



Nataša Rupčić, magistar je znanosti i asistent na Ekonomskom fakultetu u Rijeci. Primarno područje istraživanja su joj poduzeće koje uči i suvremeni trendovi u menadžmentu.

Članak: Organizacija koja uči, Kai Larsen i dr.

Komentar Nataše Rupčić

Dvadeseto stoljeće obilovalo je pristupima i teorijama o upravljanju organizacijama koje su menadžerima nudile tzv. "tajnu uspjeha." Početkom prošloga stoljeća dominantna teorija bila je Taylorov znanstveni menadžment, nakon čega je tridesetih godina slijedio tzv. Pokret ljudskih odnosa. Šezdesetih godina pojavila se tzv. kontingencijska teorija. Zaostajanje u konkurentnosti zapadnih kompanija osamdesetih godina prošloga stoljeća i jačanje japanskih korporacija potaknulo je teorijsko izučavanje pristupa koji se temeljio na naglašavanju kulture i izvrsnosti. Međutim, naglašavanje organizacijske kulture također nije pomoglo u rješavanju problema stjecanja izvrsnosti budući da se izvrsnost sve manje temelji na raspoloživim resursima.

Navedeni teorijski koncepti imali su izniman utjecaj na način upravljanja organizacijama, iako neki teoretičari tvrde da se radilo tek o primjeni najnovije mode u znanosti o upravljanju. Iako se zrnice istine može naći u tezi da su menadžeri slijedili nove teorijske trendove zbog njihove pomodnosti, ipak treba uzeti u obzir da je interes za navedene teorijske pristupe u prvom redu bio potaknut težnjom i potrebom za svladavanjem organizacijskih slabosti i suzbijanjem vanjskih prijetnji.

Postizanje održivih konkurentskih prednosti, odnosno stjecanje izvrsnosti u suvremenih uvjetima poslovanja obilježenih globalizacijom, internacionalizacijom i dominacijom informacijske i komunikacijske tehnologije u osnovi počiva na znanju. Ta je spoznaja potaknula izučavanje teorije temeljene na organizacijskom učenju. Iako se interes za organizacijsko učenje pojavio već pedesetih godina prošloga stoljeća, taj se pristup u organizacijskoj praksi počeo spominjati tek devedesetih godina u radovima Sengea i Pedlera. Iako se ovom pojmu u posljednjih nekoliko godina pridaje velika pozornost, on i nadalje izmiče jasnom određenju. Razlog tomu može se naći i u preklapanju dva koncepta: organizacijskoga učenja i organizacije koja uči. Naizmjenično korištenje ova dva pojma pridonosi pogrešnom razumijevanju procesa učenja i umanjenju njegova učinka u organizacijama.

Unatoč konfuznosti u razumijevanju, teza o permanentnom učenju, posebno organizacijskome učenju kao jedinom izvoru trajnih konkurentskih prednosti, kontinuirano se potvrđuje u poslovnoj praksi, ali i akademskim istraživanjima. Nesporno je da se proces učenja može optimizirati jedino u okviru koncepta učećega poduzeća budući da je njegova temeljna ideja stvoriti takvo okruženje u kojem će se učenje provoditi permanentno, uvijek na višoj razini, s rezultatima koji su u funkciji strategijskoga djelovanja poduzeća. Ako poduzeća žele uspješno usvojiti pristup koji naglašava učenje kao način stjecanja konkurentnosti, potrebno je razumjeti teoriju i praksu organizacijskoga učenja i filozofiju

organizacije koja uči, odnosno spoznaje temeljiti na empirijskom istraživanju. Rješenje stoga nije u sugeriranju novih pojmova i koncepata kojima bi se redizajnirale većpostojeće ideje, već u doprinosu razumijevanja filozofije učećega poduzeća u njenoj cjelovitosti i prilagođavanju njene primjene postojećim situacijskim čimbenicima poduzeća.

Osnova prilagođavanja je neprestano istraživanje, ispitivanje, simuliranje, drugim riječima učenje. Stoga organizacija koja uči na svim razinama treba postati temelj društva. Taj koncept može omogućiti da se procesu učenja pristupi na svjesniji, promišljeniji i temeljitiji način. Cilj organizacije koja uči je stvoriti zajednice učenja. To podrazumijeva razumijevanje funkcioniranja sustava, redizajniranje mentalnih modela, odnosno učenje o njima. Može se zaključiti da stvoriti učeću organizaciju ili učeće poduzeće zapravo znači učiti o njemu.

Ono što koncept organizacije koja uči približava cilju postizanja organizacijske, odnosno poslovne izvrsnosti jest ideja kako je učenje jedini stvarni izvor održivih konkurentskih prednosti, odnosno ideja kako je potrebno permanentno učiti kako bi se postalo i ostalo izvrsnom kompanijom. Dosadašnji birokratski, komandno-kontrolni model, čak i pod pretpostavkom decentralizacije koja rezultira njegovom "lean and mean" verzijom ne može biti dorastao izazovima poslovanja na početku 21. stoljeća. Poduzeća trebaju novu organizaciju koja će omogućiti korištenje evolutivnih i radikalnih promjena na dobrobit poduzeća, odnosno povećanje kapaciteta organizacije za suočavanje i apsorpciju implikacija promjena. Taj zahtjev implicira permanentno učenje i razvoj potencijala svih ljudi koji rade u poduzeću, ali i onih koji predstavljaju strateške partnere. Uključuje također samo-razvoj organizacije kao cjeline, odnosno integraciju učenja i razvoja svakog pojedinca s učenjem i razvojem organizacije kao cjeline.

Zahtjev za organizacijskim učenjem i razvojem još predstavlja izazov. Mnogi autori, a posebice praktičari ideju učenja i učeće organizacije sagledavaju u svjetlu individualnoga učenja. Međutim, nikakvi individualni naponi učenja i razvoja neće rezultirati organizacijskom transformacijom i razvojem, ako ono nije ciljno usmjereno na individualnoj, ali i organizacijskoj razini, ali prije svega komunicirano, umreženo i integrirano u organizacijskoj viziji i sustavu vrijednosti. Tome u prilog govori činjenica kako postoji veliki broj organizacija koje

znaju puno manje od onoga što znaju njeni članovi. Posebno je zabrinjavajuće kada organizacije ne mogu naučiti ono što znaju njeni članovi. Slikovito rečeno, IQ pojedinaca često je veći od kolektivnoga IQ-a.

Zahtjev za pojedinačnim učenjem i razvojem relativno je lako ostvariti uz primjenu odgovarajućih resursa, metoda, tehnologije i motivacijskih čimbenika. Ispravno je tvrditi da svi ljudi imaju sposobnost učenja. Međutim, strukture u kojima djeluju nisu uvijek poticajne za djelovanje na osnovi vlastitoga razmišljanja. Osim toga, zaposlenima često nedostaju alati i tehnike koji mogu omogućiti realizaciju ideja. Njihova implementacija sama po sebi ne bi trebala predstavljati problem. Ono što jest problem i čime se posebno bavi filozofija organizacije koja uči jest fundamentalni mind shift članova organizacije kako bi se ostvarili ciljevi organizacije koja uči, odnosno njenih članova.

Ono što ljude pokreće jest osjećaj pripadnosti uspješnome timu, povezanost s drugim ljudima, osjećaj stjecanja vrijednoga iskustva na osnovi sudjelovanja u nečemu što je "veće od njih samih." Ljudi tada osjećaju da žive život u punom smislu riječi. Duh pripadanja nečem velikom, vrijednom, važnom, trajnom, možda čak i veličanstvenom je nešto za čim pojedinci teže čitav život i ono što žele ostvariti i na radnom mjestu. Ljudi provode život izgrađujući, odnosno stvarajući vlastito okruženje na svim razinama. Budući da su organizacije društveni sustavi, sastavljeni od ljudi kao građevnih entiteta, istovjetan zaključak vrijedi i za organizacije. Paradigma učeće organizacije i učećega poduzeća stoga iskazuje svojevrsnu filantropsku orijentaciju, odnosno usmjerenje prema postizanju više kvalitete života i održivoga razvoja.