UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UČEČA SE ORGANIZACIJA IN TIMSKO DELO

Ljubljana, Januar 2011 MOJCA MIA BERGER

IZJAVA

Študentka Mojca Mia Berger izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Vlada Dimovskega, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.01.2011 Podpis: _____

KAZALO

UVOD 1
1 UČEČA SE ORGANIZACIJA 2
1.1 Pregled literature in definicija učeče se organizacije 2
1.2 Izzivi in okoliščine, s katerimi se soočajo današnje organizacije 3
2 TIMSKO DELO IN TIMSKO UČENJE 5
2.1 Timsko delo 6
2.2 Timske vloge 6
2.3 Timsko učenje 7
3 MODELI ZA IMPLEMENTIRANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE V PRAKSI 10
3.1 Sengeov model petih disciplin 11
3.1.1 Prva disciplina: Skupna vizija 11
3.1.2 Druga disciplina: Osebno obvladovanje 11
3.1.3 Tretja disciplina: Miselni vzorci 12
3.1.4 Četrta disciplina: Timsko učenje 12
3.1.5 Peta disciplina: Skupinsko razmišljanje 13
3.2 Klineov in Saundersov model desetih korakov 14
3.2.1 Korak 1: Ocenite kulturo učenja v vaši organizaciji 14
3.2.2 Korak 2: Spodbujajte pozitivno 14
3.2.3 Korak 3: Naredite delovna mesta varna za razmišljanje 14
3.2.4 Korak 4: Nagrajujte tveganje 15
3.2.5 Korak 5: Pomagajte ljudem postati vir za drug drugega 16
3.2.6 Korak 6: Energijo učenja vložite v delo 16
3.2.7 Korak 7: Začrtajte vizijo 17
3.2.8 Korak 8: Oživite vizijo 17
3.2.9 Korak 9: Povežite sisteme 17
3.2.10 Korak 10: Naj se predstava začne! 17
3.3 Model FUTURE-O® 18
3.3.1 Element 1: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije 19
3.3.2 Element 2: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije 19
3.3.3 Element 3: Oblikovanje celovite strategije in identificiranje strateških ciljev 19
3.3.4 Element 4: Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja 20
3.3.5 Element 5: Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije 21
3.3.6 Element 6: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov 21
3.3.7 Element 7: (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta 22
SKLEP 23
LITERATURA IN VIRI 25
PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled Belbinovih timskih vlog..... 7
Tabela 2: Lakmusovi testi za ugotavljanje, če je naša organizacija učeča se organizacija..... 18

UVOD

Koncept učeče se organizacije izhaja iz ZDA. Za očeta koncepta velja Chris Argyris, ki je svoje prve raziskave objavil v leta 1957 izdani knjigi "Personality and Organization", leta 1978 pa je skupaj s soavtorjem Donaldom Schönom izdal knjigo "Organizacijsko učenje: teorija z vidika akcije" (angl. *Organizational Learning: A Theory in Action Perspective*), ki predstavlja ključni prispevek k literaturi dotičnega področja. Koncept učeče se organizacije se masovno pojavlja v strokovni literaturi od konca osemdesetih let prejšnjega stoletja, v začetku devetdesetih let pa ga je dokončno populariziral poslovni javnosti precej bolj poznan avtor Peter Senge, ki je zaslovel z uspešnico "Peta disciplina" (angl. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*), ki je prvič izšla leta 1990. Peta disciplina velja za eno izmed temeljnih knjig iz področja teorije menedžmenta. Senge je z njo povzdignil teorijo učeče se organizacije v znanstveno disciplino.

V Evropi se je koncept učeče se organizacije najprej pojavil v Veliki Britaniji. Njegovo pomembnost odraža ravno primer britanske vlade, ki je podprla vizijo učeče se organizacije in jo leta 1998 vključila v nacionalno strategijo, z namenom temeljite prenove družbe iz socialnega in ekonomskega vidika, kar nakazuje radikalne spremembe na področju človeških odnosov. Informacijska doba je končana, nahajamo se v dobi medsebojnih človeških odnosov, ki poveličuje znanje (Sambrook & Stewart, 2000).

Teorija učeče se organizacije je večini menedžerjev izjemno privlačna, medtem ko je v praksi težko doseči popolno implementacijo, morda celo nemogoče. Seddon in O'Donovan se sprašujeta (2010, str. 2), zakaj nas množično ne obkrožajo učeče se organizacije in pri tem pravita, da najboljši odgovor ponuja W. E. Deming, v njegovem izvirnem komentarju Pete discipline iz leta 1990. Deming, ki je slovel kot znanstvenik z daleč največjim vplivom na menedžerje v praksi, je komentar za zunanje platnice knjige Peta disciplina napisal na željo Sengea, in sicer takole:

"Naš splošno prevladujoči sistem vodenja je uničil ljudi. Ljudje se rodijo z notranjo motivacijo, s samospoštovanjem, z dostojanstvom, z zanimanjem in z veseljem do učenja. Uničujoče sile začnejo delovati že na malčkih, t.j. v vrtcu kot nagrade za najboljše pustne maske, v šoli kot ocene, nagrade in priznanja, kar se nadaljuje tudi med študijem na univerzi in nato na delovnem mestu, kjer rangirajo ljudi, time in oddelke z nagrajevanjem najboljših in sankcioniranjem najslabših. Vodenje, ki temelji na ciljih, kvotah, stimulativnih plačilih, poslovnih načrtih, sestavljenimi ločeno, za vsak oddelek posebej, dodatno povzroča še večjo izgubo, nepoznano in nerazpoznavno."

Senge (2006, str. x) je izjavil, da je Deming v enem stavku uspel povedati to, kar je sam poskušal napisati na 400 straneh, pri čemer naj bi mu Deming razkril še globlji pomen in večje bistvo, kot se ga je sam zavedal. Deming ugotavlja, da prevladujoči sistem vodenja obvladuje sodobne organizacije in ustvarja močno povezanost med delom in šolo, pri čemer je prepričan, da nikoli ne bomo preobrazili prevladujočega sistema vodenja, če ne bomo hkrati preobrazili šolskega

sistema, saj gre za isti sistem. Po drugi strani Seddon in O'Donovan (2010, str. 2) poudarjata, da Senge ni pojasnil menedžerjem, kako se dejansko spoprijeti s tako imenovanim "globljim pomenom" kar naj bi bilo nujno potrebno, preden lahko nastane učeča se organizacija.

Danes obstajajo različne definicije učeče se organizacije, vsi avtorji pa se strinjajo, da je njen ključni element timsko delo. Senge (2006, str. 9-10) pravi, da je temeljna učna enota v sodobnih organizacijah tim in ne posameznik, pri čemer je ključnega pomena timsko učenje. Iz te definicije izhaja naslov dotičnega diplomskega dela, t.j. "Učeča se organizacija in timsko delo", katerega namen je ugotoviti, kakšna orodja imajo na voljo menedžerji, ki želijo v praksi implementirati koncept učeče se organizacije. Cilj diplomskega dela je predstaviti vsebino treh modelov oblikovanja oziroma implementiranja učeče se organizacije v praksi, t.j. Sengeov model, model avtorjev Kline & Saunders ter slovenski model FUTURE-O® in poleg tega definirati, kaj je tisto, kar preprečuje masovni nastanek učečih se organizacij v praksi.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri vsebinske dele. Prvi del definira pojem učeče se organizacije ter okoliščine in izzive današnjega poslovnega okolja. Drugi del pojasnjuje pomen timskega dela kot temeljnega gradnika učeče se organizacije, temu sledi pomen timskih vlog ter končno pomen timskega učenja, kot osnovne učene enote učeče se organizacije. Zadnji, tretji del, opisuje tri modele implementiranja učeče se organizacije v praksi. Sklepni del povzema glavne ugotovitve diplomskega dela.

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

1.1 Pregled literature in definicija učeče se organizacije

Do izida knjige Peta disciplina, je dotično področje obravnavala zgolj peščica teoretikov. Literatura dotičnega področja je nastajala v obliki raziskav, ki so postopno uveljavljale definicije posameznih pojmov. Danes je koncept učeče se organizacije znanstveno uveljavljena disciplina, ki je zelo popularna tako med teoretiki kot ljudmi iz prakse. Obstaja skoraj toliko definicij učeče se organizacije, kot je avtorjev. V nadaljevanju so navedene nekatere definicije, ki najbolje odražajo rdečo nit diplomskega dela, t.j. praktični vidik implementacije učeče se organizacije.

Senge (Senge, 2006) ugotavlja, da so učeče se organizacije tiste, ki nenehno izboljšujejo svoje sposobnosti za razvoj. Ta koncept učeče se organizacije odraža idejo, da lahko skupine ljudi delujejo na načine, ki so bistveno bolj ustvarjalni, spodbujajoči in navdihujoči kot načini, s katerimi običajno delujemo kot posamezniki. Osrednja ideja njegove knjige je, s pomočjo pet disciplin postopoma razkriti, da učeče se organizacije postajajo uresničljiv in zanesljiv pojav. Način razmišljanja in sporazumevanja ljudi se spreminja. Tradicionalne, avtoritativne organizacije, nagnjene k zatiranju človeškega duha, ki se spremembam uklonijo le v primeru, ko so te res nujno potrebne, počasi izginjajo. Organizacije postajajo usmerjene k učenju in ne več k nadziranju.

Učeča se organizacija ni poseben tip organizacijske strukture. Vsebuje lahko več organizacijskih struktur, ne dovoljuje pa izrazite hierarhije, in tudi pravil je malo. Zanjo je značilno medsebojno sodelovanje zaposlenih in timsko delo. Pomemben je vsak posameznik, kar daje zaposlenim občutek medsebojne povezanosti. Zaposleni prejemajo večja pooblastila in s tem pridobivajo na moči, ker je možno njihove vloge nenehno na novo opredeljevati in prilagajati, in ker imajo več svobode in informacij, ki jih potrebujejo za sprejemanje odločitev. Znanje pridobivajo tako, da se učijo drug od drugega. Primarna odgovornost menedžerjev ni sprejemanje odločitev ampak kreiranje sposobnosti učenja znotraj celotne organizacije (Možina, 2004, str. 3).

Učeča se organizacija je primer najsodobnejšega organizacijskega modela, kar je posledica specifičnih sprememb na področjih vodenja, strukture, komunikacij, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, participativne strategije in prilagodljive kulture. Odstranjene so vse sledi organizacijske hierarhije, stopnja horizontalne koordinacije pa je najvišja možna (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 76).

Učeča se organizacija ni končno stanje, ampak nenehen proces. Je način dela in razvoja posameznikov in organizacije (Dimovski & Colnar, 1999, str. 710).

1.2 Izzivi in okoliščine, s katerimi se soočajo današnje organizacije

Dimovski et al. (2005, str. 26-43) definirajo poglavitne izzive današnjega poslovnega okolja po sledečih področjih:

- **Učeče se gospodarstvo:** sodobno gospodarstvo, ki temelji na znanju in informacijah, elektronsko poslovanje, ki ga omogoča internet, prehod iz proizvodne v storitveno dejavnost, usmerjenost h kupcem, novi digitalni proizvodi in storitve, znanje kot temelj konkurenčne prednosti in temeljno strateško sredstvo, krajši proizvodni cikli, turbulentno okolje;
- **Ravnanje z znanjem:** cikli vodenja z znanjem, implicitno in eksplicitno znanje, inteligentna organizacija;
- **Globalna konkurenčnost:** strategije povezovanja verige vrednosti v globalni vrednostni sistem, globalna konkurenca in globalni virtualni timi, globalni logistični sistemi, menedžment in kontrola na globalnem tržišču;
- **Sodobne organizacijske paradigme:** udejanjanje učeče se organizacije, sploščenje organizacijskih struktur, dinamična mrežna organizacijska struktura, decentralizacija in prilagodljivost ter horizontalne informacijske povezave, prostorska neodvisnost, pooblaščanje zaposlenih, sodelovalno poslovanje in delo v timih, virtualna organizacija;
- **Informacijske in telekomunikacijske tehnologije ter elektronsko poslovanje:** informacijska doba, informacija kot strateško orodje, nove tehnologije skladiščenja in rudarjenja podatkov, nove tehnologije, sistemi za planiranje virov v podjetju (ERP), menedžerski informacijski sistemi (MIS), informacijski sistemi poročanja (IRS), izvršilni informacijski sistem (EIS), sistemi za podporo pri odločanju (DSS), tehnologija elektronske izmenjave podatkov (EDI), skupinska programska oprema (angl. *groupware*), geografski informacijski sistemi, intranetna, ekstranetna omrežja, menedžment znanja, ravnanje z

odnosi s kupci (CRM), ravnanje s preskrbovalno verigo (SCM), nova delovna mesta npr. menedžer informacij in menedžer znanja, računalniško vodena proizvodnja;

- **Večkulturno okolje in družbena odgovornost:** raznolikost, etika, nove dimenzije organizacijske kulture in nove večkulturne dimenzije podjetij v globalnem okolju;
- **Med-organizacijska povezovanja:** mreženje znanj med organizacijami, med-organizacijsko povezovanje in doseganje konkurenčne prednosti na osnovi med-organizacijskih povezav.

Deming (1986) že v osemdesetih letih radikalno poudarja, da so v prvi vrsti potrebne korenite spremembe sistema vodenja, da bi se organizacije lahko soočile z izzivi sodobnega okolja. Doseganje kakovosti že od zdavnaj presega osnovne principe kot npr. uravnavanje potreb kupcev in dobaviteljev, merjenje uspešnosti in težnje k nenehnim izboljšavam itd.. Potrebno je temeljito spremeniti sistem vodenja organizacije, pri čemer Deming v ta namen definira štirinajst aktivnosti, ki so vsebinsko skladne s konceptom učeče se organizacije:

- **Nenehno izboljševanje proizvodov in storitev:** z namenom postati konkurenčen, preživeti in zagotavljati delovna mesta, je potrebno vire sredstev prerazdeliti in jih nameniti za zagotavljanje dolgoročnih potreb, namesto za ustvarjanje kratkoročne dobičkonosnosti;
- **Sprejemanje nove filozofije:** v novi gospodarski dobi, ki jo je ustvarila Japonska, ne moremo več živeti s splošno sprejetimi kvotami zamud, napak, kala in pomanjkljive strokovnosti. Da bi se soočili z vztrajnim upadanjem poslovanja in proizvodnje, je nujno potrebna transformacija zahodnjaškega stila vodenja, ki se mora soočiti z izzivi in sprejeti odgovornost za uvajanje sprememb;
- **Ukinjanje masovnega nadziranja kakovosti:** kakovost je potrebno vgraditi v proizvode že na samem začetku;
- **Ukinjanje prakse poslovanja, ki temelji zgolj na ceni:** poleg cene, je potrebno zahtevati tudi razumne stopnje kakovosti. Zmanjšati je treba število dobaviteljev enakega blaga in ukiniti tiste, ki ne dosegajo statističnih in drugih kriterijev kakovosti. Cilj je zmanjšati ne samo začetnih temveč celotne stroške, kar je možno doseči s prehodom na enega samega dobavitelja za kateri koli proizvod, na temelju dolgoročnega odnosa in zaupanja. Vodje nabav imajo zaradi tega novo delo, ki se ga morajo naučiti;
- **Nenehno izpopolnjevanje raznovrstnih aktivnosti v sled izboljševanja kakovosti in produktivnosti ter zniževanja stroškov:** potrebno je implementirati inovacije in nenehno izboljševati proizvode, storitve in procese;
- **Uvajanje sodobnih metod usposabljanja na delu za vse, vključno z vodstvom:** pridobivanje novih veščin, potrebnih za soočanje s spremembami na področju materialov, oblikovanja proizvodov in storitev, strojne opreme, tehnike in storitev;
- **Vzpostavitev vodenja s ciljem pomagati zaposlenim, da bodo bolje opravljali svoje delo:** vodstvo mora preusmeriti osredotočenost od golih številk k kakovosti. Izboljšanje kakovosti bo avtomatično izboljšalo produktivnost. Vodstvo mora nemudoma reagirati na ugotovljene napake, potrebe po vzdrževanju, slabo orodje ter na vse okoliščine, ki škodijo kakovosti;
- **Preganjanje strahu s spodbujanjem učinkovite dvostranske komunikacije:** poleg tega je potrebno izvesti še druge ukrepe za preganjanje strahu iz organizacije, tako da je vsakemu zaposlenemu omogočeno učinkovito in bolj produktivno delovanje v smeri doseganja ciljev;

- **Ukinjanje meja med oddelki in področji:** ljudje zaposleni v raziskovalnih laboratorijih, v oblikovanju, v prodaji, v proizvodnji, v administraciji in v vzdrževanju morajo delovati kot tim, da jim je omogočeno vnaprej predvideti probleme, s katerimi se lahko soočijo pri določenem proizvodu ali storitvi;
- **Ukinjanje opozoril:** slogane in opozorila, ki od zaposlenih zahtevajo brezhibno delo brez napak, ter večjo produktivnost, je potrebno ukiniti. Tovrstne spodbude namreč zgolj ustvarjajo napete odnose, medtem ko je večina vzrokov za nizko produktivnost in kakovost na strani sistema, kar pomeni, da zaposleni nimajo moči, da bi stvari spremenili na bolje;
- **Ukinjanje arbitrarnih numeričnih ciljev:** da bi dosegli trajno izboljševanje kakovosti in produktivnosti, je potrebno delovne standarde, ki predpisujejo kvote in numerične cilje, nadomestiti z nudenjem pomoči in z vodenjem;
- **Dopuščanje razcveta strokovnosti:** potrebno je odstraniti ovire, ki zaposlenim in vodstvu kratijo pravice do priznavanja njihove strokovne usposobljenosti. To med drugim zahteva ukinitev letnega ocenjevanja uspešnosti ter ciljnega vodenja. Tudi tukaj je potrebno preusmeriti odgovornost nadrejenih od golih številk k kakovosti;
- **Spodbujanje izobraževanja:** potrebno je vpeljati prodoren program izobraževanja in spodbujati samostojen razvoj vseh zaposlenih. Organizacija ne potrebuje le sposobnih ljudi, temveč ljudi, s pomočjo izobraževanja napredujejo. Povečana konkurenčnost oziroma večja konkurenčna prednost izvira iz znanja;
- **Predanost in aktivnost vodstva:** potrebno je jasno opredeliti tako trajno predanost vodstva k nenehnemu izboljševanju kakovosti in produktivnosti, kot tudi dolžnost vodstva, da implementira vse naštete aktivnosti. Vodstvo mora biti ne le predano kakovosti in produktivnosti, temveč mora vedeti, čemu je predano. Potrebno je oblikovati takšno strukturo vodstva, ki bo ne le izkazovalo svojo podporo, ampak bo tudi vsakodnevno delovalo v smeri doseganja transformacije, seveda ob upoštevanju vseh zgoraj navedenih aktivnosti.

Pravočasno odzivanje na spremembe, ki so edina stalnica sodobnega časa, zahteva ustrezno prilagoditev organizacijske kulture. Koncept učeče se organizacije predstavlja izziv vsem organizacijam, ne glede na njihovo velikost, t.j. tako organizacijam v javnem kot v zasebnem sektorju, in tako profitnim kot tudi neprofitnim organizacijam. Ker je timsko delo osnova vsake učeče se organizacije, je vzpostavitev timskega dela primarni izziv, s katerim se morajo soočiti organizacije. V zadnjih desetletjih smo se ljudje veliko naučili o tem, kako pomagati posameznikom pri njihovem učenju. Sedaj je pred nami izziv v razumevanju in sposobnosti obvladovanja skupinskega učenja.

2 TIMSKO DELO IN TIMSKO UČENJE

Senge (2006, str. xiii) trdi, da je temelj vsake učeče se organizacije timsko delo ljudi, ki potrebujejo drug drugega, da bi ustvarili rezultat. Osnovna učna enota v učeči se organizaciji je torej tim in ne posameznik. Ray in Rinzler (1993, str. 8) ugotavljata, da je pri vzpostavljanju učeče se organizacije potrebno učečim se zaposlenim pokazati, kako ravnati, da bo prišlo do učenja organizacije kot celote.

2.1 Timsko delo

V poslovnem svetu se na področju medsebojnih odnosov odvijajo radikalne spremembe. Sodobni menedžerji se morajo zavedati, da vodenje ni več osredotočeno samo na količinsko in časovno komponento, v smislu koliko lahko naredimo, koliko zaposlenih imamo in koliko časa traja da dokončamo delo, ampak predvsem na psihološki in socialni komponenti. Menedžerji, ki ne premorejo čustvene inteligence, ne bodo več uspevali. Stara šola menedžmenta, kjer se na vrhu hierarhične piramide nahaja vsemogočni generalni direktor, se vedno bolj nagiba k prerazdeljevanju moči in k timskemu delu. Začelo se je obdobje človeške osvobojenosti, odgovornosti in uporabe inteligence na delovnem mestu.

Ray in Rinzler (1993, str. 13) ugotavljata, da avtomatizacija poslovnih procesov zahteva vedno bolje izobražene delavce. V mnogih organizacijah odločitve sprejema visok delež zaposlenih, ker so poslovni procesi postali preveč kompleksi, da bi jih lahko razumela zgolj peščica menedžerjev. S tehnološkim razvojem se je povečala človeška svoboda in s tem odgovornost. Vse to zahteva radikalne spremembe menedžmenta.

Ray in Rinzler ugotavljata tudi, da delavci niso več pasivni podaljški strojev proizvodnih linij ampak se od njih zahteva, da samostojno razmišljajo in rešujejo probleme. To pomeni, da so ustvarjalne sposobnosti zaposlenih postale glavni kriterij za ugotavljanje dodane vrednosti, ki jo lahko prispevajo podjetju. Menedžerji se ne morejo več zanašati na militantne metode vodenja ampak morajo namesto tega postati učitelji, trenerji in koordinatorji.

Temelj vsake sodobne učeče se organizacije 21. stoletja tvorijo enakost, prost pretok informacij, nizka stopnja hierarhije, širok razpon nadziranj in organizacijska kultura, ki spodbuja prilagajanje in timsko delo (Dimovski et al.; 2005, str. 25).

Kompleksni izzivi sodobnega poslovnega okolja rušijo staro paradigmo, da lahko odličen posameznik opravi skorajda vse sam. Vedno bolj postaja jasno, da najboljše rezultate prinaša sinergijsko sodelovanje ljudi, ki aktivno stremijo k skupnemu cilju. Timsko delo ljudi, ki omogoča izkoristiti potenciale vseh članov, vedno bolj pridobiva na veljavi. Pri tem je ključnega pomena, da vsi člani tima dobro poznajo svoje vloge.

2.2 Timske vloge

Timska vloga se nanaša na naravo oziroma karakter človeka in se razlikuje od njegove funkcionalne vloge oziroma delovnega mesta. Meredith Belbin je na podlagi štirih osnovnih psiholoških značilnostih posameznika, t.j. inteligenca, dominantnost, ekstravertiranost ali introvertiranost in čustvena stabilnosti ali anksioznost, definiral devet timskih vlog, ki določajo dinamiko skupine, in s tem tudi uspešnost oziroma neuspešnost tima pri izvajanju projektov. Spodnja tabela povzema posebne osebnostne karakteristike, sposobnosti in slabosti, ki opredeljujejo posamezno timsko vlogo.

Tabela 1: Pregled Belbinovih timskih vlog

SPLOŠNA VLOGA	BELBINOVA TIMSKA VLOGA
AKCIJA	TVOREC IZVRŠEVALEC DOVRŠEVALEC
LJUDJE IN ODNOSI	KOORDINATOR SODELAVEC ISKALEC VIROV
RAZMIŠLJANJE	SNOVALEC OCENJEVALEC - OPAZOVALEC STROKOVNJAK

Vir:Meredith Belbin.

Popoln tim je sestavljen iz optimalnega števila raznolikih posameznikov, ki lahko skupaj dosežejo kvalitete hipotetičnega, popolnega posameznika in sicer tako, da skupaj odigrajo vseh devet zgoraj navedenih timskih vlog. Vloge so si po eni strani zelo različne, po drugi strani pa se med seboj dopolnjujejo. Vseh devet timskih vlog lahko združimo v tri različne skupine in sicer na podlagi njihove skupne splošne vloge, ki predstavlja njihovo prednost pri delu, t.j. skupina pobudnikov akcije, skupina z zelo razvitim čutom za ljudi in skupina intelektualno usmerjenih. Da bi dosegli popoln delovni tim in timsko delo, je pomembnih vseh devet vlog, kar pomeni, da nobena ni zvezdniška ampak so si vse enakovredne. Pri tem ni pomembno, da je toliko članov kot je vlog, ker lahko posameznik odigra več vlog hkrati. Poznavanje Belbinovih timskih vlog, katerih značilnosti so podrobneje predstavljene v prilogi 1, predstavlja učinkovit pripomoček za podjetje, ki želi oblikovati uspešne in učinkovite time.

Idealni timi v realnosti ne obstajajo. Organizacije se lahko vseeno približajo temu idealu že zgolj s tem, da se člani tima med seboj dobro spoznajo, da skupaj odkrijejo prednosti in slabosti posameznikov, ter da ugotovijo s kakšnim intelektualnim, čustvenim in socialnim kapitalom sploh razpolagajo. Na podlagi tega lahko definirajo področja, na katerih bi lahko posamezniki organizaciji kot celoti prispevali svojo optimalno dodano vrednost.

2.3 Timsko učenje

Teorija učeče se organizacije je relativno mlada, zato se je terminologija dokončno izoblikovala in uredila šele v zadnjih letih. Pogosto se zamenjuje pomena izrazov organizacijsko učenje in učeča se organizacija. Ta dva izraza je potrebno ločiti, ker organizacijsko učenje predstavlja proces ali aktivnost v organizaciji, medtem ko učeča se organizacija predstavlja tip organizacije, ki ima vgrajene določene aktivnosti učenja, s pomočjo katerih se je sposobna prilagajati spremembam v (DiBella & Nevis, 1998, str. 6).

Učeče se organizacije so tiste, kjer ljudje neprestano izboljšujejo svoje sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove, ekspanzivne vzorce razmišljanja, kjer imajo skupinska prizadevanja prosto pot, in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj (Senge, 2006, str. 3). Iz navedenega sledi, da je ključnega pomena razumevanje in sposobnost obvladovanja skupnega učenja. V učečih se organizacijah se rezultati učenja kažejo kot večje sposobnosti oz. zmožnosti celotne organizacije, ne samo posameznikov. Znanje posameznikov je zato treba razširjati po celotni organizaciji ali njenih delih in ga uporabiti kot znanje celotne organizacije. Znanje na ta način ostane v organizaciji tudi ko jo posamezniki zapustijo.

V organizaciji ima učenje neposreden vpliv le na zaposlene, od katerih je nato odvisno, kako bodo pridobljeno znanje širili in uporabljali. Izdelki in storitve so namreč le odraz znanja, ki so ga zaposleni preko svojih sposobnosti prelili vanje. Učenje lahko poteka v katerikoli organizaciji. Nekatere organizacije se učijo bolje kot druge, zato lahko preživijo, nekatere so pri učenju zelo uspešne in se razvijajo dalje, organizacije, ki pa se sploh ne učijo, postopno propadejo. Učeči se organizaciji ne zadošča zgolj preživetje.

Učenje za preživetje ali kakor ga bolj pogosto imenujejo prilagodljivo učenje (angl. *adaptive learning*) je bolj potrebno kot pomembno. V učeči se organizaciji mora biti prilagodljivo učenje dopolnjeno z generativnim učenjem (angl. *generative learning*), t.j. učenjem, ki krepi našo sposobnost za ustvarjanje (Senge, 2006).

Argyris in Schön sta avtorja koncepta učenja z enojno zanko (angl. *single-loop learning*) in koncepta učenja z dvojno zanko (angl. *double-loop learning*), ki sta ju predstavila v knjigi "Organizacijsko učenje". Učenje z enojno zanko je linearno, z namenom najti boljši način izpeljave procesa. Lahko ga primerjamo s konstantnim izboljševanjem kakovosti. Učenje z dvojno zanko gre korak naprej, in vodi k razmišljanju o smiselnosti izvajanja obstoječih procesov ter k razmišljanju o alternativnih možnostih (Larsen, et al., 1996).

Argyris in Schön (1978, str. 27) ugotavljata, da v organizacijah najbolj pogosto izvajajo učenje z enojno zanko, kar definirata kot proces odkrivanja in odpravljanja napak, medtem ko obstoječa praksa in cilji ostajajo nespremenjeni. Učenje z dvojno zanko je nadgradnja učenja z enojno zanko in je redkejši pojav. Zahteva globlji, analitičen vpogled in razmislek, ter predstavlja velik izziv, saj spreminja obstoječe norme, prakso in cilje, kar pogosto privede do konfliktov in boja za premoč. Ko organizacija osvoji obe vrsti učenja, se pojavi tretja, t.j. deutero učenje (angl. *deutero learning*) ali učenje drugega reda (angl. *second order learning*). Prvi dve vrsti učenja se pojavita šele potem, ko se organizacija zaveda, da je učenje nujno. Zavedanje neznanja namreč motivira učenje. Učenje z dvojno zanko in deutero učenje raziskujeta zakaj in kako spremeniti organizacijo, pri učenju z enojno zanko pa gre za zgolj za sprejemanje sprememb, brez zastavljanja vprašanj glede temeljnih predpostavk in ključnih prepričanj. V organizaciji, ki se nahaja v fazi deutero učenja, se zaposleni učijo tudi o preteklem učenju. Odkrivajo, kaj je v preteklosti oviralo ali omogočalo učenje, izumljajo nove strategije učenja ter ocenjujejo in posplošujejo svoja spoznanja.

Menedžerji, ki so usmerjeni k vodenju ljudi in planov ter osredotočeni le na sprejemanje odločitev, se nahajajo v enojni zanki učenja oziroma izvajajo učenje preživetja, kot ga poimenuje Senge. Cilj Agyrisa in Schöna je pomagati organizacijam razširiti oziroma izboljšati učenje z dvojno zanko, kar vključuje tudi sposobnost toleriranja in reševanja neizbežnih konfliktov. Argyris (1990, str. 161) ugotavlja, da nima smisla vpeljevati zakonov in pravil proti organizacijskim obrambnim mehanizmom, saj smo ljudje po naravi nagnjeni k samoobrambi. Ker močna individualna in organizacijska obramba zavirata uspešnost organizacije in podpirata nastrojenost proti učenju, je smiselno in potrebno spodbujati reflektivno mišljenje zaposlenih**.**

Senge (2006, str. xiii) trdi, da so temeljne učne sposobnosti timov odvisne od treh komponent, t.j. aspiracija, reflektivna konverzacija in razumevanje kompleksnosti, ki so sestavljene iz petih temeljnih elementov oziroma disciplin, ki jih mora osvojiti vsaka organizacija, ki želi razviti sposobnosti uspešnega učenja: pogoj za aspiracijo sta osebno obvladovanje in skupna vizija, za reflektivno konverzacijo so potrebni miselni vzorci in dialog, za razumevanje kompleksnosti pa skupinsko razmišljanje. Senge ponazarja kompozicijo treh komponent v obliki trinožnega stola, ki lahko trdno stoji na mestu le v primeru, ko ima vse tri noge stabilne.

Timsko učenje se začne z dialogom, ki pomeni sposobnost članov tima, da zatrejo lastne predpostavke in dejansko začnejo skupinsko razmišljati (Larsen, et al., 1996). Senge (Senge, 2006) pravi, da je beseda učenje v pogovornem jeziku izgubila večino svojega izvornega pomena in postala sinonim za sprejemanje informacij. Pri tem poudarja, da je njen pomen precej širši, gre namreč za ustvarjanje in izgradnjo nečesa, t.j. v smislu povečevanja zmogljivosti. Organizacija je v stanju učenja tedaj, ko deluje na aktiven, generativen način, in ko nenehno povečuje svoje zmogljivosti. Zavezana je k temeljnim petim disciplinam, ki jih tudi uporablja v praksi. Morda nikoli ne bo obvladala vseh disciplin, obstaja pa verjetnost, da bo razvila spretnosti in orodja, ki povečujejo njeno zmogljivost. Takšna organizacija mora preseči stare ustaljene paradigme, ki ovirajo oziroma preprečujejo, da bi v organizacijah potekalo tisto pravo, generativno učenje, pri čemer Senge definira sledeče učne nezmožnosti:

- **Jaz sem moj položaj:** ozka osredotočenost na svoj položaj, namesto na organizacijo kot celoto, kar ponazarja izrek ki pravi, da zaradi gledanja dreves ni videti gozda;
- **Sovražnik je zunaj:** ko gredo stvari narobe, krivimo ostale, pri čemer se ne zavedamo, da "zunaj" in "znotraj" predstavlja isti sistem;
- **Iluzija o prevzemanju odgovornosti:** namesto da bi bili pro-aktivni, ponavadi prevzamemo odgovornost samo tedaj, ko se moramo odzvati na zunanje dogodke; pro-aktivnost dosežemo ob spoznanju, da lahko z lastnimi dejanji prispevamo k reševanju problemom;
- **Osredotočanje na kratkoročne dogodke:** ljudje zelo dobro reagiramo na nenadne spremembe, ki ogrožajo naš obstoj, medtem ko postopnih, počasnih sprememb ponavadi sploh ne opazimo, dokler ni prepozno, kar dobro ponazarja prispodoba kuhane žabe;
- **Iluzija o učenju iz preteklih izkušenj:** tovrstno učenje velja za najbolj učinkovito, kar pa velja samo v okoliščinah, ko so posledice naših dejanj vidne takoj. V poslovni realnosti je to redek pojav, saj ponavadi zaradi izolacije od okolja nimamo informacij o želenih in neželenih posledicah naših dejanj in takrat ne prihaja do učenja;

- **Mit o menedžerskem timu:** dejstvo je, da večina menedžerskih timov ne deluje dobro. Na prvi pogled se zdijo menedžerski timi dobro povezani, pod pravim pritiskom pa ponavadi razpadejo. Na tem mestu se Senge (2006, str. 9) sprašuje, "kako je možno, da ima tim menedžerjev, v katerem ima vsak posameznik IQ nad 120, skupni IQ 63?". Kolektivni IQ tima je ponavadi v povprečju za polovico manjši od najnižjega posameznega IQ.

3 MODELI ZA IMPLEMENTIRANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE V PRAKSI

Organizacije, ki želijo spremeniti svojo rigidno tradicionalno strukturo v učečo se organizacijo, morajo poznati ne samo svoj cilj, ampak tudi pot do tja. Senge je svojih pet disciplin definiral precej teoretično, zato se menedžerji, ki so zainteresirani za implementacijo koncepta učeče se organizacije, soočajo s pomanjkanjem specifičnih informacij in praktičnih navodil. Posledično se poraja vedno več praktičnih modelov, katerih namen je omogočiti prehod iz teorije v prakso. Senge je s petimi disciplinami ustvaril teoretično podlago, praktični modeli pa predstavljajo orodja za implementacijo teorije v prakso.

Ray in Rinzler (1993, str. 8) ugotavljata, da se ljudje vedno bolj zavedamo, da je informacijska doba za nami in da se nahajamo v začetni fazi obdobja medsebojnih odnosov. Ljudje smo končni prejemniki proizvodov in storitev ter ključni člen verige poslovanja. Organizacija, ki ne ceni in ne upošteva ljudi, ne more biti dolgoročno uspešna. Po drugi strani pa tisti, ki pri poslovanju poudarjajo človeško dimenzijo, kmalu odkrijejo da večina njihove produktivnosti leži v človeškem kapitalu, oziroma v intelektualnih kapacitetah ljudi, ki delajo za organizacijo. Bistvo poslovanja je odkriti način, kako čim bolje kolektivno uporabljati intelekt, da bi zgradili sistem, ki bo delal v čim večjo korist vseh.

Najboljši način udejanjanja učeče se organizacije je najprej sprejeti mehanizme, ki spodbujajo ljudi k vzpostavitvi bolj učinkovitih medsebojnih odnosov, kar posledično stimulira spremembe, ki vodijo v učečo se organizacijo. Ključnega pomena je torej preoblikovanje medsebojnih odnosov v poslovnih okoljih. Vedno bolj je splošno znano, da so ljudje največje bogastvo podjetja, seveda pod pogojem, da so sposobni dobrega medsebojnega sodelovanja v smislu nenehnih izboljšav. Splošno znano je tudi, da je kooperativno timsko delo uspešnejše od konkurenčnega teritorializma, in da bolj kot lahko delo izboljšuje življenjski standard delavcev, bolj se delavci trudijo in več vložijo v delo (Ray & Rinzler, 1993, str. 8-9).

Proces preobrazbe iz klasične v učečo se organizacijo lahko poteka na različne načine, zagotovo pa traja več let. Transformacijo je primerno izvajati v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam na voljo dovolj časa. Priporoča se blag pristop k spremembi, nikakor pa ne izvedba na silo ali v časovno omejenem obdobju. V vsakem primeru se preobrazba začne na strateškem nivoju, kar pomeni, da se koncept učeče se organizacije vključi v vizijo, cilje in strategijo organizacije. Končna faza naj bi odražala spremenjeno organizacijsko strukturo poslovnih procesov in organizacijske kulture.

Upoštevajoč trend pospešene svetovne globalizacije, je koncept učeče se organizacije, ki zagotavlja komparativno prednost in konkurenčnost, pomemben tudi na makro nivoju, t.j. za uspešen razvoj gospodarstva. Država mora z ustrezno zakonodajo in intervencijskimi ukrepi ustvariti okolje, primerno za uspešno delovanje podjetij na njenem teritoriju. Tega se je v praksi lotila britanska vlada in sicer s projektom "Beacon Council Scheme", ki je rezultat implementiranja organizacijskega učenja. Ustanovljen je bil leta 1999, kot posledica odločbe vladne bele knjige, z naslovom "Modernising Local Government: In touch with people", ki ga je leta 1998 izdal urad namestnika predsednika vlade.

V nadaljevanju se nahaja opis treh modelov za udejanjanje učeče se organizacije v praksi, t.j. Senge-ov model, model avtorjev Kline & Saunders ter slovenski model FUTURE-O®. Senge-ov model je predhodnik in osnova vseh modelov. Model avtorjev Kline & Saunders je zelo enostaven, lahko razumljiv, ter namenjen uporabi tako v podjetniškemu sektorju, kot v javni upravi, ne glede na velikost in tip organizacije. Model FUTURE-O® je prvi celoviti model, kar pomeni, da ne zahteva zaporednega uvajanja predpisanih faz.

3.1 Sengeov model petih disciplin

Da bi implementirali učečo se organizacijo, je potrebno sprejeti temeljnih pet disciplin, ki bodo preoblikovale obstoječe razmišljanje in vedenje. Namen vsake izmed petih disciplin je prenesti teorijo oziroma teoretično določilo v prakso. Pri tem je treba poudariti, da si posameznik to sicer lahko zada za življenjsko delo, ki pa nikoli ne bo dokončano ali popolno, tako kompleksen je ta proces. V sledečih podpoglavjih se nahaja opis petih disciplin.

3.1.1 Prva disciplina: Skupna vizija

Skupna vizija je nekaj, kar si ljudje resnično želijo ustvariti. Ustvarjanje skupne vizije je neskončen proces, ki se v resnici nikoli ne konča. Vizija se pogosto omenja, njena ideja pa je daleč od prakse. Zelo redka so podjetja, ki jim uspe doseči, da imajo dejansko vsi zaposleni posamezniki skupno vizijo, oziroma da vedo s kakšno zavezo posamezniku bi to lahko dosegli.

3.1.2 Druga disciplina: Osebno obvladovanje

Disciplina osebnega obvladovanja podrobno opredeljuje zgoraj omenjeno zavezo. Pri tem je pomembno razlikovati pojem "zavezanost k nečemu" od pojma "usklajenosti z nečim". Da bi lahko nastala skupna vizija, morajo zaposleni najprej imeti svojo lastno vizijo. Tisti ki nimajo lastne vizije, lahko samo sledijo viziji nekoga drugega, kar je v skladu s poglavitnim načelom tradicionalnih, avtoritativnih organizacij, t.j. usklajenost s cilji nadrejenega. Delo, ki ga nekdo opravlja na takšen način, definiramo kot delo v smislu produkcijskega faktorja.

Najbolj radikalno stališče ki ga Senge zagovarja v svoji knjigi je, da se morajo učeče se organizacije popolnoma zavezati k razvijanju sposobnosti osebnega obvladovanja pri slehernem

zaposlenem posamezniku. Vsak zaposlen posameznik mora biti sposoben ustvariti si življenje po svojih resničnih željah.

Osebno obvladovanje, poleg vizije, vključuje tudi zavezo k iskrenosti. Gre za natančno podobo trenutne realnosti, ki povzroči pojav ustvarjalne napetosti. Ljudje z višjo stopnjo osebnega obvladovanja imajo večjo ustvarjalno napetost, poleg tega tudi bolje razlikujejo ustvarjalno napetost od čustvene, npr. žalost, razočaranje, brezup, jeza, itd.. Čustvena napetost se lahko pojavi kot posledica iskrenega vpogleda vase, ko pride do spoznanja, da obstaja vrzel med realnostjo, v kateri se dejansko nahajamo in med tem, kje si želimo biti. Čustvena napetost tedaj postane del trenutne realnosti in predmet višje sile ustvarjalne napetosti.

3.1.3 Tretja disciplina: Miselni vzorci

Posameznikova vizija trenutne realnosti je povezana z disciplino miselnih vzorcev. Kognitivna psihologija temelji na ideji, da ljudje ustvarjajo notranje predstave. Miselni vzorci so notranje konstrukcije in podobe, ki jih posameznik nenehno uporablja za razlago in iskanje smisla, in mu predstavljajo realnost njegovega življenja. Iz vodstvenega in organizacijskega vidika je pri tem pomembno, da se predstave posameznikov med seboj razlikujejo, ljudje pa te razlike zelo dobro prikrivamo, tako sami pred seboj, kot drug pred drugim. Prepoznavanje in posredovanje naših miselnih vzorcev zahteva obvladovanje spretnosti refleksije in poizvedovanja, kar zmorejo le redki menedžerji.

Na tem mestu se Senge začne prvič zelo močno navezovati na Argyrisa, Schöna in druge, ki so posvetili svoje delo boljšemu razumevanju sposobnosti refleksije pri vodstvenih kadrih. Eden ključnih konceptov discipline za delo z miselnimi vzorci je potreba po uravnoteženju sposobnosti poizvedovanja in zagovorništva. Večina menedžerjev je vzgojenih enako kot advokati, t.j. naučeni so, da pri nastopanju odločno in artikulirano zagovarjajo svoja stališča. Le v redkih organizacijah cenijo aktivnost poizvedovanja. Osnovni problem je ugotoviti, na kakšen način med pogovorom razkriti, izpostaviti in omeniti posameznikove predstave o svetu tako, da bi se lahko skupni miselni vzorci neprestano izboljševali. Izza vsake strategije obstaja miselni vzorec. Strategija ja lahko predmet diskusije, vendar brez razumevanja predstav, ki se skrivajo za strategijo, je kakršnokoli argumentiranje praktično nesmiselno, ker na ta način ni mogoče doseči globljega, skupnega razumevanja.

3.1.4 Četrta disciplina: Timsko učenje

Miselni vzorci, ki so za organizacijo zares pomembni, so skupni miselni vzorci, t.j. implicitne predpostavke, da “to tako je”. Individualno učenje je za organizacijo v bistvu nepomembno, saj se vse pomembne odločitve pojavijo v skupinah. Iz tega sledi, da je osnovna učna enota organizacije tim, t.j. skupina ljudi, ki za delovanje potrebujejo drug drugega. Kolektivno učenje se le stežka pojavi brez dragocenega prispevka, ki ga omogoča dialog. Pri tem je potrebno razlikovati med diskusijo in dialogom. V izvirnem pomenu besede gre za pogovor, kjer se pomen ali smisel premika skozi skupino. Pri dialogu torej ne gre več za posameznikove misli,

ampak gre za skupinsko izmenjavo znotraj bazena skupnih pomenov. Diskusija pomeni podajati si svoja stališča med seboj. V skladu s teorijo iger, diskusija vedno predstavlja dobim – izgubim situacijo, kar pomeni, da obvelja prevladujoče mnenje. Diskusija je zelo pomembna pri sprejemanju odločitev, predvsem v časovni stiski.

Senge je bil pri pisanju svoje knjige najbolj skeptičen ravno do discipline timskega učenja. Pri tem se nanaša na teorijo Davida Bohma, da je misel primarno kolektivnega izvora in da je človeštvo tekom svojega razvoja v zadnjih nekaj tisoč letih izgubilo sposobnost ki jo je nekoč že imelo. Izgubili smo sposobnost pristnega skupinskega razmišljanja, t.j. sposobnost da se zavedamo svojega razmišljanja in da posledično kreiramo nove misli, ki lahko vodijo do novih, bolj skupinskih proizvodnih dejavnosti.

3.1.5 Peta disciplina: Skupinsko razmišljanje

Zadnja disciplina, skupinsko razmišljanje, vključuje in povezuje vse preostale discipline v celoto, zato je Senge poimenoval svojo knjigo Peta disciplina. Skupinsko razmišljanje je pomembno iz dveh vidikov: prvič zato, ker ponuja nabor orodij za razumevanje zapletenih političnih in strateških vprašanj. Svet postaja vsak dan bolj kompleksen in spremembe so vse hitrejše. Zelo malo resne pozornosti je namenjene vprašanju, kako bi se moral spremeniti naš prevladujoči način razmišljanja, da bi bili pripravljeni razumeti in delovati v današnjem svetu vse večje medsebojne odvisnosti. Drugič, skupinsko razmišljanje je pomembno kot filozofija in sklop načel, ki združujejo vse ostale učne discipline, in ne dovoli, da bi postale samo seznam priljubljenih idej in prodornih tehnik. Večje kot je razumevanje sistemske perspektive, hitreje se lahko prične z izvajanjem drugih disciplin:

- **Skupne vizije** se ne da izgraditi brez sistemskega razmišljanje. Večina ljudi meni, da je njihove sedanje okoliščine ustvaril nekdo drug. Najboljša definicija skupinskega razmišljanja je, "razumeti kako naša dejanja oblikujejo našo realnost". Če obstaja prepričanje, da je naš sedanji položaj ustvari nekdo drug ali celo višja sila, se vizija dojema kot nepotrebna. Ključna predpostavka za obstoj vizije je prepričanje, da lahko sami oblikujemo svojo prihodnost. Skupinsko razmišljanje pomaga uvideti, kako lastna dejanja oblikujejo lastno trenutno resničnost, kar daje človeku upanje, da lahko v prihodnje spremeni oziroma ustvari drugačno realnost. Brez sistemskega vidika, so vizije v najboljšem primeru pobožne želje, v najslabšem pa semena cinizma.
- Skupinsko razmišljanje razkriva raznolikost **osebnega obvladovanja**, npr. naravo sočutja in naše povezave z okolico.
- Skupinsko razmišljanje je bistvenega pomena pri ukvarjanju z **miselnimi vzorci**. Zagotavlja namreč orodja, ki nam pomagajo odkriti skrite predstave in izgraditi miselne vzorce, osredotočene na medsebojne odnose in procese sprememb, namesto statičnih podob.
- Temelj **timskega učenja** je dialog, katerega pomen izhaja iz skrajno skupinskega pogleda na svet, ki razsvetljuje subtilne povezave znotraj naših vzorcev mišljenja. Orodja skupinskega razmišljanja so izredno dobro prilagojena za pospeševanje skupinskega poizvedovanja in izgradnjo skupnih miselnih vzorcev, ki zajemajo edinstvena različna stališča posameznikov.

3.2 Klineov in Saundersov model desetih korakov

Peter Kline in Bernard Saunders sta avtorja leta 1993 izdane knjige "Ten steps to a learning organization", v kateri proučujeta, kako spremeniti koncept delovnih mest tako, da bodo na vseh nivojih uspevali učenje, odgovornost in inovacije, pri čemer naj spremembe ne bi bile neprijetne. V nadaljevanju predstavljenih deset korakov obeležuje pot do prenove organizacije, s poudarkom na sposobnosti prilagajanja spremembam, ki je ključni element za preživetje. Med celotnim procesom transformacije je pomembno spodbujanje edinstvenih človeških talentov, krepitev timskega delo in ustvarjanje zavetja za inovacije. Predlagane metode so enostavne za učenje in za udejanjanje v praksi. Zasnovane so za povečevanje uspešnosti organizacije, ne glede na njeno velikost in panogo.

3.2.1 Korak 1: Ocenite kulturo učenja v vaši organizaciji

V prvem koraku je potrebno verodostojno analizirati oziroma oceniti trenutno stanje obstoječe organizacije. V ta namen sta avtorja izdelala vprašalnik, ki se nahaja v prilogi 2. Vprašalnik je sestavljen iz šestintridesetih trditev, ki definirajo učečo se organizacijo. Na podlagi odgovorov pridobljena končna ocena odraža stopnjo doseganja učeče se organizacije, po drugi strani pa omogoča izslediti krizna žarišča in prednosti organizacije. Avtorja sta kot dodatek k vprašalniku ustvarila matriko, ki navzkrižno povezuje vsako izjavo iz vprašalnika z desetimi koraki. Po vnosu ocen iz vprašalnika v matriko se izkaže, kateri izmed desetih korakov bi najbolje koristili organizaciji. Matrika se nahaja v prilogi 3.

3.2.2 Korak 2: Spodbujajte pozitivno

Zatem ko je organizacija verodostojno ocenila svojo učno kulturo, mora spremeniti pogled na lastne slabosti. Vsaka organizacija ima pomanjkljivosti, ovire in zadržke, vendar osredotočanje nanje ne vodi do konstruktivnega razmišljanja. Samo pogled iz pozitivne perspektive vodi do spoznanja, da je sleherni posameznik v organizaciji v vsakem trenutku sposoben narediti pravo stvar in prispevati organizaciji svoj delež dodane vrednosti.

3.2.3 Korak 3: Naredite delovna mesta varna za razmišljanje

Okolje delovnega mesta mora biti varno za razmišljanje. Ko so otroci pripravljeni da shodijo, enostavno samo vstanejo in hodijo po svojih najboljših močeh, medtem ko jih krog občudujočih sorodnikov spodbuja. Otrok ki pade, je deležen ljubeče tolažbe in spodbude, naj poskusi znova. Za razmišljanje velja enako kot za hojo, najbolje ga je razvijati na podlagi preteklih izkušenj in ga izvajati v spodbujajočem okolju.

V večini organizacij ni varno razmišljati, oziroma je celo nezaželeno. Večina menedžerjev skriva svoje namere. Razlogi so različni: nekateri se počutijo ogrožene pred bolj sposobnimi, nekateri se počutijo superiorne in zaničujejo mnenja drugih, nekateri želijo delovati po principu najmanjšega upor, nekateri menijo da se to spodobi za vodilni kader, itd. Pri tem se ne zavedajo,

da s tem zavirajo ustvarjalnost in produktivnost svojih podrejenih, po drugi strani pa se sprašujejo, zakaj njihovi podrejeni niso bolj učinkoviti na svojih delovnih mestih.

Organizacije zatirajo svoje najbolj ustvarjalne mislece med drugim tudi tako, da jim preprosto ne prisluhnejo. Menedžment mora zaposlene spodbuditi, da razmišljajo sami zase in da si zastavljajo prodorna in nekonvencionalna vprašanja, po drugi strani pa se mora menedžment naučiti spraševati zaposlene za njihova mnenja. Ko je ljudem dovoljeno razmišljati z lastno glavo in odgovarjati na lastna vprašanja, se dogajajo čudeži. Menedžment mora razviti strategijo za povečevanje tržne zaposljivosti vsakega posameznega zaposlenega. Cilj mora biti pomagati zaposlenim razvijati veščine in sposobnosti, z namenom povečevanja deleža njihove dodane vrednosti sedanji organizaciji in vsem, ki jih bodo zaposlovale v prihodnje. Pri tem je treba poudariti sledeče: v organizacijah, kjer prevladuje negativna klima, bo proces izboljševanja tržnosti povzročil odliv zaposlenih, v pozitivno naravnani organizaciji, kjer se napredek nagrajuje, pa bo ravno obratno, saj imajo zaposleni dodaten motiv za lojalnost njihovi organizaciji. V vsakem primeru bodo zaposleni, ki so ustvarjalni, vedno našli način za trženje njihovih storitev, saj so ustvarjalne ideje vedno nujno potrebne.

Večina resnično ustvarjalnih idej, ki se porodijo v organizaciji, je težko sprejemljivih. Napredovanja v velikih podjetjih so pogosto bolj posledica teritorialne politike, kot inteligentne odločitve, da bi dobili pravo osebo na pravo delovno mesto. V današnjem gospodarstvu je neizkoriščenost ustvarjalnega potenciala najdražja oblika slabega vodenja, medtem ko je najbolj dragocen vir tim, ki lahko ustvarjalno razmišlja in hkrati zagovarja ter spodbuja svoje ideje.

3.2.4 Korak 4: Nagrajujte tveganje

Vse sedanje in bodoče dejavnosti zanesljivo vključujejo negotovost. Poslovne okoliščine lahko primerjamo z brzicami na divjih vodah. Zaradi tega dejstva je smiselno izvajati analize tveganja za vse dejavnosti, ki jih nameravamo opraviti. Kline in Saunders zagovarjata pristop znanstvenega tveganja, kar pomeni, da je treba delovati na meji med gotovostjo in negotovostjo. Če delujemo v popolni varnosti, ne bomo prevzeli tveganja, ki bi lahko prineslo velik uspeh; če po drugi strani delujemo v popolni negotovosti, potem hazardiramo s premoženjem naše družbe; in če smo prepričani, da se bo tveganje izplačalo, potem to po definiciji ni tveganje. Iz tega sledi, da je popolna varnost pozitivna stvar če je ideja dobra, vendar ponavadi popolna varnost nastane le v običajnih, neizvirnih okoliščinah. Takšne ideje pogosto nimajo precej navzgor usmerjenega potenciala in so dejansko odpadni viri. Gre za koncept oportunitetnih stroškov, t.j. omejevanje virov, ki bi se lahko uporabljali za doseganje precej večje dodane vrednosti.

Potrebno je imeti zaupanje v lastno briljantnost in intuicijo, dober podporni tim in premagati strah pred napakami, ki lahko onesposobijo. Tisti odprtega duha, ki zaupajo svoji intuiciji in jo razvijajo, bodo pri ugibanju večkrat zmagali kot izgubili in organizacija bo uspešna. Kline in Saunders zagovarjata tudi, da si je treba zadati realne cilje, ki jih je potrebno vizualizirati. Takšno neomejeno razmišljanje se lahko porodi le tedaj, ko se ljudje ne bojijo tvegati, t.j kadar je delovno mesto popolnoma varno za razmišljanje.

3.2.5 Korak 5: Pomagajte ljudem postati vir za drug drugega

Med zaposlenimi v organizaciji mora obstajati sinergija. Otroci se med igranjem pogosto organizirajo sami od sebe, tako da si porazdelijo različne vloge. Naslednji primer samoorganizacije so ljudje, ki se znajdejo v kriznih razmerah, npr. naravnih katastrofah. Samoorganiziranje je globoko zakoreninjena človeška lastnost, zato je nelogično, da obstaja toliko nefunkcionalnih delovnih mestih.

Pogosto je tisto, kar omogoča novo nastalim podjetjem preskočiti konkurenco, samoorganizirana razdelitev virov sredstev, usmerjena proti konkurenci. Leta kasneje, ko organizacija postane zrela, ta skorajda ne obstaja več in v mnogih primerih je ravno to razlog, da organizacija umre.

Eden od načinov, da organizacija postane okretna in učeča se organizacija je, opustitev strukture ukazovanja in nadziranja v prid bolj samostojnega delovanja timov. Da bi ustvarili takšen tim, morajo ljudje čim bolje izkoristiti svoje raznolike izkušnje in postati vir drug drugemu. Tovrsten dodatni IQ omogoča timu doseči nad-človeške stvari, seveda ob predpostavki, da zaposleni drug drugega obravnavajo širše kot zgolj po opisu delovnega mesta.

3.2.6 Korak 6: Energijo učenja vložite v delo

V učeči se organizaciji se v sled izboljševanja dejansko ali potencialno učijo vsi, od vrha do dna. Pravočasno učenje (angl. *learning in time*) je postalo standard. Kline in Saunders ugotavljata, da si vsi želijo učeče se organizacije, po drugi strani pa so vsi nagnjeni k spodkopavanju možnosti za njen obstoj. Napačno razumevanje učenja kot redke dobrine je izvirna težava, ki onemogoča ustvariti učečo se organizacijo. Učenje nikakor ni redka dobrina, ker smo ljudje sposobni neomejenega učenja, talent pa je sredstvo, ki pripada vsakomur. Ljudje bi se lahko ves čas učili, v kolikor ne bi bili omejeni z eno od sledečih treh ovir:

- **Logična ovira:** npr. pomanjkljiva pojasnila ali nezaznavnost pomembnosti novih informacij;
- **Etična ovira:** npr. spoznanje o kršitvi pomembnega načela;
- **Čustvena ovira:** npr. strah pred novim znanjem.

Usposabljanje na delovnem mestu, povračilo šolnine, spodbujanje in nagrajevanje osebnega obvladovanja, itd.; vse to je lahko učinkovito, lahko pa tudi ne. Če je poudarek na usposabljanju, bo program najverjetneje neučinkovit, če pa je poudarek na učenju, potem bodo rezultati precej boljši. To pomeni, da je pomemben rezultat in ne proces. Ljudje smo namreč različni in ena velikost ne ustreza vsem; iz teorije multiplih inteligenc sledi, da obstajajo različne vrste inteligence, t.j sedem glavnih skupin:

- **Jezikovna:** občutljivost na pomen in sintakso;
- **Logično-matematična:** tekoče obvladovanje simbolike in logike;
- **Vizualno-prostorska:** tridimenzionalno zaznavanje;
- **Telesna, kinestetična:** nagnjenost k ročnim spretnostim;

- **Glasbena:** prepoznavanje ritma, melodije in harmonije;
- **Medosebna:** sposobnost simpatije, empatije in komunikacije;
- **Intra-osebna, meditativna:** sposobnost meditacije, refleksije in razmišljanja.

3.2.7 Korak 7: Začrtajte vizijo

Na tem mestu je potrebno od besed preiti k dejanjem. Vizija mora biti jasno izražena, pristna, verodostojna in skupna večjemu delu organizacije, tudi najvišjemu vodstvu. Takrat ko pritisk privede do sunka, bi morale biti spodbude usklajene, t.j. lasten interes posameznika, ki ni usklajen z organizacijskimi cilji, odraža bolezensko stanje v organizaciji. Del organizacije, ki raste ali deluje nekontrolirano na račun celote, je organizacijski rak in ga je potrebno bodisi pozdraviti, bodisi odpraviti.

3.2.8 Korak 8: Oživite vizijo

Še posebej je pomembno, da organizacija komunicira na način, ki je razumljiv veliki večini zaposlenih. Najbolj zapostavljena inteligenca v skladu z zgornjimi definicijami je kinestetična. Mnogi ljudje se učijo skozi prakso, t.j. s fizičnim udejstvovanjem pri delu, kar je v nasprotju s tradicionalnim učenjem s knjigo. Učenje s knjigo je pomembno, vendar se ga ne sme poveličevati do te mere, da bi to oviralo rast znanja pri večini delovne sile.

3.2.9 Korak 9: Povežite sisteme

Tu Kline in Saunders pišeta o tehnikah, kot so miselni vzorci in kinestetično modeliranje. Osnovni namen je, da zaposleni vidijo organizacijo kot celoto in razumejo da se njihovo učenje in dejavnosti povezujejo z drugimi deli telesa organizacije. Tovrstno razumevanje omogoča neformalne, vendar močne povezave za izpopolnitev in izboljšanje procesa širjenja znanja v celotni organizaciji.

3.2.10 Korak 10: Naj se predstava začne!

Sodobna organizacija prihodnosti, ki je pripravljena na uspeh, je izoblikovana. To je končno dejanje in navkljub dejstvu, da noben načrt ni vedno popoln, mora nova organizacija shoditi. Kline in Saunders predlagata dejavnosti, ki so lahko pri zadnjem koraku v pomoč, kot npr. skupna metafora. Predlagata uporabo metafore dramske predstave, ki omogoča vsem zaposlenim, t.j. akterjem razumeti njihove vloge in pomembnost izpopolnjevanja njihovih obrti. Menedžerji so dejansko režiserji, ki na harmoničen način usmerjajo posamezne talente. Vsakomur je jasno, da se mora predstava nadaljevati.

Uspešne učeče se organizacije so tržno privlačne za zaposlovanje, ker ponujajo sanjska delovna mesta. Vsako podjetje si želi, da bi zaposlenim, ki delu posvetijo večino svojega življenja, zaposlitev prinesla največjo možno izpolnitev. V sodobnem poslovnem svetu je profitabilnost odvisna od pripadnosti zaposlenih njihovim organizacijam in od tega, v kolikšni meri se

organizacija tega zaveda. Organizacije, ki se bodo posvetile doseganju najvišje kakovosti proizvodnje in storitev, bodo požele vsesplošno spoštovanje, poleg tega pa bodo v ponos vsem tistim, ki v njih sodelujejo. V takšnih okoliščinah bo napetosti med vodstvom in delavci ter med javnim in zasebnim sektorjem nadomestil občutek harmonije. Nastala bo družba, ki izpolnjuje potrebe celotnega ljudstva (Kline & Saunders, 1998, str. 266-267).

3.3 Model FUTURE-O®

Model FUTURE-O® je prvi slovenski celoviti model, t.j. konceptualni model udejanjenja učeče se organizacije. Model so razvili Vlado Dimovski, Sandra Penger, Miha Škerlevaj in Jana Žnidaršič. Ustvarjen je bil v pomoč menedžerjem v praksi pri udejanjanju učeče se organizacije. Leta 2004 je bil predstavljen tudi tuji strokovni javnosti. Model FUTURE-O® je bil razvit na osnovi izzivov sodobnega organizacijskega okolja, sodobnega menedžerskega modela na osnovi znanja, vse večje vloge horizontalne interakcije znotraj sodobne organizacije, pregleda teoretičnih izhodišč učeče se organizacije, organizacijskega učenja in pomena menedžerskega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 100).

Osnova modela je sedem elementov oziroma kritičnih faz na poti do aktivne preobrazbe v učečo se organizacijo, pri čemer so za vsako fazo definirane aktivnosti, ki so namenjene presojanju uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Na samem začetku preobrazbe v učečo se organizacijo, t.j. pred soočenjem s sedmimi elementi, mora vodstvo izpolniti tako imenovane Lakmusove teste, ki jih prikazuje spodnja tabela. Rezultati testa kažejo, v kolikšni meri je v obstoječi organizacijski strukturi ugotovljena prisotnost značilnosti učeče se organizacije oziroma v kolikšni meri organizacija deluje kot učeča se organizacija. Test v prvem delu vsebuje pet osnovnih vprašanj, in v primeru obstoja učeče se organizacije, je vseh pet odgovorov pritrdilnih. V primeru, ko niso vsi odgovori pritrdilni, je smiselno v drugem delu testa odgovoriti na tri dodatna vprašanja, ki nakazujejo strategijo za uvajanje koncepta učeče se organizacije.

Tabela 2: Lakmusovi testi za ugotavljanje, če je organizacija učeča se organizacija

Lakmusov test, 1. del	Odgovor	
Ali ima organizacija jasen načrt učenja?	DA	NE
Ali je organizacija odprta za protislovne informacije?	DA	NE
Ali se organizacija izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
Ali organizacija izgubi odločilna znanja, če odidejo ključni posamezniki?	DA	NE
Ali se organizacija vede v skladu s tem, kar ve?	DA	NE
Lakmusov test, 2. del (3 preprosta vprašanja, na katera naj odgovori organizacija, ki želi postati učeča se organizacija)		
Kateri so naši najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti?		
Česa se moramo naučiti, da bi se lahko soočili z izzivi in izkoristili priložnosti?		
Kako naj bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti?		

Vir: Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 137.

3.3.1 Element 1: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije

Aktivnosti 1. elementa: Analiza procesa strateškega menedžmenta organizacije, podpora vrhnjega menedžmenta pri implementaciji sprememb, vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo, oblikovanje strateškega tima za spremembe, ocena želenih poslovnih potreb poslovanja, ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti.

Vsebina prvega elementa udejanjanja učeče se organizacije v ospredje postavlja analizo procesa strateškega menedžmenta, podporo vrhnjega menedžmenta organizaciji na poti h konceptu učenja, izpolnitev pogojev za organizacijsko spremembo, oblikovanje strateškega tima za spremembe, ocene želenih poslovnih potreb poslovanja in navsezadnje pregled vrzeli in (ne)učinkovitost obstoječe organizacije. Garvin zato razdeli učenje na tri stopnje (Dimovski et al., 2005, str. 135-138).

- *Pridobivanje informacij*: iz množice podatkov je potreno izluščiti pravo sporočilo, organizacijsko učenje zahteva sprejemanje jasnih signalov, najmanjši informacijski hrup in sposobnost združevanja ter sprejemanja informacije;
- *Interpretiranje informacij*: nepredelana dejstva je treba klasificirati ali združiti, tako da postanejo uporabna in iz njih lahko izluščimo kontekst;
- *Uporaba informacij*: menedžerji morajo najprej prevesti lastne interpretacije v konkretno vedenje, nato pa zagotoviti, da nove aktivnosti sprejme dovolj veliko število zaposlenih.

3.3.2 Element 2: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije

Aktivnosti 2. elementa: Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu, oblikovanje iniciativ učeče se organizacije, izgradnja drevesa menedžmenta znanja v učeči se organizaciji, formalizacija standardov in kriterijev za model učeče se organizacije, izgradnja zakladnice znanja in sposobnosti učeče se organizacije, zagotovitev podpore informacijske tehnologije.

Podjetja, ki so v temeljnih strateških dokumentih že začrtala usmeritev k organizacijskemu učenju in razvoju trajne konkurenčne prednosti na temelju znanja, bodo še hitreje osvojila vsebino drugega elementa, ki v ospredje postavlja konkretne aktivnosti za izgradnjo podpornih okolij učeče se organizacije. Drugi element zahteva aktiviranje povezav med vsemi člani organizacije in prek timske organizacijske strukture vzpostavlja celovit sistem pobud vseh zaposlenih za razvoj učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 158).

3.3.3 Element 3: Oblikovanje celovite strategije in identificiranje strateških ciljev

Aktivnosti 3. elementa: Redefiniranje funkcij procesa menedžmenta v učeči se organizaciji, oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov, proces planiranja v učeči se organizaciji, načela radikalne decentralizacije poslovanja, oblikovanje celovite, poslovne in

funkcijske strategije, ustvarjanje učeče se organizacije skozi procese učenja, prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije.

V tretjem elementu učeče se organizacije se definira vloga menedžmenta, katerega glavni namen je optimalno reševanje problemov pri nalogah, ki vodijo do želenih zastavljenih ciljev. Za organizacijo je pomembno oblikovanje strateških ciljev, planov, poslanstva, vizije in procesa planiranja. Menedžment oblikuje strateške cilje, vizijo, poslanstvo in načrte.

V tem elementu planiranje ni več domena vrhnjega menedžmenta, temveč se kot vsakodnevno opravilo izvaja v celotni organizaciji. Timska odgovornost za doseganje rezultatov in vloga timov, kot povezovalnih dejavnikov, vodita do organizacijske decentralizacije. Podjetje mora temu ustrezno podrediti tudi oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije, ki bo med drugim omogočila temelje za ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja.

Oblikovanje celovite strategije se prične z izdelavo ciljev. Pri opredeljevanju je potrebno razlikovati pojma cilj in plan, ki sta sicer povezana, vendar imata različen pomen. Cilj je želeni rezultat, ki si ga organizacija zastavi in ga skuša doseči. Plan je načrt, kako te cilje doseči. Cilji predstavljajo prihodnje stanje, plan pa podrobno opiše sredstva in načine, s katerimi jih bomo dosegli. Cilji morajo biti središčne točke okoli katerega se suče razvoj planov. Strateški planski cilji kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je treba osredotočiti. Cilje začne postavljati vrhnji, t.j. strateški menedžment organizacije in imajo praviloma veliko motivacijsko moč na zaposlene.

Poslanstvo je na vrhu hierarhije ciljev. Poslanstvo je razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Poslanstvo ali misija organizacije večinoma govori o izdelkih in trgih s katerimi se organizacija ukvarja. Poslanstvo mora vsebovati določene značilnosti organizacije, zaradi katerih bo ta posebna in drugačna od drugih in bo lahko nudila obsežen okvir za ocenjevanje obstoječih in perspektivnih aktivnosti. Pomembno je, da je poslanstvo opredeljeno dovolj jasno in je razumljivo vsem v organizaciji.

Okolje v katerem podjetja poslujejo, postaja vse bolj kompleksno in dinamično. Takšne razmere zahtevajo nenehno zmanjševanje stroškov za zagotavljanje konkurenčnosti na trgu in prilagajanje novo nastalim tržnim razmeram. Da bi podjetja dosegala zastavljene cilje, vstopala na tuje trge in premagovala konkurenčne ovire, se povezujejo v strateško koalicijo oz. se organizirajo v virtualne organizacije.

3.3.4 Element 4: Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja

Aktivnosti 4. elementa: Vzpostavitev participativnega stila vodenja, razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež, ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji, razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja, tehnike neprestanega izobraževanja in učenja, vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti, vzpostavitev celovitega sistema vodenja znanja.

Ta element preusmerja pozornost od organizacije k posameznikom, zato v tem delu pregledamo izzive, s katerimi se srečujejo vodje. Najpomembnejše področje vodenja je ravnanje z ljudmi pri delu. Novi izzivi se pojavljajo predvsem pri razvoju motivacijskih shem in sistemu nagrajevanja. Na dinamičnem trgu lahko učeča se organizacija doseže trajen konkurenčni položaj z znanjem, zato si skuša ustvariti celovit sistem za njegovo upravljanje (Dimovski et al., 2005, str. 231).

3.3.5 Element 5: Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije

Aktivnosti 5. elementa: Participativna strategija in participativno vodenje, opolnomočenje zaposlenih, odprtost informacij in cikli implicitnega in eksplicitnega učenja, narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije, prilagodljiva organizacijska kultura, delitev skupne vizije, razvoj praks osebnega obvladovanja, oblikovanje mentalnih modelov, proces timskega učenja, sistemsko mišljenje, procesni (horizontalni) organizacijski ustroj, izgradnja celovitega informacijskega sistema (ERP).

Procesa oblikovanje in implementacija sta jedro modela FUTURE-O®. Za izboljšanje poslovnih rezultatov je nujna uresničitev modela v praksi. Organizacije za to uporabljajo različna orodja, najpogosteje pooblastitev zaposlenih in participativno vodenje, odprte komunikacije za pretok informacij in znanj, organizacijsko kulturo odprtosti, zaupanja in sodelovanja, skupno vizijo, prakse osebnega obvladovanja, timsko učenje, oblikovanje mentalnih modelov ... (Dimovski et al., 2005, str. 274).

3.3.6 Element 6: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Aktivnosti 6. elementa: Koncept decentralizirane kontrole, prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije, merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij, sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije, merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja, nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja, primerjava z najboljšimi (angl. *benchmarking*), ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja.

Kontrola je obvezna komponenta procesa vodenja, ki omogoča definirati posledice preteklih aktivnosti in posledično načrtovanje prihodnosti. Pri tem je pomembno spremljati proces reorganizacije in ovrednotiti učinke, pri čemer ni poudarek samo na finančnem vidiku ampak je potrebno pregledovati in kontrolirati procese skozi celostno podobo in vse elemente organizacije. Gre za trend decentralizirane kontrole v nasprotju z birokratsko, t.j. prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjenju polno razvite učeče se organizacije. Zanima nas tudi merjenje notranjih in zunanjih razmerij, pri čemer uvajamo sodobne pristope za spremljanje uspešnosti, tako s finančnega kot tudi z nefinančnega vidika. Pri tem ugotavljamo in nadgrajujemo osrednje konkurenčne sposobnosti podjetja, primerjamo se z najboljšimi, seveda pa mora biti cilj udejanjanja učeče se organizacije povečanje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja nasploh.

3.3.7 Element 7: (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta

Aktivnosti 7. elementa: Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije, vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja, prilagoditev kulturi nenehnega učenja, formalizacija modela učeče se organizacije, trajna izmenjava in širitev med-organizacijskih znanj in izkušenj, vloga menedžerja pri med-organizacijskih procesih povezovanja, konsolidacija izboljšav procesov in struktur.

S pomočjo zadnjega, t.j. sedmega elementa, razširjamo koncept učeče se organizacije na vse dele podjetja. V osrednjih procesih organizacije se poleg eksplicitnih, odkritih znanj, uveljavljajo tudi implicitna znanja. Koncept nenehnega učenja mora sprejeti vsak zaposleni posameznik, menedžerji pa morajo vzdrževati zmagovalni potencial. Potrebno je uveljaviti trajno izmenjavo, razširjanje znanja, izkušenj med vsemi področji in nivoji organizacije. V tem delu moramo odstraniti vse ovire, ki jih v procesu nismo zaznali ali pa sploh niso bile prisotne. Z razširjanjem koncepta na vse dele podjetja, nadaljujemo celoten proces oblikovanja in vzdrževanja učeče se organizacije.

Vse predhodne elemente, predstavljene v predhodnih poglavjih, je potrebno trajno vzdrževati in jih nadgrajevati, kar je prav tako kompleksen proces kot vzpostavitev modela učeče se organizacije.

Model FUTURE-O® je celovit strateški načrt namenjen vodstvu in vsem zaposlenim v organizaciji. Model temelji na molekularno mrežnem sistemu, kar pomeni, da se sedem elementov med seboj interaktivno dopolnjuje. V učeči se organizaciji se mentalne zaznavne strukture posameznikov prek timskega dela prenašajo v organizacijski ustroj, nato pa se v medsebojni interakciji spreminjajo, plemenitijo in vodijo do dolgoročne paradigme uspeha, kar je popolnoma novo razumevanje sprememb. Učeča se organizacija se spreminja na način kot naravni sistemi, t.j. vsaka sprememba vpliva na njene sestavne elemente, in to je razlog za primerjavo z molekulami.

Zaporedno številčenje sedmih elementov ne zapoveduje zaporednega implementiranja elementov, kar pomeni, da modela ni potrebno uvajati v zaporednih fazah, tako kot v večini ostalih obstoječih modelov ampak ravno nasprotno. Priporoča se interaktivno in simultano participacijo vseh ljudi v učeči se organizaciji, v vseh procesih, dokler ni dosežena sprememba celotne organizacije v smeri učenja, kot določa strategija organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 123-124).

V sled tovrstnih sprememb, ki vodijo v popolno decentralizacijo, morajo menedžerji spremeniti način vodenja in s pomočjo pooblaščanja porazdeliti svojo moč oziroma vplivnost med vse zaposlene. Ob upoštevanju kontinuuma in udejanjanja organizacijskih sprememb se bodo zamisli, inovacije in pobude porajale od spodaj navzgor, znanje pa se bo sistematično ustvarjalo in prenašalo preko vseh organizacijskih meja.

SKLEP

V sodobnih organizacijah je učenje ključnega pomena za uspeh, morda celo za preživetje. V okolju dinamične ekonomije, kjer so edina stalnica nenehne spremembe, je konkurenčna prednost zagotovljena z znanjem in informacijami. Najbolj uspešni menedžerji se zavedajo, da je za doseganje vrhunskih poslovnih rezultatov potreben prispevek slehernega zaposlenega posameznika, ter da resnični vir produktivnosti predstavlja motiviran tim posameznikov, ki stremi k doseganju skupnih ciljev. Klasične organizacije z rigidno organizacijsko strukturo, z jasno definiranimi vlogami, ter s poudarkom na ozko specializiranih posameznikih, bodo v prihodnje vedno bolj prisiljene razmišljati o organizacijskih spremembah strukture, procesov in kulture, ter stremeti k idealu v obliki prilagodljive, hitro učeče se organizacije. Informacijska doba je za nami, nahajamo se v začetni fazi obdobja medsebojnih odnosov, ki poveličuje znanje.

To spoznanje se vedno bolj uveljavlja tako med delodajalci in menedžerji, ki si želijo, da bi v sled optimizacije poslovanja in maksimiranja profita njihove organizacije ponujale sanjske službe, ter med zaposlenimi, ki si želijo, da bi jim delo, kateremu posvetijo večino življenja, prineslo maksimalno izpolnitev z vidika osebnega zadovoljstva in družbenega standarda. Končni produkti tovrstnega obojestranskega zadovoljstva bi bili proizvodi in storitve najvišjega kakovostnega razreda. Takšne organizacije bi izpolnjevale potrebe vseh ljudi v smislu vsesplošne blaginje. Bolj kot se organizacija obnaša kot učeča se organizacija, višjo produktivnost doseže. Koncept učeče se organizacije je pomemben tudi iz makroekonomskega vidika, zato mora država na svojem teritoriju zagotoviti temu primerno okolje.

V praksi torej obstaja vedno večji interes za implementiranje učeče se organizacije. Ideal popolnoma učeče se organizacije je v praksi verjetno nemogoče doseči, lahko pa se mu približamo s pomočjo teoretičnih izhodišč, ki jih ponuja Peta disciplina in s pomočjo navodil, ki jih ponujajo praktični modeli za implementiranje učeče se organizacije. Dejstvo je, da verjetno nikoli ne bo obstajal univerzalen model, ki bo odgovarjal vsaki organizaciji, tako kot nobena organizacija ni idealen primer učeče se organizacije. Vsaka organizacija mora izbrati model, ki bo ustrezal njeni specifičnosti, v vsakem primeru pa velja, da je kakršnakoli sprememba celotne organizacije v smeri učenja koristna in dobrodošla.

Navkljub vsemu je masovni pojav učečih se organizacij v praksi še vedno daleč od realnosti. Realno stanje današnjega poslovnega sveta je, da obstoječi prevladujoči sistem vodenja še vedno zavira obstoj učečih se organizacij v praksi, kar je v osemdesetih letih trdil že Deming. Naš sistem vodenja je še vedno osredotočen na vodenje in nadziranje. Sprejemanje odločitev ne poteka na osnovi dela ampak na abstraktnih planskih kriterijih, tako kot v preteklosti, pri ustvarjanju masovne proizvodnje. Menedžerji so upoštevajoč strogo hierarhijo delovnih mest osredotočeni na nadziranje in sprejemanje odločitev, medtem ko delavci delajo, kar omejuje pojav generativnega učenja. Po drugi strani Kline in Saunders ugotavljata, da je izvirna težava, ki preprečuje ustvarjanje učeče se organizacije zmotno razumevanje učenja kot redke dobrine. Kljub temu, da si vsi ljudje želimo učečo se organizacijo, smo nagnjeni k preprečevanju njenega obstoja.

Sodobnim organizacijam ne zadošča zgolj kriterij preživetja, zato potrebujejo drugačen pristop. Senge se v Peti disciplini ne ukvarja s problematiko odpravljanja ovir za nastanek učečih se organizacij. Rešitev ponujajo Deming, Argyris in Schön. Vsi trije zagovarjajo tezo, da je potrebno korenito spremeniti sistem vodenja, kar pomeni, da je potrebno spremeniti način razmišljanja menedžerjev. Argyris in Schön poskušata menedžerje preusmeriti k skupinskemu razmišljanju, ki vodi do učenja z dvojno zanko. Učenje z dvojno zanko namreč preoblikuje miselne in vedenjske vzorce ter je ključnega pomena za razvoj generativnega učenja in posledično za oblikovanje učeče se organizacije. Menedžerji morajo nujno obvladati učenje z dvojno zanko, ker samo to vodi do učeče se organizacije.

Udejanjanje učeče se organizacije je izjemno kompleksen proces, zato je priporočljivo uporabiti pragmatičen pristop. Da bi torej odpravili ovire za obstoj učeče se organizacije, je potrebno organizacijo obravnavati kot sistem in spodbuditi pojav učenja v dvojni zanki. Ker je tim osnovna učna enota učeče se organizacije, timsko delo pa njen temeljni gradnik, se je smiselno na začetku transformacije soočiti z dvema izzivoma, t.j. vzpostavitev kvalitetnega timskega dela, pri čemer je potrebno upoštevati pomen timskih vlog, in obvladovanje skupinskega učenja.

LITERATURA IN VIRI

1. Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning.* Boston: Allyn and Bacon.

2. Argyris, C. (1999). *On Organisational Learning.* London: Blackwell Publishing.

3. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory in Action Perspective.* Reading, MA: Addison-Wesley.

4. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis.* Massachusetts: Cambridge University Press.

5. DiBella, A. J., & Nevis, E. C. (1998). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability.* San Francisco: Jossey-Bass.

6. Dimovski, V., & Colnar, T. (May 1999). Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa , 36,* str. 701-722.

7. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja.* Ljubljana: GV Založba.

8. Kline, P., & Saunders, B. (1998). *Ten steps to a learning organization.* Arlington, Virginia: Great Ocean Publishers.

9. Larsen, K., McInerney, C., Nyquist, C., Santos, A., Silsbee, D., & Faerman, S. (13. Maj 1996). *Learning Organizations (Part 4).* Najdeno 17. 01. 2011 na spletnem naslovu: http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=185

10. Možina, S. (11 2004). *Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji*. Najdeno 10. 01. 2011 na spletnem naslovu: http://www.delavska-participacija.com/html/clanki/ID041107.doc

11. Pučko, D. (2002). Strateško planiranje. V *Management - nova spoznanja za uspeh* (str. 270-313). Radovljica: Didakta.

12. Ray, M., & Rinzler, A. (ur.). (1993). *The New Paradigm In Business.* New York: G. P. Putnam's Sons.

13. Sambrook, S., & Stewart, J. (2000). Factors influencing learning in European learning oriented organizations: issues for management. *Journal of European Industrial Training , 24/2/3/4,* 209-219.

14. Seddon, J., & O'Donovan, B. (2010). Why aren't we all working for learning organisations? *e-Organisations & People , 17* (2).

15. Senge, P. M. (1993). The Art & Practice of the Learning Organization. V M. Ray, & A. Rinzler, *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change* (str. 126-137). New York: G. P. Putnam's Sons.

16. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization.* New York, NY: Doubleday.

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Značilnosti posameznih timskih vlog po Belbinu

Priloga 2: Kline in Saunders vprašalnik za ocenjevanje organizacije

Priloga 3: Matrika ocenjevanja za določanje stopnje učeče se organizacije

Priloga 1: Značilnosti posameznih timskih vlog po Belbinu

Vloga		Opis	Lastnosti	Morebitne Slabosti
AKCIJA	Tvorec	Dinamičen pospeševalec in spodbujevalec	Druge izziva k akciji in v timu spodbuja izboljšave. Dinamičen, žilav, ponavadi ekstrovertiran, uživa v spodbujanju drugih, vedno znova dvomi v že utečene norme, išče boljše načine reševanja problemov. Predlaga reorganizacije da se tim ne bi uspaval. Težave vidi kot razburljiv izziv. Vztraja do konca.	Provokativen, trmoglav, včasih po nepotrebnem prizadene čustva drugih.
	Izvrševalec	Praktik, ki stvari privede do konca	Dobro organiziran, samodisciplinirana in praktičen, projekte spelje v prakso. Ideje in koncepte tima udejanji v praksi in planu. Zelo zanesljiv, delo zagotovo pripelje do zadovoljivega konca. Zelo učinkoviti, dober občutek za to, kaj je možno, nujno in ustrezno. Zelo delaven, probleme rešuje sistematično.	Nespontan, pogosto deluje pretirano togo. Upira se spremembam.
	Dovrševalec	Vztrajnež s smislom za podrobnosti	Zavzame se za dokončanje projekta, pozoren na vse podrobnosti, ki jih drugi zanemarjajo. Vedno še enkrat preveri, da ni napak, da se ni česa spregledalo. Zelo skrbi glede rokov oddaje, spodbuja k pravočasnemu zaključku projekta. Redko se loti stvari, ki jih ne more dokončati, in nerad prelaga delo na druge. Natančen, vesten, čeprav na pogled miren, tudi anksiozen perfekcionist.	Preveč skrbi, pogosto po nepotrebnem. Težko delegira delovne naloge drugim.
LJUDJE IN ODNOSI	Koordinato	Dirigent s posluhom za potenciale	Sposoben prepoznavati potencial in vrednost v vsakem članu tima, takoj ve, kako jih izkoristiti in spontano spodbudi ljudi k izvrševanju skupnih ciljev. Izostren posluh za ljudi. Dirigent tima. Umirjen in priljuden, zna poslušati. Ni nujno najbolj sposoben, širok in svetovljanski pogled na svet, zato uživa svojevrsten ugled.	Včasih preveč svojih obveznosti in dela preloži na druge. Lahko postane manipulativen.
	Sodelave	Timski delavec in povezovalec	Sodelavcem rad nudi podporo. Želi in se trudi, da delo teče dobro in učinkovito. Naravni pogajalec, fleksibilen, diplomatski in dojemljiv. Zna prisluhniti, priljubljen. Prioriteto daje timski povezanosti, rad pomaga, da se med seboj bolje razumejo.	Neodločen in nevtralen v diskusijah in pri ključnih odločitvah.
	Iskalec virov	Radoveden in družaben komunikator	Radoveden, zanesenjaški, prepozna že obstoječe možnosti in priložnosti. Običajno nedomiseln in neoriginalen, zna pa prepoznati (in prevzeti) dobre ideje drugih in jih nadgraditi. Zelo družaben, drugi ga topel sprejem. Ljudje mu prisluhnejo in sprejemajo njegove pobude. Rojen pogajalec, spreten pri raziskovanju novih priložnosti in razvijanju stikov tudi v imenu in za dobro celotnega tima.	Če ga drugi stalno ne spodbujajo, ga navdušenost hitro mine. Včasih pretirano optimističen.
RAZMIŠLJANJE	Snovalec	Človek ideje, kreativnež in inovator	Kreativni inovator, poln novih idej in pristopov. Spremembe spodbuja z novimi idejami. Običajno introvertiran, raje dela sam. Samostojen, bister in dojemljiv za hvalo in kritiko. Domiseln in nekonvencionalen, njegove ideje so občasno tudi preveč radikalne in zato nepraktične.	Slabo komunicira, težko razume drugačna mnenja, ignorira parametre in omejitve.
	Ocenjevale	Dober opazovalec z občutkom za realnost	Najbolj se znajde v vlogi analiziranja in vrednotenja idej, ki jih prispevajo drugi (najpogosteje Snovalci). Resen, objektiven in razmišljujoč, nikoli se prehitro ne navduši. Preden se dokončno odloči, temeljito pretehta vse dobre in slabe plati vseh opcij. Kritični misleci, Strateški pristop do problema, modra presoja, redko se motijo.	Nedostopen in ne dovolj čustven na vtis. Lahko je slab motivator.
	Strokovnja	Specialist s posebnim strokovnim znanjem	Specialisti premorejo tisto posebno ozko strokovno znanje, ki ga tim potrebuje, da bi opravili svoje delo. To je predan človek, ki je na svoj poseben status eksperta znotraj tima nadvse ponosen. Večina njegove energije je usmerjena predvsem v vzdrževanje (ali obrambo) njegove strokovne ekspertize, za delo drugih pa se ne zanima.	Preokupiran s tehnikalijami. Omejena na njihovo specialnost, zato s timom ni zares povezan.

Vir: M. Belbin.

Priloga 2: Kline in Saunders vprašalnik za ocenjevanje organizacije

Upoštevajoč sledečih pet opcij, vpišite v prazna polja pred vsako izjavo številko, ki najbolje opisuje vaš odgovor:

1 = nikakor ne
2 = malo
3 = zmerno
4 = v veliki meri
5 = v zelo veliki meri

	1. Ljudje čutijo, da lahko svobodno razpravljajo o novo pridobljenem znanju. Ni bojazni, občutka ogroženosti, niti posledic v primeru neodobravanja ali nasprotovanja.
	2. Napake posameznikov ali oddelkov se obravnavajo kot konstruktivne učne izkušnje.
	3. Obstaja splošno prepričanje, da vedno obstaja boljši način, da se nekaj naredi.
	4. Spodbuja in vzdržuje se izražanje različnih stališč ter odprtih, produktivnih razprav.
	5. Eksperimentiranje je odobreno, priporočljivo in je način poslovanja.
	6. Obstaja pozitiven pristop do obravnavanja napak, ki se jih dojema kot priložnost za rast celotnega sistema.
	7. Organizacija je pripravljena prekiniti stare vzorce in preizkusiti različne načine organiziranja in opravljanja vsakodnevnega dela.
	8. Vodenje je v praksi inovativno, kreativno in občasno tvegano.
	9. Kakovost delovnih okoliščin v organizaciji se izboljšuje.
	10. Formalne in neformalne strukture v organizaciji spodbujajo ljudi, da to kar so se naučili, delijo s stanovskimi kolegi in celotno organizacijo.
	11. Organizacijo se na splošno dojema kot okolje, ki je usmerjeno k reševanju problemov in učenju.
	12. Od zaposlenih se pričakuje, da se učijo, in tudi spodbuja se jih k temu na vseh organizacijskih ravneh, t.j. menedžment, zaposleni, nadzorniki, sindikat, delničarji, stranke.
	13. Ljudje imajo celovit pogled nad organizacijo, ki presega njihovo področje specializacije in funkcijo, in temu primerno prilagajajo svoje delovne vzorce.
	14. Izvajajo se predavanja o "naučenih lekcijah", z namenom izvajanja jasnih, specifičnih in trajnih strukturnih in organizacijskih sprememb.
	15. Zastarele praksa vodenja, procese, politike in postopke, ki ovirajo nadaljnjo rast ljudi in organizacije, se odstrani, in nadomesti z delujočimi sistemi in strukturami.
	16. Pričakuje in odobrava se izvajanje nenehnih izboljšav.
	17. Za vsakega zaposlenega obstajajo jasna in specifična pričakovanja, glede letne kvote ur usposabljanja in izobraževanja.
	18. Delavce na vseh ravneh se še posebej spodbuja k ustreznemu in vrednemu usposabljanju in učenju - znotraj in zunaj organizacije.

"se nadaljuje"

“nadaljevanje”

	19. Pričakuje in organizira se med-funkcijsko učenje, z namenom da bodo ljudje razumeli tudi funkcije drugih delovnih mest, ki so drugačne od njihovih, vendar pomembne zaradi medsebojne povezanosti.
	20. Srednji nivo menedžerjev se obravnava kot glavne zadolžene za ohranjanje tekočega potekanja učnega proces v celotni organizaciji.
	21. Nepričakovane dogodke se obravnava kot priložnost za učenje.
	22. Ljudje se navdušujejo nad povečevanjem tako lastnih pristojnosti kot pristojnosti na nivoju celotne organizacije.
	23. Sistemi, strukture, politike in postopki v organizaciji so oblikovani tako, da so prilagodljivi, fleksibilni in odzivni na notranje in zunanje dražljaje.
	24. Kljub temu, da je trenutno okolje organizacije zapleteno, kaotično in aktivno, ni preobremenjeno.
	25. Obstaja zdrav, obvladljiv nivo stresa, ki je v pomoč pri spodbujanju učenja.
	26. Izvaja in oznanja se nenehne izboljšave.
	27. Razlika med usposabljanjem / izobraževanjem in učenjem je nedvoumna. (Usposabljanje in izobraževanje morda potekata tako, da se učenje ne izvaja.)
	28. Ljudi se spodbuja in se jim zagotavlja sredstva, da pri učenju postanejo samoiniciativni, t.j. samo-usmerjeni učenci.
	29. Obstaja formaliziran, stalen izobraževalni program, ki pripravlja srednji menedžment na njihove nove vloge učiteljev, trenerjev in vodij.
	30. Priznavanje lastnega načina učenja, in tistega od sodelavcev, se uporablja za izboljšanje komunikacije, predvsem pa organizacijskega učenja.
	31. Menedžment zaznava učenje in napredek pri podrejenih, zavedajoč se, da se ljudje učijo in izboljšujejo svoj položaj na različne načine.
	32. Med delovnim časom si zaposleni vzamejo planiran čas za odmik od dnevne rutine k razmišljanju o tem, kar se dogaja v organizaciji.
	33. Plani vključujejo sredstva, razporejena in usmerjena k zagotavljanju nujnega in trajnega učenja.
	34. Inovativne rešitve problemov, ki rušijo ustaljene paradigme, se timom priznavajo in se nagrajujejo.
	35. Menedžerji obvladajo pridobivanje informacij ter nadgrajujejo svoje sposobnosti za spopadanje z zahtevnimi, spreminjajočimi se okoliščinami, s katerimi se soočajo pri vodenju.
	36. Menedžerji omogočajo svojim podrejenim, da skrbijo za lasten razvoj, in se naučijo sami izboljševati svoje poslovanje.

Vir: Kline & Saunders, Ten steps to a learning organization, 1998, str. 61-63.

Priloga 3: Matrika ocenjevanja za določanje stopnje učeče se organizacije

ocenjevanje	spodbujanje pozitivnega	varno razmišljanje	tveganje	ljudje = viri sredstev	moč učenja	načrt vizije	model vizije	skupinsko razmišljanje	začetek predstave	DESET KORAKOV
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Vbela polja vnesite oceno za vsako izjavo										*OCENJEVANE IZJAVE*
										1. Zaposleni izražajo svoja menja
										2. Učenje iz napak
										3. Zaposleni vidijo boljše načine
										4. Različni pogledi so dobrodošli
										5. Eksperimentiranje je zaželeno
										6. Napake so priložnosti
										7. Pripravljenost preizkušati novosti
										8. Menedžment tvega
										9. Delovne okoliščine se izboljšujejo
										10. Učenje drug od drugega
										11. Vse pripravljeno za učenje
										12. Učenje na vseh nivojih
										13. Ozaveščenost onstran specializacije
										14. Predavanja o naučenih lekcijah
										15. Zastarele prakse nadomeščene
										16. Pričakuje se izboljšave
										17. Pričakuje se usposabljanje zaposlenih
										18. Vsi deležni ustreznega usposabljanja
										19. Med-funkcijsko učenje
										20. Ključna vloga srednjega menedžmenta
										21. Učenje iz nepričakovanega
										22. Prizadevanja za izboljšanje
										23. Fleksibilnost sistemov
										24. Ni preobremenjenosti
										25. Stres je obvladljiv
										26. Konkretne izboljšave, ne samo besede
										27. Ni nujno da je usposabljanje = učenje
										28. Učenci se sami usmerjajo
										29. Srednji menedžment v pripravljenosti
										30. Načini učenja priznani
										31. Spoštuje se različnost načinov učenja
										32. Čas za razmislek
										33. Sredstva za učenje
										34. Nagrajevanje timov
										35. Menedžerji obvladujejo spremembe
										36. Zaposleni se lahko izboljšujejo
										(Seštevek = Skupen rezultat)
10	**11**	**15**	**13**	**14**	**19**	**6**	**9**	**9**	**7**	***Rezultat delite s temi številkami***
										(Seštevek = Povprečen rezultat)

Vir: Kline & Saunders, Ten steps to a learning organization, 1998, str. 66-67.