



Lara Jelenc, magistar znanosti, asistent je na kolegiju Strateški menadžment, Poslovna i razvojna politika poduzeća i Upravljanje kvalitetom pri Ekonomskom fakultetu u Rijeci. Dobitnik je mnogih akademskih nagrada i priznanja: Ministarstva znanosti i prosvjete za izuzetne akademske rezultate, diplome Europe House Zagreb i diplome Christian Academy for European Dialogue.

Članak: Učenje na pogreškama  
Marilyn Darling

## Komentar Lare Jelenc

Gotovo svakodnevno slušamo o studijama i strategijama koje bi trebale biti okosnica budućeg razvoja nekog poduzeća posrnulog u pretvorbi i privatizaciji ili poduzeća koje se tek sprema za privatizaciju. Studije i strategije nerijetko se odnose i na osmišljavanje zadovoljenja javnih potreba i posebnih pitanja od interesa države. Stručna komisija koju sačinjavaju priznate individue govori u ime struke i često se zalaže za inovativni pristup rješavanju problema. Nakon brojnih i podugih sastanaka izvješće koje se iznosi javnosti u pravilo o nekoliko smjernica: valjalo bi detaljnije analizirati, istražiti, oblikovati, dati strateške smjernice, osmisliti, pokrenuti, dati poticaj... A što se u međuvremenu događa sa životom i poslovanjem?

Mogućnost da se nešto promijeni obično stvara tenziju koja zatim stvara negativnu atmosferu protiv uvođenja novina i inoviranja. Nakon što se reflektori na pozornici ugase sve se ubrzo vraća u normalu. Veliki planovi se zaboravljaju, a ljudi se opet osjećaju sigurno i nastavljaju po starome. Dok se velike misli spremaju u ladicu, veće rađa ideja o novoj stručnoj komisiji i novom problemu kojeg treba riješiti. Možda se rješenje krije u činjenici kako se velikim pompozanim planovima mogu postići samo mala unapređenja kratkog roka trajanja, a tek malim, ali kontinuiranim pomacima istinske značajne promjene.

U medijima i stručnoj literaturi slušamo i čitamo o turbulentnom okruženju u kojem se moramo gotovo svakodnevno mijenjati, unapređivati svoje poslovanje i potruditi se predvoditi te promjene. No, promjene se ne odnose samo na nove tehnologije ili kupnju novih strojeva, veće one prvenstveno odnose na nas same i način na koji razmišljamo o našem osobnom unapređenju. U nedavnoj studiji IBM-a iz 2006. godine na uzorku od 765 top menadžera svjetskih poduzeća najpoželjnije inovacije nisu samo inovacije proizvoda ili usluga, nego istodobna inovacija proizvoda, usluga i poslovnog modela. Pod poslovnim modelom u kontekstu studije podrazumijeva se oblik organiziranja i načina financiranja poslovanja. Dakle, uspješni na svjetskoj razini simultano inoviraju na tri različita područja. Podatak kako u sljedeće dvije godine **65% top menadžera-ispitanika planira promijeniti model poslovanja** dovoljno govori sam za sebe.

Poticaj za promjenom može doći iz okoline ili poduzeća. No, promjena se može dogoditi samo onda ako bude prihvaćena na razini "duše poduzeća", top menadžmenta i svakog zaposlenika u okvirima svakodnevnih poslova te u načinu na koji oni percipiraju svoju ulogu u kontekstu cjelokupnog poslovanja poduzeća.

Tek kada se promjena dogodi u individui, ona se može širiti i na timove, grupe i cjelokupno poduzeće.

Načini prihvaćanja promjena i učenja su različiti, a članak "*Učenje na pogreškama*" nudi jednu od metoda koje se mogu primijeniti u poduzeću. Vojska je oduvijek bila izvor ideja o strategiji pa zašto da ne bude i izvor učenja o promjenama i uvođenja promjena? Sugerirana metoda za poboljšanje učenja predstavlja gotovo laboratorijski pristup učenju, u izdvojenom okruženju gdje se dolazi do kritičnih trenutaka spoznaje, te se naučeno pokuša ponovno aplicirati u "realnom" okruženju.

U svijetu menadžmenta nisu dozvoljeni pokusi i generalne probe. No, zar tako nije i u vojsci, zar tamo također nema pokuse i generalnih proba? Ideja koju autorica predlaže vrlo je dobra i privlačna. Pa ipak, može li se tako jednostavno primijeniti?

Ključni trenutak u procesu učenja, analize učinjenog i napravljenih pogrešaka, trenutak je u kojem se zaboravljaju stari običaji, navike i percepcija i prihvaćaju novi. Ako se novi običaji, navike i percepcija oslanjaju na postojeće tada dolazi do gomilanja, taloženja i postupnog odbacivanja novina jer se one ne poklapaju sa starom i stabilnom mrežom znanja i sposobnosti.

Osim toga, iako dijelovi teksta koji opisuju "*...atmosfera sigurnog okruženja u kojoj se otvoreno diskutira i iznose refleksije*" veoma mnogo govore, nerijetko se preko njih prolazi vrlo brzo, jer se navodno podrazumijevaju. Stvoriti, a nakon toga i održati atmosferu u kojoj se potiče, razvija i podržava diskusija i refleksija negira postojanje nametnutih autoriteta, prisilnih odluka, unaprijed utvrđenih ciljeva, standardnog oblika motivacije i nagrađivanja, a sve navedeno duboko je ukorijenjeno u porama hrvatskih poduzeća. Odluči li se neko poduzeće na uvođenje metode "*Učenje na pogreškama*" bez uvođenja popratnih promjena, tada ne može očekivati nikakve pozitivne efekte, većdapače, kontraefekte koji će postojeću situaciju dodatno pogoršati.

Zašto učimo od vojske? Možda odgovor leži u činjenici što vojska ne koristi aktivno svoja znanja u svakodnevici (srećom!) te stoga obilje slobodnog vremena na raspolaganju koristi kako bi se dosjetila ovakvih i sličnih metoda koji će podići razinu borbene spremnosti. Možda se baš trenuci zatišja i primirja trebaju koristiti za razvoj novih sposobnosti, jer kada se ratna zbivanja jednom pokrenu za refleksiju i diskusiju vjerojatno više neće biti vremena.

Metoda "*Učenje na pogreškama*" bi se trebala koristiti kao integrativni dio svakodnevne rutine, gotovo podsvjesno. Poduzeće DT Energy je uspjelo ovu metodu implementirati tako da je ona prihvaćena kao novi način razmišljanja a ne kao dodatni element u poslovanju poduzeća koji dodatno opterećuje zaposlenike. Upravo je to ključ uspjeha koji je jednostavno primjenljiv i na druga poduzeća s velikom dozom percepcije uspjeha, ali isto tako i velikom dozom percepcije neuspjeha. Jer, ipak svi smo mi samo ljudi...

Ah taj menadžment...