

# MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UČEĆE ORGANIZACIJE S OBZIROM NA KULTURALNE SPECIFIČNOSTI

---

Rupčić, Nataša; Gaica, Edita

Source / Izvornik: **Ekonomska misao i praksa, 2018, 177 - 207**

Journal article, Published version

Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:017128>

Rights / Prava: [Attribution-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-16**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)



## **Dr. sc. Nataša Rupčić**

Izvanredna profesorica  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci  
Katedra za organizaciju i menadžment  
E-mail: natasa.rupcic@efri.hr

## **Edita Gaica**

Studentica diplomskog studija  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci  
E-mail: edita.gaica@gmail.com

# **MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UČEĆE ORGANIZACIJE S OBZIROM NA KULTURALNE SPECIFIČNOSTI<sup>1</sup>**

UDK / UDC: 005.94:316.7

JEL klasifikacija / JEL classification: O30, M15, Z12

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 14. srpnja 2017. / July 14, 2017

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

### ***Sažetak***

*Temelj unaprjeđenja i razvoja suvremenog poslovanja čine neprestano istraživanje i stjecanje novih spoznaja, odnosno učenje. Rad brojnih autora i praktičara potvrdio je da je učeća organizacija paradigma za uspješno suočavanje s promjenama i postizanje poslovne izvrsnosti. U ovom radu, koncept učeće organizacije razmatra se s obzirom na skup načela, odnosno disciplina učeće organizacije te njegovih poželjnih organizacijskih značajki. No, proces izgradnje učeće organizacije nije moguć bez razumijevanja značajka okruženja, posebno vrijednosnih sustava koji prevladavaju u nekom društvu. Cilj ovoga rada je identificirati kulturalne značajke koje mogu podržati izgradnju koncepta učeće organizacije. Podudarnost kulturalnih značajka sa značajkama koncepta učeće organizacije analizirana je s aspekta Hofstedeova modela kulturalnih dimenzija te s obzirom na vrijednosni sustav koji postoji u društvima koja su se razvijala na temeljima hinduizma i konfucijanizam. Svrha ovoga rada je identificirati istraživačke hipoteze kojima je empirijski moguće potvrditi koje kulturalne značajke mogu podržati izgradnju koncepta učeće organizacije.*

***Ključne riječi: učeća organizacija, učeće discipline, Hofstedeov model, hinduizam, konfucijanizam.***

---

<sup>1</sup> Ovaj rad je sufinanciralo Sveučilište u Rijeci projektom broj 13.02.1.3.06.

## 1. UVOD

S obzirom na visoki stupanj dinamike suvremenoga poslovanja, opstati mogu samo ona poduzeća koja su visoko fleksibilna, koja uspijevaju uravnotežiti interese različitih interesno-utjecajnih grupa te ona koja se neprestano razvijaju na temelju razvoja i stjecanja novih znanja. Zato se nerijetko ističe da suvremena poduzeća trebaju postati inteligentna, odnosno učeća. Važnost učenja dovodi se u vezu s organizacijskom sposobnošću da unaprjeđuje efikasnost, inovira te stvara vrijednost, kako za kupce, tako i za dioničare (Davis i Daley, 2008.). Učiti treba o aspektima poslovanja koji se odnose na različite interesno-utjecajne grupe jer visoki stupanj međuovisnosti čimbenika može dovesti do gubitka legitimiteta, odnosno sposobnosti dugoročnog ispunjavanja zahtjeva interesno-utjecajnih grupa (Schwanninger, 2000.). Osim toga, interesno-utjecajne grupe se više ne promatraju kao vanjski entiteti, već ih se internalizira, odnosno čini ih se sastavnim dijelovima procesa stvaranja vrijednosti. S obzirom na spomenuto, ostvarivanje i održanje konkurentne prednosti suvremenih poduzeća podrazumijeva razvoj visokoga stupnja individualne i kolektivne (organizacijske) sposobnosti učenja, odnosno transformaciju poduzeća prema značajkama koncepta učeće organizacije.

Rad brojnih autora (cf: Smith, 1999.) i praktičara potvrdio je da je učeća organizacija, odnosno učeće poduzeće, paradigma za uspješno suočavanje s promjenama. Učeća organizacija može se definirati kao organizacija koja izgrađuje sustave za stjecanje i razmjenu znanja, a proces učenja vrednuje kao kontinuirani, strateški proces koji rezultira promjenama u znanju, uvjerenju i ponašanju, čime se povećava organizacijski kapacitet za inoviranje i razvoj. Prema konceptu učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća, njegove sastavnice je potrebno transformirati na određeni način kako bi se ostvario cilj kontinuiranog samoobnavljanja na temelju procesa učenja. Učeća organizacija se tako može definirati i na sljedeći način: učeća organizacija je organizacija u kojoj pojedinci kao organizacijski agenti uče, a njihovo se znanje na organizacijski prihvatljiv način kodira u organizacijsku memoriju u obliku procedura, procesa, sustava, odnosno organizacijskih rutina. U literaturi se može naći i perspektiva definiranja učeće organizacije prema organizacijskoj strukturi, prema kojoj je ona fleksibilna organizacija organskoga tipa. Watkins i Marsick (1993.) učeću organizaciju, primjerice, opisuju kao plosnatu organizaciju koja predstavlja odmak od hijerarhije i nepotrebne birokracije te u kojoj informacije slobodno kolaju između ljudi, odjela i sustava za obradu podataka. Stvaranje učećih strategije koje nastaju na temelju znanja i interakcije s različitim dionicima smatra se ključnim prilikom stvaranja i održavanja učeće organizacije (Cho, 2002.).

Ellinger *et al.* (2002.) su na uzorku od 400 srednjih menadžera američkih proizvodnih poduzeća utvrdili da postoji statistički značajna pozitivna veza između koncepta učeće organizacije i financijskih rezultata poduzeća te tako pokazali dobrobiti njegova uvođenja. Davis i Daley (2008.) su došli do sličnih rezultata te utvrdili da ponašanje učećih organizacija ima značajni učinak na

pokazatelje poput neto dobiti po zaposleniku te postotka prodaje od novih proizvoda. Istraživanja su pokazala i da koncept učeće organizacije ima pozitivan učinak na zaposlenike. Tako su Chang i Lee (2007.) na uzorku poduzeća iz različitih industrija na Tajvanu utvrdili da koncept učeće organizacije pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika poslom. Dirani (2009.) je došao do sličnog rezultata te utvrdio da učeća kultura pozitivno utječe na zadovoljstvo poslom te na organizacijsku predanost.

Prema Sengeu (2006.), dimenzija prema kojoj se učeće organizacije razlikuju od tradicionalnih je ovladavanje određenim disciplinama, čime organizacije konvergiraju prema inovativnim učećim organizacijama. Senge (2006.) je definirao pet disciplina učeće organizacije: osobnu izvrsnost, mentalne modele, timsko učenje, zajedničku viziju i sustavsko razmišljanje. Osobna izvrsnost podrazumijeva kreiranje razvojnoga puta pojedinca koji vodi izvrsnosti kroz cjeloživotno učenje. Učenje se ne odnosi samo na poslovna područja, već uključuje jačanje interpersonalnih vještina, posebno vještinu dijaloga, razvoj osobne svijesti, postizanje emocionalne zrelosti i razumijevanje etičkih/moralnih dimenzija organizacijskoga života.

Na način odgovora osobe na nove situacije utječu ugrađene pretpostavke i generalizacije koje se nazivaju mentalnim modelima. Mentalni modeli omogućuju brzi odgovor na nove situacije i mogu se diferencirati na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Ponekad su mentalni modeli ograničavajući i nefunkcionalni te onemogućuju prilagodbu novim okolnostima. U učećoj organizaciji se o mentalnim modelima raspravlja, pažljivo ih se proučava i revidira na osobnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Ako organizacija želi postati učećom, mora prevladati strah koji članove onemogućuje da propituju uvriježene načine razmišljanja i djelovanja.

Tek kada grupe i/ili pojedinci koji djeluju u nekoj organizaciji započnu dijeliti viziju o tome kako dijelovi sustava stoje u interakciji s drugim komponentama sustava, moguće je timsko, odnosno organizacijsko učenje. Usklađivanjem perspektive o interakciji elemenata sustava moguće je razriješiti mnoge organizacijske probleme. Usklađivanjem perspektiva omogućuje se kooperacija pojedinaca ili grupa koje pripadaju različitim, ali međuovisnim dijelovima istoga sustava. Discipline, posebno disciplina zajedničke vizije, uključuju postojanje osobne vizije pojedinca. Osobna vizije treba biti usklađena sa zajedničkom vizijom i razlikovati se od objektivne stvarnosti. Jaz između objektivne stvarnosti i osobne vizije pojedinaca rezultira kreativnom tenzijom. Kreativna tenzija je sila koja omogućuje pomak od objektivne stvarnosti prema stvarnosti osobne vizije. Članovi organizacije na temelju zajedničke vizije preispituju pretpostavke, ispituju različite opcije te traže točke u sustavu koje bi snagom poluge mogle ostvariti najveći učinak.

Timski rad i timsko učenje zahtijevaju sustavsku perspektivu jer se pojedinci nalaze u interakciji s drugim članovima tima i s drugim timovima u organizaciji. Sustavsko razmišljanje je nužno kako bi se zajednička vizija prevela

u koordinirane akcije koje uključuju sve pojedince i timove. U suštini sustavskoga razmišljanja je svijest o međuovisnosti, odnosno različitim stupnjevima međuovisnosti osoba u timovima, timova u organizacijama i organizacijama u širem okruženju. Disciplina sustavskoga razmišljanja povezana je s drugim disciplinama, posebno mentalnim modelima, zajedničkom vizijom i timskim učenjem. Obrasci ponašanja i odnosa derivirani su iz mentalnih modela pojedinaca koji predstavljaju njihovu percepciju o tome kako pojedini relevantni dijelovi sustava stoje u interakciji s drugima. Kako bi se u poduzeću kao sustavu dogodilo organizacijsko učenje, važno je da su pojedinci voljni i spremni iznijeti svoje individualne mentalne modele, suočiti ih s mentalnim modelima svojih kolega, raspraviti o mogućim razlikama i tijekom dijaloga doći do percepcije o tome što sustav zaista jest, kako djeluje i kakvi su odnosi identificiranih relevantnih dijelova. Usklađivanje mentalnih modela zapravo predstavlja deriviranje zajedničke vizije.

Suočiti se s kompleksnošću života na produktivan, autentičan i kreativan način znači neprestano vježbati prethodno spomenute 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 spomenute discipline međusobno isprepletene. Tako vježbanje jedne vještine pridonosi istovremenom pobuđivanju potrebe za drugima. Njihov izravni rezultat je promjena ponašanja i sagledavanje stvarnosti na drukčiji način. Na taj način ove discipline postaju uzajamno osnažujuće, pritom izgrađujući pojedinca i organizaciju prema novim razvojnim razinama kvalitete rada i života (Rupčić, 2016.a).

Unatoč velikoj popularnosti koncepta učeće organizacije, kako u akademskim, tako i u menadžerskim krugovima, posebno na način kako ga je definirao Senge, ova ideja je u mnogim organizacijama ostala tek romantična, utopijska te pomalo mistična težnja. Zbog toga je ideja o učećoj organizaciji pomalo izgubila na važnosti, a javljaju se i pitanja je li učeća organizacija uopće „živa“ (Pedler, 2013.). No treba napomenuti da je ideja učeće organizacije još uvijek prisutna te se traže načini kako ju najbolje implementirati. Tako se istovjetne ideje mogu naći u pojmovima i konceptima kojima se koristi kao fragmentima cjelovitoga koncepta učeće organizacije kao što su „agilni i adaptivni sustavi“, „dinamička sposobnost“, „umrežavanje znanjem“, „suradnička partnerstva“ i slično (Pedler i Burgoyne, 2017.). No možda ključ razmatranja mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije leži u vrijednosnom sustavu, odnosno stavovima i obrascima ponašanja pojedinaca koji čine suvremene organizacije i poduzeća, odnosno u značajkama njihove kulture. U literaturi se također pojavljuju teze o potrebi preispitivanja teorije i prakse učeće organizacije s obzirom na mogućnosti primjene ovoga koncepta, posebice u državama s drukčijim kulturološkim značajkama (cf. Caldwell, 2012.). Primjerice, Eijkman (2011.:169) upozorava da bi bilo korisno primijeniti širi pristup te uzeti u obzir i kulturalne značajke, odnosno ograničenja primjeni ovoga koncepta. I Hofstede je isticao da teorijski koncepti koji su razvijeni u SAD-u

imaju ograničenu mogućnost primjene u državama neengleskoga govornoga područja (Hofstede, 1993.). Pritom je korisno napomenuti i da se javljaju teze da primjena američkih menadžerskih koncepata predstavlja oblik neokolonijalizma po uzoru na djelovanje nekadašnjih kolonijalnih sila (Eijkman, 2011.), što budi otpor koji nije uvijek opravdan, odnosno ne temelji se na racionalnim postavkama.

Kultura je kolektivni fenomen kojim određena grupa ljudi definira odgovore na sva važna pitanja društvenoga života. Kultura se može definirati kao skup zajedničkih vrijednosti, pretpostavki i uvjerenja koji se odražavaju u zajednički usvojenim stavovima, obrascima ponašanja i očekivanjima od drugih, a prenose se s generacije na generaciju. Hofstede (1997.:5) je kulturu definirao kao „kolektivno programiranje uma prema kojem se članovi jedne grupe razlikuju od članova druge grupe“. Kultura tako predstavlja određeni mentalni model koji se temelji na duboko usađenim pretpostavkama koje služe kao prizma putem koje pojedinci interpretiraju vanjske okolnosti te na njih odgovaraju u obliku uvjetovane reakcije.

Važnost određenih kulturalnih značajki u nekom društvu ili državi ima snažan utjecaj na oblikovanje organizacijske kulture tamošnjih poduzeća. Zaposlenici u poduzeća dolaze s oblikovanim vrijednosnim sustavom koji su izgrađivali od početka života. Ako pojedinci dijele zajedničko kulturalno naslijeđe, organizacijsku kulturu u poduzeću neće biti teško uspostaviti pod uvjetom da se njezine značajke podudaraju sa značajkama kulturalnoga naslijeđa (Van Oudenhoven, 2001.). Ako postoji kulturalna neusklađenost između zaposlenika, dolazi do pada produktivnosti te uvođenja različitih procedura radi sprječavanja i rješavanja sukoba (Chua *et al.*, 2003.). Kulturalne značajke također utječu na stil učenja (De Vita, 2001.), ali i na pristup prema znanju. Tako se u zapadnim društvima znanje smatra robom kojom se trguje te koju se koristi na ekonomičan način, kao i svaki drugi resurs, uz cilj ostvarivanja što je moguće više stope povrata na takvo ulaganje (Andriessen i van den Boom, 2007.). S druge strane, u istočnjačkim kulturama znanje nije stvar, već proces koji ima značajke mudrosti, duhovnosti i razvoja prema većem stupnju prosvjetljenja onoga koji ga razvija (a ne koristi). Znanje kao proces tako podrazumijeva sinergiju svijesti, uma i emocija. Brojna istraživanja pokazuju važnost promjene percepcije o radu i učenju u svrhu uspješne izgradnje učeće organizacije (cf. Marquart, 2011.). Kultura je također bitna odrednica procesa pregovaranja. Tako američki menadžeri pregovaranju pristupaju kao igri nulte sume, a pri sklapanju ugovora nastoje predvidjeti svaku moguću okolnost i njezino rješenje (Peterson i Shimada, 1978.). Uz to su prilikom rješavanja konflikata skloni osvetoljubivosti i otvorenom izražavanju neprijateljstva (Doucet *et al.*, 2009.). Japanski menadžeri veću pozornost posvećuju razvoju kvalitetnih međuljudskih odnosa i uzajamnoga povjerenja, a pregovaranju pristupaju integrativno. Ugovore smatraju tek okvirom djelovanja koji sami po sebi ne mogu osigurati uspješni završetak posla, već je to moguće uzajamnom suradnjom i rješavanjem problema.

Cilj ovoga rada je identificirati kulturalne značajke koje mogu podržati izgradnju koncepta učeće organizacije. Ovim radom dokazuje se temeljna hipoteza koja glasi: uspješnost implementacije koncepta učeće organizacije izravno je povezana s kulturalnim značajkama društva u okviru kojega se poduzeća transformiraju na takav način. Podudarnost kulturalnih značajka sa značajkama koncepta učeće organizacije analizirana je s aspekta Hofstedeova modela kulturalnih dimenzija te s obzirom na vrijednosni sustav koji postoji u društvima koja su se razvijala na temeljima hinduizma i konfucionizma. Svrha ovoga rada je identificirati istraživačke hipoteze kojima je empirijski moguće potvrditi koje kulturalne značajke mogu podržati izgradnju koncepta učeće organizacije.

## **2. ANALIZA MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UČEĆE ORGANIZACIJE PREMA HOFSTEDEOVOM MODELU KULTURALNIH DIMENZIJA**

Hofstedeov model kulturalnih dimenzija (Hofstede, 1980.) temelji se na istraživanju koje je između 1968. i 1970. godine proveo Hofstede na uzorku od oko 60 000 zaposlenika koje je IBM imao u 55 država. Kasnije su njegovim rezultatima dodani rezultati drugih autora koji su istraživanje provodili uz pomoć istovjetne metodologije. Tako je na temelju rezultata iz 71 države razvijen model koji se sastoji od pet dimenzija. To su: veća ili manja distancija moći, prihvaćanje ili izbjegavanje rizika, individualizam ili kolektivism, muškost ili ženskost te dugoročna ili kratkoročna orijentacija. Hofstedeov model ne može se smatrati iscrpnim okvirom za dijagnozu kulturalnih značajka pojedinih društava. No, prethodna istraživanja su empirijski dokazala njegovu vrijednost i valjanost, posebno prilikom istraživanja značajka poslovne, odnosno menadžerske prakse (Kolman *et al.*, 2003.). Tako je, primjerice, utvrđeno da je distancija moći korelirana s odnosom zaposlenika prema šefovima ili menadžerima, dimenzija individualizma s pregovaračkim ponašanjem, stupanj tolerancije neizvjesnosti sa zadovoljstvom na radnom mjestu, a ženskost s brojem žena menadžera (Hofstede, 2001.).

Distancija moći odnosi se na stupanj nejednakosti moći, odnosno nejednake raspodjele moći između pojedinaca u nekoj državi ili organizaciji. Velika distancija moći u organizacijama i poduzećima podrazumijeva veći broj organizacijskih razina, odnosno viši stupanj hijerarhijskih odnosa. Moć je koncentrirana na vrhu hijerarhije gdje se donose odluke. Veća distancija moći tako pokazuje viši stupanj centralizacije odlučivanja, odnosno centralizaciju moći u jednoj osobi ili maloj grupi ljudi (Hofstede, 1991.). U društvima u kojima dominira velika distancija moći uvriježeno je mišljenje da je moć osobe proporcionalna količini informacija koje posjeduje te obrnuto proporcionalna intenzitetu razmjene informacija (Chaminade i Johanson, 2003.). Komunikacija

podrazumijeva davanje naredbi od vrha prema dnu hijerarhije te slanje izvještaja o radu od dna prema vrhu. Zato zaposlenici imaju ulogu izvršitelja bez prava na sudjelovanje u donošenju odluka te se u radu rukovode pravilima i procedurama. Od njih se zahtijeva raspolaganje ušim spektrom znanja, što podrazumijeva i velike razlike u plaćama između hijerarhijskih razina. Velika distancija moći obično se poistovjećuje s autokratskim ponašanjem, odnosno autokratskim stilom vođenja.

Mala distancija moći pokazuje manji broj hijerarhijskih razina, odnosno pretežno plosnate organizacije. U takvim poduzećima prisutna je decentralizacija u odlučivanju, odnosno postoji mogućnost sudjelovanja zaposlenika u procesu donošenja odluka (Hofstede, 1983.). Komunikacija postoji u svim smjerovima te je u funkciji unaprjeđenja poslovanja. Od zaposlenika se tako očekuje širi spektar znanja te neprestano učenje i usavršavanje. S obzirom na spomenuto, između hijerarhijskih razina nema velike razlike u plaćama. Odnos menadžmenta i zaposlenika je suradnički i konzultativan. Zato se primjenjuje demokratski stil vođenja.

Učeća organizacija je organizacija u kojoj postoji mala distancija moći, a organizacijska struktura je pretežno plosnata, s naglaskom na timsku i mrežnu organizaciju koja potiče intenzivno komuniciranje i razmjenu znanja. Posebno se primjenjuje rad u međufunkcijskim timovima pri čemu se od sudionika zahtijeva širi spektar znanja i neprestano usavršavanje. Primjenjuje se visoki stupanj opunomoćenja te zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka. Od zaposlenika se očekuje neprestano učenje, razmjena znanja te preispitivanje uvriježenih pretpostavki na temelju uključivanja u eksploratorno i generativno učenje (Yilmaz, 2005.). S tim u vezi postoji jaka tržišna orijentacija, odnosno usmjerenost na reagiranje na trenutne tržišne okolnosti i prilike, ali i jaka učeća orijentacija kojom se provodi učenje dvostrukom petljom. Stil vođenja je transformacijski, odnosno utemeljen na razvoju suradničkih odnosa (Weymes, 2004.). Proces vođenja koji se temelji na upravljanju odnosima rezultira procesom samootkrivanja i samorazvoja svakog pojedinca na temelju razvoja transformacijskoga učenja (Mezirow, 1991.). S obzirom na značajke koncepta učeće organizacije, a u odnosu prema dimenziji distancije moći, može se definirati sljedeća istraživačka hipoteza:

Hipoteza 1: Koncept učeće organizacije moguće je uspješnije implementirati u društvima koje karakterizira manja distancija moći.

Stupanj prihvaćanja ili izbjegavanja neizvjesnosti je također važna dimenzija kulturalnoga razlikovanja. Odnosi se na stupanj tolerancije društva prema neizvjesnosti i nesigurnosti, odnosno njihovo prihvaćanje od strane pojedinaca i društva u cjelini. Tako pojedinci neizvjesnost mogu percipirati kao normalnu sastavnicu života ili pak kao izvor stresa i nelagode. Države, odnosno kulture koje iskazuju nisku toleranciju prema nesigurnosti vjerojatnost pojave takvih situacija nastoje kontrolirati uvođenjem pravila, procedura, zakona i mjera sigurnosti (Elenkov, 1998). Organizacijska struktura je pretežno hijerarhijska. Da



bi se osiguralo takvo ponašanje, poštivanje pravila se nagrađuje, dok se preuzimanje rizika ne cijeni, a nerijetko i kažnjava. U poduzećima se cijene stručnjaci i njihovo mišljenje. Ne potiče se razmjena mišljenja jer to može dovesti do neslaganja i sukoba, odnosno narušavanja reda i pojave nesigurnosti. U poduzećima koja djeluju u takvim kulturama uvođenje promjena i inoviranje je sporo.

S druge strane, kulture koje prihvaćaju nesigurnost nastoje uvesti što je moguće manje pravila i procedura te potiču inicijativu i preuzimanje rizika. U poduzećima koja djeluju u takvoj kulturi vrednuje se različitost u mišljenju kao izvor novih ideja i prijedloga unaprjeđenja. Organizacijska struktura ima manji broj hijerarhijskih razina, odnosno pretežno je plosnata. Uloga vođe je presudna u usmjeravanju strateškoga pravca djelovanja poduzeća, ali i u upravljanju odnosima u svrhu neprestanoga unaprjeđenja i uvođenja potrebnih promjena. Pojedince motivira želja za uspjehom, što mogu postići unaprjeđenjem svojega rada na temelju znanja i neprestanog učenja.

Utvrđeno je da u državama u kojima postoji visoki stupanj neprihvatanja nesigurnosti, poput Poljske i Francuske, postoji i visoki stupanj objavljivanja informacija o strategiji u godišnjim izvješćima (Santema *et al.*, 2005.). Jednako tako, države u kojima se prihvaća neizvjesnost, poput Velike Britanije, ne samo što imaju niski stupanj objavljivanja takvih informacija, već se njihovi menadžeri na isti način ponašaju i u inozemstvu, bez obzira na ustaljenu praksu u tim državama. Santema *et al.* (2005.) su stupanj objavljivanja informacija o strategiji u godišnjim izvješćima također doveli u vezu s dimenzijom distancije moći. Tako su potvrdili da u državama u kojima postoji velika distancija moći, poput Francuske ili Poljske, postoji manja sklonost objavljivanju takvih informacija, za razliku od država u kojima postoji mala distancija moći, poput Njemačke i Velike Britanije, u kojima se takve informacije često objavljuju.

Dimenzija prihvaćanja ili izbjegavanja nesigurnosti može se dovesti u vezu s dimenzijom dogmatizma. Dogmatizam se odnosi na stupanj prihvaćanja novih ideja. U kulturama koje karakterizira visoki stupanj dogmatizma ponašanje je uvjetovano tradicijom, odnosno ustaljenim normama i navikama (Puffer i McCarthy, 1995.). Dogmatski menadžeri nastavljaju s poslovnom praksom koju su zatekli od svojih prethodnika, odnosno slijede postojeće politike uz odbijanje uvođenja promjena. S druge strane, menadžeri koji nisu pod utjecajem ustaljenih društvenih normi skloni su uvođenju promjena, kontinuiranom unaprjeđenju i inoviranju. S obzirom na značajke koncepta učeće organizacije koja je nastala kao odgovor na veliku dinamiku promjena suvremenog poslovnog okruženja, a u odnosu prema ovoj dimenziji, može se definirati sljedeća istraživačka hipoteza:

Hipoteza 2: Koncept učeće organizacije moguće je uspješnije implementirati u društvima koja toleriraju viši stupanj rizika.

U nekim državama dominantan je individualizam, dok u drugima prevladava kolektivizam, kao stupanj sklonosti, ali i važnosti uključivanja pojedinaca u grupe. Kolektivistička društva iznimno vrednuju povezivanje ljudi u

grupe, a očekuje se podređenost osobnih interesa interesima grupe ili kolektiva. U tim su kulturama jake obiteljske veze, a povezanost se ostvaruje i u organizacijama u kojima ljudi rade. Od obitelji i zajednice se očekuje da se brinu za potrebe pojedinaca koji su njihovi članovi. U tim društvima obiteljske veze i odnosi imaju veliku ulogu i pri zapošljavanju. Cijene se ciljevi i interesi kolektiva, koji su važniji od individualnih. Od organizacija, odnosno poduzeća, očekuje se da se brinu za potrebe zaposlenika i njihovih obitelji. Zato je prisutan visoki stupanj lojalnosti organizaciji, odnosno poduzeću, a radna mobilnost je mala. Naglasak se stavlja na međuovisnost, suradnju i povezivanje kako bi se uspostavila skladna radna sredina (Yilmaz i Hunt, 2001.). Grupna kohezija dovodi do veće sklonosti prema razmjeni ideja i informacija, uzajamnoj pomoći i podršci, zajedničkom rješavanju problema te većem stupnju identifikacije s organizacijom i njezinim ciljevima (Chen *et al.* 1998.; Wasti, 2002.). Nagrađivanje se provodi grupno, odnosno kolektivno. U kolektivističkim društvima individualizam se smatra društveno nepoželjnom osobinom koja može destruktivno djelovati na grupnu koheziju i harmoniju.

U društvima koja vrednuju individualizam poštuje se osobnost čovjeka kao pojedinca. Od svakog se čovjeka očekuje da se brine za sebe, svoje potrebe i potrebe svoje uže obitelji. Veze sa širom obitelji nisu jake, a nerijetko se i prekidaju. U individualističkim društvima naglasak se stavlja na osobne slobode i slobodu izbora. Vrednuju se individualne inicijative, koje se nagrađuju. Zadatak je pojedinca štititi osobne interese i pridonijeti ostvarivanju ciljeva poduzeća kako bi postigao visoki stupanj samoostvarenja, ali i ostvario što veće nagrade. No, takvo ponašanje podrazumijeva i niski stupanj odanosti organizaciji, odnosno poduzeću te visoki stupanj radne mobilnosti s obzirom na kvalitetu dobivenih prilika.

Radno okruženje u visoko individualiziranim društvima obilježeno je slabim društvenim vezama i fragmentacijom, što može ograničiti mogućnosti za učenje na radnom mjestu putem treninga i mentorstva (Bogolyubov i Easterby-Smith, 2013.). Iako razmjena informacija i znanja može postojati, ona je u funkciji ostvarenja određenih individualnih ciljeva u svrhu povećanja individualnih koristi te je instrumentalnog tipa. U takvim je poduzećima tako moguće očekivati jaku tržišnu orijentaciju koja je usmjerena na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva, a slabiju učeću orijentaciju, koja je usmjerena na postizanje dugoročnih, transformacijskih promjena (Yilmaz *et al.*, 2005.). Ova razlikovna kulturalna dimenzija može se dovesti u vezu s dimenzijom, odnosno stupnjem konkurentске orijentacije. Santema *et al.* (2005.) su potvrdili da menadžeri iz država u kojima se njeguje individualizam, poput Velike Britanije i Nizozemske, imaju sklonost objaviti više informacija o strategiji u godišnjim izvještajima u odnosu prema državama u kojima se njeguje kolektivizam, kao što je to slučaj u Poljskoj.

Učeća organizacija je organizacija koja se temelji na visokom stupnju povezanosti svojih članova, što je preduvjet za razmjenu znanja, razvoj zajedničke vizije, redefiniranje mentalnih modela, odnosno temeljnih

pretpostavki poslovanja te definiranje ciljeva za koje postoji visoki stupanj usklađenosti između organizacijskih članova te zbog toga i visok stupanj motivacije za njihovo ostvarivanje. Zbog toga postoji težnja uspostavi visokoga stupnja identifikacije s misijom i vizijom poduzeća. Izgrađuje se kultura u kojoj se potiču međusobne interakcije kojima se zajednički utvrđuje koje je znanje potrebno, dizajniraju se metode i tehnike kako to znanje steći te se stečeno znanje ugrađuje u organizacijske rutine (Long i Fahey, 2000.). S obzirom na značajke koncepta učeće organizacije, a u odnosu prema ovoj dimenziji, može se definirati sljedeća istraživačka hipoteza:

Hipoteza 3: Koncept učeće organizacije moguće je uspješnije implementirati u društvima koje karakterizira viši stupanj kolektivism.

Muškost (maskulinitet), odnosno ženskost (feminitet) su dimenzije koje se odnose na ponašanje koje se odražava u kvaliteti života, odnosno u životnim prioritetima. Tako se u društvima koja njeguju visoki stupanj muškosti cijeni rad, koji se smatra svrhom života i razlogom postojanja čovjeka. Zato se potiču zalaganje, natjecanje i razvoj karijere. Općenito se smatra da se uspjeh može postići odlučnošću, a nerijetko i agresivnošću. Uspjeh se mjeri postignućem i materijalnim vrijednostima. Prilikom napredovanja, preferiraju se muškarcima te je udio žena u vrhovnom menadžmentu nizak. Poslovni ciljevi se ostvaruju nepopustljivim pregovaranjem koje se temelji na ideji da je dobitak jedne strane gubitak za drugu.

U društvima u kojima se njeguje visoki stupanj ženskosti naglasak se stavlja na kvalitetu života. Rad se zato smatra aktivnošću kojom je moguće unaprijediti kvalitetu života, a ne cilj sâm po sebi. Njeguju se kolegijalni odnosi, suradnja i timski rad, a ciljevi se postižu asertivnim pregovaranjem u kojem se nastoji postići kompromisno i integrativno rješenje, odnosno rješenje koje je dobro za sve strane te koje unaprjeđuje njihov odnos. Razvoj karijere nije imperativ, a mogućnosti napredovanja jednako su dostupne i muškarcima i ženama. Zato je u tim društvima veliki broj žena na najvišim razinama menadžmenta. Društvo vrednuje solidarnost i pomoć onima kojima je to potrebno. Santema *et al.* (2005.) su utvrdili da menadžeri u državama s visokim stupnjem muškosti (poput Velike Britanije, Poljske i Njemačke) imaju veću sklonosti objavljivati informacije o strategiji u godišnjim izvješćima za razliku od menadžera koji dolaze iz država s visokim stupnjem ženskosti, kao što je to Nizozemska.

Učeća organizacije je organizacija u kojoj se naglasak stavlja na dizajn kvalitetnog i poticajnog radnog okruženja koji može potaknuti produktivnost, kreativnost i inovativnost zaposlenika. Problemi se rješavaju tako da se primjenjuje tzv. „integrativni pristup“ (Carsten, 2001.), odnosno uzimaju se u obzir interesi svih uključenih strana te se kreativnim tehnikama nastoji postići integrativno, odnosno uzajamno korisno rješenje. Postoji visoki stupanj inkluzivnosti, odnosno uključivosti svih organizacijskih članova u dizajniranje okruženja, ciljeva i zajedničke vizije. Kultura učeće organizacije temelji se stoga

na povjerenju, otvorenosti, dijalogu, razmjeni znanja i spoznaja te na traženju kreativnih rješenja. Značajke ženskosti tako mogu potaknuti razmjenu informacija, suradnju i učenje na radnom mjestu, što može dati značajan poticaj organizacijskom učenju (Nahavandi, 2014.).S obzirom na značajke koncepta učeće organizacije, a u odnosu prema ovoj dimenziji, može se definirati sljedeća istraživačka hipoteza:

Hipoteza 4: Koncept učeće organizacije moguće je uspješnije implementirati u društvima koje karakterizira viši stupanj ženskosti.

Društva se razlikuju i s obzirom na odnos prema budućnosti. Tako je moguće razlikovati društva koja njeguju dugoročnu orijentaciju te ona koja su sklonija kratkoročnoj orijentaciji. Društva koja su sklonija dugoročnoj orijentaciji visoko vrednuju štednju, ustrajnost, naporan rad i dugoročno kvalitetne rezultate. U tim se društvima cijeni učenje, disciplina i poštenje kao način postizanja dugoročnog uspjeha. Zadatak je menadžmenta donositi promišljene strateške i investicijske odluke koje će pridonijeti povećanju vrijednosti poduzeća u budućnosti. Stoga se vrednuje sposobnost analize i sinteze. Investicije se primarno financiraju iz akumuliranog kapitala. Zadatak je menadžmenta i zaposlenika razvijati individualno i organizacijsko znanje i ponašanje koji mogu pridonijeti razvoju poduzeća.

Društva koja vrednuju kratkoročnu orijentaciju usmjerena su na potrošnju, ali i na postizanje što boljeg kratkoročnog rezultata. U poslovanju se intenzivno mjere rezultati u kratkim, često kvartalnim razdobljima te se dizajniraju mjere kako bi se rezultati što prije unaprijedili, uz malo obraćanja pozornosti na dugoročne učinke. Pritom se vrednuje i nagrađuje doprinos zaposlenika trenutnom poslovnom rezultatu. Na tom temelju se vrši i napredovanje, odnosno razvoj karijere. Takvim poduzećima nerijetko nedostaje financijskoga kapitala za investicije pa taj problem nastoje prevladati zaduživanjem ili promjenom vlasničke strukture. Santema *et al.* (2005.) su utvrdili da u državama u kojima se njeguje dugoročna orijentacija menadžeri imaju manju sklonost objavljivati informacije o strategiji u godišnjim izvješćima. Treba napomenuti da je ova dimenzija dodana kasnije kao rezultat istraživanja drugih istraživača prema kineskom mentalnom modelu (Chinese Culture Connection, 1987.).

Djelovanje učeće organizacije kao cjeline te njezinih članova usmjereno je na traženje dugoročno korisnih rješenja primjenom discipline sustavskoga razmišljanja (Senge, 2006.). Ako se u okviru neke organizacije njeguje kratkoročna orijentacija, odnosno vrednovanje rezultata s obzirom na kratkoročni učinak, neće doći do razvoja generativnoga učenja, odnosno učenja dvostrukom petljom. Usto, ako se ne vodi računa o dugoročnim učincima događaja, neće doći do učenja i na temelju znanja razvijene kreativnosti (Senge, 2009.:24). Na temelju razmjene znanja, dijaloga, primjene kreativnih tehnika te analize i sinteze nastoji se postići cilj održivosti, kao sposobnost održavanja odvojene egzistencije u odnosu prema okruženju (Beer, 1979.), a koja nadilazi puko održavanje

određenoga identiteta sustava. Ako se razvoj definira kao sposobnost organizacije da raste uz želju da ispunjava svoje i ciljeve drugih, onda fundamentalna transformacija organizacije postaje imperativ kada taj cilj više nije moguće postići unutar određenoga identiteta ili strukture. Do transformacije dolazi ako sustav određenom konfiguracijom ne ostvaruje neto koristi vanjskim interesno-utjecajnim grupama (kupcima, društvu, zaposlenicima itd.). Ova pretpostavka dokazuje se sve češćom strukturalnom, ekonomskom i pravnom transformacijom poduzeća s ciljem stvaranja novih održivih organizacijskih entiteta (Rupčić, 2016.b:14). S obzirom na značajke koncepta učeće organizacije, a u odnosu prema ovoj dimenziji može se definirati sljedeća istraživačka hipoteza:

Hipoteza 5: Koncept učeće organizacije moguće je uspješnije implementirati u društvima koje karakterizira viši stupanj dugoročne orijentacije.

Dok su Rusija i Kina poznate kao države s relativno velikom distancijom moći (Hofstede, 2017.a,b), poduzeća u SAD-u obilježava mala do umjerena distancija moći pa stoga i decentralizacija odlučivanja te sklonost participativnom stilu vođenja (Hofstede, 2017.d). SAD i Velika Britanija su države poznate po umjerenosti do visokoj toleranciji rizika i neizvjesnosti (Hofstede, 2017.c), odnosno po niskom stupnju dogmatizma, što se održava u visokom stupnju inovativnosti tamošnjih poduzeća. Zato je prema ove dvije dimenzije izgradnja učeće organizacije najizglednija u SAD-u i Velikoj Britaniji.

Rusija i Kina se također smatraju iznimno kolektivističkim društvima (Hofstede, 2017.a,b). Kineski narod tako karakterizira težnja prema jačanju međusobnih veza i odnosa (*guan xi*), povjerenja i prijateljstva (Ang i Ofori, 2001.). SAD su država koja vrednuje i snažno potiče individualizam. Američki menadžeri su poznati kao energične, asertivne, samouvjerene i često agresivne osobe, usmjerene na ostvarivanje ciljeva i spremne na promjene (Lewis, 2006.: 179). Iako cijene timski rad i zajednički korporativni duh, najviše vrjednuju individualizam, kao i vlastiti interes vezan za razvoj karijere. Prakticiraju distanciju u odnosu prema radnicima te ju potiču lociranjem bogato uređenih ureda podalje od tvornica i radnika. Smatraju se „vladarima“ poduzeća i/ili svojih organizacijskih jedinica. Naglasak stavljaju na financijsku kontrolu kako bi se omogućilo ostvarivanje plana i što većih profita. Financijske odluke stavljaju ispred odluka o strateškim ulaganjima. Zato je njihova poslovna orijentacija pretežno kratkoročna, u funkciji ostvarivanja što većih bonusa na temelju trenutno dobrih rezultata. Financijsku poziciju poduzeća nastoje unaprijediti i smanjivanjem plaća i beneficija, što rezultira sukobima sa zaposlenicima, odnosno sindikatima. Ove značajke mogu značajno odmoći izgradnji učeće organizacije u SAD-u jer mogu potkopati napore prema izgradnji kulture razmjene znanja, timskog učenja i definiranja zajedničke vizije.

Kratkoročna orijentacija u SAD-u također ne ide u prilog izgradnji koncepta učeće organizacije, za razliku od dugoročne orijentacije koja dominira u Kini i Japanu (Hofstede, 2017.e). Japanski menadžeri su u donošenju odluka orijentirani na postizanje cilja dugoročne održivosti poslovanja. Investicijske

odluke se stavljaju ispred financijskih, što omogućuje njihovo brže prilagodavanje tehnološkim i tržišnim promjenama. Zato se manje od američkih menadžera bave financijskim izvještajima u nastojanju da trenutno poslovanje prikažu što boljim. Treba napomenuti da se u procesu kontrole ne bave samo utvrđivanjem kvantitativnih pokazatelja, već veliku pozornost posvećuju i kvalitativnim pokazateljima poslovanja. Tako se, osim pokazatelja, tržišnoga udjela i stope rasta, pozornost posvećuje utvrđivanju stupnja fleksibilnosti poslovanja, rješavanju problema zastoja, stupnja zadovoljstva zaposlenika i kupaca, broju vještina koje je zaposlenik usvojio, odnosno poslova koje može obavljati, stupnju suradnje između odjela, kvaliteti timskoga rada i slično. U središtu svih pokazatelja nalazi se kvaliteta, odnosno praćenje stupnja njezinoga unaprjeđenja. Ove značajke japanske poslovne prakse kompatibilne su sa značajkama koncepta učeće organizacije.

Nordijske države poznate su kao države u kojima se njeguje visoki stupanj ženskosti, što se očituje težnjom prema što većoj kvaliteti života. S druge strane, Japan je država s izrazito izraženim maskulinitetom te visokom razinom stresa (Hofstede, 2017.e). Švedski menadžeri su poznati po razvijanju demokracije i decentralizacije u odlučivanju. Osim toga, razvijaju informacijski sustav kojim potrebne informacije mogu biti dostupne svakom zaposleniku. Takva se praksa temelji na premisi da je informiraniji zaposlenik ujedno motiviraniji i produktivniji. No, decentralizacija u odlučivanju često znači da se odluke donose sa zakašnjenjem (Lewis, 2006.:337). Menadžeri u Nizozemskoj veliku pozornost posvećuju postignuću, zaslugama i kompetencijama. Zadatak je menadžmenta razvijati i jačati ljudske potencijale. Menadžeri su kao osobe često energični i odlučni, iako je u procesu odlučivanja obvezan konsenzus. Naime, nizozemski menadžeri su svjesni postojanja velikoga broja čimbenika, odnosno interesno-utjecajnih grupa te žele donijeti odluku koja će uzeti u obzir različite aspekte poslovanja poduzeća (Lewis, 2006.:243).

U skladu s prethodno spomenutim, nordijske države su poznate i po uspostavi hibridnih organizacijskih struktura kao kombinacije matrične i mrežne organizacijske strukture (Dremel, 1999.). Ukidanjem ili minimiziranjem hijerarhije povećava se demokratičnost upravljanja i sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju, što jača njihovu motivaciju i identifikaciju s ciljevima. Organizacija u ovim poduzećima služi kao sredstvo za oslobađanje kreativnog potencijala zaposlenika na temelju dizajniranja dobrih radnih uvjeta, ugodne atmosfere i praksi usmjerenih ka povećanju kvalitete života zaposlenika. Spomenute značajke menadžmenta nordijskih država iskazuju visoki stupanj kompatibilnosti sa značajkama koncepta učeće organizacije pa se mogu koristiti kao snaga poluge prilikom njegove izgradnje u tim državama. U tom smislu treba također spomenuti i da je utvrđeno da švedska kultura predstavlja dobro okruženje za razvoj i mjerenje intelektualnog kapitala (Lynn, 1999.).

Prethodnih istraživanja, koja donekle mogu potvrditi utemeljenost postavljenih istraživačkih hipoteza, ima vrlo malo. Tako su Basim *et al.* (2007.) proveli istraživanje na temelju dimenzija učeće organizacije kako su predložile

Watkins i Marsick (1997.) na uzorku od 500 najvećih poduzeća u Turskoj. Prema Hofstedeovom modelu, turska kultura ima značajke kolektivismu, teži vrijednostima ženskosti te je karakterizira veća distancija moći u odnosu prema kulturama država Zapada (Basim *et al.*, 2007.). Tim istraživanjem potvrđen je model koji se sastoji od sedam varijabli, odnosno komponenata učeće organizacije, a pouzdanost ukupne skale, mjerena koeficijentom alfa, bila je 0,94. Tako je istraživanje na uzorku poduzeća u Turskoj potvrdilo visoki stupanj mogućnosti primjene koncepta učeće organizacije s obzirom na visoki stupanj kolektivismu kao značajke turske kulture. Međutim, turska kultura podržava i veliku distanciju moći. Tako rezultate istraživanja treba uzeti s oprezom, posebno dio koji se odnosi na istraživanje stupnja procesa opunomoćenja i sustavskih veza jer su ispitanici za ove komponente procjenjivali menadžment, što je vidljivo u stupnju preklapanja zasićenja na ta dva faktora prema rezultatima faktorske analize.

Do sličnih rezultata došli su i Yilmaz *et al.* (2005.) koji su na uzorku poduzeća iz 17 industrija u Turskoj utvrdili da je tržišnu i učeću orijentaciju lakše implementirati u poduzećima koja djeluju u kolektivističkom društvu. Učeća orijentacija predstavlja svjestan napor menadžmenta u pravcu koordinacije aktivnosti i uvođenja bihevioralnih rutina sa svrhom povećanja razine individualnog i organizacijskog znanja kako bi se učinkovitije ostvarili ciljevi i razvijale nove razvojne perspektive (Rupčić, 2016.c). Razlog se može pronaći u činjenici da se u poduzećima čija se kultura temelji na dimenziji kolektivismu njeguje visoki stupanj identifikacije s poduzećem i njegovim ciljevima, dok se u poduzećima čija kultura počiva na vrijednostima individualizma zaposlenici bave aktivnostima za koje su nagrađeni i koji im osiguravaju ostvarenje vlastitih kratkoročnih ciljeva. Yilmaz *et al.* (2005.) su također došli do rezultata o negativnoj korelaciji između distancije moći te varijabli tržišne i učeće orijentacije. Taj rezultat u skladu je s prethodno postavljenom tezom da poduzeća čija se kultura temelji na visokom stupnju distancije moći, odnosno hijerarhijskim odnosima, ne podupire razmjenu znanja i ideja te sudjelovanje u donošenju odluka. Može se zaključiti da kultura koja ima značajke kolektivismu podržava razvoj poduzeća kao učećih organizacija, no druge značajke kulture koje se kose s tim konceptom (poput distancije moći) predstavljaju prepreku takvom procesu.

Ove teze korisno je promotriti sa stajališta teze o gotovo nasilnoj primjeni menadžerskih konceptata nastalih na Zapadu u državama drukčijega kulturalnoga naslijeđa. Siddique (2017.) je tako istraživao mogućnosti primjene koncepta učeće organizacije u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Ovih sedam arapskih emirata imaju visoku distanciju moći te visok stupanj izbjegavanja rizika, prosječnu razinu muškosti/ženskosti te niski stupanj individualizma (Hofstede, 2017.f). Ispitanici su izrazili otpor prema konceptu učeće organizacije te su ga smatrali oblikom neokolonijalizma, a kao razlog su naveli nekompatibilnost vlastite kulture s onom na Zapadu. No, iz njihovih izjava se može uočiti da se poslovna praksa u tih državama ne razlikuje značajno od one na Zapadu. Tako učeće okruženje ne postoji jer menadžment za to nije

zainteresiran. Menadžment je usmjeren na postizanje što boljih rezultata u što kraće vrijeme, odnosno na postizanje što višeg povrata na ulaganja. U tu svrhu se definiraju politike, procedure i pravila te se primjenjuje centralizacija u odlučivanju. Zaposlenici su kritizirani za davanje inicijativa koje se potom ne uvažavaju. Ne potiče se dijalog, opunomoćenje, preuzimanje rizika niti eksperimentiranje koje može završiti otkazom. Zaposlenici na učenje gledaju kao na priliku za napredovanje u karijeri. Razmjeni mišljenja i znanja ne pogoduje ni međunarodno radno okruženje s više od pedeset različitih nacionalnosti. Zanimljivo je spomenuti i da se ideja o učećoj organizaciji smatra previše kompleksnom, uz nejasna financijska i vremenska ulaganja te nesigurne koristi. Zbog toga se može zaključiti da se u ovom slučaju ne radi o nametanju zapadnih ideja, već o činjenici da se zapravo prihvaćaju poslovni trendovi sa Zapada koji su usmjereni na ostvarivanje što boljih kratkoročnih rezultata.

### **3. ANALIZA MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UČEĆE ORGANIZACIJE U OKVIRU ISTOČNJAČKIH KULTURA**

Istok se razvijao pod utjecajem različitih filozofskih i religijskih perspektiva koje su pokušale pružiti odgovor o suštini života i njegovom smislu. Tako je razvoj istočnjačke kulture moguće promatrati s aspekta hinduizma, taoizma, budizma, konfucijanizma i islama. Sve ove religijske indoktrinacije isticale su neke vrijednosti, odnosno kreposti, koje je korisno implementirati u život pojedinca i/ili zajednice. Konfucijanizam posebno ističe obiteljske vrijednosti, dostojanstvo i marljivost (Weymes, 2004.). S obzirom na razmatranje mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije, posebno treba istaknuti vrijednost kontinuiranoga učenja i razvoja pojedinca. Na tom temelju treba izgrađivati društvo, odnosno zajednicu. Pritom treba istaknuti da se u okviru konfucijanizma ističe komplementarnost razvoja pojedinca i zajednice. Drugim riječima, interesi pojedinca i zajednice su podudarni. Ako se pojedinac razvija prema predloženim vrijednostima, od toga koristi ima cijela zajednica kao sinergijski zbroj djelovanja svih pojedinaca. Tako se pojedinac smatra dijelom cjeline, a zajedničkim djelovanjem dolazi do skladnog razvoja cjeline. Vrijednost razvojne komplementarnosti individualne i organizacijske dimenzije njeguje se i u okviru koncepta učeće organizacije, posebno primjenom discipline sustavskoga razmišljanja.

Prema konfucijanizmu, skladni razvoj zajednice temelji se na određenim obrascima ponašanja ili ritualima (*Li*) koji su ugrađeni u društvene sustave te na humanom ponašanju pojedinaca (*Ren*). Treba napomenuti da su načela konfucijanizma prvenstveno usmjerena na pojedinca, odnosno na razvoj i njegovanje sebstva, čime se pojedinac na miran način povezuje s ostalim članovima društva. Ovakva tendencija u skladu je s razvojem suvremenih, a posebno učećih poduzeća prema načelima suradničkoga menadžmenta. Važnost humanoga ponašanja je također u srži koncepta učeće organizacije. To je



organizacija u kojoj se nastoji izgraditi radno okruženje koje je blisko čovjeku i njegovim potrebama kako bi se stimulirao proces učenja svih pojedinaca, što se smatra temeljnom značajkom svakoga zdravog čovjeka. Tako je svaki čovjek prirodno radoznao te je usmjeren otkrivanju novih spoznaja te njihovoj kreativnoj primjeni. Konfucijanizam je važnost učenja, odnosno edukacije prepoznao kao ključni čimbenik vlastitoga razvoja te kao preduvjet kreposnoga života.

Posebno treba istaknuti da je konfucijanizam filozofija prema kojoj svaki pojedinac treba težiti vlastitom razvoju prema osobnim značajkama te tražiti način kako na temelju vlastitih značajki, odnosno talenata najbolje služiti potrebama društva. Pritom je prema vrijednostima konfucijanizma posebno važno utvrditi što osoba zna, ali i ono što ne zna kako bi na tom temelju mogla dalje učiti i razvijati mudrost i krepost. Takav pristup konzistentan je sa značajkama razvoja osobne izvrsnosti kao discipline učeće organizacije na individualnoj razini kako je predlaže Senge (2006.). Ona se temelji na identifikaciji vlastitih sposobnosti, talenata, težnji i aspiracija te dizajniranju puta daljnjega osobnoga razvoja. U učećoj organizaciji važno je da svaki pojedinac i organizacija u cjelini neprestano daju odgovore na pitanja „što smo naučili“ te „što planiramo naučiti u idućem razdoblju“. Osim toga, neprestano se radi na postizanju podudarnosti između osobnih i organizacijskih ciljeva te se na tom načelu provodi razvoj karijere te se ulaže u daljnji proces učenja. Tako je moguće postići ono što konfucijanizam podrazumijeva pod *Ren*, a to je poštovanje prema svakom pojedincu, pošto posjeduje jedinstvenu intrinzičnu vrijednost (Liu, 1998.).

Povezivanje, odnosno umrežavanje na temelju raspolaganja resursima i kompetencijama, odnosno stvaranje mrežne strukture u organizaciji, ali i prema vanjskim entitetima, također su temelj djelovanja učeće organizacije. Zato su socijalne ili interpersonalne vještine ključne za svakog pojedinca, a posebno za menadžment, odnosno za vođe. Konfucijanski vođa je posebno usmjeren na uspostavu kvalitetnih i konstruktivnih odnosa s dionicima, posebno s kupcima i dobavljačima kako bi se razvijao „*guanxi*“, odnosno specifični odnosi ili poveznice s drugima (Wah, 2010.). Poduzeća se u slučaju potrebe za kapitalom radije obraćaju svojim partnerima za pomoć, a ne financijskim institucijama. Na taj način sjedinjuju se *Li* i *Ren* te se stvara suradničko društvo znanja, učenja i neprestanog razvoja na dobrobit svih dionika.

U okviru učeće organizacije stimulira se suradnja u smislu zajedničkog rada i učenja, što može pridonijeti razvoju kolektivnoga znanja i njegovoj uspješnijoj primjeni. Naime, to je organizacija, odnosno sustav koji se temelji na kontinuiranom procesu učenja na individualnoj razini čiji se rezultati sagledavaju kolektivno te se nove spoznaje ugrađuju u organizacijske procese i sustave u obliku novih obrazaca ponašanja ili rutina. Da bi to bilo moguće, potrebno je razvijati kolektivnu viziju, odnosno zajednički skup ciljeva koji se žele ostvariti te raditi na njezinom ostvarenju putem zajedničkog rada i učenja. Ovi procesi podudaraju se s disciplinama zajedničke vizije i timskog učenja kako ih predlaže Senge (2006.). Organizacijsko učenje se u svojoj suštini temelji na promjeni ponašanja organizacije kao sustava na temelju konsenzusa o korisnosti primjene

novih spoznaja do kojih se došlo individualno te razmjenom znanja i spoznaja. Ako se svaki pojedinac razvija na takav način, dolazi do razvoja učeće organizacije koja svoje vrijednosti prenosi u okruženje stvaranjem dodane vrijednosti prema potrebama društva. Suština se nalazi u činjenici da je potrebno razvijati sustave i društva koji su dizajnirani prema potrebama čovjeka, odnosno izbjegavati razvoj sustava u kojima se čovjekom upravlja na temelju različitih pravila, procedura i procesa jer se na taj način guši njihova sloboda i kreativnost. Na taj način, primjenom vrijednosti konfucijanizma, moguće je izgraditi društveno odgovorne poslovne sustave koji mogu pridonijeti održivom razvoju društva. Ova perspektiva također je u skladu s disciplinom sustavskoga razmišljanja kako je predlaže Senge (2006.). S obzirom na naglasak koji se u okviru konfucijanizma daje na učenje, razvoj osobne izvrsnosti te uravnoteženost razvoja pojedinca i zajednice, može se zaključiti da su vrijednosti ove filozofsko-religijske doktrine imanentne značajkama, odnosno vrijednostima koncepta učeće organizacije. Zato se može predložiti sljedeća istraživačka hipoteza:

Hipoteza 6: Koncept učeće organizacije moguće je uspješno implementirati u društvima koja su se razvijala prema načelima konfucijanizma.

Hinduizam je duhovna praksa čije značajke je također korisno razmatrati u kontekstu vrijednosti koncepta učeće organizacije. Hinduizam nudi niz načela i smjernica kako dosegnuti uspjeh i blagostanje. Temeljna vrijednost koju zagovara hinduizam je proces učenja kao cilj, kako na individualnoj, tako i na kolektivnoj razini (Kamath Burde i Ashok, 2017.). Učenje se u hinduizmu smatra putem samospoznaje, što pojedincu može osigurati slobodu i stanje blaženstva. Pritom se znanje stječe učenjem, ali i razmišljanjem (refleksijom), što se zove *Jana*, a vodi *Vijnani* ili spoznaji i svijesti sebe (Sridhar, 2015.). Cilj je spoznati sebe, svoje sposobnosti i ograničenja te se na taj način pripremiti za nova iskustva. Na taj način moguće je doseći spoznaju o sadržaju vlastitih mentalnih modela (što je također disciplina učeće organizacije prema Sengeu (2006.)), odnosno promijeniti obrasce ponašanja koji više nisu korisni ili su postali pogrešni.

Hinduizam, dakle, veliku vrijednost polaže na proces učenja te ga smatra načinom postizanja osobne izvrsnosti, što je također u skladu s poimanjem ove discipline kako ju je predložio Senge (2006.). No, cilj ovoga procesa je samospoznaja, odnosno spoznaja vlastite intrinzične vrijednosti te usklađivanje vlastitih sposobnosti s aktivnostima drugih, pri čemu, ako se sudjelovanje pojedinca temelji na usklađenosti sposobnosti i težnji, pojedinac postaje intrinzično motiviran te se stapa s aktivnostima koje obavlja te postiže najviši stupanj predanosti, bez potrebe vanjske intervencije. Pritom treba napomenuti da prema hinduizmu pojedinac treba razvijati i njegovati vrijednosti poštenja, dostojanstva te odnosa prema drugima s poštovanjem, brigom i pozornošću (Reave, 2005.). Ove vrijednosti su važne za razvoj skladnog zajedničkog rada. One su posebno važne i u procesu razmjene znanja te razvoja vlastite i zajedničke spoznaje. Osim toga, odnos prema kolegama koji je prožet poštovanjem omogućuje bolje učenje iz pogrešaka jer se vrednuje doprinos svake osobe pa makar on bio i pogrešan. To je vidljivo i u kineskoj poslovnoj praksi prema kojoj

se zaposlenicima daje pravo na pogrešku te se primjerom pokazuje poželjno ponašanje, a otkaz je tek posljednja opcija kada se iscrpe sva ostala disciplinska sredstva. Pogreške se smatraju prirodnim načinom učenja te se neuspješnim može proglasiti samo onaj pojedinac koji nije uspio učiti iz svojih grešaka. Ovakvi obrasci su također u skladu s idejama koncepta učeće organizacije.

Prema načelima hinduizma, spoznaja sebe i razvoj osobne izvrsnosti temelj je profesionalnoga razvoja te omogućuje povezivanje pojedinaca sa sličnim sposobnostima i težnjama, što je preduvjet kolektivnog razvoja. Na taj način se pojedinac zapravo realizira kroz zajednicu te pridonosi razvoju kako vlastitoga, tako i kolektivnoga blagostanja. Ova teza je također u skladu s idejom o učećoj organizaciji, posebno disciplinama zajedničke vizije i sustavskoga pristupa, pri čemu se razmatra važnost dijela (pojedina) u cjelini te odnos cjeline (sustava) s obzirom na neki suprasustav (ekonomski, politički, tehnološki sustav neke države, odnosno društvo u cjelini). Hinduizam individualnu i kolektivnu razinu smatra međuovisnima, isprepletenima i uzajamno oznažujućima (Muniapan i Satpathy, 2013.). Jednako tako, svaka individualna aktivnost koja na neki način šteti kolektivu nije prihvatljiva.

Utvrđeno je da kineski menadžeri često posežu za sramoćenjem zaposlenika i svojih kolega prilikom rješavanja konflikata u svrhu podučavanja o prihvatljivom ponašanju (Doucet *et al.*, 2009.). Ovaj pristup je očekivan te je u skladu s kolektivističkom prirodom kineskoga društva, pri čemu se izopćenje iz zajednice smatra najučinkovitijom metodom kažnjavanja. U takvom okruženju teško je očekivati značajnije preuzimanje rizika, što podrazumijeva i mogućnost pogreške. Takav pristup je važan kada se želi upozoriti na neprihvatljivost neetičnoga i/ili nemoralnoga ponašanja, što je važno u kineskome društvu te je izuzetno korisno prilikom izgradnje učeće organizacije. Hinduizam podržava ideju društvene odgovornost, odnosno primjenu pristupa interesno-utjecajnih grupa u odnosu neke organizacije s okruženjem. S obzirom na stupanj podudarnosti vrijednosti hinduizma s idejama koncepta učeće organizacije, može se predložiti istraživačka hipoteza:

Hipoteza 7: Koncept učeće organizacije moguće je uspješno implementirati u društvima koja su se razvijala prema načelima hinduizma.

#### 4. RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Na temelju analize moguće je zaključiti da niti jedna država, odnosno društvo, nema sve značajke koje su potrebne za razvoj koncepta učeće organizacije prema svim definiranim, odnosno poželjnim značajkama. Koncept učeće organizacije prema svojim značajkama ipak pokazuje značajan stupanj podudarnosti s vrijednostima nekih religijskih indoktrinacija, poput hinduizma i konfucijanizma. Dok su te vrijednosti pogodne za razvoj učećih disciplina na individualnoj razini, razvoj učeće organizacije kao cjeline može onemogućavati visoka distancija moći koja je prisutna kao kulturalna značajka u tim društvima.

Značajke kulturalnih dimenzija prema državama, kako ih je definirao Hofstede, treba uzeti s oprezom, posebno na primjeru europskih integracija, odnosno izgradnje Europske unije, što uključuje visok stupanj migracija ljudi, posebno mladih. Tako su Gooderham i Nordhaug (2002.) proveli istraživanje na uzorku studenata ekonomije u Europskoj uniji. Iako neki zaključci koje je prezentirao Hofstede i dalje vrijede, došlo je i do nekih promjena. Tako se države članice EU i dalje značajno razlikuju s obzirom na dimenzije distancije moći i maskuliniteta, dok su se smanjile razlike s obzirom na dimenzije izbjegavanja neizvjesnosti te stupnja kolektivismu. Utvrdili su da je spol značajniji čimbenik razlikovanja prema svim dimenzijama, a ne nacionalnost, osim za distanciju moći. To je istraživanje pokazalo da je u novije vrijeme u okviru Europske unije došlo do konvergencije vrijednosti. Ovo istraživanje ima ograničenja jer je provedeno na uzorku europskih studenata, a ne menadžmenta ili zaposlenika. Kako su tadašnji studenti završetkom studija postali nositelji ekonomskoga, odnosno društvenoga razvoja svoga okruženja, odnosno Europske unije u cjelini, može se opravdano smatrati da su dobiveni rezultati relevantni i u sadašnjem trenutku.

Treba napomenuti i da nije moguće konstatirati visoki stupanj generalizacije po pitanju kulturalnih dimenzija u okviru Europske unije. Mooij i Hofstede (2002.) su, s tim u vezi, iznijeli tezu da unatoč konvergenciji tehnologije i smanjivanja dohodovnih razlika nikada neće doći do homogenizacije ponašanja potrošača. Utvrđeno je da se zemlje tzv. „Istočnoga bloka“ prema kulturalnim dimenzijama značajno razlikuju unatoč zajedničkom povijesnom nasljeđu (Kruzela, 1995.; Kolman *et al.*, 2003.). Tako je, primjerice, od svih država Srednje Europe, u Slovačkoj utvrđen najveći stupanj distancije moći, maskuliniteta i kolektivismu te izbjegavanja neizvjesnosti, dok je u Poljskoj stupanj distancije moći bio najniži. Dok su druge države iskazale visoki stupanj izbjegavanja neizvjesnosti, posebno Poljska (Santema *et al.*, 2005.), on je u Slovačkoj bio umjeren (Kolman *et al.*, 2003.). Generalno, države Srednje Europe ipak i dalje imaju viši stupanj distancije moći u usporedbi s državama Zapadne Europe. Situacija u Slovačkoj ne može se objasniti povijesnim nasljeđem, već trajnijom vrijednošću u toj državi koja se odnosi na jake obiteljske veze i patrijarhalne odnose prožete hijerarhijom. S druge strane, u Češkoj prevladava vrijednost egalitarnosti, ali i visok stupanj individualizma i kratkoročne orijentacije te, paradoksalno, tendencija k zajedničkoj odgovornosti i izbjegavanju neizvjesnosti (Kolman *et al.*, 2003.). Iako je u Poljskoj zabilježen najniži stupanj distancije moći, takav rezultat također treba uzeti s oprezom. Naime, poljski menadžeri teže uspostavi autokratskog stila vođenja, a od zaposlenika se očekuje pokoravanje (Jankowicz i Pettitt, 1993.). No, naizgled paradoksalno, postoji težnja uspostavi dobrih radnih odnosa. Osim toga, u Poljskoj su se kroz povijest miješali autokratski i demokratski elementi pa težnja uravnoteženju ovih silnica, ali i silnica individualizma i kolektivismu može poslužiti kao objašnjenje rezultata istraživanja (Kolman *et al.*, 2003.).

Sve države Središnje Europe iskazuju visoki stupanj maskuliniteta, što je ipak moguće objasniti povijesnim nasljeđem i njegovanjem jakih obiteljskih veza prožetih patrijarhalnim odnosima. U Češkoj je zabilježen najniži stupanj maskuliniteta (Kolman *et al.*, 2003.), što je moguće povezati s visokim stupnjem egalitarizma te individualizma. Treba napomenuti da je istraživanje Kolman *et al.* (2003.) također provedeno na uzorku studenata. No, oni su također nakon studija uključeni u društveni razvoj svoga okruženja pa se može pretpostaviti da su rezultati i danas važeći. Rezultati istraživanja kulturalnih dimenzija na reprezentativnom uzorku građana Republike Hrvatske pokazali su da u Hrvatskoj postoji niži stupanj distancije moći, viši stupanj individualizma i tolerancije neizvjesnosti, tendencija prema ženskosti te kratkoročnoj orijentaciji (Rajh *et al.*, 2016.).

Za menadžment koji teži izgradnji koncepta učeće organizacije korisno je istražiti situaciju po pitanju dimenzija kako ih je predložio Hofstede te utvrditi na kojim područjima je potrebno uložiti veće napore s obzirom na prevladavajuće kulturalne značajke koje mogu onemogućavati takav proces. Pritom se može koristiti metoda *benchmarkinga* te se postojeća praksa u određenim područjima (poput razine individualnog učenja, razmjene znanja, inoviranja itd.) može uspoređivati ne samo s poduzećima u okviru iste države, odnosno kulture, već s poduzećima u drugim državama, posebno s onima koje kulturalno više podupiru značajke učeće organizacije, kao što su to nordijske države.

Iako se može smatrati da se vrijednosti konfucijanizma, koji je i danas ima veliki utjecaj na život u Kini, značajno podudaraju sa značajkama koncepta učeće organizacije, treba napomenuti da je Kina kolektivističko društvo koje podržava veliku distanciju moći, odnosno uspostavu hijerarhijskih odnosa. Zbog takvoga povijesnoga naslijeđa suradnja unutar i između organizacija još uvijek predstavlja izazov s obzirom na činjenicu da nije razvijeno uzajamno povjerenje između dionika kineskoga društva (Zhong, 2010.:37). Suradnja podrazumijeva i pomoć koju je u takvom okruženju teško očekivati. Ova značajka onemogućuje značajniju participaciju, odnosno sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja odluka, kao i opunomoćenje. Zbog tog razloga nije moguće očekivati da će zaposlenici slobodno iznositi ideje, odnosno preuzimati rizik.

Ling *et al.* (2007.) su ustanovili da kineske zaposlenike treba pomno nadzirati kako bi obavili svoj posao. Jednako tako, u radu se oslanjaju na pomno definirane procedure i pravila, odnosno traže da se procedure i pravila jasno definiraju. Spomenuti autori su tako utvrdili da kineskim zaposlenicima manjka inicijative u rješavanju problema, dok srednji menadžeri nemaju sklonost preuzeti dodatnu odgovornost. Ove značajke treba izravno pripisati kulturalnoj značajki vezanoj za veliku distanciju moći. Iako je uočeno da kineski zaposlenici izvan matične države pokazuju inicijativu, u vlastitoj državi jednostavno očekuju da moć nije ravnomjerno distribuirana te ponašanje prilagođavaju takvim uvriježenim očekivanjima.

Pa ipak, poštovanje prema autoritetu pojedince navodi na daljnji razvoj i učenje te napredovanje na temelju zasluga. Tako se smatra da je menadžment, posebno vrhovni, sastavljen od osoba visokoga integriteta, znanja, mudrosti, ali i poniznosti i suosjećanja, odnosno empatije te da zbog toga može donijeti najbolje odluke (Jacobs *et al.*, 1995., Wah, 2010.). Povjerenje u vođu se zato ne temelji na strahu, već naprotiv, istinskom poštovanju osobe koja je časna te ima snažna uvjerenja utemeljena u moralnosti djelovanja. Takva osoba primjenjuje visoka moralna načela u djelovanju kako u organizaciji, tako i izvan nje, odnosno u društvu, što vodi društveno odgovornom djelovanju i poslovanju.

Konfucijanski vođa se zbog toga može smatrati karizmatikom osobom koja djeluje kao transformacijski vođa, odnosno kao mentor i sluga svojim sljedbenicima. Ideje transformacijskoga vodstva posebno su prikladne u kontekstu učeće organizacije. Djelovanje transformacijskoga vođe posebno je usmjereno na proces transformiranja stavova, uvjerenja i obrazaca ponašanja pojedinaca (Burns, 1978.), za razliku od transakcijskoga vođe koji proces vođenja sagledava kao skup aktivnosti, odnosno transakcija koje je potrebno izvršiti u svrhu ostvarenja ciljeva. S tim u vezi utvrđuju se potrebe za učenjem koje se pretežno odnose na proces obuke, odnosno stjecanje znanja koje je potrebno za obavljanje posla u određenom trenutku, a ne edukacije kao procesa stjecanja šireg znanja koje trenutno možda i nije izravno primjenjivo.

Transformacijski vođa djeluje na temeljima moralnosti i etičnosti te pažljivo sagledava i istražuje potrebe, težnje i vrijednosne sudove, odnosno mentalne modele pojedinaca kako bi utvrdio u kojem su području potrebne intervencije. Menadžment se u ophođenju s ljudima suočava ne samo s njihovim znanjem, već prije svega s njihovim mišljenjem. Različitost u mišljenju, a ne različitost u znanju dovodi do produktivne ili destruktivne napetosti između ljudi. Upravo se iz te diskrepancije mogu izvući ciljane koristi. Saznati mišljenja, prihvatiti ih ili utjecati na njih zadaci su menadžmenta s visokim stupnjem moralne odgovornosti (Rupčić, 2016.b: 80-81). Transformacijski vođa zato nastoji ostvariti tzv. „idealizirani utjecaj“ (Bass i Avolio, 1994.), pri čemu se između vođe i sljedbenika razvija visoki stupanj komunikacije i povjerenja na temelju predanosti, ustrajnosti, znanja i vrijednosnoga sustava kojeg izražava vođa. Vođa djeluje kao istinski lider, mentor i sluga, a svoje djelovanje temelji na karizmatikom utjecaju na sljedbenike.

One koji se posebno istaknu svojom predanošću, proaktivnošću, učenjem i znanjem transformacijski vođa opunomoćuje da samostalno djeluju te dalje razvijaju sebe i druge. To je u skladu sa zlatnim pravilom konfucijanizma prema kojemu vođa razvija svoje sljedbenike i služi im (Song, 2002.). Taj proces je kontinuiran, odnosno temelji se na uspostavi trajnih odnosa (Lin, 2008.), pri čemu vođa neprestano razvija sebe te potiče na razvoj i svoje sljedbenike temeljem intelektualne stimulacije, što je također ključna značajka transformacijskoga vođe u okviru učeće organizacije. Na taj se način jača kreativnost i inovativnost, odnosno spremnost na promjene, što se postiže primjenom sustavskoga pristupa, odnosno jačanjem sustavskoga razmišljanja

vođe i sljedbenika. Treba napomenuti da se razvoj prema ovim značajkama prema konfucijanizmu vježba već u školi, gdje učitelji na svoje učenike djeluju kao transformacijski vođe i razvijaju njihov vrijednosni sustav prema načelima konfucijanizma.

U Kini je još uvijek dominantna praksa rješavanja sporova sporazumno, umjesto pokretanja sudskih sporova, što znači da i dalje postoji težnja razvijanju partnerskih odnosa, dijaloga i suradnje, što podrazumijeva i razmjenu informacija i znanja. Treba ipak napomenuti da se konfucijanizam, a onda i kineska poslovna, odnosno organizacijska kultura temelje na vrijednostima odgovornosti, predanosti, marljivosti, učenja i suradnje (Oh, 1992.), što, uz modifikaciju nepovoljnoga utjecaja dimenzije visoke distancije moći, može pozitivno djelovati na napore izgradnje učeće organizacije. Uz to, treba napomenuti da se hijerarhijski odnosi ipak ne temelje na prijetnjama i strahu, već izgradnji skladnog kolektiva koji je usmjeren prema ostvarenju ciljeva (Dollinger, 1988.). Vođe i sljedbenici u kineskoj poslovnoj praksi koja se temelji na načelima konfucijanizma su partneri u procesu neprestanog ili cjeloživotnog učenja i razmjene znanja na zajedničku dobrobit. Iako se formalnim programima učenja posvećuje manja pozornost, od pojedinaca se očekuje proaktivnost u procesu učenja, odnosno određivanja novih učećih ciljeva koji se određuju *ad hoc*, odnosno tijekom odvijanja tekućih zadataka i poslova (Wah, 2010.). Sve su ovo značajke individualnog ponašanja i organizacijskih rutina koje su u potpunom suglasju sa značajkama koncepta učeće organizacije. Međutim, podobnost je uzela maha i u kineskim poduzećima, što također može oslabiti napore za izgradnju učeće organizacije.

Tendencija je konfucijanskih vođa da djeluju prema načelima umjerenosti, odnosno da spoznaju ekstreme i pronađu tzv. „srednji put“. Takav pristup može onemogućiti razvoj transformacijskih promjena. One podrazumijevaju značajniji preustroj djelovanja poduzeća, sve do promjene, odnosno zaokreta u strateškoj orijentaciji. Ove promjene mogu uključivati promjenu strategije, strukture, kulture, načina upravljanja ljudskim potencijalima, stila vođenja, ali i svrhe ili misije poslovanja. Zato se može reći da se u ovom slučaju radi o uvođenju kvantnih promjena koje podrazumijevaju uvođenje sasvim nove konfiguracije ili načina djelovanja sustava, odnosno promjenu mentalnih modela i misije poduzeća kao sustava. Unatoč nedostacima, indikativno je da je 75 dobitnika Nobelove nagrade na sastanku u Parizu 1988. godine izjavilo da je spas čovječanstva moguć ako se primijeni mudrost konfucijanizma (Wah, 2010.).

Može se utvrditi da u mnogim državama postoji određeni stupanj ambivalentnosti kulturalnih značajka, što pokazuje da nijedna država nema kulturalne značajke koje su sasvim podudarne sa značajkama koncepta učeće organizacije. Zatone čudi činjenica da ovaj koncept nije u potpunosti zaživio u poslovnoj praksi poduzeća diljem svijeta. Homogenost kulturalnih vrijednosti ne postoji niti u državama koje dijele isto ili slično povijesno i kulturalno naslijeđe, poput država Srednje i Istočne Europe. Tako je također logično očekivati teškoće

prilikom uspostave partnerskih odnosa, integracija i zajedničkih ulaganja s poduzećima iz druge države, posebno s aspekta razmjene znanja (Gulev, 2009.).

Treba upozoriti i na svojevrzne paradokse koji su utvrđeni istraživanjem značajki kulture pojedine države ili društva te ponašanja pojedinaca u određenim situacijama. Tako je Australija poznata po viskom stupnju individualizma te se može očekivati da će osobe biti sklone poduzimati aktivnosti i preuzimati rizik, čak i ako postoji mogućnost pogreške. Međutim, utvrđeno je da je za Australiju karakterističan i visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti, što znači da su Australci generalno neskloni riziku (Leo *et al.*, 2005.). Poslovna praksa također pokazuje nelogičnosti. Japansko društvo pokazuje vrlo nisku toleranciju na neizvjesnost, dok je u američkom društvu situacija obrnuta. No prilikom sklapanja ugovora upravo američki menadžeri inzistiraju na specifikaciji svakog detalja, dok su japanski menadžeri skloniji općenitijim odredbama. Iako američko društvo podržava individualizam, Amerikanci najviše na svijetu izdvajaju u dobrotvorne svrhe te ulažu vrijeme volontirajući u programima koji pomažu zajednici (Osland i Bird, 2000.). Pripadnici kolektivističkih društava su srdačni prema članovima svoje zajednice, no nisu prijateljski raspoloženi prema onima koji nisu članovima. Ti „nečlanovi“ mogu biti i kupci prema kojima se zaposlenici ne ponašaju prijateljski, iako bi se tako nešto s obzirom na kulturalne značajke moglo očekivati. Tako su Ling *et al.* (2007.) utvrdili da su nekineski zaposlenici u okviru zajedničkog projekta svoje kineske kolege ocijenili tehnički stručnima, ali nekooperativnima i proračunatima.

Istraživanja u području marketinga već upozoravaju na činjenicu da vrijednosna podloga marketinških tehnika nije uvijek u skladu sa značajkama kulturalnih dimenzija nekoga društva (Moon i Chan, 2005.). Tako su Tsai i Men (2012.), istražujući komunikaciju prema potrošačima na korporativnim stranicama vodećih društvenih mreža u SAD-u i Kini, utvrdili da, iako u tim državama postoji tendencija usklađivanja komunikacije s temeljnim kulturološkim značajkama individualizma, odnosno kolektivismom, ne postoji jasna diferencijacija između kolektivismom i individualizma, već se javljaju oblici komuniciranja kojima se ove dvije dimenzije isprepliću. Oglašivači se nerijetko pozivaju na kulturalne vrijednosti suprotne kulturološkome naslijeđu zbog uočene učinkovitosti takvoga pristupa (De Mooij, 2013.a). Takvu pojavu je De Mooij (2013.b) nazvao „vrijednosnim paradoksom“. Tako može doći do diskrepancije između vrijednosti koje su prihvaćene i poželjne u nekom društvu u odnosu prema vrijednostima koje žele njegovi članovi (Hofstede *et al.*, 2010.). Takva pojava može se očekivati u društvima koja se nalaze u procesu tranzicije (poput država Srednje i Istočne Europe) ili su pod utjecajem kulturoloških značajka druge države ili država. To se posebno odnosi na dimenziju velike distancije moći koja je uvriježena u nekom društvu, ali je njezini članovi osobno ne preferiraju. Svaki pojedinac ima potrebu za aktualizacijom svojih vrijednosti i talenata, što je u suprotnosti s postavkama kolektivismom, ali i ženskosti.

Može se zaključiti da kulturalne dimenzije u praksi ne moraju iskazivati visoki stupanj dosljednosti i konzistentnosti. Zato je kulturalne značajke umjesto



dihotomije i dualizma bolje razmatrati kao kontinuum podložan prilagodbi određenim kontingencijama. Značajke kulture jednostavno predstavljaju naučeni odgovor na određene situacije i probleme. Učenjem i primjenom kritičkoga razmišljanja svaka osoba može svoje odgovore prilagoditi određenoj situaciji. Ovaj proces započinje kada pojedinac identificira značajke sredine u kojoj se nalazi te prema njima oblikuje svoje ponašanje. Takvi obrasci se ponavljaju sve dok se ne pojavi povod za njihovu promjenu. Tako je, primjerice, utvrđeno da su korejske kompanije prihvatile i uspješno primijenile metodu akcijskoga učenja koja je razvijena u SAD-u, bez značajnije prilagodbe lokalnim prilikama (Kim, 2007.). Treba napomenuti da je utvrđeno da uspostavljena jaka organizacijska kultura kojom se potiče podrška u radu ima premoć nad značajkama nacionalne kulture koja ne podupiru takve vrijednosti (Yilmaz *et al.*, 2005.). Zato se može zaključiti da naponi menadžmenta koji su usmjereni prema edukaciji zaposlenika o važnosti izgradnje učeće organizacije, u kojima oni djeluju kao transformacijski vođe, odnosno dizajneri, sluge, mentori i učitelji, mogu uspješno dovesti do izgradnje učeće organizacije bez obzira na kulturalne specifičnosti. Može se zaključiti da aktivna uloga menadžera kao transformacijskih vođa može imati najveći utjecaj na izgradnju učeće organizacije. Takvu tezu je također korisno uključiti prilikom empirijskoga ispitivanja prethodno predloženih hipoteza.

## LITERATURA

Andriessen, D., van den Boom, M., 2007. "East is east, and west is west, and (n)ever its intellectual capital shall meet", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 4, pp. 641 – 52.

Ang, Y. K. and Ofori, G., 2001. "Chinese culture and successful implementation of partnering in Singapore's construction industry", *Construction Management and Economics*, Vol. 19, pp. 619 – 32.

Basim, H. N., Sesen, H., Korkmazyurek, H., 2007. „A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire“, *World Applied Sciences Journal*, Vol. 2, No. 4, pp. 368 – 374.

Bass, B. M., Avolio, B. J., 1994. "Transformational leadership and organizational culture", *International Journal of Public Administration*, Vol. 17, No. 3, pp. 541 – 52.

Beer, S., 1979. *The Heart of Enterprise*, John Wiley and Sons, Chichester.

Bogolyubov, P. i Easterby-Smith, M., 2013. "National culture and the learning organization: an integrative framework", u: Ortenblad, A. (ur.), *Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 91 – 106.

Burns, J. M., 1978. *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.

Caldwell, R., 2012 “Systems thinking, organizational change and agency: a practice theory critique of Senge’s learning organization”, *Journal of Change Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 145 – 164.

Carsten, K., De Dreu, W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., Nauta, A., 2001. „A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace“, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 645 – 668.

Chaminade, C., Johanson, U., 2003. „Can guidelines for intellectual capital management and reporting be considered without addressing cultural differences?“, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 4, pp. 528 – 542.

Chang, S.C. i Lee, M.S., 2007. “A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees’ job satisfaction”, *The Learning Organization*, Vol. 14, No. 2, pp. 155 – 185.

Chen C. C., Meindl J. R., Hui H., 1998. „Deciding on equity or parity: a test of situational, cultural, and individual factors“, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 115 – 129.

Chinese Culture Connection, 1987. „Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture“, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 18, pp. 143 – 74.

Cho, D., 2002. “The connection between self-directed learning and the learning organization”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13, No. 4, pp. 467 – 470.

Chua, D. K. H., Wang, Y. i Tan, W. T., 2003. “Impacts of obstacles in East Asian cross-border construction”, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 129, No. 2, pp. 131 – 41.

Davis, D. i Daley, B. J., 2008., „The learning organization and its dimensions as key factors in firms’ performance“, *Human Resource Development International*, Vol. 11, No. 1, pp. 51 – 66.

De Mooij, M., 2013.a *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes, 4th ed.*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

De Mooij, M., 2013.b “On the misuse and misinterpretation of dimensions of national culture”, *International Marketing Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 253 – 261.

De Vita, G., 2001. „Learning styles, culture and inclusive instruction in the multicultural classroom: A business and management perspective“, *Innovations in Education and Teaching International*, Vol. 38, No. 2, pp. 165 – 174.

Dirani, K. M., 2009. “Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector”, *Human Resource Development International*, Vol. 12, No. 2, pp. 189 – 208.

Dollinger, M. J., 1988. “Confucian ethics and Japanese management practices”, *Global Business Review*, Vol. 7, No. 8, pp. 575 – 84.

Doucet, L., Jehn, K. A., Weldon, E., Chen, X., Wang, Z., 2009. "Cross-cultural differences in conflict management: An inductive study of Chinese and American managers", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 355 – 376.

Dremel, N., 1999. „Europski menadžment“, *Informator*, No. 4769, pp. 6 – 8.

Eijkman, H., 2011. "The learning organization as concept and journal in the neo-millennial era: a plea for critical engagement", *The Learning Organization*, Vol. 18, No. 3, pp. 164 – 174.

Elenkov, D. S., 1998. „Can American Management Concepts Work in Russia? A Cross-Cultural Comparative Study“, *California Review of Management*, Vol. 40, No. 4, pp. 133 – 156.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. i Howton, S. W., 2002. "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: an empirical assessment", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13, No. 1, pp. 5 – 21.

Gooderham, P. N., Nordhaug, O., 2002. "The decline of cultural differences in Europe", *EBF*, No. 8, pp. 48 – 53.

Gulev, R. E., 2009. „Cultural repercussions An analysis of management behaviour through the lens of European cultural variations“, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 6, pp. 793 – 808.

Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage.

Hofstede, G., 1983. „Dimensions of National Culture in Fifty Countries and Three Regions“, u: Deregowski, J., Dziurawiec, S., Annis, R. (ur.), *Expiscations in Cross-Cultural Psychology*, Swets and Zeitlinger.

Hofstede, G., 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.

Hofstede, G., 1993. "Cultural constraints in management theories", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 7, No. 1, pp. 81 – 94.

Hofstede, G., 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M., 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.

Hofstede, G., 2017.a "What about the China?", dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china/> (pristup 1. prosinca 2017.)

Hofstede, G., 2017.b "What about the Russia?", dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/russia/> (pristup 1. prosinca 2017.)

Hofstede, G., 2017.c "What about the UK?", dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-uk/> (pristup 1. prosinca 2017.)

Hofstede, G., 2017.d “What about the USA?”, dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/> (pristup 1. prosinca 2017.)

Hofstede, G., 2017.e “What about the Japan?”, dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/japan/> (pristup 1. prosinca 2017.)

Hofstede, G., 2017.f “What about the United Arab Emirates?”, dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-united-arab-emirates/> (pristup 1. prosinca 2017.)

Jacobs, L., Guopei, G., Herbig, P., 1995. „Confucian roots in China: a force for today's business“, *Management Decision*, Vol. 33, No. 10, pp. 29 – 34.

Jankowicz, A. D., Pettitt, S., 1993. „Worlds in collusion: an analysis of an Eastern European management development initiative“, *Management Education and Development*, Vol. 24, pp. 93 – 104.

Kamath Burde, J. M., Ashok, S. R., 2017. “A Hindu Perspective to Organizational Learning”, *The Learning Organization*, Vol. 24, No. 6, pp. 386 – 391.

Kim, J., 2007. *Action learning factors perceived by action learning participants in companies in South Korea*, doktorska disertacija, University of Minnesota, Twin Cities, MN.

Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Hofstede, G., Dienes, E., 2003. „Cross-cultural differences in Central Europe“, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 1, pp. 76 – 88.

Kruzela, P., 1995. „Some cultural aspects on Czech and Russian management“, *Proceedings of the fifth SIETAR Europa Symposium*, Prague, pp. 222 – 35.

Leo, C., Bennett, R., Härtel, C. E. J., 2005. „Cross-Cultural Differences in Consumer Decision-Making Styles“, *Cross Cultural Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 32 – 62.

Lewis, R. D., 2006. *When Cultures Collide, third edition: Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey Publishing.

Lin, C. C., 2008. “Demystifying the chameleonic nature of Chinese leadership”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 14, No. 4, pp. 303 – 21.

Ling, F. Y. Y., Ang, A. M. H. i Lim, S. S. Y., 2007. „Encounters between foreigners and Chinese: Perception and management of cultural differences“, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 501 – 518.

Liu, S.-H., 1998. *Understanding Confucian Philosophy*, Praeger, Westport, CT.

Long, D., Fahey, L., 2000. “Diagnosing cultural barriers to knowledge management”, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp. 113 – 27.

Lynn, B., 1999. “Culture and intellectual capital management: a key factor in successful IC implementation”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, No. 5 - 7, pp. 590 – 603.

Marquart, M. J., 2011. *Building the Learning Organization. Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning, 3rd ed.*, Nicholas Brearley, Boston, MA.

Mezirow, J., 1991. *Transformative Dimensions of Adult Learning*, Jossey-Bass, San Francisco.

Mooij, M. i Hofstede, G., 2002, "Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 61 – 69.

Moon, Y.S. i Chan, K., 2005. "Advertising appeals and cultural values in television commercials: a comparison of Hong Kong and Korea", *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 48 – 66.

Muniapan, B., Satpathy, B., 2013. "The 'Dharma' and 'Karma' of CSR from the Bhagavad-Gita", *Journal of Human Values*, Vol. 19, No. 2, pp. 173 – 187.

Nahavandi, A., 2014. *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.

Oh, T. K., 1992. "Inherent limitations of the Confucian tradition in contemporary East Asian business enterprises", *Journal of Chinese Philosophy*, Vol. 19, No. 2, pp. 155 – 69.

Osland, J. S. i Bird, A., 2000. „Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sense making in context“, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, pp. 65 – 79.

Pedler, M. J., 2013. "Is the Learning Organisation still alive?", neobjavljeno izvješće istraživanja.

Pedler, P., Burgoyne, J., 2017. "Is the Learning Organisation Still Alive?", *The Learning Organization*, Vol. 24, No. 2, pp. 119 – 126.

Peterson, R. B., Shimada, J. Y., 1978. „Sources of management problems in Japanese-American joint ventures“, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, pp. 796 – 804

Puffer, S., McCarthy, D., 1995. „Finding the Common Ground in Russian and American Business Ethics“, *California Management Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 29 – 46.

Rajh, E., Budak, J., Anić, I.-D. 2016. „Hofstede's culture value survey in Croatia: examining regional differences“, *Društvena istraživanja*, Vol. 25, No. 3, pp. 309 – 327.

Reave, L., 2005. "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 5, pp. 655 – 687.

Rupčić, N., 2016.a "Razvoj učećih pojedinaca kao način transformacije akademskih institucija u akademske učeće organizacije", u: Nadrljanski, M., Nadrljanski, Đ. (ur.): *Novi pristupi sustavu cjeloživotnog obrazovanja*, Redak, Split, pp. 163 – 176.

Rupčić, N., 2016.b *Upravljačka ekonomika – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.

Rupčić, N., 2016.c „Exploring strategic and learning orientation: Is there room for controversy?“, u: Galetić, L., Načinović Braje, I., Jaković, B. (ur.), *Proceedings of the 8th International Conference “An Enterprise Odyssey: Saving the sinking ship through human capital”*, Zagreb, Croatia, pp. 245 – 253.

Saleem, S., Larimo, J. A., Ummik, K. i Kuusik, A., 2015. „Cultural and paradoxical values in advertising in Eastern Europe: Evidence from Estonia“, *Baltic Journal of Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 313 – 330.

Santema, S., Hoekert, M., van de Rijt, J. i van Oijen, A., 2005. “Strategy disclosure in annual reports across Europe: a study on differences between five countries”, *European Business Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 352 – 366.

Schwaninger, M., 2000. „Managing Complexity – The Path Toward Intelligent Organizations“, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 13, No. 2, pp. 208 – 240.

Senge, P. M., 2006. *The Fifth Discipline, The Art and Practice of The Learning Organisation, 2nd ed.*, Random House, London.

Siddique, C. M., 2017. “National culture and the learning organization: A reflective study of the learning organization concept in a non-Western country”, *Management Research Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 142 – 164.

Smith, P. A. C., 1999. “The learning organization ten years on: a case study”, *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 5, pp. 217 – 233.

Song, Y. B., 2002. “Crisis of cultural identity in East Asia: on the meaning of Confucian ethics in the age of globalization”, *Asian Philosophy*, Vol. 12, No. 2, pp. 109 – 25.

Sridhar, M. K., 2015. “The concept of Jnana, Vijnana and Prajnana according to Vedanta philosophy”, *International Journal of Yoga – Philosophy, Psychology and Parapsychology*, Vol. 3, No. 1, pp. 5 – 8.

Tsai, W.-H. i Men, L. R. 2012., “Cultural values reflected in corporate pages on popular social network sites in China and the United States”, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 42 – 58.

Van Oudenhoven, J. P., 2001. „Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study“, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 25, pp. 89 – 107.

Wah, S. S., 2010. „Confucianism and Chinese leadership“, *Chinese Management Studies*, Vol. 4, No. 3, pp. 280 – 285.

Wasti S. A., 2002. „Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context“, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, pp. 525 – 50.

Watkins K., Marsick V. J., 1997. *Dimensions of the learning organization questionnaire*, Partners for the Learning Organization, Warwick, RI.

Watkins, K., Marsick, V., 1993. *Sculpting the Learning Organization: Lessons for the Learning Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Weymes, E., 2004. „A challenge to traditional management theory“, *Foresight*, Vol. 6, No. 6, pp. 338 – 348.

Yilmaz C, Hunt S. D., 2001. „Salesforce cooperation: the influence of relational, tax, organizational, and personal factors“, *Journal of Academic Marketing Science*, Vol. 29, No. 4, pp. 335 – 57.

Yilmaz, C., Alpkın, L., Ergun, E., 2005. „Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance“, *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1340 – 352.

Zhong, G. X. 2010., *From “The Fifth Discipline” to a Learning Party and Policy*, Central Communist and Central Party School Press, Beijing.

***Nataša Rupčić, PhD***

Associate Professor  
University of Rijeka  
Faculty of Economics and Business  
Department of Management and Organization  
E-mail: natasa.rupcic@efri.hr

***Edita Gaica***

Graduate student  
University of Rijeka  
Faculty of Economics and Business  
E-mail: edita.gaica@gmail.com

## **POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING THE LEARNING ORGANIZATION CONCEPT WITH REGARD TO CULTURAL SPECIFICS**

***Abstract***

*Continuous research, inquiry and learning represent the basis for improvement and development of contemporary business. Numerous authors and practitioners have confirmed that the learning organization concept is a paradigm for successful confrontation with changes, which can result in business excellence. In this paper, the learning organization concept is considered with regard to a set of principles or learning organization disciplines and their desired characteristics. However, the process of developing learning organizations is not possible without understanding the characteristics of the environment, especially the dominating value system in a specific society. The goal of this paper is to identify which cultural characteristics can support and sustain the development of the learning organization. Complementarity of cultural characteristics with the characteristics of the learning organization is analysed from the aspect of the Hofstede Model of cultural dimensions and from the perspective of the value systems of Confucianism and Hinduism. The purpose of this paper is to identify research propositions, which could be empirically examined in order to confirm which cultural dimensions could sustain the development of the learning organization.*

***Keywords: learning organization, learning disciplines, Hofstede Model, Hinduism, Confucianism***

***JEL classification: O30, M15, Z12***



