnosu na okruženje, što nadilazi potrebu održanja specifičnog identiteta (Schwaninger, 2000). Kada organizacija ne ostvaruje neto koristi interesno-utjecajnim skupinama u okviru određenog identiteta ili strukture potrebno je provesti fundamentalnu transformaciju. Ona uključuje analizu i procjenu temeljnih organizacijskih pretpostavki, odnosno mentalnih modela i njihovu transformaciju. No, ponekad je potrebno promijeniti i kontekst djelovanja, što se očituje u promjeni misije. Upravo ovo su područja kojima se u okviru učeće organizacije posvećuje posebna pozornost.

S obzirom na nepostojanje konsenzusa oko definiranja koncepta učeće organizacije, nema niti unificirane strategije kako je implementirati (Cavaleri, 2008). No, neosporno je da uvođenje koncepta učeće organizacije zahtijeva permanentni i angažirani doprinos svih organizacijskih članova. Razvoj učeće organizacije u suštini počiva na razvoju učećih pojedinaca. Njihova predanost vlastitim ciljevima koje ostvaruju na osnovi kontinuiranog procesa učenja, individualne i kolektivne refleksije i promjene ponašanja na osnovi redizajna vlastitih mentalnih modela pridonosi unaprjeđenju kolektivnog procesa vrjednovanja zajedničke misije i pronalaženja novih načina njene realizacije.

Sveučilišta su organizacije čiji se rad i razvoj temelje na visokom stupnju autonomije njenih članova. Autonomija je također poželjni način rada akademskih članova jer im omogućuje veću mogućnost realizacije ciljeva samoaktualizacije sukladno vlastitom talentu, potencijalima, znanju i osobnim aspiracijama, što doprinosi i razvoju posebnosti i reputacije sveučilišta. Takav način rada preferira se unatoč činjenici da nerijetko rezultira otuđenjem i izolacijom u neposrednoj sredini (Boyer i Crockett, 1973: 343). Nastavnici i istraživači se primarno bave svojim kolegijima i područjima istraživanja u okviru discipline u kojoj djeluju te su slabo ili nimalo upoznati s djelovanjem svojih kolega u okviru drugih disciplina. Osim toga, većina članova akademske zajednice nije izravno uključena u poslove financijskog planiranja, planiranja studijskih programa te načina rješavanja administrativnih pitanja. Iz tih činjenica proizlazi zaključak da primarni fokus prilikom transformacije neke akademske institucije u učeću organizaciju trebaju predstavljati pojedinci. Drugim riječima, razvojem učećih akademskih pojedinaca moguće je izgraditi učeću akademsku organizaciju, odnosno zajednicu. To je moguće postići produbljanjem određenih značajka individualnog ponašanja koje se razmatraju u nastavku.

2.1. Osobna vizija

Članovi bilo koje organizacije, a osobito pojedinci u akademskim institucijama koji žele doprinijeti razvoju svoje institucije kao učeće organizacije, trebaju najprije razmotriti svoju viziju. Pritom je korisno provesti vlastitu SWOT analizu te identificirati vlastite snage, odnosno potencijale te slabosti, kao i eksterne prilike i ograničenja. No, pojedinci najprije trebaju doći u dodir sa samima sobom i svojom nutrinom kako bi utvrdili što osjećaju kao svoj istinski poziv. Rad u učećim organizacijama ima cilj postići visoki stupanj radosti i samoaktualizacije, a to je moguće jedino ako je djelovanje osobe usklađeno s njenim unutarnjim pozivom. Samo skupina pojedinaca koja dijeli isti poziv, potencijale i aspiracije može ostvariti visoki stupanj svrsishodnog, produktivnog te istovremeno humanog i ispunjavajućeg djelovanja. To se posebno odnosi na organizacije čije djelovanje počiva na visokom stupnju refleksije i kreativnosti, a što vrijedi za akademske organizacije.

Rad u učećim akademskim organizacijama, bez obzira radi li se o procesu poučavanja, odnosno oblicima prijenosa znanja te suradnje s različitim dionicima podrazumijeva

osobno djelovanje na autentičan način. To uključuje neprestano upijanje spoznaja iz okruženja, refleksiju o njima, traženje alternativnih načina njihove interpretacije te kreativnih načina njihove implementacije u nastavni, znanstveni i stručni proces. Autentičnost podrazumijeva djelovanje koje ne proizlazi iz potrebe ili obaveze nametnute izvana, već nastaje zato jer osoba pritom osjeća radost i ispunjenje, pronalazi načine svoje ekspresije i potvrdu vlastite svrhovitosti. Učeća osoba u akademskoj organizaciji koja radi na integraciji nastavnog, istraživačkog i stručnog aspekta svoga rada tako neprestano dolazi do spoznaja o novim mogućnostima vlastitog svrhovitog djelovanja, što se očituje kroz otkrivanje novih načina interpretacije teorijskog i praktičnog znanja, njihove integracije s drugim disciplinama te primjene na novi način ili u novom okruženju. Takvi procesi događaju se spontano, nizom sinkroniciteta. Na taj način osoba određuje trenutni fokus svoje pozornosti te razvija svoje intelektualne potencijale daljnjim jačanjem refleksije, ali i strpljenja kako bi se stvarnost sagledala na objektivan način, koji može pridonijeti razvoju drugih dionika, ali i na subjektivan način, koji može omogućiti daljnji razvoj raznolikosti ponašanja učećeg pojedinca. Na taj način učeći pojedinac nastavlja produbljivati osobnu viziju te otkrivati nove dimenzije i načine njene realizacije.

2.2. Individualno učenje

Osoba koja teži samoaktualizaciji na osnovi spoznaje vlastitih autentičnih ciljeva i vizije spontano teži daljnjem produbljivanju i razvoju svoga znanja. Na osnovi spoznaje osobne vizije i definiranja ciljeva, osoba može preciznije birati programe edukacije koji mogu učinkovito doprinosti njenom daljnjem razvoju. U okviru akademske organizacije, u kojoj je djelovanje pojedinaca podložno značajnom stupnju autonomije, definiranje načina stjecanja novog znanja primarno je osobna odgovornost. No, učeći pojedinac koji radi na produbljivanju svoje osobne vizije u procesu stjecanja znanja nije isključiv, već uvijek otvoren novim spoznajama koje ne moraju biti izravno povezane s trenutnim nastavnim i/ili istraživačkim fokusom. Takva osoba spontano teži raznolikom znanju, a posebno onom za koje osjeća da rezonira s njenom osobnom vizijom. Iako takvo znanje ne mora iskazati izravne koristi u kratkom roku, osoba osjeća da takvim učenjem može pridonijeti vlastitom razvoju, čak i ako trenutno ne zna kako je to moguće. Tako je, primjerice, Jobsovo pohađanje kolegija kaligrafije za vrijeme studija iznimno obilježilo daljnji uspjeh poduzeća Apple, iako taj kolegij nije bio u popisu kolegija njegovog studijskog programa.

Individualno učenje također treba promatrati kroz prizmu odnosa s različitim dionicima. Stoga ono treba uključivati i timski rad, posebno onaj projektnog tipa, praćeno timskim učenjem, ali i proces organizacijskog učenja kroz razmatranje temeljnih organizacijskih pretpostavka i okvira djelovanja. Za ućećeg pojedinca svaka interakcija je prilika za ućenje i razvijanje spoznaje o nekom aspektu vlastitog rada, ali i vrijednosnog sustava. Jaćanjem individualnog ućenja, samostalno i kroz suradnju s različitim dionicima, ućeći pojedinac nadalje produbljuje osobnu viziju, modificira je i razvija te pridonosi vlastitoj aktualizaciji kroz internalizaciju stećenih znanja i vještina. U procesu poućavanja i razmjene znanja kroz različite oblike suradnje ovaj proces jaća individualno ućenje svih pojedinaca s kojima osoba dolazi u kontakt. Na taj naćin nastaje efekt grude snijega te stjecanje individualnog znanja pridonosi razvoju kolektivnog znanja i spoznaje. Temelj djelovanja autentićnog ućećeg pojedinca u procesu razvoja individualnog ućenja predstavlja spoznaja da osobni i kolektivni razvoj poćiva na razmjeni znanja, a to ja aktivnost koju provodi s entuzijazmom, uz osjećaj vrijednosti zbog služenja zajednici, ali i na osnovi svijesti o vrijednosti koju stjeće kroz interakciju s drugima, što moće rezultirati potencijalom nove suradnje koja se takoćer moće materijalno manifestirati. *Feed-back* odnosno komentari ostalih dionika tako djeluju na daljnji razvoj ućećeg pojedinca u smislu kritićeke refleksije te definiranja daljnjih mogućnosti suradnje te stjecanja i razmjene znanja.

2.3. Razvoj mentalnih modela

Produbljivanje osobne vizije i definiranje osobnih ciljeva kojima se determinira daljnji proces osobnog ućenja i razvoja nije moguće kvalitetno provoditi bez osvještavanja mentalnih modela. Mentalni modeli mogu biti individualni i kolektivni. Oni predstavljaju pretpostavke, odnosno generalizacije koje se odnose na naćin kako osoba ili kolektiv interpretiraju svoja iskustva te odgovaraju na vanjske podražaje. Mentalni modeli su podsvjesne konstrukcije koje su nastale ućenjem i stjecanjem iskustva, odnosno u interakciji s neposrednim okruženjem. Duboko ukorijenjeni, mentalni modeli olakšavaju proces donošenja odluka te pojedinac ili kolektiv prilikom susretanja sa situacijom koja nalikuje onima iz prošlosti produciraju uvjetovanu reakciju.

Iako je njihova uloga u smislu povećanja produktivnosti i efikasnosti neizmjerana, mentalni modeli se mogu temeljiti na pretpostavkama koje su zastarjele i izgubile na

važnosti ili su s obzirom na nove okolnosti sasvim pogrešne. No, pojedinci i zajednice često ne uspijevaju sagledati takve promjene, kao i potrebu novog načina odgovora na vanjske podražaje, što rezultira niskim stupnjem fleksibilnosti i adaptabilnosti ili pak potpunoj neprilagođenosti novonastalim okolnostima. Stoga je važno da pojedinac neprestano promatra vanjske okolnosti, kritički ih sagledava, analizira svoje reakcije te redizajnira temeljne pretpostavke svoga djelovanja kako bi oblikovao svjestan, utemeljen i odgovoran odgovor na vanjske podražaje. To je poželjno prakticirati i u suradnji s drugim osobama, posebno u timskom radu. Druge osobe mogu jasnije sagledati reakcije neke osobe, identificirati njene mentalne modele te ukazati na moguća unaprjeđenja. Budući da mentalni modeli uvjetuju kako osoba percipira vanjske događaje i kako reagira, iznimno je važno kontinuirano raditi na njihovoj identifikaciji kako bi se nekorisni mentalni modeli zamjenjivali primjerenijima. Ovo je ujedno i najteži dio procesa razvoja učećeg pojedinca. No, osoba koja radi na unaprjeđenju osobne vizije, kontinuirano uči i razmjenjuje spoznaje s drugim dionicima te teži većem stupnju vlastite aktualizacije i autentičnosti, također prirodno teži analizi vlastitih mentalnih modela i njihovoj transformaciji.

2.4. Sustavsko mišljenje

Sustavsko mišljenje podrazumijeva sposobnost sagledavanja određene situacije s obzirom na analizu relevantnih okolnosti koje svojom interakcijom utječu na njenu manifestaciju. Ono podrazumijeva sposobnost identifikacije i sagledavanja čimbenika koji su doveli do trenutne situacije, kao i način na koji njene značajke mogu utjecati na druge čimbenike u budućnosti. Trenutna situacija može predstavljati poželjnu ili nepoželjnu stvarnost ili stvarnost koja bi u određenim okolnostima mogla postati nepoželjnom. Stoga se sljedeći korak odnosi na traženje načina upravljanja njenim razvojem. Ako se radi o situaciji koja predstavlja trenutno poželjnu stvarnost, uz želju da se značajke takve situacije održe i u budućnosti, potrebno je pristupiti traženju čimbenika koji djeluju poticajno ili ograničavajuće. Tada je potrebno razvijati strategije i taktike kojima se mogu jačati poticajni čimbenici te uklanjati ili ublažiti utjecaj onih koji djeluju ograničavajuće.

Ako je pak riječ o situaciji koja predstavlja nepoželjnu stvarnost, potrebno je pristupiti identifikaciji čimbenika koji mogu pridonijeti njenom prevladavanju. No, pritom je važno

sagledati različite implikacije mogućih rješenja te ako je moguće provesti simulaciju ishoda. Ako simulaciju nije moguće provesti, važno je prilikom dizajniranja rješenja sagledati različite kriterije kao što su ekonomski (posebno odnos troškova i koristi), politički (odnos s drugim dionicima), sociokulturni (usklađenost s općeprihvaćenim društvenim normama), etički (posebno s obzirom na moralnost donošenja odluke, čak i ako je društveno prihvatljiva), ali i estetski (može li odluka unaprijediti osjećaj ljepote, sklada i dobrote).

Ovakav način djelovanja podrazumijeva sagledavanje kratkoročne i dugoročne dimenzije identificiranih čimbenika, kao i potencijalnog razvoja njihovog bihevioralnog varijeteta. Ovaj proces je intelektualno vrlo zahtjevan. Mnogi ljudi imaju tendenciju tražiti kratkoročna rješenja, što rezultira činjenicom da današnja rješenja postaju sutrašnji problemi još veće razorne moći. Iako ovakav način djelovanja također može dovesti do pogrešnih rješenja jer nije moguće predvidjeti buduće bihevioralne manifestacije svih čimbenika, već je njihovo ponašanje moguće samo predviđati s većom ili manjom vjerojatnosti, ovakav način djelovanja može rezultirati kvalitetnijim rješenjima, ali i povezivanjem brojnih dionika te traženjem boljih rješenja u budućnosti na osnovi zajedničke suradnje. To je posebno korisno prilikom rješavanja složenijih organizacijskih problema.

Primjena sustavskog mišljenja predstavlja prirodan način ponašanja autentičnih učećih pojedinaca koji rade na produbljivanju vlastite vizije, procjenjivanju valjanosti vlastitih i kolektivnih mentalnih modela i kontinuiranom učenju. Osobe koje djeluju u akademskom okruženju su u pravilu osobe iznadprosječne intelektualne snage, što im omogućuje sagledavanje utjecaja različitih čimbenika prilikom rješavanja problema. Pa ipak, takav način ponašanja nije jednostavan i zahtijeva kontinuiranu praksu. Osobe koje djeluju u akademskoj zajednici obično kontinuirano razmatraju veliki broj složenih koncepata koji su relevantni u njihovom nastavnom, znanstvenom i stručnom radu, što pridonosi daljnjem razvoju njihovih intelektualnih kapaciteta te ih stimulira na neprestano traženje korelacija, odnosno sustava odnosa. Stoga je sustavsko mišljenje način djelovanja koje učeći akademski pojedinci neprestano vježbaju u svom radu. Upravo zbog svoje intelektualne snage i kontinuirane vježbe, članovi akademske zajednice imaju odgovornost takvom načinu mišljenja podučavati i ostale dionike s kojima se nalaze u interakciji, posebice studente. Stoga je važno strukturirati predavanja na način da studenti

vježbaju vještinu raspravljanja o nekoj temi, što je moguće postići tako da im se tema prezentira na način da se na osnovnu ideju neprestano nadograđuju novi argumenti, ali s različitim stajališta. Ispite je također važno strukturirati na način da studenti određena pitanja sagledavaju s različitih aspekata te argumentiraju svoje odgovore. Pružajući odgovor sa stajališta jedne perspektive mogu razvijati vještinu sagledavanja neke pojave iz više perspektiva, istovremeno njegujući svijest o raznolikosti njene manifestacije u praksi.

Primjena sustavskog mišljenja nadovezuje se na prethodne dimenzije ponašanja učećih akademskih pojedinaca. Osobnu viziju tako je moguće produbljivati razmatranjem interakcija različitih čimbenika, mentalne modele moguće je analizirati sagledavanjem različitosti njihovih implikacija te mijenjati uzimanjem u obzir mišljenja različitih dionika, a rezultate učenja moguće je razvijati sustavskim sagledavanjem mogućnosti njegove primjene. Posebna vrijednost primjene sustavskog mišljenja odnosi se na činjenicu da njenom primjenom osoba može doći do spoznaje da određena situacija ne mora predstavljati igru nulte sume gdje jedna strana gubi, a druga dobiva, već je promjenom perspektive, odnosno njenih implikacija često moguće pronaći potencijal zajedničke suradnje. No, takav razvoj događaja moguć je primjenom sustavskog mišljenja svih uključenih dionika. Autentični učeći pojedinci, usmjereni na učenje, razmjenu znanja, produljivanje osobne vizije i transformaciju vlastitih mentalnih modela, a potaknuti odrednicama kolektivne akademske vizije i misije, prirodno su umjereni na primjenu sustavskog mišljenja u svrhu traženja održivih rješenja te suradnju kao način daljnjeg individualnog i kolektivnog razvoja.

2.5. Integracija učećih disciplina

Suočiti se s kompleksnošću akademskog i društvenog života na produktivan, autentičan i kreativan način znači neprestano vježbati prethodno navedene vještine, odnosno način ponašanja. Budući da se temelje na vježbanju, odnosno nizu pokušaja i pogrešaka, ove vještine mogu se nazvati i disciplinama. Pritom je važno imati na umu da su navedene discipline međusobno isprepletene. Tako vježbanje jedne vještine pridonosi istovremenom pobuđivanju potrebe za drugima. Njihov izravni rezultat je promjena ponašanja i sagledavanje stvarnosti na drugačiji način. Na taj način ove discipline postaju uzajamno osnažujuće, pritom izgrađujući pojedinca i organizaciju prema novim

razvojnim razinama kvalitete rada i života.

Na kraju se može postaviti pitanje načina upravljanja, odnosno kontrole ovakvog ponašanja u svrhu izgradnje akademske učeće organizacije. Akademski članovi su u pravilu visoko intelektualni pojedinci koji su svjesno izabrali ovaj poziv te se njihovo ponašanje usmjerava njihovom vlastitom samokontrolom. Samokontrolu u akademskom okruženju je moguće izgrađivati samo buđenjem osobne vizije i kreativnosti pojedinaca, odnosno njihove težnje za samoaktualizacijom. Težnja ka samoaktualizaciji se reflektira u ustrajnosti pojedinaca da razvijaju svoje talente, a potvrđuje se stjecanjem novih iskustva u kreativnom radu. Samokontrola tako proizlazi iz intrinzične motivacije, odnosno motivacije koja izvire iz dubina svakog čovjeka. Iako se nazivaju disciplinama, predloženi načini ponašanja ne predstavljaju kontrolu. Riječ „disciplina“ u osnovi znači sposobnost učenja. Otuda potječe i riječ „učenik“ (engl. *disciple*) (Osho, 2003: 64-65). Kontrola ograničava, a disciplina usmjerava na stvaranje nove svrhovitosti. Disciplina stoga znači sposobnost i otvorenost za novo učenje. Disciplinirani čovjek tako želi stalno učiti, pokazuje zanimanje za novo, istražuje, eksperimentira i preuzima rizik, a u nepoznatom vidi nove mogućnosti. To je također i opis autentičnog učećeg pojedinca. Stoga se edukacijom pojedinaca o vlastitom razvoju učećih disciplina može osvježiti njihova intuitivna spoznaja o važnosti ovakvog djelovanja, što može poslužiti kao motivator i pokretač daljnjeg zalaganja u tom pravcu.

Predloženi pristup oblikovanju akademskih institucija u učeće organizacije u smislu razvoja učećih pojedinaca ima izvjesnih tragova i u literaturi. Dixon (1994) tako također značajnim smatra pristup fokusiran na ljude te naglašava važnost dijaloga, kontinuiranog i zajedničkog učenja i uključenosti u procese organizacijskog upravljanja. Senge (1990) je predložio pet disciplina: osobna izvrsnost, mentalni modeli, timsko učenje, sistemsko mišljenje i zajednička vizija. Pristup izgrađivanja akademske institucije kao učeće organizacije fokusiranjem na razvoj učećih pojedinaca je posebno podesan jer je u okviru akademske institucije teško izgraditi zajedničku viziju, kako u svom konceptu sugerira Senge. Budući da su sveučilišta pretežno skupine autonomnih pojedinaca ili timova koji rade na sličnoj temi, zajedničku viziju je moguće definirati samo globalno, u smislu daljnjeg razvijanja nastavnih i znanstvenih aktivnosti. U procesu rada i istraživanja članovi akademske zajednice su skloniji fokusirati svoj rad s obzirom na doprinos disciplini u okviru koje djeluju, a manje s obzirom na sveučilišne ciljeve (Freed, 2001).

Budući da se kvaliteta njihova rada vrjednuje s obzirom na doprinos disciplini, takav pristup je sasvim očekivan. No, time sveučilišta teško postižu visoki stupanj interne kohezije te se odnosi zadržavaju u okvirima kolegijalnosti, a ne istinske suradnje. Iako ovaj proces koči organizacijsko učenje, ovakav način rada je zapravo očekivan te prihvatljiv jer se radi o skupini pojedinaca koji se načelno bave različitim disciplinama. Stoga se autonomija može smatrati i temeljnim čimbenikom individualnog, ali i kolektivnog sveučilišnog uspjeha. Budući da izostanak suradnje nije voljno uvjetovan, suradnja se uspravlja *ad hoc*, odnosno sukladno prilici i komplementarnosti znanja i vještina sudionika.

Pristup izgradnje učeće organizacije razvijanjem učećih pojedinaca iznimno je važan jer su akademske institucije eksplicitno i implicitno utemeljene na važnosti individualnog učenja kao pokretača razvoja (Ngesu, *et al.*, 2008). Isto tako, dok ideja razmjene znanja u profitnom sektoru može povlačiti za sobom pitanja gubitka moći i zaštite intelektualnog vlasništva, akademske institucije se zapravo temelje na prijenosu i razmjeni znanja te time kolektivno i individualno jačaju svoj ugled i moć. Osim toga, akademske organizacije su manje izložene problemima privatnog sektora, posebice orijentaciji na postizanje kratkoročnih rezultata. Stoga postoji manja mogućnost fiksacije na trenutne čimbenike te primjenu isključivo linearnog sagledavanja nekog problema u kratkom roku. S obzirom na odsustvo pritiska za ostvarivanjem financijskog rezultata koji može osigurati daljnje poslovanje, članovi akademske zajednice su u mogućnosti promišljati, razvijati vlastite ciljeve te provoditi istraživanja područja prema kojem iskazuju osobni afinitet ili za koje postoji poticaj u smislu stipendiranja. Isto tako, akademska zajednica je pretežno politički neutralna, odnosno nije podložna pritiscima različitih društvenih skupina koji mogu onemogućiti njihov opstanak. To je naravno posebno slučaj s akademskim institucijama čiji rad je primarno državno financiran.

No, razvoj akademskih institucija u smislu razvoja autentičnih učećih pojedinaca ovisi o jednom ključnom čimbeniku, a to je vodstvo. Vođa učeće organizacije predstavlja učitelja i mentora (Senge, 1990), djeluje kao dizajner organizacijskog ustrojstva, povezuje organizaciju s okruženjem te potiče razvoj partnerstava. Vođa, odnosno dekan koji želi poticati razvoj zaposlenika kao učećih pojedinaca i sam treba imati takve značajke ponašanja, odnosno predstavljati autentični autoritet koji ima iznimni intelektualni kapacitet, duboko razvijenu osobnu viziju, iznimnu sposobnost kritičkog

mišljenja, empatiju, bogato znanje iz različitih područja te želju i mogućnost da pomaže drugima da se razvijaju u tom pravcu. Stoga stil vođenja učeće akademske organizacije predstavlja kombinaciju vođenja služenjem, relacijskog vođenja koji se temelji na razvoju odnosa (engl. *management style vested in relationships*) (Weymes, 2004) te vođe „odriješenih ruku“ koji kolegama daje visoki stupanj samostalnosti, dopušta im da postavljaju vlastite nastavne i istraživačke ciljeve, osigurava potrebne resurse, posebice informacije te djeluje kao poveznica s vanjskim okruženjem.

Vođa, odnosno dekan sveučilišne sastavnice također ima zadatak koordinirati aktivnosti pojedinaca te pratiti njihov razvoj kako bi poticao njihovu integraciju na projektima na kojima mogu udružiti komplementarna znanja i vještine. Prilikom ispunjavanja individualnih i kolektivnih ciljeva potrebno je jačati akademsku koheziju, primjenjivati timsko rješavanje problema, razvijati kulturu dijaloga te promišljati daljnji akademski razvoj u smislu razvijanja novih oblika ponašanja i podupirućih rutina, sustava, procesa i kulture. Razvijanje kvalitetnih odnosa unutar akademske zajednice je iznimno važno ne samo za razvoj znanja i vještina pojedinaca, već i za izgradnju pozitivnih kolegijalnih učećih iskustava (Gersick *et al.*, 2000), kako bi akademske organizacije opravdale svoju ulogu prosvjetitelja i pokretača društvenog razvoja.

3. Zaključak

Koncept učeće organizacije u literaturi se ponekad kritizira kao nejasan i apstraktan (Ngasu, 2008). Također se postavljaju zahtjevi za pružanjem preciznih, jasnih i jednostavnih smjernica kako ga izgraditi. No, sagledavanjem predloženog modela izgradnje autentičnih učećih pojedinaca, kao načina transformacije akademskih institucija prema učećim organizacijama, može se zaključiti da ovaj koncept počiva na osobnoj odgovornosti, odnosno promišljenom osobnom doprinosu, integritetu i zalaganju pojedinaca. Oni koji predloženo ponašanje smatraju bliskim, ali ga nisu do sada sustavno primjenjivali složiti će se da problem ne predstavlja manjak smjernica, već manjak osobne odgovornosti, zalaganja, a često i osobnog integriteta. Preduvjet transformacije nekog sustava prema učećoj organizaciji podrazumijeva strastvenu predanost njegovih članova osobnoj i kolektivnoj viziji, učenju i samoaktualizaciji. Iz toga proizlazi zaključak da uspješnost transformacije organizacije prema učećoj organizaciji u suštini ovisi o kvaliteti pojedinaca, a što ovisi o kvaliteti procesa selekcije. Proces selekcije bi tako trebalo

provoditi na način da se razmatraju potencijali ponašanja pojedinca u smislu razvijanja predloženih disciplina. Budući da koncept učeće organizacije nije dovoljno poznat u društvenoj praksi Republike Hrvatske, predloženi model disciplina i njegove smjernice mogu biti od koristi prilikom procesa selekcije i razvoja akademskih članova prema sinergijskom djelovanju učećih pojedinaca i zajednica prakse. Prije nego se provedu sustavni pokušaji u ovom pravcu, koncept učeće organizacije i odrednice predloženog modela stoga ne treba odbaciti kao nedovoljno jasne, utopističke ili trivijalne.

Literatura

Boyer R. K. & Crockett C. (1973) Organizational development in higher education: introduction, *The Journal of Higher Education* 44 (5), str. 339–351.

Cavaleri, S. A. (2008) Are learning organizations pragmatic? *The Learning Organization*, 15, str. 474-485.

Cummings, T. & Worley, C. (1993) *Organizational Development and Change*; South-Western College Publishing.

Dill, D. D. (1999) Academic accountability and university adaptation: The architecture of an academic learning organization, *Higher Education*, 38, str. 127–154.

Dixon N (1994) *The Organizational Learning Cycle: How we can learn collectively*, London: McGraw-Hill.

Drucker, P. (1997) Seeing things as they really are, *Forbes*, 10. ožujka, 1997.
<http://www.forbes.com/forbes/1997/0310/5905122a.html>

Freed J. E. (2001) Why become a learning organization? *About Campus*, 5 (6), str. 16–21.

Garvin, D. (1993) Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, August.

Gersick, C. J., Bartunek, J. M. & Dutton, J. (2000) Learning from academic: the importance of relationships in professional life, *Academy of Management Journal*, 43 (6), str. 1026-44.

Ngesu, L., Wambua, K. B., Ndiku, J. & Mwaka, M. (2008) Universities as learning organizations: Implications and challenges, *Educational Research and Review*, 3 (9), str. 289-293.

- Osho (2003) *Mudrost pijeska; predavanja o sufizmu*, Zagreb, Nova Arka.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1998.) *The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill.
- Rupčić, N. (2007) Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči, *Društvena istraživanja*, 16 (6), str. 1239-1261.
- Senge, P. (2001) *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije*, Zagreb: Mozaik knjiga.
- Schwaninger, M. (2000) Managing Complexity – The Path Toward Intelligent Organizations, *Systemic Practice and Action Research*, 13 (2), str. 207-240.
- Weymes, E. (2004) A challenge to traditional management theory, *Foresight*, 6 (6), str. 338-348.
- White, J. & Weathersby, R. (2005) Can universities become true learning organizations? *The Learning Organization*, 12 (3), str. 292-298.