

UČEĆA ORGANIZACIJA

SANVILA VUK*

LEARNING ORGANIZATION

Abstract: *Since Peter Senge introduced the model of learning organization into the organizational theory there are a lot of papers with this issue. Some of them emphasize its advantages but the others reveal its limitations. Besides, learning organization and organizational learning are usually used as synonymous. The aim of this paper is to explain the learning organization as modern concept of organizational structure and to find out the differences between organizational learning and learning organization. Also, the limitations of learning organization are presented but in spite of these limitations the learning organization is nowadays the most acceptable concept of organizational structure.*

Key words: *organizational learning, learning organization*

Sažetak: *Nakon što je Peter Senge uveo model učeće organizacije u organizacijsku teoriju postoje mnogi članci na ovu temu. Neki naglašavaju prednosti dok drugi otkrivaju ograničenja ovog koncepta. Osim toga, učeća organizacija i organizacijsko učenje se često poistovjećuju i koriste kao sinonimi. Cilj ovog rada je da objasni koncept učeće organizacije kao modernog oblika organizacijske strukture i da ukaže na razliku između pojmova učeća organizacija i organizacijsko učenje. Također su prezentirana ograničenja učeće organizacije ali unatoč tim ograničenjima učeća organizacija je danas najprihvatljiviji koncept oblikovanja organizacijske strukture.*

Ključne riječi: *organizacijsko učenje, učeća organizacija*

* doc.dr. Sanvila Vuk, Ekonomski fakultet (Univerzitet "Džemal Bijedić"), Mostar.

Uvod

Koncept učeće organizacije se proučava u sklopu organizacijskog razvoja. Ljudi u organizaciji, njihov rad i interakcija u svrhu postizanja ličnih i organizacijskih ciljeva su u fokusu organizacijskog razvoja. U savremenim uslovima poslovanja kao neke od temeljnih vrijednosti organizacijskog razvoja mogu se navesti: kreiranje promjena, pozitivan uticaj na ljude i organizaciju, povećavanje efektivnosti i profitabilnosti organizacije u kojoj djeluje, učenje i razvoj, mogućnost uticaja na događaje. Imajući u vidu pobrojane vrijednosti, može se reći da se organizacijski razvoj temelji na karakteristikama učeće organizacije. Učeća organizacija kao oblik organizacijskog razvoja, postaje model ponašanja savremenih preduzeća. Xerox, Honda, General Electric, Microsoft, su neke od svjetskih kompanija koje su uspješno implementirale model organizacije koja uči.

Izgradnja učeće organizacije

Proces izgradnje učeće organizacije oslobađa individualnu kreativnost i gaji kolektivno učenje, koje je ključno za poticanje i razvijanje inovacija i rapidan odgovor globalnoj konkurenciji. Ukratko, učeća organizacija kontinuirano postaje „pametnija“ iz razloga što je učenje planirano sistematično i povezano sa organizacijskim strateškim ciljevima.

U izgradnji učeće organizacije P. Senge¹ navodi pet elemenata:

1. individualno usavršavanje;
2. mentalni modeli;
3. timovi učenja;
4. zajednička vizija;
5. sistemsko razmišljanje.

Još 1992. g u jednoj organizacijskoj jedinici Ford Motor Company² započeo je proces izgradnje učeće organizacije s ciljem povećanja kreativnosti zaposlenih, skraćanja vremena odgovora na zahtjeve članova tima, klijenata i dobavljača, ubrzavanja strateškog transfera tehnologije i stvaranja održive prednosti u odnosu na konkurenciju. Osim toga, u savremenoj literaturi, kao organizacije koje prakticiraju koncept učeće organizacije najčešće se navode Harley-Davidson, Motorola, AT&T, Fed Ex. U kompaniji Chaparrel Steel, 80% radne snage je

1 Senge Peter M.: Peta disciplina, (prevod), Mozaik knjiga, Zagreb, 2001, str. 20.

2 EFHD Electrical and Fuel Handling Division (Organizacijska jedinica za razvoj električnih i sistema za napajanje gorivom).

svakodnevno u nekom obliku obrazovnih programa. Chaparrel Steel proizvodi tonu čelika za 1,5 radnih sati dok je nacionalni prosjek 6 sati.³

U svrhu izgradnje učeće organizacije potrebna je potpuna transformacija načina poslovanja kroz razvijanje potpune posvećenosti, jedinstva riječi i djela (engl. walk the talk), infrastrukture za podržavanje i širenje organizacijskog učenja te posvećenost lidera koji mora biti potpuno uvjeren u pozitivne efekte organizacijskog učenja. Izgradnja učeće organizacije zahtijeva potpunu promjenu razmišljanja i potpuno drugačiju ulogu lidera. Tradicionalni način vođenja koji zahtijeva pokornost i autoritativno određivanje smjera djelovanja nije prikladan model za organizaciju koja uči. Imajući u vidu činjenicu da su mladim ljudima danas dostupne ogromne količine informacija, da su obrazovani za posao koji obavljaju, onda lideri moraju imati drugačiji, netradicionalni pristup sa nekonvencionalnim načinom komuniciranja, promicanjem timskog učenja, dijaloga i vođenja svojim ličnim primjerom.

U organizacijama intenzivnim znanjem, u organizacijskoj strukturi postoji radno mjesto (Chief Learning Officer; CLO) što pokazuje kolika je važnost menadžera u procesu učenja.

David Garvin je u Harvard Business Review (HBR) još u avgustu 1993. definirao učeću organizaciju kao „organizaciju osposobljenu za kreiranje, sticanje i transfer znanja i za modificiranje njenog ponašanja koje odražava novo znanje i shvatanje.“ Osim toga, učeća organizacija se može definisati kao „kompanija koja olakšava učenje svih članova i tako se i sama kontinuirano transformira.“⁴ Rupčić⁵ definira poduzeće koje uči kao organizaciju koja ima implementirane sustave, mehanizme i procese pomoću kojih na osnovi učenja povećava sposobnost ostvarivanja održivih konkurentskih prednosti. Takvo poduzeće adaptivno je 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.

Pojam *dinamički stabilne organizacije* označava organizacije koje su u određenoj mjeri stabilne i istovremeno sposobne da se prilagođavaju kako bi opstale a to mogu samo organizacije koje neprestano uče. Učenje se posmatra kao odgovor na haos koji vlada u poslovnom okruženju. Uslove poslovanja (kao i život uopće) danas karakterizira ograničena nestabilnost, nelinearnost, nepredvidivost i nesigurnost odnosno „deterministički haos“. Da bi preživjele i opstale u takvim nestabilnim uslovima, organizacije moraju neprestano učiti i napredovati uz poticanje učenja

3 Agarwal Ajay: Learning Organization, <http://www.hrfolks.com> 21.10.2009.

4 Agarwal Ajay: Learning Organization, <http://www.hrfolks.com> 21.10.2009.

5 Rupčić N.: Značajke poduzeća Primorsko-goranske županije u kontekstu koncepta poduzeća koje uči, Ekonomska istraživanja, 118-131, Rijeka, 2006.

zaposlenika na svim nivoima. Tek tako je moguće težiti poslovnoj izvrsnosti. Brojni su razlozi⁶ za izgradnju učeće organizacije: želja za ostvarivanjem superiornih performansi; poboljšanje kvaliteta; zadovoljavanje potreba potrošača (kupaca); ostvarivanje konkurentske prednosti; zbog energične, posvećene radne snage; zbog upravljanja promjenama; zbog istine; zato što to vrijeme zahtijeva; zato što se prepoznaje međuzavisnost; zato što se to želi. Istraživanja organizacije tokom protekle dvije decenije otkrila su tri⁷ obimna faktora koji su ključni za organizacijsko učenje i adaptibilnost:

- a) okruženje učenja koje daje podršku;
- b) konkretne procese i prakse učenja;
- c) ponašanje vodstva koje potiče učenje.

Ovi faktori se označavaju građevnim blokovima učeće organizacije. Okruženje koje podupire učenje ima četiri obilježja: psihološka sigurnost, uvažavanje različitosti, otvorenost prema novim idejama i dovoljno vremena za razmišljanje. Psihološka sigurnost označava slobodno iznošenje mišljenja bez izazivanja neugodnosti zbog neslaganja sa kolegama ili autoritetima, postavljanja naivnih pitanja i sl. Učenje se događa kada ljudi postanu svjesni suprotstavljenih ideja. Prepoznavajući vrijednost nadmetanja, funkcionalne perspektive i alternativni pogledi pojačavaju energiju i motivaciju, potiču svježje razmišljanje i sprečavaju letargiju. Otvorenost ka novim idejama potiče učenje kao otkrivanje novih pristupa, ohrabruje zaposlenike da preuzimaju rizik i istražuju neistraženo i nepoznato. Okruženje koje podupire učenje ostavlja dovoljno vremena za analizu i podstiče smislenu reviziju organizacijskih procesa.

Učeća organizacija izrasta iz niza konkretnih koraka i široko distribuiranih aktivnosti. Proces učenja obuhvata stvaranje, sakupljanje, inepretaciju i širenje informacija. Uključuje eksperimentisanje da bi se razvili i probali novi proizvodi i usluge, sakupljanje informacija da bi se vodila evidencija o konkurenciji, klijentima i tehnološkim trendovima, discipliniranu analizu i interpretaciju u svrhu identifikacije i rješavanja problema, obrazovanje i trening u svrhu razvijanja novih i postojećih zaposlenika.

Organizacijsko učenje je pod jakim uticajem ponašanja lidera. Ukoliko lideri aktivno postavljaju pitanja i slušaju zaposlenike, i tako potiču dijalog i debatu, ljudi u organizaciji se osjećaju potaknutim na učenje. Kada osobe na vodećim pozicijama pokazuju svojim ponašanjem želju da se pozabave različitim mišljenjima, zaposlenici se osjećaju ohrabrenima za iznošenje novih ideja i mišljenja.

⁶ Agarwal Ajay: Learning Organization, <http://www.hrfolks.com> 21.09.2009.

⁷ Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F.: Is Yours a Learning Organization?, Harvard Business Review, March, 2008.

Kao aktivnosti učeće organizacije Agarwal⁸ navodi sljedeće:

1. Sistematsko rješavanje problema;
 - razmišljanje kroz systemske teorije;
 - insistiranje na podacima više nego na pretpostavkama;
 - korištenje statističkih instrumenata;
2. Eksperimentisanje sa novim pristupima;
 - osiguravanje stalnog protoka novih ideja;
 - poticanje preuzimanja rizika;
 - demonstriranje projekata;
3. Učenje iz vlastitog iskustva i istorije;
 - prepoznavanje vrijednosti produktivnih propusta umjesto neproduktivnog uspjeha;
4. Učenje iz iskustva i najbolje prakse drugih;
 - entuzijastičko prosuđivanje;
5. Transferiranje znanja brzo i efikasno kroz organizaciju;
 - izvještaji;
 - „tours“;
 - programi rotacije personala;
 - programi treninga.

Osnovne karakteristike učeće organizacije prema Stone⁹ navedene su u tabelarnom prikazu.

Tabela 1: Karakteristike učeće organizacije

Karakteristike	Opis
Kontinuirano učenje	Zaposleni dijele učenje sa drugima i koriste njihove poslove kao sredstvo za primjenu i kreiranje znanja
Generisanje i dijeljenje znanja	Razvijeni su sistemi za kreiranje, sticanje i dijeljenje znanja
Kritičko sistematično razmišljanje	Zaposlenike se potiče da razmišljaju na novi način, vide povezanost i testiraju hipoteze
Kultura učenja	Učenje se nagrađuje, promovira i podupire od strane menadžmenta
Poticanje fleksibilnosti i eksperimentisanja	Zaposlenici se potiču na preuzimanje rizika, inoviranje, istraživanje novih ideja, probanje novih procesa i razvijanje novih proizvoda i usluga
Vrednovanje zaposlenih	Fokus je na razvijanju i blagostanju zaposlenih

Izvor: Stone Raymond J.: Human Resource Management, John Wiley&Sons Australia, 2002, str. 320

⁸ Agarwal Ajay: Learning Organization, <http://www.hrfolks.com> 21.10.2010.

⁹ Stone Raymond J.: Human Resource Management, John Wiley&Sons Australia, 2002, str. 320.

Učeće organizacije obezbjeđuju kontinuirano učenje, koriste učenje za postizanje ciljeva, povezuju individualne performanse sa organizacijskim performansama, njeguju kulturu dijaloga, podržavaju kreativne tenzije kao izvor energije i obnavljanja, kontinuirano su svjesne svoje interakcije sa okolinom. Učeća organizacija predstavlja stratešku orijentaciju koja promovira kritičku sposobnost natjecanja. Menadžment je eksplicitan u svojoj strateškoj predanosti promjenama, inovacijama i kontinuiranom poboljšanju. Znanje se svjesno prikuplja, organizuje, dijeli i analizira u cilju dostizanja njenih strateških ciljeva. Kultura učeće organizacije (karakterizirana preuzimanjem rizika, otvorenim komunikacijama i razvojem zaposlenika), gradi (timski usmjerene) sisteme i politike i unapređuje znanje svih zaposlenika. Kompenzacijski sistem nagrađuje zaposlenike za traženje, dijeljenje i kreiranje znanja. U takvim organizacijama, razvijanje zaposlenih je glavni prioritet.

Koncept učeće organizacije podrazumijeva ravne (plitke) decentralizirane organizacijske strukture, dinamične mreže, informacije su neograničeno dostupne svima, njeguje se kultura povjerenja, komunikacija je decentralizirana, potiču se inovacije i preuzimanje rizika, menadžer se pojavljuje u ulozi trenera, sistemi učenja podrazumijevaju kontinuirano učenje i dvostruke krugove učenja (engl. double loop learning). Učeća organizacija je fokusirana na sticanje, dijeljenje i korištenje znanja u svrhu preživljavanja i prosperiteta pri čemu se podstiče i podržava razvoj svakog zaposlenika. Učeća organizacija predstavlja idealiziranu formu u procesu organizacijskih promjena koja zahtijeva potpuno uključivanje zaposlenih u kontinuirane, harmonične, produktivne promjene dizajnirane u svrhu dostizanja rezultata koji se istinski žele a koje očekuju organizacijske interesne grupe.

Organizacijsko učenje vs učeća organizacija

Iako se često poistovjećuju organizacijsko učenje i učeća organizacija su ipak dva različita pojma. Organizacijsko učenje podrazumijeva procese, aktivnosti učenja u organizaciji i to prirodno i bez ikakvog napora. Organizacija koja uči je poželjan oblik organizacije, organizacije kojoj se teži tj. ona je (prema Tsangu) idealna organizacija. Ona ne nastaje prirodno već zahtijeva napor, nadilazi „prirodno“ učenje i puko prilagođavanje, a cilj joj je iskoristiti učenje za napredak organizacije.¹⁰ Prema Price¹¹ organizacije se moraju pomjeriti od sporadičnog treninga ka permanentnom stanju učenja u cilju preživljavanja u današnjem

10 Šiber F.B., Sikavica P., Pološki Vokić N.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 589.

11 Price A.: Human Resource Management, South Western Cengage Learning, London, 2007, str. 516.

poslovnom okruženju. Učeca organizacija je ona koja „živi i diše“ sticanje znanja i razvijanje vještina. U kontekstu organizacijskog učenja često se upotrebljava izraz „kultura učenja“. Prema Bersinu, kultura učenja ima dvije¹² dimenzije: učenje pokretano performansama/uspjehom i učenje pokretano talentom. Kultura učenja prepoznaje potrebu podupiranja i poboljšanja performansi ali također prihvaća individualno i organizacijsko učenje kao komponentu poslovne strategije.

Učenje pokretano performansama/uspjehom koje je fokusirano na blagovremeno i hitno rješavanje poslovnih problema je u fokusu većine učećih organizacija. Krećući se od treninga zaposlenih u cilju korištenja novih aplikacija za podršku učenju ka novim proizvodima, programi pokretani performansama dovode do mjerljivih poslovnih rezultata i potencijalnih konkurentskih prednosti.

Uspjeh programa pokretanih performansama zavisi od sposobnosti organizacije da:

- jasno dijagnosticira problem koji treba riješiti (konzalting o performansama);
- razumije „publiku“ i njene potrebe učenja (analiza potreba);
- izgradi interesantan i angažovan sadržaj (razvijanje sadržaja);
- razvije i upravlja programom efikasno (upravljanje programom);
- implementira novu tehnologiju tamo gdje je potrebno (e-učenje, simulacije, igre itd.);
- mjeri rezultate i pronade oblasti poboljšanja (metrika).

Većina menadžera zaduženih za obrazovanje (Chief Learning Officer; CLO) prepoznaje važnost kontinuiranog poboljšanja i ažuriranja procesa i vještina u ovih šest oblasti. Međutim, u cilju kreiranja prave kulture učenja, učeća organizacija mora dati jednak fokus učenju koje pomaže kompaniji da raste, da se prilagodi promjenama, gajiti talente među zaposlenicima, inovirati i razvijati jake odnose sa potrošačima. Programi koji se klasificiraju kao učenje pokretano talentima, idu dalje od razvoja vještina. Fokusirani su na ključne organizacijske kompetencije, selektiranje prihvatljivog ponašanja i stavova.

Rješenja za učenje pokretano talentima ima različite oblike. Višestruki programi razvoja vodstva (u koje se ulaže oko 25% organizacijskih sredstava namijenjenih učenju i razvoju (engl. Learning & Development; L&D) su uvjerljiv primjer. Učenje pokretano talentima mora biti integrisano u modele razvoja karijere i menadžmenta performansi u cilju ostvarivanja uspjeha. Ovi programi traže godine za izgradnju i sazrijevanje, zahtijevaju dugoročne investicije i kontinuiranu posvećenost direktora. Inicijative pokretane talentima općenito rezultiraju u

¹² Bersin John: Building a Learning Culture/Published, April, 2008. <http://www.clomedia.com/includes/printcontent.php?aid=2141> 23.03.2010.

nemjerljivim koristima kao što su zadovoljstvo zaposlenih i angažovanost, inovacije i lojalnost potrošača. Međutim, iako je takve koristi teže kvantificirati od onih koje proizilaze iz programa pokretanih performansama, one imaju duboki uticaj na uspjeh kompanije u dugom roku. Organizacijsko učenje se može posmatrati kao međusobno djelovanje sadržaja (šta se uči), procesa (kako pojedinci uče) i konteksta (zašto se uči).¹³ Prema B. Gonsu organizacijsko učenje podrazumijeva stjecanje i primjenjivanje znanja, vještina, vrijednosti, vjerovanja i stavova koji povećavaju održanje, rast i razvoj organizacije.¹⁴

Organizacijsko učenje podrazumijeva učenje pojedinaca i grupa u organizaciji. Učeća organizacija podrazumijeva učenje organizacije kao cjelovitog sistema. Organizacije nisu samo jednostavan skup pojedinaca ali ipak ne postoje organizacije bez takvih skupova. Slično tome, organizacijsko učenje nije samo učenje pojedinaca, ali ipak organizacije uče samo kroz iskustvo i učenje pojedinaca. Jasno je da je glavni izazov u transformaciji ili transferu individualnog učenja u organizacijsko učenje. Učenje bi trebalo uzeti u obzir kreiranje i difuziju znanja na različitim nivoima: timovi, odjeli, tvornice i organizacije. Dok trening pomaže razvijanju određenih vještina, učeća organizacija uključuje razvijanje viših nivoa znanja i vještina. Senge¹⁵ definira učeću organizaciju kao onu u kojoj ljudi kontinuirano proširuju svoju sposobnost za kreiranje rezultata koje istinski žele, u kojoj se novi i ekspanzivni modeli razmišljanja pojavljuju, u kojoj se forsira kolektivna aspiracija i u kojoj ljudi kontinuirano uče kako da zajedno uče. Prema Dogsonu,¹⁶ učeća organizacija je firma koja namjenski konstruiše strukturu i strategije tako da povećava i maksimizira organizacijsko učenje. Koncept učeće organizacije postao je popularan kroz nastojanje organizacija da se prilagode promjenama. Učenje je dinamički koncept i naglašava kontinuirano mijenjanje prirode organizacije. Fokus se postepeno pomjera od individualnog učenja ka organizacijskom učenju. Kao što je ključno za rast pojedinca, učenje je jednako važno i za organizaciju.

Prema Giesecke i McNeil¹⁷ efikasno učenje pojedinca ne rezultira neophodno u učećoj organizaciji. Individualno učenje vodi promjenama ponašanja koje jasno poboljšavaju organizacijske performanse i tako postaju dio organizacijske kulture i procesa. Učeća organizacija¹⁸ podrazumijeva stalno učenje svih njenih

13 Šiber F.B., Sikavica P., Pološki Vokić N. :Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 589.

14 op. cit. str. 589.

15 Senge Peter M.: Peta disciplina, (prevod), Mozaik knjiga, Zagreb, 2001, str. 20.

16 <http://www.valuebasedmanagement.net> 07.05.2010.

17 Sherry Shiuian Su: Individual Learning and Organizational Learning in Academic Libraries, School of Communication & Information, Nanyang Technological University, Singapore, 2006. <http://www.scribd.com/doc/19444567/Individual-Learning> 07.05.2010.

18 Šiber F.B., Sikavica P., Pološki Vokić N.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 584.

zaposlenika, učenje na svim razinama organizacije, razvijanje sposobnosti zaposlenih i razvijanje organizacije kao cjeline, transformaciju pojedinaca i organizacije te učenje načina učenja.

Prema Pedleru¹⁹ učeća organizacija je vizija onoga što je moguće. Ona ne nastaje jednostavno učenjem pojedinaca; ona se jedino može „dogoditi“ kao rezultat učenja na svim organizacijskim nivoima. Učeća organizacija omogućava učenje svim svojim članovima a istovremeno se i sama kontinuirano mijenja.

Garvin²⁰ naglašava tri važna elementa učeće organizacije:

1. Značenje; Učeća organizacija ima sposobnost da kreira, stiče i transferira znanje. Ona može modificirati ponašanje da bi se prilagodila novom znanju i shvatanjima.
2. Menadžment; Organizacija pokazuje dokaze o učenju od drugih, sistematično rješavanje problema, eksperimentisanje i unutrašnji transfer informacije kao npr. putem rotacije posla.
3. Mjerenje; Organizacija posjeduje mehanizme koji ocjenjuju stopu i nivo učenja. Uzimajući praktične aspekte njihovih ključnih funkcija kao što su kvalitet i inovacije, menadžeri mogu osigurati da će doći do napretka/dobitka od procesa učenja u prihvatljivom vremenskom roku.

Učenje²¹ koje je svojstveno pojedincima, skupinama i cijeloj organizaciji postaje trajno, odnosno cjeloživotno učenje. Takvo je učenje pravo učenje i ono postaje imperativ i za pojedince i organizacije. Edmondson²² identificira pristup izvršavanju posla baziran na učenju tzv. *izvršavanje kao učenje* (engl. *execution as learning*) koji je bitno drugačiji od izvršavanja posla u cilju postizanja efikasnosti (engl. *execution as efficiency*). Ovaj novi pristup potiče učenje i zahtijeva potpuno drugačiji mentalni sklop koji se fokusira ne toliko na osiguravanje izvršavanja procesa koliko na njegovo razvijanje, ugrađujući jedinstvene pristupe u svakodnevni rad.

Većina direktora vjeruje da je efikasno izvršavanje posla u zacrtanim vremenskim rokovima uz konzistentnu proizvodnju i isporuka dobara i usluga, pouzdan put ka zadovoljstvu potrošača i dobrim finansijskim rezultatima. Menadžeri koji popuste u efikasnoj izvedbi čak i nakratko, izlažu se riziku. Međutim čak i izvršavanje posla bez mane ne može osigurati održivi uspjeh u ekonomiji

19 <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm> 27.04.2010.

20 Garvin D. A.: Building a Learning Organization, Harvard Business Review on Knowledge Management, August, 1998.

21 Šiber F. B., Sikavica P., Pološki Vokić N.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 583.

22 Edmondson A. C.: The Competitive Imperative of Learning, Harvard Business Review, July-August, 2008.

znanja. Priliv novog znanja na mnogim poljima čine zaostajanje vrlo mogućim i jednostavnim. Kao primjer može se analizirati kompanija GM (General Motors), najveća, najprofitabilnija kompanija na svijetu ranih 70tih godina. S povjerenjem u ispravnost pristupa, GM je ostao privržen dobro razvijenim kompetencijama u uslovima centralizirane kontrole i izvršavanja zadataka najvišeg obima. Usprkos tome firma je objavila rekordnih 38,7 milijardi dolara gubitka u 2007. Kao i mnoge dominantne kompanije u industrijskoj eri, GM je sporo prihvatila da je izvrsno izvršavanje posla teško održati – ne zbog toga što su se ljudi zamorili od teškog rada, nego zato što mentalni sklop menadžera koji omogućava efikasnu izvedbu ograničava sposobnost zaposlenika da uče i inoviraju. Fokusiranje na dobru izvedbu posla istiskuje eksperimentisanje i razmišljanje koji su od vitalnog značaja za održivi uspjeh.

Drugačiji pristup izvršavanju posla tzv. *izvršavanje kao učenje* (engl. execution as learning) promovira uspjeh na drugačijim osnovama. Kao primjer se može navesti GE (General Electric), druga snažna kompanija iz industrijske ere. Od 80ih, kompanija je konstantno evaluirala svoje aktivnosti, analizirajući šta treba poboljšati, izgrađujući tako očekivanja da će učenje ići ukorak sa dobrim praksama menadžmenta. Kao rezultat, GE nastavlja da se poboljšava u operacijama na svim poljima od energije vjetra do medicinske dijagnostike i objavila je 22,5 milijardi dolara profita u 2007.

Uspoređujući *izvršavanje kao učenje* i *izvršavanje kao efikasnost* čini se da se radi o istoj disciplini koja respektuje sisteme i posvećuje pažnju detaljima. Ako se, međutim, malo detaljnije analizira onda se može otkriti radikalno različit pristup. Organizacije koje su fokusirane na izvedbu kao učenje koriste najbolje znanje koje je moguće dobiti shvatajući znanje kao pokretnu metu, omogućavaju svojim zaposlenicima da sarađuju čineći informacije dostupnima onda i tamo gdje su potrebne, rutinski prikupljaju podatke o procesu s ciljem otkrivanja kako se posao zaista radi i konačno, analiziraju te podatke kako bi se pronašli načini za poboljšanje. Ove aktivnosti čine osnovu infrastrukture učenja koja se probija kroz osnovu organizacije čineći kontinuirano učenje dijelom uobičajenog biznisa.

Ograničenja učeće organizacije

Fenomen učeće organizacije neophodno je posmatrati u okviru tri važna uticaja: organizacijski razvoj a posebno koncept organizacijskog učenja; ekonomski zaokret ka globalizaciji, deregulaciji i industriji zasnovanoj na informacijama; koncept upravljanja kvalitetom (TQM – Total Quality Management). Kritizirajući literaturu koja se odnosi na učeću organizaciju, Finger i Woollis²³ ističu da se

23 Fenwick Tara J.: Limits of the Learning Organization: A Critical Look, <http://www.ualberta.ca> 17.11.2009.

koncept učeće organizacije pretjerano fokusira na ljudski kapital koji se posmatra kao resurs koji treba eksploatisati u svrhu postizanja organizacijskog profita.

Osim toga, Tara J. Fenwick²⁴ navodi šest premisa u svom kritičkom osvrtu na koncept učeće organizacije:

1. Organizacija kao mjesto i okvir za učenje;

Sa organizacijskog aspekta učenje na radnom mjestu je i prostorno i vremenski ograničeno organizacijskim konturama. Učenje pojedinca shvata se kao fenomen koji je motivisan poslom, razvijen kroz posao i mjerljiv jedino kroz ponašanje na poslu koje se može opažati.

Korisnost (dragocjenost) znanja se definiše prema postignutim kompetencijama i koristima za organizaciju koja to znanje proizvodi.

Učenje teži ka kreiranju znanja kojem organizacija može pristupiti, o kome se može razgovarati, koje se može razložiti i dijeliti (npr. kroz dijalog), prije nego znanju koje ostaje „tacitno“ i ugrađeno u poslovnu praksu, društvene odnose, vizije, intuiciju, duhovnost.

Problem se može pojaviti usljed konfuzije na relaciji individualno - organizacijsko učenje, uzimajući u obzir činjenicu da uče pojedinci (organizacije ne uče).

Individualno učenje nesumnjivo mijenja u cijelosti unutarnje i vanjske karakteristike organizacijskog sistema, ali se postavlja pitanje gdje obitava znanje kreirano cjelokupnim učenjem i šta se događa sa svim rezultatima učenja, vještinama i kulturom kontinuiranog učenja kada ljudi napuste organizaciju. Osim toga, sa stajališta pojedinca, radno mjesto u organizaciji je samo jedan dio (nekada vrlo mali dio) nećijih namjera, nećije krivulje razvoja ili lićnih preokupacija. Ljudi često imaju više od jednog posla istovremeno, radeći povremeno i volonterske poslove ili rade kući ili čak posjećuju mnoge druge organizacije u okviru svog posla.

2. Dominantna uloga menadžera i edukatora;

Literatura o učećoj organizaciji uglavnom je pisana za i od strane onih koji su najviše zainteresovani za zdravlje i egzistenciju organizacije, one ćiji je vlastiti identitet usko vezan za organizacijske ciljeve i uspjeh. To su menadžeri organizacije i edukatori koji im služe, a ne pojedinaćni radnici - ćlanovi organizacije.

Prvo, generisanje i praćenje predavanja vezanih za učeću organizaciju ćini se isključivim. Perspektive i vizije individualnih radnika ćine se nevaćnim izuzev

²⁴ Prilagođeno prema Fenwick Tara J.: Limits of the Learning Organization: A Critical Look, <http://www.ualberta.ca> 17.11.2009.

toliko koliko služe organizaciji. Iako se u literaturi koja se odnosi na fenomen učeće organizacije naglašava važnost tzv. „višestrukih perspektiva“, radnicima se u ovoj literaturi ne obraća niti se proučavaju procesi učenja na individualnom radnom mjestu.

Drugo, čitaoci i pisci literature koji promoviraju kontinuirano učenje na radnom mjestu pristupaju projektu učenja kao ovlašćivanju drugih ili pomaganju drugima da uče. Međutim, nedostaje samokritičnost kreatora učeće organizacije. Pitanje koje se može postaviti kreatorima učeće organizacije: Ko kontroliše viziju, ciljeve, definiciju učenja i za koju svrhu?

Idealno bi bilo da svi radnici nastoje vidjeti „veliku sliku“ i na taj način ohrabrivati svakoga da prihvati perspektive lidera iako nije jasno zašto bi široka, globalna perspektiva bila automatski privilegovana u odnosu na onu užu i dublju, kao što je viđenje pojedinačnog radnika koji bi trebao rješavati pojedinačni problem.

Edukatori su najvjerojatnije i sami zainteresovani za proces učenja, s ciljem vrednovanja njihove kreativnosti, statusa, inteligencije, identiteta, znanja tako da sa visokim entuzijazmom i voljom prihvaćaju transformaciju sistema vjerovanja. Ali, postavlja se pitanje, može li se edukatorov projekt nametanja ove perspektive drugim radnicima opravdati osiguravanjem organizacijskog preživljavanja (pretpostavljajući da se njihove neispitane tvrdnje mogu jednom dokazati kao tačne, da je kontinuirano učenje zaposlenih povezano sa organizacijskom produktivnošću).

3. Podređena uloga zaposlenih u ulozi onih koji uče;

Ako su menadžeri i edukatori arhitekti učeće organizacije, zaposleni se povinjavaju viziji sa podređene pozicije. Kao učesnici procesa učenja koji su potaknuti da preuzmu rizik i nastave učiti nove stvari, zaposleni su posebno u nezavidnoj poziciji. Iz perspektive kontinuiranog učenja, pojedinci bi trebali da uče više, bolje, brže i tako su uvijek u određenoj vrsti deficita. Ideologija konstantnog poboljšanja teži prema kreiranju kompetitivne staze (nalik trkaćoj) na kojoj nikako nije moguće dostići željeni nivo znanja kao cilj. Pritisak da će zaostajati se ponekad promišljeno koristi u literaturi vezanoj za učenje na radnom mjestu da bi se stvorio osjećaj paranoje i zabrinutosti među zaposlenima - možda vjerujući da će pritisak i strah potaknuti zaposlene na učenje. Istovremeno, organizacijsko znanje koje se smatra ključem uspjeha, je direktno povezano sa sposobnostima i željom zaposlenika za učenjem. Radnici postaju odgovorni za organizacijsko zdravlje bez ovlasti da oblikuju alternativne okvire učenja.

4. Naglasak na rješavanju problema i instrumentalizacija znanja;

Literatura koja se odnosi na učeću organizaciju naglašava dvije vrste znanja:

inovativno i znanje za rješavanje problema odnosno tzv. „otkrivanje grešaka“. Orijehtacija na rješavanje problema posmatra učenje kao kontinuirano traženje izlaza iz teškoća što je negativna orijetacija prema razumijevanju kognitivne konstrukcije mišljenja. Kada shvatanje učenja postane dirigovano metaforom rješavanja problema i inovacijama proizvoda, proces učenja teži da bude ograničen tzv. tehničkim znanjem za instrumentalne svrhe. Svrha kontinuiranog učenja promovira prošireni pogled na razvoj. Pitanje „šta učiti“ se rijetko postavlja. Zaposleni će možda pretpostaviti da će organizacija u budućnosti donositi odluke o zapošljavanju na osnovi posebnih vještina i radnog iskustva ali ovo nije u potpunosti razjašnjeno. Pitanje „kako učiti“ je programski fokus većeg dijela literature vezane za učeću organizaciju koja obezbjeđuje mnogo savjeta o procesu učenja i izgradnji zajednice nalik na porodicu koja se brine o svojim članovima koji sve dijele međusobno. Budući da ne postoji jasan plan i program, odluke o tome šta učiti, vjerovatno nikada neće biti donijete, što je i prirodno obzirom da se u ideologiji konstantnih promjena, arhitekti učenja mogu prikloniti posebnim sadržajima: sadržaj se pojavljuje nepredviđeno. Inovacija u svrhu držanja koraka sa konstantnim promjenama je u fokusu. Iz takve perspektive, alternativni pogledi na učenje se ne vide.

5. Organizacijsko odobravanje kritičkih razmišljanja;

Autori učeće organizacije (Watkins i Marsich, Senge, Argyris) posebno naglašavaju kritičko razmišljanje kroz razgovore u malim grupama, kao pokretač za oblikovanje učeće organizacije. Pretpostavlja se da se učenje događa kada razumijevanje postane oblikovano kroz svjesne racionalne misli i jezik. U traženju eksplicitnog kritičkog odgovora svojih zaposlenika, organizacija prisvaja, za svoje vlastite potrebe, najprivatnije aspekte individualnih svjetova - njihova uvjerenja i vrijednosti - regrutujući ih za organizacijske namjene.

Dobar primjer za to je individualni razvoj pojedinca opisan u popularnoj knjizi P. Senge, podvrgavajući pojedince izraženom nadgledanju privatnosti. Organizacijska perspektiva je *status quo* orjentisana i služi sama sebi. Učenje zaposlenih je inovativno i kritički refleksivno toliko dugo dok rezultati osiguravaju preživljavanje, prosperitet, produktivnost i konkurentsku prednost organizacije. Iz organizacijske perspektive kontinuirano učenje pojedinaca je u konstantnom deficitu.

6. Oslanjanje na otvoreni dijalog za grupno učenje na radnom mjestu;

Najistaknutiji element za razmišljanje u literaturi o učećoj organizaciji je timski dijalog. Ekstenzivne strategije nastoje potaknuti kreiranje otvorene klime povjerenja gdje iskrenost nije kažnjiva i gdje je individualno razotkrivanje dopustivo, gdje je komunikacija jasna i autentična, gdje su ljudi izloženi višestrukim perspektivama i gdje su izazovi jednih prema drugima potaknuti pretpostavkama.

Ova literatura prihvata mogućnost „idealne situacije za razgovor“ gdje učesnici komuniciraju jasnim i nepotpunim informacijama, gdje su oslobođeni prinude ili obmanjivanja, oni mogu odmjeriti dokaze i procijeniti argumente objektivno, otvoreni su prema alternativnim perspektivama i mogu kritički odgovoriti na svoje vlastite pretpostavke, jedni od drugih slušaju iskustva, traže uzročne veze i konačne posljedice, razgovaraju o neuspjesima i analiziraju greške jedni drugima. Naglasak je na postizanju transparentnosti kroz razgovor. Razotkrivanje nečijeg mišljenja i posebno razotkrivanje u svrhu kritičkog nadzora nečijeg sistema vrijednosti i uvjerenja može kao rezultat imati kršenje individualnih prava. Moć i bliske veze su uvijek složene i višeslojne kategorije u situacijama grupnog dijaloga. Na radnom mjestu ovo je posebno slučaj kada su konverzacija i veze strukturirani prema spolu, klasnoj pripadnosti, dobi, zanimanju, statusu i drugim pozicijama.

Realnost je da na radnom mjestu svi ljudi vjerovatno nemaju jednake šanse da participiraju, reflektuju i opovrgavaju jedni druge u „timskom dijalogu“. Pojava dijaloga je utemeljena u Sengeovoj *Petoj disciplini*, na učenju zaposlenih u organizaciji da vide sebe kao jedinku uvezanu u grupu koja funkcionira međuzavisno u dostizanju zajedničkih ciljeva. Sistemsko mišljenje suštinski izjednačava socijalni i kulturni entitet (strukturiran putem moći i složenim, konstantno promjenjivim ljudskim relacijama) sa fizičkim fenomenom. Tako je organizacija konceptualno postavljena kao biološki sistem. Sistemsko mišljenje je a-strukturalno, a-kontekstualno, a-historijsko i a-političko. Znanje je dostupno svima bez ograničenja, konflikt se posmatra kao razrješiv jaz između jednakih konkurentskih individua; a kultura se posmatra kao set uslova iz okruženja kojima se može manipulirati kroz misaono liderstvo. Takve pretpostavke ne mogu se prihvatiti naspram organizacijske realnosti.

Osim navedenih ograničenja, kritike učeće organizacije ukazuju na činjenicu da ovaj koncept može biti nerealan i ponekad kontraproduktivan. Elkjaer²⁵ opisuje danske učeće organizacije koje nisu bile dugotrajne i sugerira da je njihov kratki vijek uzrokovan pretjeranim naglašavanjem mijenjanja pojedinačnih zaposlenika dok sama organizacija, struktura njenog menadžmenta kao i poslovne prakse, ostaju sasvim nepromijenjene. Ovaj naglasak na individualno učenje se može pojaviti zbog općih i apstraktnih uslova u kojima se učenje razmatra i objašnjava u propisanim okvirima učeće organizacije.

25 Price A.: Human Resource Management, South Western Cengage Learning, London, 2007, str. 517.

ZAKLJUČAK

Učeća organizacija obuhvata nekoliko komponenti: sistemsko razmišljanje, individualno usavršavanje, identifikacija mentalnih modela, građenje zajedničke vizije i timsko učenje. Unatoč nekim ograničenjima, primjena koncepta učeće organizacije može polučiti višestruke koristi i za pojedinca (u smislu oblikovanja plana individualnog usavršavanja, unapređenja odnosa s drugima i sl.) i za kolektiv (u smislu poboljšanja efikasnosti, jačanja inovativnosti, poboljšanja kvaliteta poslovanja i sl.). Transformacija klasične organizacije u učeću organizaciju zahtijeva korjenite promjene (promjenu vizije, strategije, organizacijske strukture, kulture i klime, poslovnih sistema i procesa i sl.) što se ne može postići u kratkom vremenskom periodu. Imajući na umu osnovnu definiciju učeće organizacije, može se reći da je proces učenja u organizaciji trajan, neprekinut proces a ovaj model organizacije se može smatrati najprikladnijim oblikom organizacijske strukture u savremenim uslovima.

LITERATURA

I Knjige

- Edmondson A. C.: The Competitive Imperative of Learning, Harvard Business Review, July-August, 2008
- Garvin D. A.: Building a Learning Organization, Harvard Business Review on Knowledge Management, August, 1998
- Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F.: Is Yours a Learning Organization?, Harvard Business Review, March, 2008
- Price A.: Human Resource Management, South Western Cengage Learning, London, 2007
- Rupčić N.: Značajke poduzeća Primorsko-goranske županije u kontekstu koncepta poduzeća koje uči, *Ekonomska istraživanja*, 118-131, Rijeka, 2006
- Senge Peter M.: Peta disciplina, (prevod), Mozaik knjiga, Zagreb, 2001
- Sherry Shiuan Su: Individual Learning and Organizational Learning in Academic Libraries, School of Communication & Information, Nanyang Technological University, Singapore, 2006,
- Stone Raymond J.: Human Resource Management, John Wiley&Sons Australia, 2002
- Šiber F.B., Sikavica P., Pološki Vokić N.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008

II Internet izvori

- Agarwal Ajay: Learning Organization, <http://www.hrfolks.com> 21.10.2009.
- Bersin John: Building a Learning Culture/Published, April, 2008, <http://www.clomedia.com/includes/printcontent.php?aid=2141> 23.03.2010
- Fenwick Tara J.: Limits of the Learning Organization: A Critical Look, <http://www.ualberta.ca> 17.11.2009.
- <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm> 27.04.2010.
- <http://www.scribd.com/doc/19444567/Individual-Learning> 07.05.2010.
- <http://www.valuebasedmanagement.net> 07.05.2010.