

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MODELOV UČEČE SE ORGANIZACIJE IN MOŽNOSTI
APLIKACIJE V PROIZVODNO PODJETJE**

Ljubljana, junij 2008

Alenka Abram

IZJAVA

Študentka Alenka Abram izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. Uvod	1
1.1. <i>Namen in cilji magistrskega dela</i>	3
1.2. <i>Metode dela</i>	3
2. Vsebinska predstavitev analiziranih modelov učeče se organizacije	4
2.1. <i>Sengejev model</i>	4
2.1.1. <i>Sistemsko mišljenje</i>	7
2.1.2. <i>Osebnostno mojstrstvo</i>	8
2.1.3. <i>Mentalni modeli</i>	12
2.1.4. <i>Skupna vizija</i>	13
2.1.5. <i>Timsko učenje</i>	15
2.2. <i>Daftov model</i>	16
2.2.1. <i>Oblikovanje skupne vizije</i>	18
2.2.2. <i>Decentralizirano odločanje in participativna strategija</i>	19
2.2.3. <i>Opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost</i>	20
2.2.4. <i>Timska struktura</i>	22
2.2.5. <i>Odpriost informacij</i>	22
2.2.6. <i>Močna, prilagodljiva kultura</i>	23
2.3. <i>Model Future-o®</i>	24
2.3.1. <i>Prvi element: Postavitev temeljev za začetek reorganizacije v učečo se organizacijo</i>	25
2.3.2. <i>Drugi element: Izgradnja podpornih okolij</i>	27
2.3.3. <i>Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev</i>	30
2.3.4. <i>Četrti element: Proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja</i>	32
2.3.5. <i>Peti element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije</i>	35
2.3.6. <i>Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov</i>	39
2.3.7. <i>Sedmi element: (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture</i>	42
3. Primerjalna analiza modelov učeče se organizacije	44
3.1. <i>Organizacijska struktura</i>	44
3.2. <i>Organizacijski procesi in oblikovanje delovnih mest</i>	46
3.3. <i>Motivacija</i>	49
3.4. <i>Komunikacija</i>	51
3.5. <i>Organizacijska kultura</i>	53
3.6. <i>Vodenje</i>	55
3.7. <i>Odločanje</i>	57
3.8. <i>Postavljanje ciljev in planiranje</i>	58
3.9. <i>Kontrola</i>	61
3.10. <i>Medsebojna primerjava modelov in kriterijev</i>	62
3.11. <i>Možnost aplikacije modelov v proizvodno podjetje</i>	66
4. Zaključek	71
5. Literatura in viri	73
5.1. <i>Literatura</i>	73
5.2. <i>Viri</i>	76

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Razlike med tradicionalno in učečo se organizacijo</i>	17
<i>Slika 2: Stopnje opolnomočenja</i>	21

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Vrste systemskega razmišljanja</i>	7
<i>Tabela 2: Izhodišča systemskega mišljenja</i>	8
<i>Tabela 3: Sestavni elementi mentalnih modelov</i>	13
<i>Tabela 4: Principi in vodila za gradnjo skupne vizije</i>	14
<i>Tabela 5: Ključna področja vrednot, ki sestavljajo kulturo</i>	23
<i>Tabela 6: Novi slogi vodenja</i>	24
<i>Tabela 7: Primerjava upoštevanja kriterijev v posameznih modelih</i>	65

1. Uvod

Organizacija je sestav delov, od katerih ima vsak svojo nalogo in ki so v nekem razmerju drug z drugim zaradi uresničevanja ciljev (Lipovec, 1987). Učeča se organizacija je po Argyrisu proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči skozi individualno učenje posameznikov, ki nastopajo v vlogi agentov nasproti organizaciji. Huber smatra, da je učeča organizacija povezana s pridobivanjem znanja, z distribucijo informacij, z interpretacijo informacij in z organizacijskim spominom. Senge pa pravi, da so učeče se organizacije tiste, kjer ljudje neprestano razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo; kjer so novi ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni; kjer je svobodno vzpostavljena timska aspiracija in kjer se ljudje kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celotno delovanje (Dimovski, Penger, 2004).

Potrebno je razlikovati pojma organizacijsko učenje in učeča se organizacija. V določenih primerih se oba izraza uporablja kot sinonima, vendar je resnica nekje na sredini. Organizacijsko učenje je proces, ki lahko poteka tako v navadnem, birokratsko organiziranem podjetju, kot tudi v učečem se podjetju. Na drugi strani je učeče se podjetje oziroma organizacija popolno stanje, ki se ves čas spreminja. Popolno pomeni, da so organizacijski strukturi in sploh konceptu učeče se organizacije prilagojeni vsi njeni deli, vsi poslovni procesi, vsi zaposleni v podjetju. V učeči se organizaciji vlada zavest, da je sprememba nujen dejavnik poslovanja, da je priložnost za učenje in tudi priložnost za izboljševanje obstoječega stanja. Dokler pa osnovni pogoji, kot so: odprta klima, povratna komunikacija, vključenost vodstva, spodbujevalci učenja in drugi, v organizaciji niso izpolnjeni, poteka v podjetju proces organizacijskega učenja (Selan, 2002).

Koncept učeče se organizacije ima svoje korenine v ZDA in v Veliki Britaniji. V medijih se je intenzivneje začel omenjati po letu 1990. V Evropi se je ta koncept pričel najprej razvijati v Veliki Britaniji, kjer je vlada izrazila svojo podporo viziji učeče se družbe z njeno vključitvijo v nacionalno strategijo v letu 1998, s čemer je želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenovo družbe (Čehovin, 2005).

Problematika, ki je obravnavana v vsebini magistrskega dela, izvira iz sprememb v organizaciji, ki so posledica sprememb v globalnih tržnih gibanjih, konkurenci, kar predstavljajo tehnološke spremembe, mednarodna ekonomska integracija, dozorevanje trgov v razvijajočih se državah in padec komunističnega režima. Na spremembe prav tako vplivajo vedno nove grožnje, kot je povečanje domače in tuje konkurence ter vedno hitrejši način življenja, kot tudi nove priložnosti v obliki večjih trgov, manj ovir in več mednarodnih trgov. Vse to pomeni, da se mora spremenjenim okoliščinam organizacija prilagoditi s spremembami strukture, strategije, kulture, z managementom znanja, managementom kakovosti, združevanjem, sodelovanjem, horizontalno organizacijo v time in mreže, z razvojem novih tehnologij in izdelkov, novih poslovnih procesov in e-poslovanja (Daft, 2001). V gospodarstvu, kjer je edina gotovost obstoj negotovosti, predstavlja znanje edini vir trajne konkurenčne prednosti, proizvodnja, distribucija informacij in znanja pa so glaven vir premoženja podjetja (Čehovin, 2005).

Učeče se podjetje 21. stoletja temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in vitko razmišljanje. Premik k paradigmi učečega se managementa pomeni, da morajo managerji ponovno preučiti svoj sistem organiziranja, usmerjanja in motiviranja zaposlenih. Vloga vrhnjega managementa v učeči se organizaciji je oblikovati vizijo prihodnjega poslovanja in jo prenesti na vse člane organizacije ob upoštevanju opolnomočenega vodenja, raznolikosti in čustev pri vodenju, organizacijske kulture in zavezanosti organizaciji, razvoja informacijske tehnologije za podporo organizacijskemu učenju ter oblikovanja ustrezne procesne organizacijske strukture (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007). Učinkoviti sodobni managerji se zato učijo potovati s tokom, sprejemati neizogibnost stalnih sprememb in prepoznavati spremembe kot potencialni izvor nove energije. Dodatno h sprejemanju sprememb se tudi sami zavzemajo za njihovo ustvarjanje. Prav tako si morajo prizadevati za prehod iz kontroliranja v opolnomočenje. Morajo se zavedati nuje, da delijo oblast in iščejo poti za povečanje miselne moči podjetja tako, da je vsak zaposleni vključen in predan skupnim ciljem.

Pomemben je prehod iz uniformiranosti v diverzificiranost. Homogenost v podjetju lahko pomeni sodelovanje drug z drugim, lahko komuniciranje in razumevanje, toda iz tega nastane uniformirano mišljenje, ki lahko pomeni katastrofo za uspeh podjetja v svetu, ki postaja vedno bolj multinacionalen in raznolik (Daft, 1999).

Učečo se organizacijo lahko opišemo skozi izkustvo posameznika, kot veličino izkušnje, ko skupina ljudi funkcionira kot tim. Za mnogo ljudi je taka izkušnja spomin na obdobje, ko so imeli občutek, da so živeli življenje najbolj polno in potem vedno znova poskušajo to doživetje ponoviti. Učeča se organizacija predstavlja najvišjo fazo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije in zato zahteva specifične spremembe na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacije, participativne strategije in prilagodljive kulture.

Pomembno je, da vsi zaposleni poznajo vizijo učeče se organizacije, da jo razumejo ter jo upoštevajo pri vsakodnevnih odločitvah, ker jim je tako dana večja moč pri reševanju problemov. V učeči se organizaciji ima najvišje vrednost reševanje problemov, komunikacija in sodelovanje, tako da je vsakdo vpet v identificiranje in reševanje problemov, kar organizaciji omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje njenih zmožnosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007).

Ključno orodje učeče se organizacije so medfunkcijski timi, njihovo povezovanje in timsko učenje, kar spodbuja zavedanje in osredotočenost k dolgoročnim aktivnostim in prepoznavanje priložnosti za učenje na osnovi izkušenj. Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritje vseh informacij, kar spodbuja priložnosti za neprestano učenje in osebni razvoj. Horizontalno organizacijo vodijo stranke, njeno učinkovitost se meri z zadovoljstvom strank, pa tudi z zadovoljstvom zaposlenih in s finančnim prispevkom. Kultura podjetja ceni odprtost, zaupanje in sodelovanje, osredotočena je na stalne izboljšave in dajanje moči za odločanje zaposlenim (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007).

1.1. Namen in cilji magistrskega dela

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature raziskati, kaj je tisto, kar dela učečo se organizacijo posebno in jo ločuje od organizacij, ki so vpete v vsakodnevno rutino in se je na nek način oklepajo kot edini možni način za delovanje. Moja raziskava se bo osredotočila na tri svetovno znane modele učeče se organizacije, ki so jih avtorji Senge, Daft in Dimovski s sodelavci na primerih konkretnih praks utemeljili kot protitež prevladujoči rutini in jih predstavili kot orodje za ustvarjanje prihodnosti. Namen magistrskega dela je zato tudi utrditi prepričanje, da koncept učeče se organizacije lahko služi v praksi in da Sengejev model, Daftov model in Model Future-o vsebujejo konkretna orodja in konkretne prakse, ki jih je mogoče implementirati v proizvodno podjetje ter ga tako transformirati v učečo se organizacijo.

Cilje magistrskega dela lahko razdelim po fazah. V prvi fazi je moj cilj predstaviti vsebino vsakega od treh obravnavanih modelov in s tem narediti teoretično podlago naslednji fazi, kjer bom teorijo izpeljala v vsebinsko analizo kriterijev, ki sem jih skozi prebiranje literature o učečih se organizacijah prepoznala kot ključne za njeno delovanje v praksi. To fazo bom zaključila z medsebojno primerjavo kriterijev po vseh treh modelih, s katero želim izpostaviti točke, kjer se avtorji med seboj razhajajo oz si mnenje delijo, ki ji bo sledila primerjava z mnenjem drugih avtorjev ter pregled možnosti aplikacije modelov v vzorčno proizvodno podjetje. Pri definiciji vzorčnega podjetja bom vzela profil klasičnega proizvodnega podjetja iz slovenske elektroindustrije, ki se ukvarja s proizvodnjo vgradnih komponent za izdelke bele tehnike.

1.2. Metode dela

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila metode dela, ki temeljijo na preučevanju teoretične podlage. Pri tem gre preučevanje sekundarnih virov, ki so v strokovni literaturi nahajajo v obliki avtorskih del, člankov, internetnih objav, ki obravnavajo tematiko učeče se organizacije in predstavljajo tudi nabor primerov udejanjanja učeče se organizacije v praksi. Poleg strokovne literature bom pri snovanju magistrskega dela uporabila tudi lastna znanja, ki sem jih pridobila med študijem v okviru magistrskega programa. Na podlagi vsega zapisanega bom poskušala oblikovati nabor konkretnih praks, ki bi jih bilo mogoče implementirati v delovanje vzorčnega proizvodnega podjetja.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz petih poglavij, od katerih bo prvo poglavje namenjeno predstavitvi problema, namena in cilja magistrskega dela ter predstavitvi metod preučevanja in same zasnove dela. Drugo poglavje bo namenjeno predstavitvi vseh treh modelov učeče se organizacije in njenih sestavnih delov, v tretjem poglavju pa bo sledila njihova primerjalna analiza. Primerjalna analiza bo temeljila na kriterijih, ki zajemajo naslednje ključne organizacijske elemente: organizacijska struktura, organizacijski procesi in oblikovanje delovnih mest, motivacija, komunikacija, organizacijska kultura, vodenje, odločanje, postavljanje ciljev in planiranje ter kontrola. Tretje poglavje se bo zaključilo z medsebojno primerjavo kriterijev po modelih in s predstavitvijo konkretnih praks, ki bo oblikovana kakor predlog implementacije v vzorčno proizvodno podjetje. Magistrsko delo bo zaokroženo z zaključnimi ugotovitvami ter navedbo literature in virov.

2. Vsebinska predstavitev analiziranih modelov učeče se organizacije

2.1. Sengejev model

Senge pravi, da je učeča se organizacija tista, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo; kjer gojijo nove in raztegljive načine dela, vzorce mišljenja, kjer je mogoče občutiti pridih svobode in kjer se ljudje neprestano učijo kako se skupaj učiti. Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje ter ima željo in potrebo po povečevanju sposobnosti učenja. Model je sestavljen iz petih delnih elementov, ki poudarjajo sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalne modele, skupno vizijo ter timsko učenje. Ti elementi omogočajo zaposlenim, da preusmerijo razmišljanje in delovanje iz ločenih delov k celoti, od nosilcev idej do uresničevalcev ciljev, od pasivnih udeležencev do aktivnih ustvarjalcev skupne identitete ter od individualnega učenja k uresničevanju skupne, na znanju temelječe strategije in pozitivne organizacijske identitete, ki jo razvija učeča se organizacija. (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007)

Za delovanje sistema je pomembno, da vseh pet elementov deluje kot celota. To je svojevrsten izziv, ker je veliko težje združevanje skupine orodij, kot pa njihovo posamično vpeljevanje. Sistemsko mišljenje je zato peta disciplina, ker v eno telo združi tudi vse ostale discipline. Če bi npr. obstajala samo vizija, je to zgolj slikanje lepih slik o prihodnosti, ki bi jih nihče ne razumel. Brez sistemskega mišljenja je vizija zgolj seme v suhi zemlji. Tudi sistemsko mišljenje lahko doseže svoj potencial samo skupaj z graditvijo skupne vizije, mentalnih modelov, timskega učenja in osebnega mojstrstva. Graditev skupne vizije predstavlja zavezanost dolgoročnosti. Mentalni modeli se osredotočajo na iskanje pomanjkljivosti v sedanjem načinu gledanju sveta. Timsko učenje nas uči gledati celo sliko, ki je nad individualno perspektivo. Osebno mojstrstvo nas spodbuja, da se učimo iz tega kako naša dejanja vplivajo na svet. Brez zavedanja bistva osebnega mojstrstva pa smo prepričani, da nekdo drug povzroča naše probleme (Senge, 1993).

Cikel globokega učenja sestavlja bistvo učeče se organizacije. Tu ne gre zgolj za razvoj novih sposobnosti, temveč za preskok v glavi na individualni in na skupinski ravni. Pet elementov je sredstvo, s katerim se cikel globokega učenja aktivira in mu daje pogon za stalno delovanje. Učeča se organizacija v svojem bistvu združuje sposobnost posameznikov, timov in večjih organizacij, da se osredotočijo na to, kar jim je res pri srcu in se spremenijo zato, ker se želijo spremeniti in ne samo zato, ker se morajo. Premislek in pogovor sta sposobnost premišljevanja o globokih sklepih in vzorcih obnašanja tako na individualni kot na kolektivni ravni. Zadnja pa je sposobnost dojemanja, kako sistemi delujejo in oblikovanje načinov za izražanje teh pogledov.

Skozi učečo se organizacijo se prav tako razvijejo nova zavedanja in občutljivost. Ko skupina na primer začne prakticirati dialog, se iz tega razvije tudi nov način poslušanja. Ljudje začnejo slišati celoto in ne samo tega, kar reče posameznik. Ko prakticiramo disciplino osebnega mojstrstva in skupne vizije, se začnemo zavedati prisotnosti in odsotnosti duha v organizaciji. Začnemo se zavedati, ali delujemo na osnovi vizije ali pa samo reagiramo na dogodke. Ko mora tim sprejeti odločitev, ljudje vidijo alternative v

luči svoje vizije in skozi občutek namena in iz tega tudi lahko vidijo alternative, ki jih drugače ne bi videli. Skozi učečo se organizacijo se prav tako razvije drugačen odnos do stvari in se oblikujejo nova prepričanja. Globoka prepričanja lahko ne sovpadajo z vrednotami, ki jih zagovarja organizacija. Organizacija tako lahko poudarja ideal opolnomočenja, toda v resnici ga ne prakticira. Tako tudi, če se javno izražene vrednote spremenijo, kultura organizacije ostane nespremenjena. V učeči se organizaciji se odpovemo občutku, da mora imeti človek kontrolo nad dogajanjem, če hočemo, da je učinkovit in smo pripravljeni razkriti našo negotovost, da smo ignorirani, da se ne čutimo sposobne, ker se zavedamo, da so to nujni pogoji za učenje, saj ti občutki sproščajo sposobnost za radovednost, čudenje in eksperimentiranje. Na ta način se odpovemo naši veri v analitično perspektivo kot edinemu odgovoru na vse probleme v življenju in dovolimo, da se v nas razvije globok občutek samozaupanja, ker vidimo, da imamo vsa potrebna izhodišča, da oblikujemo svojo prihodnost. To ni naivnost, tak občutek se razvije skozi zavedanje, da v življenju vedno obstajajo situacije, ki jih ne moremo predvideti in da ni načrta, ki je vedno ustrezen. To samozaupanje izhaja iz zavedanja, da so močni ljudje tisti, ki živijo pošteno, odprto, predano in sodelujejo v skupni inteligenci (Senge et al, 2001).

Bistvo učeče se organizacije se prične z vodilnimi idejami, ki vključujejo vizijo, vrednote in namen. To je bistvo, ki ga organizacija predstavlja in tisto, kar njeni člani želijo ustvariti. Vodilne ideje temeljijo na dajanju prednosti celoti, ki opozarja na to, da je celota bolj pomembna kot posamezni deli ter da nam ni treba ustvarjati medsebojnih povezav, saj je svet že medsebojno povezan. Vodilne ideje prav tako temeljijo na zavedanju, da drugih ljudi ne smemo jemati kot predmetov za našo lastno uporabo, temveč jih vidimo kot človeška bitja, od katerih se lahko učimo in spreminjamo, ker nam odprejo nove možnosti, da bolj polno začnemo živeti naše življenje. Vodilne ideje temeljijo tudi na moči jezika, ki ga ne uporabljamo samo kot orodje za opisovanje realnosti, temveč tudi kot orodje za opisovanje naših izkušenj. Brez opiranja na moč jezika, postanemo gotovi in s tem izgubimo občutek za čudenje, kar okrne našo sposobnost za videnje novih razlag in novih možnosti. Naša prepričanja postanejo trda in samozaščitniška, začnemo se braniti pred napadi na naša prepričanja, kot bi to bili napadi na nas same (Senge et al, 2001).

Za oblikovanje učeče se organizacije je potrebno razviti in izboljšati infrastrukturne mehanizme, kot je npr. čas, podpora managementa, denar, informacije, stiki med sodelavci, ... Brez vodilnih idej ni strasti in ni občutka za smer in namen. Brez teorij, metod in orodij ljudje ne morejo razviti novih znanj in sposobnosti, ki so potrebne za globoko učenje. Brez inovativnosti v infrastrukturi, brez navdihujočih idej in orodij ljudje nimajo priložnosti in virov, da sledijo svoji viziji in razvijajo nova orodja. Spremembe morajo postati del organizacijskega življenja. Ko so vsi sestavni deli prisotni, se inovativnost zgodi mnogo bolj enostavno in trajno. Nivoji nadzornega managementa so odpravljeni, kontrola kakovosti je odpravljena, avtoriteta za izboljševanje delovnih procesov je na najnižji ravni delavcev, ki jo sprejmejo za svojo, opolnomočenje z orodji, metodami in avtoriteto za izvajanje akcij prične ustvarjati pomembne spremembe. Vodilne ideje, inovativnost in infrastruktura ter teorija, metode in orodja predstavljajo otipljivo obliko. Odnosi, prepričanja, zavedanje, občutljivost, spretnosti in sposobnosti pa so globoko ležeče discipline cikla učenja. Ključne aktivnosti so vodilne ideje, inovativnost, infrastruktura, teorija, metode in orodja, ostale pa so vzrok za spremembe. Oboje ima medsebojni vpliv ter skupaj

predstavljata otipljive in neotipljive spremembe, ki jih zahteva gradnja učeče se organizacije (Senge et al, 2001).

Pri presojanju učinkov učeče se organizacije moramo upoštevati potrpljenje in kvantifikacijo. Potrpljenje zato, ker globoko učenje pokaže rezultate šele po daljšem času. Pri merjenju je potrebno upoštevati, da je kvantificirano potrebno meriti stvari, ki so lahko kvantificirane. Tiste, ki pa ne morejo biti kvantificirane, pa je potrebno meriti kvalitativno. Kvantificiramo lahko prodajo, čas potreben za vstop na trg, kakovost, stroške in dobiček. Ne moremo pa kvantificirati inteligence, odprtosti, inovativnosti, visoke morale, poguma, zaupanja, iskrene skrbi za kupce in med zaposlenimi (Senge et al, 2001).

Vsaka organizacija je proizvod tega kako njeni člani razmišljajo in kakšna je interakcija med njimi. Discipline osebnega mojstrstva, mentalnih modelov in systemskega razmišljanja nam pomagajo, da produktivno presodimo način našega razmišljanja. Discipline deljene vizije, systemskega razmišljanja in timskega učenja pa so namenjene spreminjanju interakcij. Ugotovitev, da je organizacija proizvod našega razmišljanja in interakcije je osvobajajoča, ker pomeni, da posamezniki in timi lahko vplivajo na najbolj trdne meje organizacije, ki izvirajo iz človeških želja, pričakovanj, prepričanj in navad in ostajajo na mestu zato, ker jih nihče nikoli ni tikal, spreminjal in so zato lahko postale nevidne. Ko postanemo pozorni na to, kako razmišljamo in komuniciramo ter začnemo razvijati sposobnosti za drugačne načine razmišljanja, smo že začeli spreminjati organizacijo na bolje in s tem bomo razvijali tudi občutek sposobnosti in samozaupanja. Učenje v organizaciji pomeni stalno testiranje izkušenj in spreminjanje izkušenj v znanje, ki je dostopno celotni organizaciji in je pomembno za njen osnovni namen (Senge et al, 2001).

Osebno mojstrstvo zahteva redefiniranje delovnih mest, vzpostavitev pogojev, da so zaposleni lahko proaktivni in dajejo občutek namena delu. Pri mentalnih modelih je pridobljene spretnosti potrebno uporabljati v praksi in se o njih spraševati, pomembna je vloga managerja, ki mora združevati spretnosti mentalnih modelov in systemskega mišljenja. Pri deljeni viziji je potrebno fokus in energijo usmeriti v učenje, množično na organizacijski ravni. Timsko učenje zahteva sile, ki vse vlečejo v isto smer, prakticiranje dialoga in diskusije, zavedanje nevarnosti nastanka konflikta. Systemsko mišljenje pa zahteva razumevanje koncepta, ki se ga uvaja v praksi, gledanje celotne slike in ne samo delov, vzpostavitev primernih delovnih pogojev.

Zadostnost petih disciplin je odvisna od tega ali je z njimi mogoče razrešiti težave, s katerimi se sooča učeča se organizacija kot npr. kako premagati notranjo politiko in igrice, ki se odvijajo znotraj tradicionalne organizacije; kako naj organizacija porazdeli odgovornost širše in pri tem obdrži koordinacijo in kontrolo; kako naj managerji najdejo čas za učenje; kako naj osebno mojstrstvo in učenje uspevata tako v službi kot doma; kako se učiti, če nimamo izkušenj, ki so posledica naših najbolj pomembnih odločitev ter kakšna predanost in sposobnost je potrebna za vodenje učeče se organizacije (Senge, 1993).

2.1.1. Sistemsko mišljenje

Sistemsko mišljenje pripomore k temu, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose, ali jih spreminjamo z namenom doseganja trajne konkurenčne prednosti. Gre za celosten sistem, za pogled na organizacijo kot živ organizem, v katerem so vsi organi odvisni drug od drugega. Organizem se po eni strani neprestano spreminja, po drugi strani pa je zanj značilno, da se sam upravlja, da deluje avtonomno in lahko sam sebe nenehno razvija in izboljšuje. Sistemska strategija temelji na prispodobni organizacije kot pajkove mreže, ki če se je dotakneš reagira s celotno površino, kar lahko povežemo na medsebojno odvisnost oddelkov (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007).

Čeprav je sistemsko mišljenje pogosto videno kot zelo dobro orodje za reševanje problemov, je veliko močnejše od jezika, s katerim argumentiramo in spreminjamo ustaljene načine, kako razmišljamo in se pogovarjamo o kompleksnih dejavnikih. V svojem najširšem pomenu zajema veliko število metod, orodij, in principov, ki so usmerjeni k iskanju povezav med silami, ki so del običajnega procesa. Dober sistemski mislec je tisti, ki se zaveda sočasnosti dogodkov, vzorcev obnašanja, sistemov in mentalnih modelov (Senge et al, 2001).

Tabela 1: Vrste sistemskega razmišljanja

Vrsta	Obrazložitev:
Odperti sistemi	<i>Pomenijo gledanje na svet skozi njegove tokove in omejitve. Tu gre za videnje, skozi katerega gledamo organizacijo kot stvar, ki preoblikuje inpute, ki jo sestavljajo in jo obkrožajo, se pravi vse, kar se hrani, diha, dojema, sprejema,...</i>
Socialni sistemi	<i>Pomenijo gledanje na svet skozi človeško interakcijo. Socialni sistemi, ki so pomembni za uspeh so ljudje v organizaciji in njihove medsebojne povezave, vidne in nevidne sile, od katerih je odvisna njihova medsebojna interakcija. Vidne sile so pravila, vloge in sistem nagrajevanja, nevidne sile pa moč, ponos, pozornost na podrobnosti. Za uspeh podjetja je pomembno tudi, če je namen in če so cilji sprejeti in jih vsi zaposleni razumejo.</i>
Procesni sistemi	<i>Pomenijo gledanje na svet skozi informacijski tok. Tu je izhodišče način razmišljanja, v katerem se kot informacijo opredeljuje vsako spremembo, ki naredi spremembo ter sprejemanje informacijskega toka kot nekaj, kar je mogoče z lahkoto preoblikovati.</i>
Živi sistemi	<i>Pomenijo gledanje na svet kot na interakcijo med samoustvarjajočimi se bitji. Ta način razmišljanja dojema svet kot stalno spreminjajoč in gibajoč, povezan svet v hitro spreminjajočih se odnosih, v katerem se red ustvarja iz kaosa, ne da bi bil pod nadzorom. Tu gre za dojetje, da so skupine ljudi, procesi in aktivnosti samoorganizirane kakor ekološke niše, kjer nihče ne nadzira in oblikuje informacijskih tokov in zato informacije tečejo skozi organizacijo v svojih naravnih vzorcih. Ko se v takem okolju srečajo pravi ljudje se iz tovrstnih interakcij rodi produktivna razmerja.</i>

Vir: Prirejeno po Senge, 1999

Sistemsko mišljenje omogoča in vključuje razbijanje problema na njegove osnovne delce, analiziranje le-teh neodvisno drug od drugega ter sprejemanje zaključkov na osnovi ponovno sestavljene celote. Sistemsko mišljenje pomaga uporabnikom tako, da jim omogoča odkrivanje in reševanje problema tako, da jih nauči prepoznati medsebojne povezave in odvisnosti (Hwang, 2003). Sistemsko razmišljanje omogoča vrhnjemu managementu pridobiti sposobnost oblikovanja perspektive, ki nudi vpogled v trenutno organizacijsko strukturo podjetja, usmeritve podjetja v prihodnost in preglednost nad usklajenostjo vseh disciplin organizacijskega učenja. Da bi razumeli vir in bili sposobni poiskati rešitve sodobnih problemov, se je moralo linearno in mehansko razmišljanje umakniti nelinearnemu in organskemu razmišljanju. Tu se moramo zavedati, da obnašanje sistema ni odvisno od aktivnosti posameznega dela organizacije pač pa od tega, kako je vsak del povezan z ostalimi.

Prvi korak k stalni praksi systemskega razmišljanja je sprejemanje koncepta povratne zanke, ki nam sporoča, kako lahko posamezne aktivnosti okrepijo ali uravnotežijo druga drugo. To vzpodbuja prepoznavanje tipov struktur, ki se vnovično pojavljajo v procesu. Systemsko razmišljanje ponuja bogat jezik, ki služi opisovanju medosebnih odnosov in vzorcev sprememb ter nam poenostavlja življenje, ker nam pomaga prepoznati najgloblje vzorce obnašanja, ki se skrivajo za masko posameznih dogodkov in podrobnosti (Selan, 2002).

Tabela 2: Izhodišča systemskega mišljenja

Izhodišče:	Obrazložitev:
Ni pravih odgovorov.	Ker systemska dinamika predstavlja medsebojne povezave v obstoječem sistemu, ni nikoli samo enega odgovora na kakršnokoli vprašanje. Vedno je na razpolago več aktivnosti, ki jih lahko izvajamo. Systemsko mišljenje nas uči prepoznavati prednosti in slabosti aktivnosti, ki jih izberemo.
Današnji problemi izvirajo iz včerajšnjih rešitev	Tu se moramo zavedati, da rešitev za določen problem lahko povzroči težave na drugem področju.
Močnejše, ko potiskamo, močnejše sistem potiska nazaj.	Tem več energije bomo porabili za urejanje stvari, tem več energije bo potrebno, da jih spravimo v red.
Obnašanje je najprej boljše, potem pa se poslabša	Povratna informacija iz naši dejanj pride z zamikom, ki je kot časovna vrzel med kratkoročnim pozitivnim učinkom in dolgoročnim negativnim učinkom. Tipičen primer je, če se pri odpravljanju problema osredotočimo na njegove simptome. S tem ustvarimo kratkoročno rešitev, toda čez čas se problem ponovi lahko tudi v težji obliki.
Najlažja pot običajno vodi nazaj	To pomeni, da poskušamo problem odpraviti z rešitvami, ki jih že poznamo, a s tem problemskega stanja ne odpravimo.
Zdravilo utegne biti hujše od bolezni	V primeru, da problemske situacije rešujemo z lahkimi in že znanimi rešitvami, lahko tak način postane nevaren. Kot posledica se pojavi vpeljevanje nesistematičnih rešitev, ki zahtevajo vedno več novih rešitev. Dodatno tak način reševanja pripelje do prenašanja odgovornosti na posrednike, kar lahko zapišemo tudi kot fenomen kratkoročnih izboljšav, ki vodijo v dolgoročno odvisnost.
Hitreje je počasneje	V poslovnem svetu se zakon rasti izvaja po načelu hitro, hitreje, najbolj hitro, v naravi pa lahko vidimo, da je optimalna rast instiktivna. Optimalna rast in najhitrejša rast se močno razlikujeta in zato se tudi v poslovnem svetu dogaja »kompenzacija« v obliki »prisilnega upočasnjevanja«.
Vzrok in posledica nista tesno povezana v prostoru in času	S posledicami imenujemo očitne simptome, ki kažejo na problem, v vzroku pa dejavnike, ki naj bi problem povzročali. To tudi pomeni, da se vzrok in posledica določenega problema lahko ne zgodita v istem prostoru in času ter lahko celo izvirata iz nas samih.
Majhne spremembe lahko vodijo do velikih rezultatov, toda najpomembnejši vzvodi so pogosto najmanj očitni.	To pomeni, da ni preprostih pravil kako najti vzvod, toda obstajajo načini razmišljanja, ki so nam pri tem v pomoč. S tem, da se naučimo gledati globlje v strukturo sistema, da se ne osredotočamo zgolj na dogodke in da gledamo celo sliko namesto delov sta samo dve izmed možnih izhodišč.
Lahko imaš svojo torto in jo tudi poješ, toda nikoli oboje naenkrat	Tu gre za dejstvo, da se prepogosto ukvarjamo z delom slike namesto, da bi systemsko gledali celoto, kar bi nam ob zavestnem razmišljanju na daljši rok prineslo popolnoma drugačno mišljenje o spremembi.
Če razdeliš slona na dva dela, iz tega ne dobiš dveh majhnih slončkov	Do take situacije pride, če se problemov v podjetju ne lotimo z vidika podjetja kot celote, ampak se pri tem osredotočamo samo na tiste dele znotraj podjetja, kjer se nam zdi, da imajo ti problemi največje posledice. S tem začnemo graditi pregrade med oddelki in izgubimo vpogled v medoddelčne interakcije.
Krivde ni	V naši naravi je, da za nastanek problema krivimo zunanje okoliščine. Systemsko razmišljanje nas uči, da zunanji izvor ne obstaja ter da »jaz« in vzrok za problem izvirata iz istega sistema.

Vir: Prirejeno po Senge, 1993 in Senge et al, 2001.

2.1.2. Osebno mojstrstvo

Pomaga pri oblikovanju in neprestanem poglobljanju osebne vizije, združevanju energije, razvijanju potrpežljivosti in bolj objektivni obravnavi realnosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007). Lahko tudi

rečemo, da je osebno mojstrstvo osebna rast in učenje. Ljudje z visoko stopnjo osebnega mojstrstva neprestano širijo svojo sposobnost ustvarjanja rezultatov. Iz njihove predanosti učenju prihaja tudi duh učeče se organizacije. Kadar je osebno mojstrstvo aktivni del našega življenja, je sestavljeno iz dveh delov. Prvi je stalno razčiščevanje kaj je pomembno za nas, drugi pa je stalno učenje, kako videti realnost bolj jasno. Čista slika o tem, kaj želimo in kje se trenutno nahajamo, ustvarja kreativno tenzijo, ki je sila, ki naj bi stalno razčiščevanje in učenje spravljala skupaj. Pojem učenja v tem kontekstu ne pomeni zbiranja dodatnih informacij, ampak razširjanje sposobnosti za proizvodnjo rezultatov, ki jih zares želimo v našem življenju. Tako učenje v organizaciji je možno šele takrat, ko se osebno mojstrstvo prakticira na vseh nivojih.

Ljudje z visoko stopnjo osebnega mojstrstva imajo poseben občutek za namen, ki leži za njihovo vizijo in cilji, na sedanjo situacijo gledajo kot na zaveznika in ne kot sovražnika. Naučili so se delati s silami sprememb in se jim ne upirati. Imajo čut za raziskovanje, ker želijo videti realnost vedno bolj točno. Počutijo se povezane z drugimi in povezane z življenjem. Ne odpovejo se nobeni svoji posebnosti, počutijo se kot del velikega kreativnega procesa, na katerega lahko vplivajo in ga ne morejo enostransko kontrolirati. Živijo v duhu stalnega učenja in nikoli ne pridejo do točke »vseznanja« in jim je pot učenja končna nagrada. Zavedajo se svojih pomanjkljivosti in nezadostnosti, kljub temu pa so globoko samozavestni. So predani, iniciativni in odgovorni do vsega, kar delajo.

Velika pomanjkljivost pri doseganju osebnega mojstrstva je dejstvo, da si ljudje veliko bolj prizadevamo za fizični in intelektualni razvoj, kot pa za čustveni razvoj. To je žal naša hiba, saj je prav čustveni razvoj tisti, ki je največji vzvod za realizacijo vsega našega potenciala. Osebno mojstrstvo na delovnem mestu je pomembno zato, ker naše življenje ni polno, če iščemo osebno izpopolnitev samo izven delovnega mesta. Ko podjetje prevzame držo učečega se podjetja, se zaveže vzpostavljanju zadovoljstva svojih zaposlenih in skozi to naj manager postopoma vzpostavlja klimo, kjer se osebno mojstrstvo vsakodnevno prakticira. To pomeni, da si mora prizadevati za vzpostavljanje klime, kjer se zaposleni počutijo varne, da lahko ustvarjajo vizijo, kjer je predanost resnici norma, po kateri se dela in kjer se pričakuje, da se rešuje situacije s statusom quo, še posebej takrat, ko to pomeni, da je potrebno skrbno opazovati vse, čemur bi se ljudje radi izognili. Taka organizacijska klima bo utrdila osebno mojstrstvo tako, da bo razširila idejo, da osebna rast resnično predstavlja vrednost za organizacijo in bo spremenila dožemanje zaposlenih.

Odpor proti osebnemu mojstrstvu se lahko zgodi, ker predstavlja stres v primerjavi s tradicionalnim odnosom podjetje ↔ zaposleni. Odpor izvira iz težke merljivosti učinkov, saj nikoli ne bo možno točno izračunati, koliko osebno mojstrstvo doprinese k produktivnosti in poslovnim rezultatom. Drugi razlog za odpor je cinizem, ki ga širijo posamezniki, ki so svoje ideale spremenili v pričakovanja, zagrenjeni posamezniki brez idealov ter strah, da bo osebno mojstrstvo prineslo nered v dobro vodeno organizacijo. To pomeni, da je uvajanje učeče se organizacije nesmiselno tam, kjer vodje nimajo sposobnosti, da gradijo skupno vizijo, in skupnih mentalnih modelov za vodenje tistih, ki sprejemajo odločitve. Osebno mojstrstvo se namreč izpopolnjuje s prakticiranjem disciplin, ki pripeljejo do tega, da se znotraj nas zgodijo opazne in neopazne spremembe.

2.1.2.1. Osebna vizija

Je sposobnost, da se osredotočimo na instiktivne želje in ne na sekundarne cilje. Je temeljni kamen, na katerem lahko gradimo osebno mojstrstvo. Ne smemo zamenjevati vizije in namena. Namen bi lahko poimenovali smer, kamor gremo, vizija pa je končna destinacija, slika želene prihodnosti. Lahko rečemo, da sta oba pojma povezana. Brez vizije se nič ne zgodi, toda tudi vizija brez namena lahko postane samo še ena ideja, ki na koncu ne spremeni ničesar. Vizija je pogosto zamenjana s tekmovalnostjo, toda kaj se bo zgodilo, ko bomo premagali nasprotnika? Vizijo zato definiramo kot instiktivno, ker je nekaj kar si nagonsko želimo in je lahko mnogostranska. Njena materialna stran je lahko želja, kje hočemo živeti, koliko denarja želimo imeti, ... Osebna stran lahko vključuje željo po zdravju, svobodi, iskrenosti do samega sebe, ... Uslužnostna stran pa lahko vključuje željo pomagati drugim, prispevati v razvoj znanja na določenem področju, ... vse to je del tega, kar si resnično želimo. Tisto, kar razločuje ljudi z visoko stopnjo osebnega mojstrstva, je pogum, da se zavzamejo za osebno vizijo.

2.1.2.2. Kreativna napetost oz. tenzija

Ljudje težko govorimo o svoji viziji, čeprav jo imamo, ker se zavedamo razpoke med vizijo in realnostjo. Prav ta razpoka pa je izvir kreativne energije in jo zato imenujemo kar kreativna napetost oz. tenzija. Kreativna napetost lahko vodi tudi do občutka napetosti, žalosti, občutka nemoči in skrbi. To se zgodi, kadar pomešajo občutke kreativne napetosti in čustvene napetosti. Z ločevanjem na eno in drugo, se utegne zgoditi, da zmanjšamo svojo vizijo, ker se nam zdi nedosegljiva. Na tak način se rešimo nezaželenega stanja, ker cilje prilagodimo trenutni realnosti. Šele, ko čustveno napetost ločimo od kreativne napetosti in se s tem ne soočamo tako, da zmanjšujemo svojo vizijo, postane vizija gonilna sila za spremembe. Ni pomembno, kakšna je vizija, pomembno je, do česa nas ta pripelje. Mojstrstvo kreativne napetosti pokaže našo sposobnost vztrajnosti in potrpljenja, kar pomeni, da se naučimo sprejemati realnost tako, kot je. Točen vpogled v realnost je prav tako pomemben kot jasna vizija, kar pomeni, da se resnično kreativen človek zaveda, da je vse ustvarjanje doseženo skozi delo z omejitvami. Brez omejitev namreč ni ustvarjanja.

2.1.2.3. Strukturni konflikt oz. moč naše nemoči

Večina ljudi se sooča z dvema nasprotujočima si prepričanjema, ki jih omejujeta v doseganju tistega, kar resnično hočejo. Prvo je naša vera v nemoč, ki nam preprečuje ustvarjanje vsega tistega, kar se nam zdi pomembno. Drugo prepričanje je naša vera v nevrednost, da si ne zaslužimo tega, kar si v resnici želimo. S temi prepričanji se lahko soočimo tako, da pustimo, da se naša vizija izrodi, lahko ustvarimo umeten konflikt, kjer se s pomočjo izogibanju tega, česar nočemo pripravimo do večje angažiranosti. Tretja strategija je moč volje, kjer sam sebe prepričamo v doseganje ciljev, kjer pa moramo računati na določene negativne posledice, ko so pomanjkanje vzvodov, nepričakovane posledice, občutek nemoči kljub dosežkom, ... Strukturnim konfliktom se lahko izognemo samo tako, da spremenimo svoje prepričanje, kar pa je dolgotrajen proces. Naša prepričanja se razvijejo zgodaj v

življenju in se zato spreminjajo postopoma skozi doživljanje novih izkušenj, ki pomenijo tudi razvoj našega osebnega mojstrstva.

2.1.2.4. Predanost resnici

Predanost resnici ne pomeni iskanja resnice kot edine resnice in vzroka vseh posledic. Pomeni predvsem to, da iščemo ovire, ki nam preprečujejo videti, kaj v resnici je in nas vzpodbuja k vedno novemu razmišljanju, zakaj so stvari, take kot so. Pomeni konstantno širitev našega zavedanja in tudi pomeni stalno poglobljanje našega razumevanja struktur, ki so temelj tekočih dogodkov. Pri njihovem spreminjanju ima večjo vlogo kreativnost pri odkrivanju njihovega izvora, kot pa naša borba za njihovo spreminjanje, ker ko strukturo identificiramo postane del trenutne resničnosti in bolj kot smo predani resnici, več kreativne napetosti se sprosti, ker trenutno resničnost vidimo tako, kot je. Kreativna napetost in predanost resnici postaneta gonilna sila prav tako kot vizija.

2.1.2.5. Uporaba podzvesti

Ena izmed najbolj fascinantnih zmožnosti ljudi z visoko stopnjo osebnega mojstrstva je njihova sposobnost, da kompleksne naloge opravijo z lahkoto. Tu se izkaže, da so ljudje z visoko stopnjo osebnega mojstrstva razvili višjo stopnjo odnosa med njihovim običajnim zavedanjem in njihovo podzvestjo in to pomeni, da se osredotočijo samo na želen rezultat in ne na proces realizacije ali na sredstva, ki jih za doseg rezultata potrebujejo.

2.1.2.6. Integracija razuma in intuicije

Ljudje z visoko stopnjo osebnega mojstrstva združevanje razuma in intuicije izvajajo kot normalni proces, ki je rezultat tega, da delajo tako, da izrabljajo vsa sredstva, ki jih imajo na voljo. Ne morejo izbirati samo med uporabo možganov ali samo srca, ker bi to pomenilo, da hodijo samo z eno nogo ali pa gledajo samo z enim očesom. Ključ za integracijo razuma in intuicije je lahko tudi sistemsko mišljenje, s čemer namreč pridemo do tega, da je intuicija razložljiva.

2.1.2.7. Videnje naše povezave z svetom

Tu je mišljeno predvsem to, da svoje mišljenje in čustva jemljemo kot nekaj, kar ni povezano s preostalim svetom. Vse misli in čustva usmerimo v ozek krog ljudi, ki si ga izberemo ter si s tem ustvarimo neke vrste ogrado. Za doseganje osebnega mojstrstva je pomembno, da vztrajno širimo svoje zavedanje in razumevanje, ker s tem vidimo povezanost med našimi aktivnostmi in resničnostjo ter s tem tudi svojo povezanost s svetom okrog nas. Zelo verjetno je, da nikoli ne bomo polno dojeli multiplikarnosti naših vplivov na svet okoli sebe, toda že to, da se odpremo, je dovolj, da odpremo duha in se osvobodimo miselnih okvirjev.

2.1.2.8. Sočustvovanje

Včasih smo sočustvovanje jemali kot čustveno stanje, ki temelji na skrbi drug za drugega, dejansko pa izhaja tudi iz stopnje zavedanja. Vedno bolj, ko se zavedamo sistema, v katerem delujemo, bolje lahko razumemo pritisk, ki ga povzročamo drugim in s tem po naravni poti razvijemo več sočustvovanja in empatije.

2.1.2.9. Predanost celoti

Občutek povezanosti in sočustvovanja pri posamezniku z visoko stopnjo osebnega mojstrstva čisto naravno vodi do širše vizije in predanosti višjim ciljem.

2.1.3. Mentalni modeli

So temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Mentalni modeli posameznike povezujejo skozi podoben način razmišljanja ter reševanje problemov. Spremeniti jih in tako razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti, je mogoče samo, če so organizacije zadosti prožne in odprte okolju (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007). Mentalni modeli igrajo ključno vlogo pri vzpostavljanju učeče se organizacije, ker vključujejo odkrivanje, preučevanje in izboljševanje naše notranje predstave o tem, kako se svet vrti. Težave pri uresničevanju sprememb se namreč pojavljajo prav zato, ker so spremembe v navzkrižju z našimi notranjimi podobami, ki nas usmerjajo v ustaljen način razmišljanja in ravnanja. Naši mentalni modeli namreč ne določajo samo tega, kako si razlagamo stvari okrog sebe, temveč tudi kako delujemo in se odzivamo. To pa zato, ker vplivajo na to, kako vidimo stvari okrog sebe. Največjo oviro predstavljajo takrat, ko so skriti globoko v naši podzavesti, ker jih ne preverjamo in ostajajo nespremenjeni.

Razvijanje sposobnosti ravnanja z mentalnimi modeli vključuje učenje novih spretnosti in uvajanje novih praks, ki te spretnosti pomagajo prenašati v vsakdanje življenje. Tu morajo najbolj ključni poslovni problemi priti na površje in organizacija mora razviti spretnosti učenja »face to face« oz. iz oči v oči.

Sistemske mišljenje brez dimenzije mentalnih modelov izgubi na moči. Obe disciplini pomembno dopolnjujeta ena drugo, ker razkrivata skrita sklepanja in kako iz njih razkriti vzroke za probleme. Managerji se morajo zavedati, da je njihov pogled na svet sestavljen iz sklepanj in ne iz dejstev. Kadar se tega ne zavedajo, ne bodo pripravljeni razmišljati o pravilnosti svoje podobe o svetu in če ne posedujejo spretnosti za spraševanje o pravilnosti svojega načina mišljenja in načina mišljenja drugih, bodo težko eksperimentirali z novimi načini razmišljanja. Sistemsko mišljenje je po pomembnosti enakovredno delu z mentalnimi modeli. Sodobne raziskave namreč kažejo, da je večji del naših mentalnih modelov pomanjkljiv. Manjkajo jim kritičnost povratnih informacij, napačno ocenijo časovne zamike in se osredotočajo na spremenljivke, ki so vidne, a v resnici niso pomembne. Integracija mentalnih modelov in sistema mišljenja nima pozitivnega vpliva samo na izboljšavo naših mentalnih modelov, temveč tudi na spremembo našega načina razmišljanja, v preskoku od mentalnih

modelov, ki se osredotočajo na dogodke na mentalne modele, ki prepoznavajo dolgoročne vzorce sprememb in miselne strukture, iz katerih ti vzorci izhajajo (Senge, 1993).

Tabela 3: Sestavni elementi mentalnih modelov

Sestavni element mentalnih modelov	Njegova obrazložitev:
1. Načrtovanje, učenje ter vzpostavljanje internih odborov za vodenje mentalnih modelov v organizaciji	<i>odkrivanje in spreminjanje mentalnih modelov zahteva mehanizme, kot sta sprememba tradicionalnega planiranja v učenje in vzpostavljanje notranjih managerskih odborov, ki redno združujejo vse ravni managementa, da presojuje svoje razmišljanje, ki jih je vodilo do sprejemanja odločitev. Notranji odbori so običajno sestavljeni iz izkušenih managerjev, katerih ključna vloga je svetovanje in ne kontroliranje, spodbujajo kritično razmišljanje, prenašajo svoje znanje o oblikovanju pravilnega načina razmišljanja o kompleksnih problemih, združujejo različne poglede in so vodilo za delo z mentalnimi modeli. Vodila vključujejo prioriteto pri presojanju, spodbujanje diverzificiranosti namesto uniformiranosti pogledov na stvari in odkrivanje pomembnosti tega, da se mentalni modeli izboljšujejo skozi vse ravni organizacije.</i>
2. Veščine spraševanja in presojanja so pomembne za ravnanje z mentalnimi modeli na osebni in medosebni ravni	<i>veščine presojanja pomenijo upočasnjevanje našega miselnega procesa, da lahko postanemo pozorni na to, kako oblikujemo svoje mentalne modele in kako potem le-ti vplivajo na naše ravnanje. Veščine spraševanja pa zadevajo naše odzivanje v interakciji iz oči v oči z drugimi, ko se ukvarjamo s reševanjem kompleksnih in konfliktnih situacij. Posamezniki, ki zavzamejo držo vseživljenjskega učenja razvijejo »presojanje v akciji«, ki pomeni sočasno presojanje svojega razmišljanja in ukrepanje. Razvijanje sposobnosti presojanja se lahko prične s spoznavanjem preskokov v razumevanju (leaps of abstraction). Naši možgani delujejo s hitrostjo zvoka, kar upočasnjuje naše učenje, ker ko se določena stvar zgodi, jo takoj opredelimo, si o njej ustvarimo določeno mnenje in potem ne razmišljamo, če je naša opredelitev pravilna. Preskoki v razumevanju lahko nastanejo takrat, ko iz neposrednega opazovanja preskočimo v opredelitev brez, da bi svoje mnenje prej testirali. Taki preskoki so nevarni zato, ker naše domneve spreminjajo v fiksna dejstva. Preskoke v razumevanju spoznamo tako, da si postavljamo vprašanja o tem, kaj si mislimo o tem, kar se dogaja okrog nas in o tem na osnovi česa smo si ustvarili predstavo o teh stvareh. Iz tega moramo potem biti pripravljeni sprejeti dejstvo, da je naša predstava lahko napačna.</i>

Vir: Prirejeno po Senge, 1993

2.1.4. Skupna vizija

Posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Je vizija, ki se ji zaveže večina članov organizacije, ker odseva njihovo osebno vizijo. Kadar se individualna vizija in organizacijska vizija ne ujemata, posamezniki ne delujejo v skladu s cilji organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007). Skupna vizija ni ideja, je sila v srcih ljudi, ki ima neverjetno moč. Lahko izvira iz ideje, ki ji sledi večja skupina ljudi in ustvarja občutek združenosti in s tem tudi ustvarja skladnost v različnih aktivnostih. Ko ljudje delijo vizijo so medsebojno povezani v skupnih prizadevanjih. Skupna vizija črpa moč iz njihovih skupnih prizadevanj in za učečo se organizacijo je zelo pomembna, ker predstavlja fokus in energijo za učenje. Skupna vizija, še posebej taka, ki izvira iz instinktov, spodbuja prizadevanja zaposlenih. Delo postane del prizadevanja za doseganje višjega namena, ki se udejanja v delu organizacije. Skupna vizija spremeni odnos med zaposlenim in organizacijo. Organizacija se iz »njihove« spremeni v »našo«. Skupna vizija je prvi korak, da ljudje začnejo sodelovati drug z drugim, ker ustvarja skupno identiteto in spodbuja pogum, ki se pokaže v tem, da zaposleni naredijo vse, kar je potrebno, da sledijo viziji.

Tabela 4: Principi in vodila za gradnjo skupne vizije

Principi in vodila kako zgraditi skupno vizijo:	Njihova obrazložitev:
Spodbujanje osebne vizije	Skupna vizija izvira iz osebne vizije. Je izvor energije in način za spodbujanje predanosti. Ljudi ne zanima samo lastni interes, ker njihova osebna vizija vključuje dimenzije, ki zadevajo družino, organizacijo, skupnosti in cel svet. Organizacije, ki želijo zgraditi skupno vizijo najprej spodbujajo člane, da razvijejo svojo osebno vizijo. Kadar posameznik nima svoje vizije, je vse, kar lahko naredi to, da si sposodi vizijo nekoga drugega. Posledica tega je privolitev, voljnost, a ne predanost.
Iz osebne vizije do skupne vizije	Ko se posamezniki združijo v viziji za svojo organizacijo, vsak vidi svojo sliko o tem, kakšna naj bi organizacija bila. Vsak nosi odgovornost za celoto, ne samo za svoj del, vendar vsak vidi celoto iz drugačnega zornega kota. Ko večja skupina ljudi deli skupno vizijo, se vizija bistveno ne spremeni. Postane bolj živa, bolj realna v tem, da je tisto, kar si ljudje dejansko lahko predstavljajo, da bodo dosegli. Pomeni tudi, da imajo zaposleni partnerje in vizija ne leži samo na njihovih ramenih in s tem iz »moje« vizije postane »skupna« vizija. Pri gradnji skupne vizije je najprej potrebno pozabiti tradicionalno prepričanje, da se vizija ustvarja na najvišjem nivoju in izvira iz procesa planiranja. Vizija prav tako ni rešitev za probleme, ko se v organizaciji pojavijo težave z motivacijo ali nejasnimi strateškimi usmeritvami. Ustvarjanje skupne vizije mora biti centralni element vsakodnevnega dela voditeljev, ki se nikoli ne konča. Včasih se lahko tudi zgodi, da izvira iz osebne vizije posameznikov, ki nimajo visokega položaja in včasih kar privrejo na površje v medsebojni interakciji na različnih nivojih. Tudi managerji se morajo zavedati, da njihove vizije zgolj njihove osebne vizije in zato, ker so na managerskem položaju to še ne pomeni, da je njihova vizija čisto avtomatsko tudi vizija celotne organizacije. Vizije, ki resnično veljajo za vse, potrebujejo čas, da se rodijo. Rastejo iz interakcije osebnih vizij, kjer teče dialog, v katerem se posamezniki ne bojijo povedati svojih sanj in znajo prisluhniti sanjam drugih.
Širjenje vizije (prijava, predanost, ustreznost)	Prijava je proces, kjer se prostovoljno odločimo, da postanemo del nečesa. V tem primeru postanemo tudi polno odgovorni za to, da vizija nastane. Lahko sem prijavljen za tvojo vizijo, kar pomeni, da se z njo strinjam, vendar je še vedno le tvoja vizija. Naredil bom vse, kar bo od mene zahtevano, ne bom pa si razbijal glave z razmišljanjem, kaj bi bilo še potrebno narediti. V večini organizacij je nekaj zaposlenih prijavljenih in zelo malo predanih. Največje število je takih, ki jih opredelimo kot ustrezne in sledijo viziji. To pomeni, da naredijo kar se od njih pričakuje, vizijo podpirajo do določene mere, niso pa ji predani. Predani zaposleni so polni energije, strasti in navdušenja. Ne igrajo po pravilih igre, temveč se smatrajo kot odgovorne za igro. Skupina ljudi, ki je resnično predana skupni viziji ima izjemno moč in lahko doseže tudi to, kar se zdi nemogoče.
Zasidranje vizije z vodilnimi idejami	Gradnja skupne vizije je samo del večje aktivnosti, ki je razvijanje vodilnih idej za organizacijo, njeno vizijo, namen in ključne vrednote. Vodilne ideje so odgovor na kritična vprašanja: »kaj, zakaj in kako?«. Ključne vrednote odgovorijo na vprašanje: »Kako želimo delovati v soglasju s svojim prepričanjem, da uresničimo svojo vizijo?« Vrednote organizacije vključujejo poštenost, odprtost, iskrenost, svobodo, enakovrednost, prožnost, zasluge, lojalnost. Vse to opisuje, kako organizacija želi delovati v vsakodnevnem življenju, ko se trudi uresničevati svojo vizijo.
Pozitivna proti negativni viziji	V določenih primerih je negativna vizija bolj prisotna kot pozitivna vizija, ker se določene organizacije »vzamejo v roke« skupaj šele, ko je njihov obstoj ogrožen. Negativna vizija je omejena, ker se trudi, da se nekaj ne bi zgodilo, je prikrito brezmočje, ki daje sporočilo, da ljudem v resnici ni mar in ukrepajo šele, ko se čutijo ogrožene. Poleg vsega so tudi zelo kratkoročne, ker je organizacija motivirana samo, dokler obstaja grožnja. Vse skupaj izvira iz dveh sil, ki motivirata organizacijo: strah in navdih. Strah ustvarja negativno vizijo, navdih pa pozitivno vizijo. Strah lahko ustvari velike spremembe v kratkem obdobju, navdih pa predstavlja trajni vir za učenje in rast.
Kreativna napetost in predanost resnici	Osebna vizija ni dovolj za doseganje učinkovite kreativnosti. Ključ je kreativna napetost med vizijo in realnostjo. Najbolj učinkoviti so tisti, ki znajo ohranjati svojo vizijo medtem, ko jasno vidijo realno stanje.
Predčasno odmrte vizije	Vizija lahko predčasno odmre zaradi tega, ker vsak posameznik vidi stvari drugače, kar lahko pomeni izgubo smeri in lahko ustvarja konflikte. Ko raste navdušenje se vedno več ljudi pogovarja o viziji, kar pomeni vedno več različnih pogledov, kar lahko vodi do konfliktov. Kadar ljudje ne znajo sprejeti diverzificiranosti pride do polarizacije, kar pomeni, da skupna vizija izgubi svojo jasnost. Vizija lahko odmre tudi zato, ker ljudje izgubijo pogum, ko pride do težav pri njenem uresničevanju. Ko spoznavajo vizijo, postaja vedno bolj razvidna tudi razpoka med vizijo in realnim stanjem. Ljudje izgubijo motivacijo, postanejo negotovi, včasih celo cinični. Vizija lahko umre tudi zato, ker ljudje postanejo preobremenjeni s tem, kar od njih zahteva realnost in se nehajo osredotočati na vizijo. Vizija lahko umre tudi zato, ker ljudje izgubijo povezavo drug z drugim. Vizija namreč vključuje potrebo, da smo povezani z nekim višjim namenom in drug z drugim, občutek take povezave pa je zelo šibek. Spodkoplje ga lahko že to, če izgubimo spoštovanje drug do drugega, do prepričanj drugih, zaradi prepričanja, da ni dovolj časa, da bi se pogovorili drug z drugim.

Vir: Prirejeno po Senge, 1993

Učeča se organizacija brez skupne vizije ne more obstajati, ker mora obstajati nek višji cilj, ki ga zaposleni resnično želijo doseči. Želja po doseganju cilja spodbuja nove načine razmišljanja, ravnanja in predstavlja okvir, da proces učenja ostaja na pravi poti v primeru stresnih situacij. Učenje je naporno in včasih tudi boleče, a s skupno vizijo smo bolj pripravljeni razkriti svoj način razmišljanja, se odpovedati globoko zakopanim prepričanjem in prepoznati osebne in organizacijske pomanjkljivosti. Skupna vizija spodbuja prevzemanje rizika, eksperimentiranje in predstavlja temeljni kamen za razvoj sistemskega mišljenja v managementu. Vodje z vizijo so kultni heroji. Čeprav formula, kako najti svojo vizijo, ne obstaja, pa obstajajo principi in vodila, kako zgraditi skupno vizijo.

Gradnja skupne vizije ni učinkovita brez vključevanja sistemskega mišljenja, ker vizija slika sliko tega kar bi želeli ustvariti, sistemsko mišljenje pa odkriva, kako smo ustvarili to, kar imamo trenutno. Težave ne ležijo v sami skupni viziji, temveč v reagiranju na našo sedanost. Vizija postane gonilna sila samo, če ljudje resnično verjamejo, da lahko oblikujejo svojo prihodnost in preprosto dejstvo je, da se veliko managerjev ne zaveda, kako sami prispevajo k ustvarjanju trenutne realnosti. Toda, ko se ljudje v organizaciji začnejo zavedati kako obstoječe politike in aktivnosti ustvarjajo trenutno realnost, postane to zavedanje plodna zemlja za razvijanje vizije. Razvije se namreč občutek zaupanja, ki izvira iz globljega razumevanja sil, ki oblikujejo trenutno realnost in razumevanja, od kje izvirajo te sile (Senge, 1993).

2.1.5. Timsko učenje

Je proces usmerjanja tima, da bi usmeril energijo v doseganje zelenih rezultatov in temelji na osebni odličnosti in skupni viziji ter zahteva obvladovanje postopkov, praks, tehnik komunikacije in koordinacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007). Na tak način tim postane bolj enotno usmerjen in individualne energije se umirijo. To tudi pomeni, da v timu pride do skupnega namena, skupne vizije in razumevanja kako dopolnjevati trud drugega člana tima. Posamezniku ni potrebno žrtvovati svoje vizije, ker je skupna vizija samo podaljšek njegove osebne vizije. Poenotenje je nujno preden skozi opolnomočenje posameznikov opolnomočimo celoten tim. Kadar opolnomočimo posameznike, ko je stopnja poenotenja sorazmeroma nizka, to zgolj poslabša kaos in je tako tim vedno težje voditi.

Timsko učenje je proces uravnavanja in razvijanja sposobnosti, s katerimi lahko tim ustvari tisto kar si člani resnično želijo. To pomeni tudi nadaljnji razvoj skupne vizije, osebnega mojstrstva, ko so nadarjeni timi sestavljeni iz nadarjenih posameznikov, vendar se je potrebno zavedati, da je svet poln nadarjenih posameznikov, ki nekaj časa delijo skupno vizijo, vendar se ne znajo učiti. Ne glede, da je učenje individualna sposobnost, je timsko učenje kolektivna disciplina. Ta disciplina vključuje izboljševanje dialoga in diskusije, ki sta dva osnovna načina za pogovor v timu, kar tudi pomeni, da se mora tim zavedati moči nasprotnih mnenj. Vsekakor pa je tim sposoben videti pomembne probleme bolj sistematično in timsko učenje kot vsaka ostala disciplina zahteva veliko vaje.

Značilnosti dialoga in diskusije izhajajo iz tega, da znanost izvira iz pogovorov in sodelovanje različnih ljudi lahko znanstvene ugotovitve razvije do neslutnih meja. Oba sta ključna za razvoj timskega učenja, vendar njuna moč leži v sinergiji med njima, ki se ne sprostijo, kadar se razlik med njima ne priznava in ne

ceni. Namen dialoga je, da gre nad razumevanje posameznika. Ne poskušamo zmagati v dialogu. V njem vsi zmagamo, če ga pravilno prakticiramo, ker v dialogu posameznik najde spoznanja, do katerih sam ne more priti. Ljudje ne zavzemajo več svoje primarne vloge, kjer si nasprotujejo, temveč sodelujejo v bazenu skupnega pomena, ki predstavlja stalno razvijanje in spremembe. V dialogu skupina raziskuje pomembne dejavnike iz različnih zornih kotov. Posamezniki ne zadržujejo svojih pogledov zase, temveč o njih prosto komunicirajo z drugimi. Rezultat take interakcije je prosto raziskovanje različnih mnenj, ki na površje prinese vso globino posameznikovih izkušenj in misli ter jim pomaga, da se lahko premaknejo izven okvirov svoje predstave o določenih stvareh. Dialog tako pomaga posameznikom, da vidijo značilnosti svojih misli in postanejo bolj občutljivi za to, da prepoznajo zmedenost svojih misli. Skozi dialog ljudje postanejo opazovalci svojega načina razmišljanja. Skozi dialog ljudje lahko drug drugemu pomagajo, da postanejo pozorni na nejasnosti v mislih drug drugega in tako kolektivno razmišljanje postaja bolj in bolj jasno.

Timsko učenje je torej timska sposobnost in skupina nadarjenih posameznikov ne bo nujno sposobna tudi timskega učenja. Učeči se timi se učijo učiti skupaj. Vsi učeči se timi morajo zato prakticirati dialog, s katerim razvijajo skupne sposobnosti in s tem spodbujajo, da se inteligenca tima dviga nad inteligenco posameznika. Druga metoda je ustvarjanje učečih se laboratorijev in mikrosvetov, ki so virtualna okolja, kjer se učeči timi srečujejo z dinamiko kompleksne poslovne realnosti. Skozi trening timi prakticirajo dialog in razvijajo sposobnosti, ki so zanj potrebne.

2.2. Daftov model

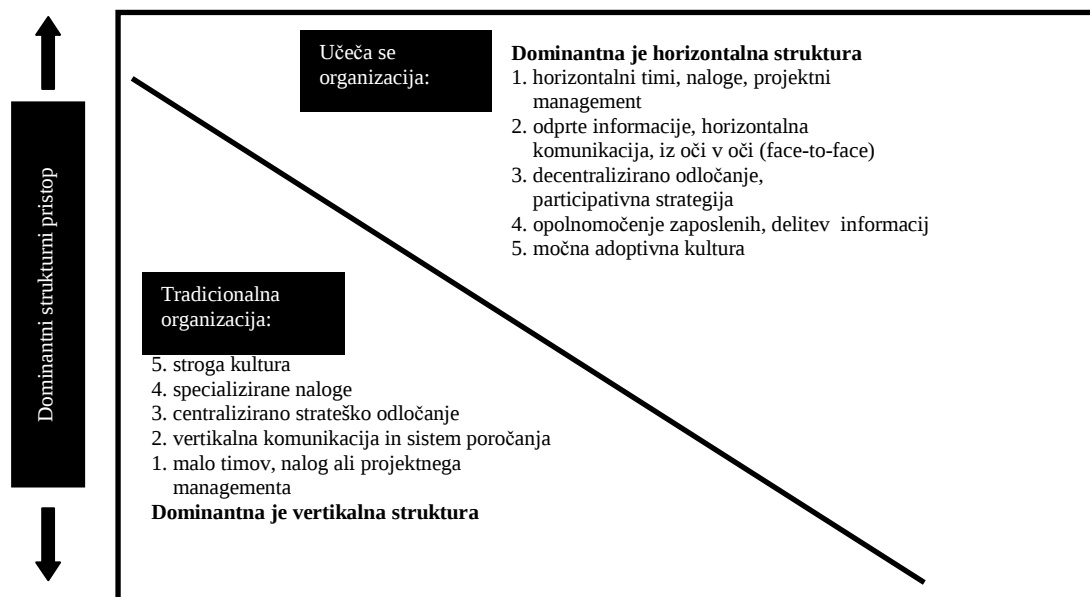
Daftova učeča se organizacija pomeni, da je vsak zaposlen vključen v iskanje in reševanje problemov. Tak način dela organizaciji omogoča stalno eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje njenih sposobnosti. Učeča se organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost ter omogoča, da organizacije znajo izkoristiti ponujene priložnosti in zmorejo obvladovati krize. V učeči se organizaciji managerji poudarjajo opolnomočenje zaposlenih in spodbujajo sodelovanje med oddelki ter z drugimi organizacijami (Daft, 1999). Daftova učeča se organizacija zato zahteva spremembe na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture.

Za ta model učeče se organizacije je značilna horizontalna organizacijska integracija, ki temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih, manj pa na oddelčnih funkcijah. Vsi zaposleni, ki delajo na določenem procesu, kot je npr. razvoj novega izdelka ali pri izpolnitvi naročila imajo stik med sabo, da lahko komunicirajo in usklajujejo svoja pričakovanja, delijo znanje in s tem ustvarjajo vrednost za kupca (Daft, Marcic, 2004). Vertikalna hierarhija je opazno sploščena, maloštevilni vrhnji management se ukvarja s tradicionalnimi podpornimi funkcijami, kot so finance in kadri. Samousmerjajoči se timi so temeljna delovna enota. Meja med funkcijami ni, ker time tvorijo ljudje iz različnih funkcijskih področij. Samousmerjajoči timi so sestavljeni iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi in znanji, ki so v stiku s končnimi kupci, ter ustvarjajo spremembe in izboljšave skozi vse svoje delo. Člani tima imajo pravico sprejemati odločitve o tem, kakšen bo način dela in odgovornost za izobraževanje, varnost, razporejanje dopusta, delovnih metod, sistema plačil in nagrad in koordinacijo z drugimi timi (Daft, 2003)

Horizontalni organizacijski odnosi vključujejo povezanost organizacij z dobavitelji in kupci, ki postajajo del organizacijskega tima. Namesto, da bi drug drugemu vsiljevali pogoje poslovanja, si managerji prizadevajo za krepitev skupne koevolucije ter iščejo poti do razumevanja sodobnega poslovnega ekosistema, ki temelji na povezovanju vseh členov verige vrednosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007).

V učeči se organizaciji gre za prehod iz rutinskih nalog v opolnomočene vloge. Rutinska naloga označuje vnaprej točno predpisano delovno nalogo, ki je dodeljena posamezniku. Opolnomočena vloga pa je del dinamičnega socialnega sistema, ki ima pravice in dolžnosti, ki posamezniku pusti odprte roke pri doseganju cilja. Pri takem načinu dela posameznik igra vlogo v organizaciji, ki se je lahko stalno spreminja in oblikuje. Zelo malo je predpisanih procedur, znanje in kontrola sta domena posameznega zaposlenega, ki se ga spodbuja, da probleme rešuje v sodelovanju z drugimi zaposlenimi in z kupci (Daft, 2003). V učeči se organizaciji je zato zaslediti postopno in transformacijsko spreminjanje. Pri postopnem spreminjanju organizacija postopoma spreminja osnovne operacije in delovne procese v različnih delih organizacije. Pri transformacijskem spreminjanju pa gre za preoblikovanje celotne organizacije (Daft, Marcic, 2004 in Daft, 2003).

Slika 1: Razlike med tradicionalno in učečo se organizacijo



Vir: Daft, Marcic 2004, str. 255

Na področju kadrovanja učeča se organizacija daje poudarek na zaposljivosti in ne več na doživljenjski zaposlitvi. V učeči se organizaciji posameznik sam skrbi za razvoj kariere in za to ne skrbi več organizacija, kot organizacija tudi ne jamči več doživljenjske zaposlitve. Podjetja so pripravljena plačati višje plače, investirati v kreativno izobraževanje in razvijanje priložnosti, da bodo ljudje čimbolj zaposljivi za primer, če jih podjetje ne bo več potrebovalo. Zaposleni prevzemajo več nadzora in odgovornosti za svojo službo s tem, da postajajo partnerji v izboljšavah poslovanja. Podjetje jim nudi izzive, kot tudi informacije in vire, da se lahko stalno učijo novih veščin. Učeča se organizacija omogoča zaposlenim,

da so bolj vključeni v poslovanje in lahko izrazijo in razvijajo vse sposobnosti, ki jih nosijo v sebi (Daft, Marcic, 2004).

2.2.1. Oblikovanje skupne vizije

Vizija je izgled organizacije v prihodnosti ter rezultati in vrednote, ki jo podpirajo. Mora biti oblikovana s strani vseh zaposlenih (Daft, 1999). Pri njenem oblikovanju se mora organizacija spraševati: Zakaj smo tukaj? Ali bi bil svet slabši brez nas? Kaj naša organizacija prispeva nam kot zaposlenim, skupnosti in družbi kot celoti? Od kje izviramo? Katere dobre stvari iz svoje preteklosti lahko uporabimo kot sredstva za gradnjo prihodnosti? Pri oblikovanju vizije se je potrebno zavedati, da so vse ovire premagljive in ni samo pravilne ali samo napačne vizije. Potrebno je definirati vrednote, na katere ne vplivajo spremembe v zunanjem okolju (Day, Peters, Race, 1999).

Vizija spodbuja orientacijo, motivacijo in koordinacijo. Potencial vizije v orientaciji se pokaže v obdobju sprememb, ko vizija pomaga zaposlenim, da ponovno vzpostavijo svoje osnovne cilje in vrednote ter si oblikujejo novo predstavo o okolici. Vizija spodbuja motivacijo, ker aktivira vse potenciale posameznika (Dierkes et al, 2001).

Pomembno je, da manager oblikuje vizijo in vrednote tako, da so v skladu s pričakovanji njegovih sodelavcev, kar pomeni, da mora v bistvu zgraditi skupnost, ki si deli iste vrednote. Iste vrednote sprožajo močna čustva, ki spodbujajo osebno učinkovitost, spodbujajo visoko stopnjo lojalnosti, olajšajo doseganje konsenza pri postavljanju ciljev organizacije, spodbujajo etično obnašanje, spodbujajo prizadevno delo in medsebojno skrb, znižujejo delovni stres in napetost, spodbujajo ponos, olajšajo razumevanje delovnih pričakovanj, spodbujajo timsko delo in »skupni duh«. V primeru, da se zaposleni ne morejo poenotiti z vizijo in vrednotami, to negativno vpliva na posameznikovo učinkovitost in s tem na produktivnost celotne organizacije (Hesselbein, Goldsmith, Beckhard, 1996).

Kjer obstaja pristna vizija, zaposleni napredujejo in se učijo ne zato, ker bi nekdo to od njih zahteval, ampak zato, ker si sami želijo. Razvijanje resnične vizije je že dolgo eden od največjih izzivov večšine vodenja. Vse prevečkrat namreč vodilni od zaposlenih pričakujejo voljnost namesto resnične predanosti, pripadnosti (Hutchens, 2002). Vizija propade, če je ustvarjena v območju brezmoči. Šele, ko se vsi začnemo zavedati svoje soudeležnosti v oblikovanju trenutne realnosti, se lahko rodi močna vizija. Zato ne glede na to, kako dobro management zapiše vizijo, je to še vedno nekaj vsiljenega in močna postane šele z zavedanjem, da smo ljudje medsebojno povezani v »veliki sliki« in v tem primeru ni nujno, da so vsi detajli te slike že vidni, pomembno je, da se občuti prisotnost višjega namena (Senge et al, 2005). Najbolje je, da vizijo oblikujemo vsakodnevno z majhnimi koraki, ki bodo vodili do manjših sprememb in postopoma se bo iz tega ustvarila nova ideologija. Gre predvsem za ustvarjanje zaupanja, vrednot in življenjskih pričakovanj (Meyer, Senge, 1993) (DiBella, 1998). Ključni proces širitve vizije je proces odprte komunikacije, ki omogoči, da postane vizija jasna (Grah, 2006).

V organizaciji je ključnega pomena tudi ustvarjanje vizije znanja. Ko hoče vodstvo vizijo znanja razviti, mora na prvem mestu razumeti svoje osebne vizije in odnos do učenja. Oblikovanje osebne vizije in

vizije znanja sta za podjetje simultana procesa. Vizijo znanja bi lahko opredelili kot usmeritev, ki postavi vsakodnevne aktivnosti, ki jih opravljajo zaposleni v kontekst učenja in tako da občutek o vrsti znanja, ki bi ga morali pridobiti. Vizija znanja tudi pomaga prestrukturirati obstoječi sistem znanja, kar je zelo pomembno, ko se podjetje nahaja v procesu sprememb (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Za organizacijo je zelo pomembna tudi strateška vizija, ki mora izvirati iz podjetniške ideje, ki je ne smemo iskati v tradicionalnem načinu razmišljanja, temveč mora biti inovativna. Njeno spreminjanje je odvisno od sposobnosti komuniciranja v organizaciji in vedno mora temeljiti na racionalnih argumentih, ker zaposleni vizije drugače ne morejo sprejeti za svojo. Pri oblikovanju strateške vizije je potrebno upoštevati dožemanje zunanjega socialnega in poslovnega okolja organizacije, racionalno izražanje in delitev poslovnih idej, ki se navezujejo na poslovne priložnosti. Strateško vizijo je treba zgraditi na obstoječih prepoznanih kompetencah, pri tem je treba prepoznati in upoštevati svoje šibke točke in omejitve, razumeti izvedljivost poti od tu, kjer smo zdaj, do tam, kamor želimo priti, in pri tem graditi razločljivost od konkurentov na osnovi obstoječe prepoznavnosti na trgu (Hendry John et al, 1993).

V povzetku vsega napisanega je pri oblikovanju skupne vizije ključno to, da jo zaposleni razumejo in vedo kako njihovo delo prispeva k njenemu uresničevanju. Organizacija mora zato spodbujati predanost zaposlenih viziji, ki mora biti taka, da zaposleni začutijo ustvarjalno napetost, ki pripelje do učenja. S tem zaposleni razumejo vrzel med vizijo in trenutnim stanjem ter si prizadevajo za njeno zmanjševanje (Goh, 2003).

2.2.2. Decentralizirano odločanje in participativna strategija

Decentralizirano odločanje je omogočanje, da tisti, ki so najbližje problemu posedujejo pristojnost in odgovornost, da se sami odločijo, kako problem rešiti. Tako delovanje omogoča, da strategija nastaja tako iz vrha navzdol kot tudi od spodaj navzgor. V učečih se organizacijah vodje še vedno vplivajo na skupno vizijo in usmeritev, vendar pa strategije ne nadzirajo ali usmerjajo sami. Informacije zbirajo zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami, z dobavitelji, tekmeci in drugimi organizacijami.

Participativna strategija je dojemljivost za eksperimentiranje. V organizaciji se spodbuja eksperimentiranje in napake so sprejemljive. Managerji se zavedajo, da problemi in odločitve predstavljajo priložnosti za učenje in zato spodbujajo zaposlene, da stopijo ven iz varne cone in prevzamejo tveganje. Participativna strategija tudi pomeni, da ima učeča se organizacija propustne meje in je pogosto povezana z drugimi organizacijami, kar daje organizaciji večji dostop do informacij o novih strateških potrebah in usmeritvah.

Smiselno je, da se v organizaciji oblikuje dinamično mrežo komunikacij, ki omogoča odprtost in transparentnost informacijskih povezav znotraj organizacije kot tudi v povezavi z okoljem, kupci, dobavitelji ter tudi s konkurenti. Hkrati z vzpostavitvijo takega načina pretoka informacij in neformalnih komunikacij, je potrebno opredeliti poslanstvo in iz tega ustrezne cilje in vizijo. Osnovo, da so vsi zaposleni vključeni v postavljanje ciljev in določanje poti za njihovo doseganje, je moč oblikovati tako, da se celoten proces preoblikovanja prične z močno misijo, ker načrtovanje v učeči se organizaciji

zahteva fleksibilnost za odziv na stalno spreminjajoče se okolje. Zaposleni morajo temu primerno stalno spreminjati svoje načrte, da lahko sledijo spremembam v okolju, kar pomeni, da je močna misija potrebna za spodbujanje motivacije in pripadnosti zaposlenih.

Poleg tega je potrebno postaviti raztegljive cilje, ki so ambiciozno postavljeni, jasni, privlačni, da zaposlene spodbudijo v želji po njihovem doseganju. Pomembno je, da so cilji realno ambiciozni. Prilagodljivost pa je potrebna zaradi spreminjajočega se okolja in ker jih manager uporablja kot orodje, s katerim spodbuja inovativnost zaposlenih za iskanje vedno novih rešitev. Pri vsem je potrebna podpora v obliki vzpostavitve kulture, ki spodbuja učenje. Taka kultura mora pozdravljati različnost, podpirati prevzemanje tveganja in spodbujati stalno eksperimentiranje in učenje. Preoblikovati je potrebno tudi plansko službo, da ne išče več pravih odgovorov, temveč je njihova naloga zbiranje pravih informacij, ker s tem širi področja, ki jih je potrebno vzeti v obzir in ki pomagajo strateškemu razmišljanju. Pri načrtovanju je potrebno upoštevati tudi pričakovanje in cilje vseh ostalih zainteresiranih strani, kot so npr. okolica, kupci, dobavitelji, ...

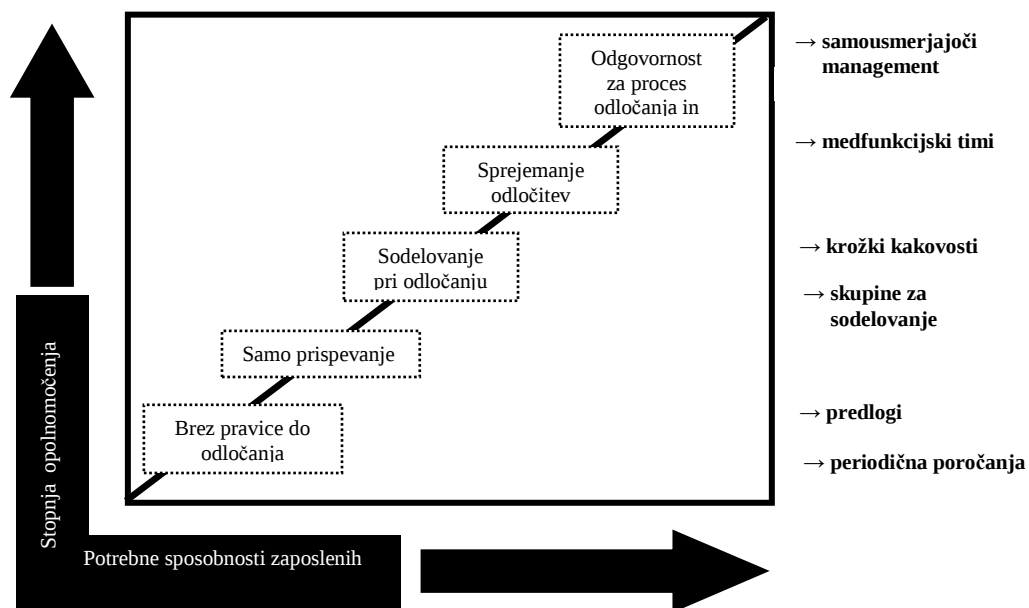
Ne glede na decentralizacijo odločanja, se vse načrtovanje vedno začne in konča pri najvišji ravni managementa, ki mora dati podporo vsem ravnam odločanja v podjetju ter kot najvišja raven prevzemati odgovornost za uspešnost oz. neuspešnost doseganja načrtovanega. Pri odločanju se morajo managerji ravnati tako, da se iz vsake izkušnje nekaj naučijo, da napačnih odločitev ne kaznujejo, ker če se zaposleni bojijo delati napake, potem organizacija obstoji na mestu. Prav tako morajo biti pripravljeni na umik, ko pridejo do spoznanja, da določena ideja oz. določeno delovanje ne bo pokazalo želenih rezultatov. Ena izmed metod za odločanje je »5x zakaj«, kjer se pri reševanju vprašamo o problemu in z vsakim dodatnim zakaj-em gremo globlje v vzrok problema in smo bližje možnim rešitvam. Smisel te metode je v tem, da ljudje izboljšajo način razmišljanja o problemih ter sami generirajo alternativne rešitve za njihovo odpravo. Zelo uporabni metodi sta tudi gradnja kolektivne intuicije in odločanje s pomočjo konstruktivnega konflikta. Gradnja kolektivne intuicije se izvaja z zbiranjem informacij, da lahko ljudje spoznajo različne vidike preden začnejo razvijati alternative in iskati rešitve. Konstruktivni konflikt pa temelji na stikanju različnih pogledov, kar spodbuja kreativno razmišljanje, širi razumevanje ter možne alternative in s tem izboljša kakovost končne odločitve (Daft, Marcic, 2004).

2.2.3. Opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost

Opolnomočenje pomeni, da imajo zaposleni več pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev, ki zadevajo njihovo delo ter tudi vpliv in možnost spreminjanja ciljev organizacije, organizacijske strukture in sistemov nagrajevanja. V učeči se organizaciji so zaposleni obravnavani kot primarni vir moči in ne kot strošek, ki bi ga bilo potrebno minimizirati. Podjetja, ki se tega zavedajo temu primerno ukrepajo z nudenjem konkurenčnih plač, nudenjem dobrih delovnih pogojev in priložnosti za poklicni in osebni razvoj. Dodatno k temu pogosto nudijo občutek, da je tudi zaposleni lastnik s tem, da delijo prihodek, ki izhaja iz rasti produktivnosti in dobička (Daft, Marcic, 2004 in Daft 2003).

Opolnomočenje je močna motivacija zato, ker pomeni zadovoljevanje višjih potreb posameznika, kar predstavlja občutek osebnega mojstrstva in sposobnosti. Opolnomočenje tudi pomeni povečanje moči celotne organizacije s tem, ko se izkorišča potencial vseh zaposlenih. Opolnomočenje lahko organizacije vzpostavijo tako, da dobro ravnaajo z zaposlenimi, da jim nudijo varnost in dobro plačilo, da vzpostavljajo občutek lastništva z delitvijo dobička, da spodbujajo predanost za izobraževanje in razvoj vseh zaposlenih, da nudijo pomoč pri tem, da zaposleni postajajo svetovno priznani strokovnjaki, z izobraževanji, s katerimi zaposleni pridobivajo reznolika znanja, ... (Daft, 2003).

Slika 2: Stopnje opolnomočenja



Vir: Daft, 1999. str. 257

Opolnomočenje je sestavljeno iz informacij, znanja, obzirnosti, pomena in nagrade. To torej pomeni, da morajo zaposleni dobivati informacije o rezultatih poslovanja organizacije, da morajo pridobivati znanje in sposobnosti, da lahko prispevajo k uresničevanju ciljev, da imajo moč, da lahko sprejemajo odločitve, da razumejo vpliv in pomen njihovega dela in so nagrajeni na osnovi poslovnih rezultatov, ki jih doseže organizacija. S tem, ko si organizacije prizadevajo vzpostavljati opolnomočenje, se pokažejo sledilci, ki so običajno v večjem številu kot vodilni, obe skupini pa družijo podobne lastnosti. Učinkovit sledilec je hkrati aktiven in neodvisen mislec, kar pomeni, da ne zapade pod vpliv drugih in ne postane pasiven. Glavna lastnost sledilca je pogum, s katerim prevzema odgovornost, dolžnosti, izzive in sodeluje v transformaciji ter zna prepoznati trenutek, ko je čas, da odide. Sledilec pomaga managerju, da lahko dobro vodi, gradi odnos in ga gleda iz realne perspektive.

Opolnomočenje se lahko izvaja v samousmerjajočih timih, krožkih kakovosti, obogatitvi delovnega mesta, v delovnih skupinah za prispevanje k skupnim rešitvam, v dodeljevanju pravice odločanja, v izobraževanju in informiranju tako, da ljudje lahko delajo brez stalnega nadzora (Daft, 2006).

2.2.4. Timska struktura

Pri timski strukturi gre v prvi meri za sodelovanje in komuniciranje med oddelki in med hierarhičnimi ravni. Timi so sestavljeni iz zaposlenih z različnimi znanji, ki rotirajo po podjetju tako, da poznajo vse faze izdelave določenega izdelka ali storitve. Vsem članom timov je omogočeno pridobivanje znanj, informacij, orodij, motivacija in avtoriteta, da se lahko odločajo glede svojega dela ter se lahko kreativno in fleksibilno odločajo na izzive in priložnosti, ki prihajajo iz okolja (Daft, Marcic, 2004).

V učeči se organizaciji velja samo organiziranost v samousmerjajoče se time, ki tvorijo timsko strukturo. Samousmerjajoči timi so sestavljeni iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi, ki rotirajo na delovnih mestih tako, da na koncu izdelajo cel izdelek oz. storitev. Člani tima imajo pravico, da sprejemajo odločitve o novih načinih delanja stvari. V takem načinu dela so šefi praktično eliminirani, ker člani tima sami prevzemajo odgovornost za izobraževanje, varnost, počitek, odločitve glede metod dela, plačila in sistema nagrajevanja ter koordinacije z ostalimi timi. Meje med oddelki so zmanjšane, ker timi vključujejo člane iz različnih področij (Daft, 1999; Daft, 2003 in Daft 2006).

2.2.5. Odprtost informacij

V učeči se organizaciji so informacije široko dostopne. Poleg elektronskega komuniciranja je poudarek na komunikaciji iz oči v oči z osredotočanjem na poslušanju, kar omogoča poglobljeno in iskreno komuniciranje ter poudarek na razmišljanju glede sodelovanja uporabnikov.

Učeča se organizacija poskuša vzpostaviti pogoje mlade, podjetniške organizacije, kjer imajo vsi zaposleni popolnoma vse informacije o organizaciji tako, da lahko identificirajo potrebe in hitro ukrepajo. Vsi zaposleni imajo prost vpogled v dokumente podjetja, v pošto, ki prihaja v podjetje, spodbuja se komunikacija med kupci, dobavitelji in konkurenti, ker vključevanje zunanjih delov v interne komunikacijske mreže pomeni pospeševanje sposobnosti učenja in predstavlja potencial za boljše servisiranje kupcev (Daft, 1999 in Daft, 2003). Kadar podjetje hoče identificirati in rešiti probleme, se morajo zaposleni zavedati, kaj se v podjetju dogaja. Odprtost informacij je še posebno pomembna v fazi, ko se v podjetju razvijajo ideje (Daft, Marcic, 2004), kar pomeni, da mora biti zaposlenim dovoljeno vstopiti v krog finančne kontrole in odgovornosti, ker se tako spodbuja njihovo aktivno sodelovanje pri doseganju zastavljenih ciljev.

Z managementom odprtih knjig je zaposlenim omogočen vpogled v rezultate poslovanja in s tem vidijo, kako njihovo delo na te rezultate vpliva. S tem, ko zaposleni postanejo večči poslovnih pravil, začenejo sami pravila spreminjati. Začnejo si postavljati višje cilje in se zavedati, da so odgovorni za njihovo doseganje ter s tem za poslovni uspeh podjetja kot celote (Senge, 1999). Potrebno pa je tudi, da so nagrade v skladu z uspešnostjo poslovanja, ker so tako spodbujeni, da prevzemajo odgovornost za delo celotnega tima in ne samo za svoj del naloge (Daft, 2006).

2.2.6. Močna, prilagodljiva kultura

Močna prilagodljiva kultura predstavlja nabor ključnih vrednot, verovanja in razumevanja, ki jih delijo člani organizacije. Je temelj učeče se organizacije, ker ustvarja občutek pripadnosti in vpliva na poslovno uspešnost podjetja (Daft, 2006). Tako kulturo ustvarjajo managerji, ki dajejo velik pomen kupcem, zaposlenim in drugim zainteresiranim stranem, ki cenijo ljudi, ki ustvarjajo dodano vrednost ter spodbujajo spremembe tudi, če to pomeni, da morajo zato nase prevzeti tveganje. Kultura učeče se organizacije spodbuja odprtost, brezmejnost, enakost, ceni nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam ter vključuje močne vrednote.

Tabela 5: Ključna področja vrednot, ki sestavljajo kulturo

Ključna področja vrednot	Njihova obrazložitev:
Celota je bolj pomembna kot en sam del in meje med posameznimi elementi so minimizirane.	<i>Zaposleni v učeči se organizaciji poznajo celoten sistem in kako posamezni deli delujejo skupaj. Poudarek na celotnem sistemu zmanjšuje meje in zaposleni ne zbirajo informacij samo zase, s tem se tudi zmanjšujejo meje med oddelki, divizijami in zunanjimi organizacijami.</i>
Kultura je egalitarna	<i>Kultura v učeči se organizaciji ustvarja duh skupnosti sočustvovanja in skrbi drug za drugega. Tu so ljudje pomembni in vsak član ima svojo vrednost. Učeča se organizacija postane prostor, kjer se ustvarja splet medsebojnih odnosov, kjer se spoštuje in razvija vsakega posameznika.</i>
Kultura ceni spremembe, prevzemanje tveganja in izboljšave	<i>Izvaja se stalno izpraševanje vesti, zakaj delamo to, kar delamo. Ali delamo najboljše kot lahko? Stalno spraševanje statusa quo vodi v kreativnost in izboljšave, s tem se organizacija uči delati stvari hitreje in neprestano izboljšuje svoje delo. Taka kultura ceni in nagrajuje ustvarjanje novih idej, izdelkov in delovnih procesov</i>

Vir: Prirejeno po Daft, 2001

Managerji lahko s svojim vodenjem oblikujejo kulturo, norme in vrednote, ki spodbujajo doseganje rezultatov na visokem nivoju. Managerji ustvarjanje take kulture lahko spodbujajo z oblikovanjem vizije, ki ji zaposleni verjamejo in njegove dnevne aktivnosti tovrstno kulturo potrjujejo. Taka kultura združuje ljudi s tem, da čutijo, da je njihov vsakodnevni prispevek pomemben in ima njihov glas težo (Daft, 2006).

Daft je mnenja, da organizacijo na poti učenja lahko učinkovito vodi transformacijski vodja, ki ima sposobnost ustvarjati spremembe v strategiji, v viziji, v kulturi in spodbujati inovativnost v proizvodih in tehnologijah. Transformacijski vodje se opirajo na neotipljive kvalitete, kot so vizija, na delitev vrednot in idej z drugimi s ciljem graditi odnos, dajati stvarjem večji pomen in najti skupne točke pri vključevanju sledilcev v proces sprememb (Daft, 2003). Transformacijsko vodenje bazira na osebnih prepričanjih in v vrednotah. Tak način vodenja razvija sledilce v vodje tako, da imajo svobodo pri nadziranju svojega obnašanja, da lahko prevzamejo iniciativo za reševanje problemov in pomagajo drugim, da vidijo stvari v drugačni luči. Transformacijsko vodenje navdihuje sledilce, da gredo nad lastne interese in se borijo za interese celotne organizacije. Transformacijski vodja zna prikazati spremembe v taki luči, da se spremembe zdijo vredne vloženega truda (Daft, 1999 in Daft, 2006).

Transformacijski vodja lahko podjetje spremeni v učečo se organizacijo tako, da ustvari privlačno vizijo v katero zaposleni lahko verjamejo in ki jim pravi, da morajo opustiti obstoječo strukturo, procese in aktivnosti, ki niso več uporabni. Spodbuja pripadnosti novi viziji, ki je lahko v obliki gradnje koalicije zaposlenih iz vseh ravni in v vseh oddelkih v organizaciji. Opolnomoči zaposlene, da aktivno sodelujejo pri spreminjanju organizacije s tem, da organizacija z njimi ravna kot s ključnim virom ter se z njimi ukvarja, da spozna njihov potencial in vpelje kulturo sprememb tako, da organizacijo stalno usmerja v nove načine delanja in razmišljanja (Daft, 2001 in Daft, 2006).

V sodobnem načinu poslovanja se poleg transformacijskega vodenja, lahko izvajajo tudi drugi novi slogi vodenja, kjer je lahko kot glavni lastnosti mogoče prepoznati skromnost in ponižnost (Daft, 2006).

Tabela 6: Novi slogi vodenja

Slog vodenja:	Njegove značilnosti:
Peto stopenjsko vodenje	<i>Tu gre za vodenje brez osebnega ega, sprejemanje polne odgovornosti za napake in poraze. Vodje si ne lastijo priznanj za uspehe, pripravljeni so narediti vse, kar je potrebno, da dosežejo zastavljene cilje. So ambiciozni za organizacijo in ne zase, vzpostavljajo močno vodstvo skozi organizacijo tako, da ta lahko deluje tudi, ko jo sami zapustijo. Močno organizacijo gradijo s ponižnostjo in s profesionalnimi rešitvami.</i>
Ženski način vodenja ali interaktivno vodenje	<i>Za ta način vodenja je značilno minimiziranje lastnih ambicij in razvijanje ambicij drugih. Njegova prednost je motiviranje drugih, komunikacija in poslušanje, sodelovanje, vpliv izvira iz osebnega odnosa in ne iz moči ali formalne avtoritete.</i>
Virtualno vodenje	<i>Učinkoviti vodje postavljajo jasne cilje in čas za njihovo doseg, prav tako so jasni glede načina komunikacije in koordinacije dela. Tak vodja je fleksibilen in odprtega duha, njegov pozitivni pristop se mora osredotočati na rešitve in ne na probleme, imeti mora visoke komunikacijske, učiteljske sposobnosti ter mora znati graditi odnose.</i>
Služnostno vodenje	<i>Izhaja iz predpostavke, da delo obstaja zato, da se delavci razvijajo v enaki meri kot, da delavec obstaja zato, da opravi delo. Zanj je značilno, da delegira moč, ideje, informacije in priznanja za dosežke. Ceni druge ljudi, spodbuja participacijo, deli oblast in željo po učenju. Njegov cilj je motivirati sledilce, da sledijo ciljem organizacije, prav tako je predan razvijanju organizacije ter ne pridobivanju stvari zase.</i>
Moralno vodenje	<i>Ta način vodenja zahteva pogum, da se vodja izpostavi in ravna v skladu s svojimi vrednotami in vestjo tudi, če to ne povečuje njegove priljubljenosti, ker se samo na tak način lahko vzpostavlja iskreno, zaupljivo in pošteno okolje v organizaciji.</i>

Vir: Prirejeno po Daft, Marcic, 2004, Daft 2003, 2006

2.3. Model Future-o®

Model Future-o temelji na novejšem pristopu, ki od managerjev zahteva celostni pristop k udejanjanju učeče se organizacije, od drugih članov pa interaktivno in simultano udeležbo v vseh procesih, vse dokler se celotna organizacija ne spremeni v smeri učenja (Dimovski et al, 2005). Model Future-o se od prejšnjih praks in tehnik razlikuje po tem, da zahteva drugačen molekularen pristop k udejanjanju učeče se organizacije, saj narekuje celostno uresničevanje koncepta učeče se organizacije ter poudarja celovitost in povezanost vseh procesov in vseh zaposlenih na poti od vertikalnega k procesnemu organizacijskemu ustroju, ki temelji na organizacijskem učenju. Managerji se morajo zavedati, da za stalni proces učenja ne zadostujeta le količinski in časovni vidik, ampak sta pomembna tudi psihološki in socialni vidik. V učeči se organizaciji se mentalne zaznave posameznikov prek timskega dela prenašajo v organizacijski ustroj, nato pa se v medsebojni interakciji spreminjajo, plemenitijo in vodijo do dolgoročne paradigme uspeha.

Pri modelu Future-o gre za popolnoma novo razumevanje sprememb. Učeča se organizacija se spreminja po vzoru naravnih sistemov, saj vsaka sprememba v njej vpliva na njene preostale elemente,

zato govorimo o molekularnem pristopu. Takšno spreminjanje od vodij zahteva, da celovito spremenijo način vodenja, in sicer tako, da moč porazdelijo na vse zaposlene. V organizaciji z radikalno decentraliziranim poslovanjem, se zamisli, inovacije in pobude spremljajo in zbirajo v smeri od spodaj navzgor, zato vsak zaposleni skrbi za sistematično ustvarjanje in prenašanje znanja prek vertikalnih in horizontalnih organizacijskih meja. Model Future-o sestavlja sedem elementov, ki jih ni potrebno uvajati po fazah, ker se med seboj dopolnjujejo (Dimovski, Penger, Škerlevaj, Žnidaršič, 2005).

2.3.1. Prvi element: Postavitev temeljev za začetek reorganizacije v učečo se organizacijo

Prvi element v ospredje postavlja analizo procesa strateškega managementa, podporo vrhnjega managementa organizaciji na poti h konceptu učenja, izpolnitev pogojev za organizacijsko spremembo, oblikovanje strateškega tima za spremembe, ocene želenih poslovnih potreb poslovanja in pregled vrzeli in neučinkovitosti obstoječe organizacije. Tu je priporočljivo najprej izvesti Lakmusov test, ki pokaže ali je podjetje učeča se organizacija ali ne. Managerji morajo tudi najprej razumeti proces organizacijskega učenja; stopnje, po katerih se učenje razvija; predsodke in ovire, ki mu stojijo na poti ter pogoje, ki ga omogočajo in ga spodbujajo. Vsaka stopnja učenja prinaša svoje naloge in izzive, ki vključujejo pridobivanje informacij, interpretacijo informacij in uporabo informacij. V vsaki fazi lahko pride tudi do ovir kot so npr. nezaznavanje, filtriranje, pomanjkanje deljenja informacij, pasivnost, kar pomeni, da organizacija ne želi in ni zmožna ukrepati na podlagi pridobljenega znanja. Proti oviram lahko podjetja ukrepajo tako, da ustvarijo podporno okolje, ki je naklonjeno učenju s tem, da spodbujajo prepoznavanje in sprejemanje razlik, da spodbujajo pravočasne in neolepšane povratne informacije, da spodbujajo inovativno razmišljanje, iskanje novih virov informacij ter dopuščajo delanje napak in spodrseljavev.

2.3.1.1. Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Strateška usmerjenost podjetja se pokaže v tesnih odnosih s kupci, v hitrem odzivu, v jasnih ciljih in poslovni osredotočenosti ter v vzpostavljanju medorganizacijskih povezav. Odlične organizacije namreč vedno usmerjajo kupci in takšne organizacije kupce vedno upoštevajo kot svojo najpomembnejšo interesno skupino, ključna vrednota pa je zadovoljevanje njihovih potreb. Hiter odziv pomeni, da podjetja hitro zaznajo probleme in priložnosti ter nato ustrezno ukrepajo. Uspešne organizacije priložnosti raje ustvarjajo in usmerjajo, kot pa jim sledijo. V učečih se organizacijah strategija nastaja pri sodelovanju z drugimi podjetji in medorganizacijske povezave pomagajo izkoristiti prednosti novih tehnologij, hitreje razviti proizvode in oskrbovati večje trge. Podjetja, ki želijo ohraniti odličnost morajo biti jasno usmerjena in imeti cilje. Proces strateškega managementa je sestavljen iz zaporedja korakov kjer člani najprej analizirajo stanje, se odločijo o oblikovanju strategij, ki jih nato uresničujejo v praksi, na koncu pa jih ovrednotijo in po potrebi preoblikujejo ali spremenijo. Strateški management je zato proces oblikovanja, uresničevanja in ovrednotenja strategije. Celoten proces strateškega managementa vključuje motrenje okolja, oblikovanje strategije, ki je izdelava dolgoročnih usmeritev in načrtov za obvladovanje priložnosti in nevarnosti, uresničevanje strategije, spremljanje njenega izvajanja in kontrolo.

2.3.1.2. Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb

Udejanjanje organizacijskih sprememb prav tako zahteva podporo vrhnjega managementa, zato se mora management zavedati pomena celovitosti sprememb. Spodbujati mora udejanjanje organizacijskih sprememb v strukturi, v proizvodih, v strategiji, v tehnologiji in v kulturi pri ljudeh ter delovati hkrati z vsemi zaposlenimi.

2.3.1.3. Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo

Na udejanjanje učeče se organizacije vpliva starost in velikost organizacije, oblika lastništva, tehnologija, negotovost okolja, strateška izbira, potrebe zaposlenih in trenutna moda. Pred udejanjanjem učeče se organizacije morajo managerji razmisliti o pristopih za lažje premagovanje ovir. Osnovni pogoj za preoblikovanje v učečo se organizacijo je postavitve celovitega managementa izboljšav poslovnih procesov. Model ima obliko piramide, ki po posameznih nadstropjih vključuje najprej deležnike organizacije, ki so temelj celotne organizacije. Vključuje določitev strategije za izboljšanje procesov in opredelitev ključnih procesov, na katere se mora organizacija osredotočiti; uvedbo metodologije izboljšav in integracijo izboljšav v običajen poslovni proces; osredotočanje na procese, ki vodijo proizvodnjo in storitve, povečajo produktivnost, zmanjšajo stroške in sprožijo variacije izboljšav; spremembe organizacijske strukture in na koncu tudi graditev sistema, ki udejanja finančna in nefinančna povračila in s tem sklene druge procese v organizaciji. Po odločitvi za implementacijo sprememb je pomembno, da vsakdo čuti, da je preoblikovanje v učečo se organizacijo potrebno, organizacija mora imeti enotno vizijo, kako bodo spremembe vplivale na njeno okolje, vsakdo se mora zavedati svojega deleža pri udejanjanju elementov modela. Realizacija modela učeče se organizacije zlasti vpliva na kulturo in vrednote posameznika in zavedati se moramo tudi tega, da organizacijske kulture ne moremo spreminjati načrtno, ampak morajo vsi zaposleni zaznati prednosti, ki jih bo sprememba prinesla.

2.3.1.4. Oblikovanje strateškega tima za spremembe

Strateški tim običajno vodi najvišji predstavnik organizacije, njegovi člani pa so vsi, ki mu neposredno poročajo. Člani tima vpeljejo participativno vodenje in začnejo participativno oblikovanje strategije, kar pomeni, da takoj vključijo vse zaposlene. Glavna naloga tima je spremljanje in merjenje izboljšav pri razvoju v učečo se organizacijo. Najprej pripravijo akcijski načrt udejanjanja in določijo ključne kazalnike. Akcijski načrt postavi cilje, ki jih deležniki in management pričakujejo od organizacije. Sodobno učeče se podjetje redno presoja in vrednoti svojo zakladnico znanj skozi delo in delavnice. Učeča organizacija zato oblikuje kartoteke znanj in sposobnosti zaposlenih. Določeni so odgovorni skrbniki znanja, ki te kartoteke spremljajo in če ugotovijo pomanjkljiva znanja oblikujejo delavnice dobrih praks, učenja in prenosa znanja. V izvedbo je potrebno vključiti vse zaposlene, ker je pomembno, da ima vsak zaposleni odgovornost za stalno pridobivanje ter aktivno prenašanje svojih izkušenj in prenosljivih znanj. Ker zaposleni v začetni fazi uvajanja učeče se organizacije pogosto občutijo strah, ima strateški tim na razpolago različne taktike za njihovo premagovanje. Te taktike so komunikacija, izobraževanje, participacija, pogajanja, prisila, podpora vrhnjega managementa.

2.3.1.5. Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja

Strateški tim v fazi, ko se postavlja temelje za začetek preoblikovanja v učečo se organizacijo, oceni zeleno prihodnje stanje poslovnih potreb. Ta ocena potem omogoča, da se v drugem elementu modela izbere in zgradi ustrezna podporna okolja. Ocena pomeni jasno opredelitev pozicije organizacije v prihodnosti, podporna okolja pa so sredstvo za doseg želenega cilja učeče se organizacije. Ključno izhodišče za oblikovanje strategij za prihodnost so poslanstvo, vizija in strateški cilji organizacije kot celote. Pred oceno zelenih poslovnih potreb je treba najprej celovito analizirati prednosti in slabosti ter poslovne možnosti in nevarnosti podjetja. Za to lahko uporabimo metodo verige vrednosti, ki jo je razvil Michael Porter in ki temelji na tezi, da je konkurenčna prednost osrednji dejavnik za uspešno poslovanje, rast in razvoj učečega se podjetja v konkurenčnem gospodarstvu in ekonomiji znanja.

2.3.1.6. Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti

Učeča se družba je najvišja stopnja razvoja managerskih perspektiv, ki temeljijo na enakosti, vsem dostopnih informacijah, na nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in nove načine razmišljanja, ki ga poimenujemo vitko razmišljanje. Vitko razmišljanje managementa poskuša iz proizvodnega procesa odstraniti vse nepotrebne poslovne aktivnosti. Takšno razmišljanje pripomore k višji produktivnosti, večji prodaji in večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Vitko razmišljanje odpravi aktivnosti, ki poslovanju ne dodajajo vrednosti, omogoči širši kontrolni razpon in sploščeno organizacijsko strukturo.

2.3.2. Drugi element: Izgradnja podpornih okolij

Drugi element je zaradi svoje zahtevnosti med pomembnejšimi elementi in tudi med zanimivejšimi, saj zahteva aktivizacijo povezav med vsemi člani organizacije in preko timske organizacijske strukture vzpostavlja celovit sistem pobud vseh zaposlenih za razvoj učeče se organizacije. Zaposleni v tem elementu prevzemajo pobude za stalno učenje in prenašajo dobre prakse drugim članom organizacije. Tako nastaja interaktivni sistem dobrih praks, skritih znanj oz. izkušenj in eksplicitnih navodil.

2.3.2.1. Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu

Timska struktura pomeni, da so delovne aktivnosti organizirane okrog delovnih timov. Timi v učeči se organizaciji se usmerjajo sami. Sestavljeni so iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi, ki menjavajo dela, da izdelajo celoten proizvod. Neposredno se ukvarjajo s strankami, sproti uvajajo spremembe in izboljšave ter so pooblaščen za sprejemanje vseh odločitev, ki zadevajo njihovo delo. Skozi timsko delo pride do večjega prizadevanja članov, do sprostitve energije in kreativnosti, poveča se motivacija za delo, poveča se zadovoljstvo in zmanjša se izpostavljenost stresu, poveča se pridobivanje novih znanj in spretnosti ter se s tem poveča prilagodljivost celotne organizacije. Ena izmed izpeljank so tudi virtualni timi, kjer gre za delovne skupine, ki združujejo člane različnih nacionalnosti, njihove aktivnosti pa segajo v več držav in jih pri izvajanju nalog povezujejo telekomunikacijska in informacijska tehnologija. Prednost njihovega dela je skrajševanje časovnega cikla, znižanje transportnih stroškov in

manjša potreba po ohranjanju nepotrebne delovne sile po organizacijskih enotah ter ustvarjajo priložnosti za usklajevanje kompleksnih nalog po razpršenih omrežjih.

2.3.2.2. Oblikovanje iniciativ

Pri oblikovanju iniciativ učeče se organizacije je nujna podpora vrhnjega managementa. Večja ko je načrtovana inovacija in več ljudi kot bo dosegla, več podpore bo potrebno. Pomemben vpliv imajo tudi kultura, velikost in način oblikovanja proračuna organizacije. V nekaterih okoljih je za podporo vrhnjega managementa najprej nujen uspešno delujoč pilotski projekt, v manjših, prožnejših in odzivnejših organizacijah pa je smiselno iniciirati projekt uvedbe se učeče se organizacije v celoti. Pomembno vlogo pri uresničevanju učeče se organizacije ima inovacijska dejavnost z nenehnim dajanjem manjših predlogov. Inovacijsko dejavnost v proizvodnem podjetju lahko razdelimo na inovacijske aktivnosti v razvojno usmerjenih oddelkih, kjer je inovativnost samoumevna ter neprofesionalne inovacijske aktivnosti v katere so vključeni vsi zaposleni z vseh ravni organizacije. Na tak način podjetje poskuša izkoristiti ustvarjalni potencial, znanje in izkušnje vseh zaposlenih in ne le tistih, katerih poklic od njih zahteva ustvarjalnost. V tej točki je pomemben tudi razvoj zaznavanja organizacijske identitete, ki je normalen evolucijski proces pri ustvarjanju skupnih predstav in kolektivnega uma organizacije. Organizacijska identiteta nastaja v nenehni harmonični interakciji članov, ki preko svojih vedenjskih in miselnih vzorcev poosebljajo modrost oziroma razumnost, kar sta najvišji razviti obliki učenja.

2.3.2.3. Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji

Disciplina managementa znanja je osrednje organizacijsko podporno okolje za uresničevanje učeče se organizacije. Dimenzije managementa znanja so: organizacijska kultura, strategija, sistemi in tehnologija ter organizacijsko učenje. Management znanja v najširšem pomenu pa zajema intelektualni kapital, orodja in tehnike za poslovanje znanja, tehnološki podporni steber za udejanjanje učeče se organizacije, organizacijsko učenje, management sprememb in podporno okolje za proces poslovanja strateškega managementa v učeči se organizaciji. Osrednje aktivnosti managementa znanja kot podpornega okolja za celovito korporacijsko strategijo učeče se organizacije so dialog, razprava, aktivnosti za prenos eksplisitnih znanj ter aktivnosti za prenos implicitnih znanj. Management znanja omogoča prenašanje znanj, kar je sestavni del procesa managementa v vseh temeljnih funkcijah učeče se organizacije.

2.3.2.4. Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja za udejanjanje učeče se organizacije

Analiza socialnih mrež se ukvarja s kartiranjem in merjenjem odnosov in tokov med posamezniki, skupinami posameznikov, organizacijami, računalniki in drugimi entitetami, ki obdelujejo informacije ali znanje. Vozlišča v mreži pomenijo posameznike ali skupine, črte med njimi pa povezave in tokove med njimi. Analiza socialnih mrež omogoča analizo medsebojnih odnosov. Položaj posameznika kot vozlišča v socialni mreži se lahko razlikuje od njegovega položaja v organizacijski shemi ali hierarhiji. Vozlišča z visoko stopnjo centraliziranosti so najbolj ranljive točke socialnih mrež, manj centralizirana socialna

mreža je odpornejša proti naključnim napakam njenih članov in zunanjim vplivom, ker kljub pretrganim povezavam druga preko druge še vedno zadovoljivo komunicirajo.

2.3.2.5. Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti

Organizacijsko znanje je zbrano v zakladnici managerskih znanj in sposobnosti. Management poslo vodi vire znanj in je hkrati vir tudi sam, saj ima na voljo ustrezna znanja in sposobnosti. Znanja veljajo za strateško najpomembnejše orožje podjetja. Pri organizacijskih znanjih ločimo eksplicitna in tacitna znanja. Eksplicitna so določena, uzakonjena, zapisana, lahko se jih naučimo in prenašamo drugim. Tacitna so nasledek učenja pri delu in izkušenj, ki jih je težko zapisati in posredovati drugim, ker so odvisne od posebnosti vsakega posameznika. Naslednja delitev je na organizacijska in proizvodna znanja, ki se morata v podjetju dopolnjevati. Osnovna naloga managementa je zato oblikovati zakladnico managerskih znanj in sposobnosti, ki jo je potrebno ustvariti, poslo voditi in širiti na naslednjih treh ravneh organizacijskega znanja: integrirano znanje posameznikov, domene znanj po področjih organizacije in specifične komponente znanj. Zemljevid znanja je zato vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi, ki posameznikom na različnih organizacijskih ravneh omogoča učinkovito komunikacijo, dostop do organizacijskega znanja, odkrivanje do sedaj neizkoriščenega znanja in povezav med znanji, za odkrivanje otokov znanja in analizo za možnost širjenja tega znanja po organizaciji ter kot podporo razvoju kadrov v podjetju, kjer je omogočeno njegovo stalno posodabljanje. Ločimo statični in dinamični zemljevid znanja. Statični zemljevid je sistematičen in večdimenzionalni pogled na organizacijo, zaradi omejenega fizičnega obsega je obvladljiv in uporaben, je lahko razumljiva vizualna predstavitev in je bogat z informacijami o znanju in odnosih v organizaciji. Dinamični se od statičnega razlikuje po tem, da deluje kot grafični uporabniški vmesnik in omogoča dostop do obsežnejših in podrobnejših baz znanja in informacijskih virov oziroma natančno usmerja k nosilcem neotipljivega znanja znotraj organizacije.

2.3.2.6. Zagotavljanje podpore informacijsko – komunikacijskih tehnologij (IKT)

IKT so pomemben gradnik učeče se organizacije in skozi raziskave se je pokazalo, da podjetja, ki več vlagajo v IKT in jih bolje izrabljajo, tudi bolj sistematično ravna jo z znanjem, iz česar se posledično pokažejo tudi boljši finančni in nefinančni rezultati poslovanja. Sistemi za podporo managementu (management support systems – MSS) so podpora managerjem na vseh hierarhičnih stopnjah, ker združuje računalniško obdelane informacije in človeško presojo. Sistemi za podporo odločanju (decision support systems – DSS) so namenjeni managerjem na višjih ravneh hierarhične lestvice in omogočajo vpogled v vrtnanje navzdol po podatkih, v kritične dejavnike uspeha in ključne dejavnike uspešnosti, v prikaz statusa, v analizo trendov, ad hoc analize, poročila o izjemah. Izvršilni informacijski sistemi (executive information systems – EIS), kot so intranet, znotrajorganizacijska in medorganizacijska omrežja, ektranet, Olap, s katerimi managerji lahko preprosto opravljajo poizvedbe v podatkovni bazi organizacije ter nazadnje tudi inteligentni sistemi (nevronske mreže, ekspertni sistemi – ES, simulacije).

2.3.3. Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Strateško planiranje je najpomembnejša funkcija v procesu managementa učeče se organizacije, ker predstavlja temelje preostalim – organiziranju, vodenju in kontroliranju. Moderni pristopi k strateškemu planiranju težijo k decentraliziranemu planskemu osebju ali začasnim medoddelčnim planerskim skupinam, ki jih oblikuje nižji management. Današnje učeče se organizacije v proces planiranja vključujejo zaposlene na vseh ravneh podjetja, zaradi česar je organizacijska kultura dobila nove značilnosti ter poudarja zaupanje in vrednote, ki temeljijo na predanosti postavljenim ciljem, viziji in poslanstvu.

2.3.3.1. Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji

Poslovođenje pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. V učeči se organizaciji poteka virtualno poslovođenje, ki osrednjim funkcijam dodaja nove elemente, povezane z učenjem in sodobnimi rešitvami informacijske tehnologije. Virtualno poslovođenje klasičnim funkcijam managementa (planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju) dodaja vsebine virtualnega okolja. Virtualno organizacijo tvori omrežje povezanih poslovnih subjektov in kupcev. Posamezni člani omrežja so strogo osredotočeni na osrednje poslovne aktivnosti in imajo komplementarne cilje. Strategija omrežja organizacije je jasno opredeljena, poslovne in informacijske strategije so popolnoma integrirane. Tehnologija, ki si jo delijo člani, pogosto obsega računalniška omrežja, kabelske komunikacije, skupne informacijske standarde in elektronsko izmenjavo podatkov. Prednosti virtualne organizacije so boljša usklajenost aktivnosti, znižanje stroškov, večja odgovornost, večja konkurenčnost zaradi prihranka časa in večje dostopnosti informacij, kar vodi do nadpovprečnega prepoznavanja kupcev, produktov in trgov. Virtualna organizacija je nastala kot odziv na spremenjeno, globalno poslovno okolje, ki je zahtevalo drugačen, timski pristop k reševanju nalog.

2.3.3.2. Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov

Proces strateškega planiranja se začne z oblikovanjem poslanstva, ki opredeli temeljni namen organizacije in ki je podlaga za strateške cilje in plane na ravni organizacije. Proces planiranja se nato nadaljuje na taktični (po oddelkih) in na operativni ravni (po manjših organizacijskih enotah). Strateški plani opredeljujejo korake in sredstva, s katerimi naj bi organizacija dosegla strateške cilje v daljšem obdobju. Rezultati, ki jih želijo doseči večji oddelki, se imenujejo taktični cilji; plani, ki pomagajo pri njihovem uresničevanju so taktični plani. Rezultati manjših oddelkov so operativni cilji. Operativni plani so kratkoročni in podpirajo taktične. Planiranje poleg določanja ciljev podjetja, organizacijske strukture in načina izvajanja, določa tudi politiko, postopke, predračune, plane in programe za različna področja poslovanja. Pri planiranju kombiniramo preteklost in prihodnost, cilje in sredstva, delovanje podjetja in njegovo organizacijo, s čimer zagotovimo enotnost podjetja in smotrno poslovanje. Podjetje je potrebno organizirati tako, da bo njegov temeljni cilj podjetja povezan z individualnimi, ker bodo vsi člani le tako sprejeli cilje in jih uresničevali kot tim. Cilji morajo za organizacijo in za zaposlene predstavljati izziv,

pokrivati morajo ključna področja poslovanja, poleg tega pa morajo biti natančni in merljivi, časovno določeni, njihovo doseganje pa je potrebno nagrajevati.

2.3.3.3. Proces planiranja v učeči se organizaciji

Planiranje se mora v učeči se organizaciji odvijati na vseh ravneh. Planski oddelki so nadomeščeni z decentraliziranim planskim osebjem, strokovnjaki za planiranje so dodeljeni večjim oddelkom kot pomoč managerjem pri razvijanju strateških planov. Alternativni model kontinuiranega planiranja nadomešča klasično taktično planiranje in se osredotoča na srednjeročno planiranje s poudarkom na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti, ker s tem zagotavljajo učinkovito odzivanje na priložnosti in nevarnosti dinamičnega okolja. Alternativni model kontinuiranega planiranja zahteva tudi alternativni način poslovanja, ki si prizadeva za doseganje trajne konkurenčne prednosti in s tem zadovoljevanje želja lastnikov z doseganjem trajne konkurenčne prednosti učeče se organizacije, za iskanje in zaposlovanje vrhunskih kadrov, za zadovoljevanje potreb končnega odjemalca, ki hkrati dodaja vrednost organizaciji in za učinkovito ter uspešno poslovanje procesa managementa in skrb za etično ravnanje. Tak način poslovanja zahteva organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju, predanosti postavljenim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu učeče se organizacije. Zanj je značilno: postavljanje visokih ciljev, manjša potreba po prirejanju podatkov o rezultatih, nadpovprečni scenarij strategij, hitro odzivanje na spremembe, obvladovanje stroškov ter uspešnejše zadovoljevanje potreb kupcev.

2.3.3.4. Načela radikalne decentralizacije poslovanja

Značilnost take organizacijske kulture je timska odgovornost za doseganje rezultatov, timi se zato povezujejo in to vodi do organizacijske decentralizacije. Pri doseganju timske odgovornosti je za doseganje rezultatov pomembno oblikovanje jasnih smernic in okvirja poslovanja. Tu so bolj kot nerazumljivo poslanstvo in podrobni plani pomembne vrednote, kot so medsebojno zaupanje, izmenjava izkušenj in prizadevanja za učenje. Potrebno je ustvarjanje klime, ki spodbuja vrhunske rezultate; svoboda pri odločanju, opolnomočenje zaposlenih ter odgovornost, ki jo narekuje timska struktura. Večje število timov, pristojnih in odgovornih za poslovanje virov zmanjša stroške neučinkovite hierarhije, ker je potrebnih manj organizacijskih ravni in drugačna oblika kontroliranja. Poslovodstvo mora time spodbujati k zadovoljevanju kupčevih potreb, k odprti medsebojni komunikaciji in deljenju znanj z drugimi, ker je z boljšo informiranostjo mogoče doseči boljše rezultate. Ključno vlogo igra oblikovanje odprtega informacijskega sistema in kulturne etičnosti. Uveljavitev načel radikalne decentralizacije se najprej pokaže v obvladovanju in zniževanju stroškov, v manjši potrebi po prirejanju podatkov o doseženih rezultatih, v hitrejšemu odzivanju na spremembe in učenju organizacije kot celote, ...

2.3.3.5. Oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije

Strategija v učeči se organizaciji se oblikuje na ravni korporacije, na ravni strateških poslovnih enot in na ravni poslovnih funkcij, ki določajo namen in obseg podjetja, smer razvoja, panoge in trge, poti do konkurenčnih prednosti podjetja, določitve o virih za izvedbo posameznih funkcij. Sodobno oblikovanje

poslovnih strategij v učeči se organizaciji vključuje tudi hibridne strategije, ki so prilagojene spreminjajoči se ekonomiji nove dobe, ki temelji na tehnološko podprtem poslovanju in ki podjetjem omogoča dosegati trajno konkurenčno prednost. Na višji, korporacijski ravni pa bodo vse bolj pomembne strategije, ki aktivnosti povezujejo v globalni vrednostni sistem. To pomeni, da mora organizacija prepoznati možnosti, ki jih ponuja globalna konkurenčna interakcija, tudi če sama na globalnem trgu ne deluje. Oblikovanje poslovnih strategij učečih se organizacij v mednarodnem okolju lahko razdelimo na kooperativne in tekmovalne. Kooperativne poudarjajo sodelovanje pri inovacijah, pri širjenju trgov in pri prizadevanju za skupne cilje.

2.3.3.6. Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja

V korporacijski strategiji, ki je usmerjena k učenju, je potrebno načrtovati tudi proces organizacijskega učenja, ki poteka po osnovnih korakih pridobivanja, interpretacije in uporabe informacij. Garvinove prakse aktivnega učenja vključujejo obveščenost, izkušnje in eksperimentiranje. Obveščenost v organizaciji zagotavlja zbiranje obvestil, iskanje, poizvedovanje in opazovanje. Iz izkušenj se učimo s ponavljanjem in z izpostavljenostjo. Eksperimenti pa so premišljeno oblikovane aktivnosti, namenjene pridobivanju znanja s sistematičnimi poskusi in primerjavo. Tu so predvsem pomembni raziskovalni eksperimenti in eksperimenti za testiranje hipotez. Raziskovalni eksperimenti zberejo vtise in ustvarijo podrobnejšo sliko o svetu, ki nas obdaja in kaj se utegne zgoditi, če se kateri od dejavnikov spremeni. Eksperimenti za testiranje hipotez pa so namenjeni za dokazovanje postavljene hipoteze.

2.3.3.7. Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije

Managerji se morajo zavedati, da morajo pri oblikovanju planov sodelovati zaposleni iz vseh oddelkov in funkcij znotraj podjetja; da je tehnologija nujno orodje in da morajo biti podatki natančni in v pravem obsegu. V predvidenem planu je potrebno opredeliti procese in druge dejavnike, ki vplivajo na projekcijo, upoštevati je treba tudi izdatke, ki niso povezani s prodajo in proizvodnjo. Pri vsem tem je treba uporabljati preizkušene postopke in upoštevati, da mora biti planiranje in drugi finančni procesi povezani s celotnim poslovnim procesom učeče se organizacije. Organizacijska struktura, ki se iz tega ustvari mora biti sploščena, kontrolni razpon širok, ker to omogoča vzpostavitev novih načinov dela. Nove organizacije so oblikovane tako, da so uporabne v praksi, poudarek je na horizontalnih mehanizmih usklajevanja, procesih odločanja in delovanju timov. Njihove osrednje sposobnosti so skupinski način razmišljanja, sposobnost pritegniti zaposlene, brezmejnost organiziranja, sposobnost hitrih in stalnih sprememb ter hitro učenje.

2.3.4. Četrty element: Proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja

Četrty element je pregled izzivov, s katerimi se srečujejo vodje, ki morajo znati izkoristiti posebna znanja, spretnosti in sposobnosti vsakega člana v učeči se organizaciji ter spodbuditi interes, pobude, razprave in prizadevanje za stalno učenje. Vodje oblikujejo forume za učenje, zelo pozorno morajo uporabljati metode spraševanja, poslušanja in odgovarjanja, ker so to njihova osnovna orodja za oblikovanje

razprav in s tem spodbujanje aktivnega učenja. Odprti morajo biti za različna stališča in se zavedati svojih osebnih predsodkov. Poleg tega se morajo navaditi na surove, neprečiščene podatke, ker v nasprotnem primeru ne bodo mogli drugih spodbujati in voditi k aktivnemu učenju, kar je glavna naloga vodje v učeči se organizaciji.

2.3.4.1. Vzpostavitev participativnega stila vodenja

Vodje morajo prevzeti participativni način vodenja, ki omogoča, da posamezniki kar najhitreje začnejo delovati v smeri učeče se organizacije. To pomeni, da management preide od samozadostnega, zaprtega načina vodenja k variabilnemu, odprtemu managerskemu slogu, ki upošteva potrebe posameznih zaposlenih v različnih okoliščinah, povezanih z udeležanjem učeče se organizacije. Vodje v učeči se organizaciji morajo ustvarjati skupno vizijo, ki jo zaposleni poznajo, razumejo, podpirajo in pomagajo uresničevati, ker imajo proste roke pri prepoznavanju in reševanju problemov. Prav tako morajo oblikovati organizacijsko strukturo, ki izrablja prednosti horizontalnih odnosov, brezmejnost med oddelki v podjetju in prakticirati »uslužno« vodenje, kar pomeni, da služijo drugim članom in poslanstvu organizacije. Delujejo za izpolnitev ciljev in potreb podrejenih ter za uresničevanje širšega namena oz. poslanstva organizacije. Delijo moč, zamisli, informacije, dajejo priznanja za dosežke, cenijo druge člane, spodbujajo participacijo, pri drugih zbujaajo kreativnost, občutek samozavesti, polne pripadnosti ter naravno željo po učenju.

2.3.4.2. Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

Komuniciranje v organizaciji je formalno in neformalno. Formalno je vezano na formalna razmerja in procese, neformalno pa se oblikuje na ravni neformalnih skupin pri skupnem druženju. Komunikacije v organizaciji potekajo v treh smereh: navzdol, navzgor in horizontalno. V učečih se organizacijah se poudarjajo horizontalne komunikacije, stalno poteka izmenjava informacij med oddelki in različnimi ravni. V horizontalni komunikaciji lahko gre za medoddelčno reševanje problemov, medoddelčno usklajevanje za izvršitev skupnih projektov ter pobude za spremembe in izboljšave, ki lahko pomagajo organizaciji, da raste in se izboljšuje. Managerji so odgovorni za vzpostavitev in vzdrževanje formalnih kanalov komuniciranja v vseh treh smereh in pri tem uporabljati tudi neformalne kanale, kjer pridejo na teren, kjer izvedo, kaj se dogaja in kje so različni problemi.

2.3.4.3. Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Osnovni cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni. Tu je pomembno planiranje človeških virov, uporaba ustreznih metod za vzpostavitev stika s primernimi kandidati, izbor kandidatov ter razvijanje uspešne delovne sile, ki vključuje usposabljanje, napredovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Skozi participativno vodenje morajo učeča se podjetja ustvariti relacijske odnose, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti podjetja in zaposlenih. Obe strani si morata prizadevati povečati trenutne in dolgoročne koristi ter si deliti odnose in bremena. Posamezniki v organizacijah morajo postati fleksibilni, sposobni spreminjati se in opravljati nove naloge. Prav tako morajo prevzeti odgovornost za večino lastnega

učenja. Tu tudi srečamo koncept vseživljenjskega učenja, ki pomeni nenehno prilagajanje. Dodatno znanje in veščine povečajo posameznikove sposobnosti za prilagoditev okolju in za spreminjanje tega okolja ter dvigajo njegovo samospoštovanje in njegovo samozavest. Za ravnanje z ljudmi v učeči se organizaciji je ključnega pomena priprava plana razvoja kadrov, usposabljanje ter vzdrževanje delovne sile, ki vključuje kompenzacijo, strukturo plač in nagrad, bonuse ter prenehanje delovnih razmerij. Zelo pomembna je vzpostavitev kulture učenja, kjer se predanost učenju in inovativnosti prenaša na vse zaposlene.

2.3.4.4. Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja

Motivacija vpliva na produktivnost, zato je ena od managerjevih ključnih nalog, da zaposlene ustrezno motivira. Motivacija se nanaša na sile znotraj in zunaj posameznika, ki v njem sprožijo navdušenje za neko početje in mu pomagajo pri tem vztrajati. Preučevanje motivacije managerjem pomaga razumeti kaj ljudi spodbudi k aktivnosti, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in zakaj vztrajajo pri delovanju. Ključno je oblikovanje delovnih mest z upoštevanjem motivacijske teorije za izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva pri delu. Učeče se organizacije prenašajo moč na zaposlene oz. jih opolnomočijo z delegiranjem moči in pristojnosti. Prenos moči na zaposlene pomeni, da so jim na voljo informacije, znanje, moč in nagrade, ki jim omogočijo svobodnejše izvajanje nalog. Motivacijski programi, ki jih podjetja še uporabljajo so: prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, okrepitve, postavljanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje, jasno načrtan razvoj kariere. Na motivacijo pa vplivajo tudi slog vodenja, organizacijska kultura in klima, samomotivacija zaposlenih, pripadnost organizaciji ter spoštovanje zaposlenih. Učeča se podjetja morajo pri oblikovanju razvojne strategije upoštevati potrebe zaposlenih. Visoka stopnja njihovega zadovoljstva je znak, da so njihove potrebe zadovoljene in zadovoljni ter motivirani delavci bolj predani delu, kar pomeni, da lahko delajo več in bolje.

2.3.4.5. Tehnike stalnega izobraževanja in učenja

Izboljševanje organizacijskega učenja je ključ za dolgoletno uspešnost in rast učeče se organizacije. Garvinove prakse za vodenje učenja in izobraževanja so poučevanje in učenje skozi razpravo; ustvarjanje priložnosti za učenje v obliki forumov za učenje, raziskovalne naloge, deljenje izkušenj, ...; oblikovanje klime učenja, kjer se zaposleni počutijo varno in se ne bojijo eksperimentirati. Ena izmed Garvinovih praks je tudi načrtovanje in vodenje razprave ter zavedanje, da je prizadevanje potrebno usmerjati od organizacijskega k individualnem učenju, ker bo udeležanje učeče se organizacije uspešno le, če se bodo učili tudi posamezniki. K stalnemu premagovanju sprememb pomembno pripomore karizmatično in transformacijsko vodenje. Karizmatični vodja ima sposobnost, da ljudi navdihuje in motivira, da kljub oviram in osebnim žrtvam delajo več kot ponavadi. Transformacijski vodje se od karizmatičnih razlikujejo po posebnih sposobnostih za spodbujanje inoviranja in sprememb. Sodelavce motivirajo, da jim ne samo osebno sledijo, ampak tudi verjamejo v preobrazbo organizacije, prepoznajo potrebo po revitalizaciji, opredelijo novo vizijo in pomagajo institucionalizirati nov organizacijski proces. Pomembne spremembe uvajajo tako pri podrejenih kot v organizaciji, in sicer v njenem poslanstvu, strategiji, strukturi in kulturi ter spodbujajo inovacije proizvodov in tehnologij. Pri

nadziranju se ne zanašajo samo zgolj na oprijemljiva pravila in spodbude. Usmerjajo se na neoprijemljive kvalitete: kot so vizija, skupne vrednote in zamisli pri gradnji odnosov in iščejo skupne točke, da bi podrejene vključili v proces spreminjanja.

2.3.4.6. Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

Organizacijska kultura, ki temelji na zaupanju in odprtosti vpliva na vedenje, ki je ključno za ustvarjanje, deljenje in aplikacijo znanj, saj oblikuje predstave o tem, kaj je znanje in zakaj ga je smiselno poslovoditi in opredeljuje razmerja med znanjem posameznikov in organizacijskim znanjem, ker določa, od koga se pričakuje, da znanje kontrolira, od koga, da ga deli, in od koga, da ga shranjuje. Prav tako ustvarja kontekst za razvoj socialne interakcije, ki določa, kako bo znanje uporabljeno v določeni situaciji in ustvarja procese, v katerih se znanje ustvarja, preverja in posreduje po organizaciji. Podjetja se vse bolj naslanjajo na kreativne posameznike in njihove sposobnosti, ker so prišli do spoznanja, da je to njihova konkurenčna prednost in je take kadre treba najprej vzgojiti, koristno uporabiti ter tudi jih je treba znati obdržati.

2.3.4.7. Vzpostavitev celovitega sistema poslovođenja znanja

Management znanja je nov način razmišljanja o organiziranju in izmenjevanju organizacijskih intelektualnih in ustvarjalnih virov. Pomeni sistematično iskanje, organiziranje in zagotavljanje intelektualnega kapitala podjetja ter kulturo nenehnega učenja in izmenjevanja znanja. Management znanja poleg procesov pridobivanja in shranjevanja znanja, obsega tudi načine za pridobivanje novega znanja in izmenjavo znanja v organizaciji. Management odkritega (eksplicitnega) znanja pokriva zbiranje in izmenjavo znanja o trgih, kupcih, ... ki se odvija s pomočjo visoko razvitih sistemov informacijske tehnologije. Organizacija zbira znanje posameznikov, ga kodificira v obliko dokumentov ter shrani v bazah podatkov, do katerih imajo dostop vsi člani. Za management eksplicitnega znanja so zlasti koristni skladiščenje podatkov, skladiščenje znanja in elektronske knjižnice. Management prikritega (implicitnega) znanja vključuje spodbujanje individualne ekspertize ter znanje in izkušnje, ki neposredno ali prek interaktivnih medijev povezujejo ljudi. Prikrito znanje vključuje profesionalno znanje in izkušnje, individualne vpoglede in ustvarjalnost, osebne izkušnje in intuicijo. Poudarek je na razvijanju osebnih mrež, prek katerih si člani organizacije izmenjujejo prikrito znanje. Uspešni mehanizmi za management prikritega znanja zajemajo dialog, razpravljanje o preteklih dogodkih in pripovedovanje zgodb ter skupnih praks.

2.3.5. Peti element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Oblikovanje in implementacija sta pomembna elementa pri udejanjanju učeče se organizacije in lahko rečemo, da sta jedro modela Future-o, ker če hočemo izboljšati poslovne rezultate, je koncept potrebno s pomočjo orodij uresničiti tudi v praksi.

2.3.5.1. Participativna strategija in participativno vodenje

Vrhnji management mora oblikovati jasno, učinkovito celovito strategijo poslovanja organizacije in načrte za njeno uresničevanje, nato pa so iz nje izpeljane poslovne strategije, vključno z določitvijo strateškega položaja na trgu. Sledi oblikovanje načrtov za izvajanje strategij. Management jih lahko izdela sam, vendar učeča se podjetja vse bolj uveljavljajo participativno oblikovanje strategij, saj jih zaposleni bolj predano uresničujejo, če sodelujejo pri njihovem nastanku. Vrhnji management mora spodbujati učinkovito, tesno sodelovanje vseh članov organizacije in tu govorimo o procesu pooblaščenja oz. opolnomočenja. V ta namen mora razviti učinkovito komuniciranje v vseh smereh in komunikacijo organizacije navzven. Vodja učeče se organizacije se izogiba centralizaciji avtoritete in se ne opira na legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja. Poskuša voditi demokratično, podrejenim daje pristojnosti, spodbuja participacijo, nanje vpliva z ekspertno in referenčno močjo, zna pokazati svoje slabosti, je sposoben voditi več aktivnosti, razume zaposlene, jih spodbuja in priznava njihovo drugačnost. Je čustveno inteligenčen in čustveno zrel. Vodja učečega podjetja uporablja participativni slog vodenja in podrejenim pri odločanju pušča proste roke. Rešitve za probleme iščejo skupaj, kar zaposlene spodbuja k doseganju ciljev, ker so to njihovi cilji.

2.3.5.2. Opolnomočenje zaposlenih

Opolnomočenje je nujen proces v učečih se organizacijah, ker sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo v skladu s svojim znanjem. Opolnomočenje zaposlenim daje večjo moč in tako zvišuje njihovo motivacijo za izpolnjevanje nalog in uspešnost, ker sami določajo, kako opraviti nalogo in pri tem uporabljajo svojo ustvarjalnost. Opolnomočenje je sestavljeno iz informiranosti o uspešnosti podjetja, znanja, kako prispevati k ciljem organizacije, moči za samostojno odločanje in nagrajevanja glede na uspešnost celotne organizacije. Kontinuum opolnomočenja se razteza od stanja, v katerem zaposleni nimajo pravice odločanja, vse do polnega opolnomočenja, ko tudi proizvodni delavci aktivno sodelujejo pri določanju organizacijske strategije. Popolnoma opolnomočeni zaposleni imajo pristojnosti za odločanje in sami nadzirajo svoje delo ter tako vplivajo na določena področja, kot so organizacijski cilji, strukture in sistemi nagrajevanja. Primer popolnega opolnomočenja so samousmerjajoči se timi, ki sami najemajo, disciplinirajo in tudi odpustijo člane tima ter določajo nagrajevanje. Način za udejanjanje opolnomočenja je lahko tudi skozi uvajanje visokoenergetskih timov, kjer je pomembno razvijanje sposobnosti njegovih članov za povezovanje ljudi in delovnih aktivnosti. Najpomembnejše tehnike in sposobnosti za povezovanje ljudi so aktivno poslušanje, aktivno komuniciranje, sposobnost ustvarjanja razmerij v timu in odnosov med člani, veščina razreševanja problemov in svetovanja, razvoj opolnomočenja, participativnega procesa odločanja ter razvoj praks managementa sodelovanja. Najpomembnejše tehnike in sposobnosti za povezovanje nalog pa so sposobnost postavljanja in oblikovanja ciljev, razvoj standardov kakovosti in učenja, spretnost delitve dela in dodeljevanja aktivnosti, razvoj tima, sposobnost delegiranja in opolnomočenja. Manager mora biti pri visokoenergetskem timu sposoben motivirati in oblikovati strategijo. Brez teh veščin proces povezovanja članov in nalog ni mogoč, kar pomeni, da člani tima ne bodo delovali odlično.

2.3.5.3. Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj

Učinkovito povezovanje ciklov implicitnega in eksplicitnega učenja učeče se organizacije zagotavljajo odprte komunikacije, ki omogočajo pretok informacij. To je pokrito z managementom informacij, ki vključuje razvoj skupnega jezika, iskanje informacij in znanj, komunikacijo o kompleksnih tehničnih informacijah in notranje obveščanje o inovativnosti. Pri pretoku informacij v projektih inovacij igrajo pomembno vlogo navpične povezave. Odprte komunikacije, ki se vzpostavljajo preko horizontalnih povezav, zagotavljajo porajanje idej in izbiro najboljše možnosti za njeno uresničitev. Na uspešnost izvedbe projekta vpliva tudi dolžina komunikacijskih povezav. Managerji učeče se organizacije lahko uporabljajo naslednje metode za spodbujanje medfunkcijske komunikacije: funkcije za vzpostavljanje zveze, time za reševanje problemov ključnih strank, transferje osebj, medfunkcijske time, posebne inovatorske mreže, ustvarjanje skupnega jezika in uvajanje pravil za deljenje znanja.

2.3.5.4. Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije

Timsko delo v učeči se organizaciji zaznamujeta projektna narava dela in virtualna podpora. Management virtualnih timov je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, ki je predstavljeno v virtualno okolje, kjer so porušene tako geografske kot časovne ovire. Organizacijska struktura takih organizacij je zelo dinamična, fleksibilna in začasna, razviti mora svojo kulturo in identiteto. Virtualna organiziranost omogoča organizaciji, da zbere vse dele, ki jih potrebuje in nato celoten sistem razpusti. Zaposleni v virtualnih organizacijah imajo zelo prilagodljiv življenjski slog. Virtualna organizacija omogoča znižanje stroškov poslovanja in skrajšan časovni krog proizvodnje. Značilnosti virtualne organizacije vključujejo: usmerjenost na porabnika in prilagajanje porabniku, polstalna povezava, geografska razpršenost, usmerjenost na sposobnosti jedra virtualne organizacije, zanašanje na inovacije, usmerjenost v timsko delo, delno prekrivanje nalog. Prehod k virtualnemu načinu poslovanja je potrebno narediti postopoma. Management mora najprej določiti modele vedenja in komunikacijsko vizijo. Zelo pomembna je tudi motivacija udeležencev, prav tako so potrebna jasna pravila komunikacije, zaupanje, ki vodi v dobre medsebojne odnose in osebni razvoj. Vodja virtualnega tima mora v sebi združevati lastnosti, ki zadevajo komunikacijo, razumevanje, jasnost njegove vloge in vedenja. Biti mora razumevajoč, kar pomeni, da upošteva mnenja in predloge članov tima in jasno mora določiti odgovornosti in naloge vseh članov tima. Ključni dejavniki za uspeh virtualnega tima so komunikacija, kultura, tehnologija in vodenje projekta.

2.3.5.5. Prilagodljiva organizacijska kultura

Učeča se organizacija potrebuje močno prilagodljivo kulturo, ki spodbuja spremembe in prilagajanje. Kultura učeče se organizacije poudarja odprtost, brezmejnost, enakost, nenehne izboljšave in tveganje. Njene vrednote in vedenjski vzorci spodbujajo zdravo prilagajanje na spreminjajoče se okolje. V prilagodljivi kulturi se managerji posvečajo kupcem in zaposlenim ter pozorno spremljajo notranje procese. Močna in prilagodljiva kultura temelji na vrednotah, kjer je celota je pomembnejša od delov, so meje med deli v večji meri odpravljene, je enakost najpomembnejša vrednota ter spodbuja tveganje, spremembe in izboljšave.

2.3.5.6. Skupna vizija

Opredelitev vizije in poslanstva je ključna naloga managerjev v učeči se organizaciji. Jasna vizija mora izražati vrednote in prepričanje o tem, kakšna naj bo organizacija, kakšen je njen namen in kaj želimo z njo doseči. Učeča se podjetja zaposlenim prepustijo odločitve, s katerimi dejavnostmi bodo uresničili vizijo. Med izvajanjem dejavnosti spremljajo dosežke in ugotavljajo, katere zmožnosti bi zaposleni še potrebovali za boljše delo. Vodenje v učečem podjetju pri zaposlenih oblikuje notranjo motivacijo, tako da sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih aktivnosti za doseganje skupnih ciljev. Vizija povečuje pripadnost podjetju in ponuja okvir za osebne vezi. Člane učeče se organizacije usmerja, jim daje energijo in jih spodbuja k dolgoročnemu razmišljanju. Učeče se organizacije morajo pozornost namenjati odprti komunikaciji, ki omogoči, da postane vizija vsem jasna in širi navdušenje za njeno uresničevanje.

2.3.5.7. Razvoj praks osebnega mojstrstva

Osebno mojstrstvo je skupek praks, ki podpirajo ljudi pri uresničevanju želja in postavljanju ciljev. Prakse osebnega mojstrstva se začnejo z radovednostjo in gorečnostjo posameznika. Zavedanje, kaj želi in kakšno je stanje, zbuja v njem napetost, ki ga vodi v akcijo. Osebno mojstrstvo pomaga nenehno oblikovati in poglobljati osebno vizijo, osredinjiti energije, razvijati potrpežljivost in objektivno gledati na realnost. Je več kot zgolj znanje in veščine, saj predstavlja tudi duhovno rast in osebno odličnost. Pomembni sestavni deli so: zavedanje in gojenje individualnih želja, premoščanje prepada med vizijo in realnostjo, ustvarjalna napetost – prepoznavanje lastne moči v reševanju te napetosti, zavezanost resnici in uporabljanje podzavesti in intuicije. Osebno mojstrstvo ni nekaj končnega, ampak je vseživljenjski proces učenja.

2.3.5.8. Oblikovanje mentalnih modelov

Mentalni modeli so globoko zasidrane predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Mentalni modeli od ljudi zahtevajo, da se naučijo odprte komunikacije, od organizacije pa, da gradi prilagodljivo in sodelovalno kulturo. Mentalni modeli so skriti, tacitni in zato so pogosto nepreverjeni. Ko jih organizacija želi spremeniti in razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti, mora biti dovolj fleksibilna in odprta za okolje.

2.3.5.9. Oblikovanje timskega učenja

Proces timskega učenja je učenje in povezovanje posameznikov, vključenih v timsko delo. Za posameznike stalno učenje pomeni iskanje priložnosti za učenje v učilnici, iz pisnih virov, iz pogovorov z drugimi ter iz lekcij v vsakdanjem življenju. Stalno učenje organizacije pa obsega procese in sisteme, prek katerih zaposlenim omogočijo, da se učijo, da delijo svoje naraščajoče znanje in ga lahko uporabljajo pri delu. V organizaciji, kjer poteka stalno učenje, zaposleni aktivno upoštevajo komentarje strank, novice o konkurentih, programe usposabljanja in si na splošno prizadevajo povečati znanje,

izboljšati načine dela in medsebojno izmenjavo izkušenj. Timsko učenje energijo članov tima usmerja v doseganje želenih rezultatov, temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji. Zahteva pa obvladovanje praks in tehnik, komuniciranje in usklajene akcije.

2.3.5.10. Sistemsko mišljenje

Sistemsko mišljenje nam omogoča, da na probleme ne gledamo kot na izolirane dogodke, temveč kot na dele večje strukture oz. sistema. Posamezne situacije pogosto vidimo kot splet nepovezanih dogodkov in sistemsko mišljenje nam omogoča, da v teh dogodkih vidimo vzorce in povezave. Pot do razumevanja situacije vodi skozi prepoznavanje dogodkov, trendov in vzorcev, sil, ki so vplivale na te dogodke, trende oz vzorce in mentalne modele. Sistemsko mišljenje pomeni, da managerji učečega se podjetja razmišljajo dolgoročno in pri tem upoštevajo organizacijo kot celoto. S tem dobijo vpogled v vzorce in odnose, ki jih nato lahko spreminjajo tako, da dosežejo trajno konkurenčno prednost. Ljudje se morajo sistemskega učenja naučiti, pogledati morajo pod morsko gladino, odkriti trende oz vzorce dogajanj, razloge zanje ter po potrebi spremeniti svoje mentalne modele, ker le novi mentalni modeli omogočajo učenje in potrebne spremembe.

2.3.5.11. Procesni (horizontalni) organizacijski ustroj

Procesni organizacijski ustroj, ki učeči se organizaciji koristi pri prizadevanju za organizacijsko odličnost, ima prožne kadre, preprosto obliko, širok kontrolni razpon ter nizko, sploščeno organizacijsko strukturo. Stremi k opolnomočenju, ki spodbuja notranje podjetništvo. Vodoravna struktura spodbuja podjetništvo, omogoča uravnoteženost med finančnimi in nefinančnimi kazalniki uspešnosti in zahteva uporabo elektronske tehnologije.

2.3.5.12. Izgradnja celovitega informacijskega sistema (ERP)

Informacijski sistemi v dobi ekonomije znanja pridobivajo strateško vlogo, saj omogočajo hitro iskanje, obdelovanje in posredovanje informacij vsem managerskim ravnam v organizaciji ter tako podpirajo proces odločanja. Sistem za celovito podporo poslovanju je informacijski sistem, ki zbira, obdeluje in shranjuje informacije o celotnem podjetju, vključno z identifikacijo potreb kupcev, naročil, obliko proizvoda, proizvodnjo, nabavo, zalogo, distribucijo, človeškimi viri, prejemki in napovedmi povpraševanj. Ker sistemu ERP povezujejo celotno organizacijo, managerji in zaposleni lahko informacije uporabljajo pri prilagajanju planov in se pravočasno odzivajo na priložnosti, ker izziv za managerje in organizacije ni več samo spopadanje s spremembami, temveč tudi sprejemanje in ustvarjanje sprememb.

2.3.6. Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Za spremljanje reorganizacije organizacije v učečo se organizacijo in vrednotenje dosežkov, mora podjetje spremeniti način nadziranja iz birokratskega v decentraliziranega. Enako pomembno je, da so

cilji posameznika, timov in organizacije skladni. Za umeščanje, kje na poti v učečo organizacijo je trenutno podjetje, mora podjetje poleg finančnih kazalcev začeti uporabljati tudi nefinančne in se primerjati z najboljšimi v panogi. Poseben pomen pridobiva intelektualni kapital v obliki znanja zaposlenih ter organizacijski postopki in znanje, ki je zajeto v povezavah z zunanjim okoljem (Props, 2005).

2.3.6.1. Koncept decentralizirane kontrole

Decentralizirana kontrola se opira na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje, s čimer zagotavlja, da zaposleni delujejo skladno z organizacijskimi cilji. Izhodiščno prepričanje managerjev je, da so zaposleni vredni zaupanja in pripravljeni uspešno delovati, tako da obširna pravila in strog nadzor niso potrebni. Tu gre za uvajanje vedenjske kontrole (samokontrola) zaposlenih. Samokontrola je podobna vedenjski kontroli, edina razlika je v tem, da je vedenjska kontrola funkcija socializacije v skupino, samokontrola pa izvira iz vrednot, ciljev in standardov posameznika. Pri samokontroli si organizacija prizadeva zaposlene spodbuditi, da bi lastne vrednote in delovne preference uskladili z vrednotami in cilji organizacije. Eno od orodij je tudi uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC), ki združuje različne dimenzije kontrole in managerjem prikaže celovito sliko o uspešnosti organizacije skozi pokrivanje štiri glavne vidike: finančna uspešnost, trženjski vidik, interni poslovni proces, zmožnost organizacije za učenje in rast. Druga orodja so lahko tudi mednarodni standardi kakovosti, ki organizacijam postavljajo enotne smernice in določajo, kaj naj naredijo, da bodo njihovi proizvodi ali storitve ustrezali visokim zahtevam po kakovosti ter management odprtih knjig, ki zahteva, da so vse finančne informacije in rezultati na voljo vsem zaposlenim v organizaciji. Organizacija odprtih knjig je organizacija, v kateri so zaposleni usposobljeni, opolnomočeni in motivirani, da razumejo in razvijajo poslovne cilje organizacije tako, da razmišljajo kot lastniki in ne več kot najeta delovna sila.

2.3.6.2. Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije

Pri udejanjanju učeče se organizacije so pomembni cikli učenja posameznikov, timov in celotne organizacije. Cikel učenja posameznika je temelj znanja organizacije, ker je znanje, ki ga razvijejo posamezniki skozi lastne procese osmišljanja. Cikel timskega učenja pomeni procese, preko katerih timi uporabljajo in širijo svoje znanje. Timi se lahko učijo, kako opravljati tekoče naloge; lahko se učijo, katere nove sposobnosti in znanja bi lahko pridobili; lahko ustvarjajo ideje o tem, katere nove stvari bi lahko počeli z obstoječimi in novimi sposobnostmi in znanji. Organizacijsko učenje je na vrhu vseh ciklov učenja. V tem ciklu posamezniki in timi, ki imajo pomembno zaznavno vlogo v organizaciji, iščejo načine, kako povezati znanje timov v organizaciji v skladu z vizijo ciljev, ki bi jih organizacija lahko oz. jih mora uresničevati. S tem poskušamo doseči neko simultano skladnost ciljev in s tem posledično večjo uspešnost poslovanja (Props, 2005).

2.3.6.3. Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij

Graditi učečo se organizacijo in spremljati njene učinke pomeni tudi meriti njene interne zmožnosti ter eksterna razmerja z dobavitelji, strankami, konkurenti in drugim poslovnim okoljem. Da bi podjetje ustvarjalo kar največ vrednosti morajo biti njegove interne zmožnosti (dinamično učenje, trajnostno tekmovanje, odločanje na podlagi znanja) in eksterna razmerja (vplivno povezovanje, inteligentno ustvarjanje razmerij in pozorno nadziranje) v ravnotežju. Takrat je podjetje na pravi poti k sicer težko merljivim, a hkrati zelo stvarnim donosom, ki jih ponuja učeča se organizacija.

2.3.6.4. Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije

Novejši pristopi skušajo ponuditi nove poti, ki so prilagojene sodobnemu poslovnemu okolju in zaostreni konkurenci na zahtevnih svetovnih trgih. Ti pristopi so koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, pedračunavanje na podlagi aktivnosti, poslovodenje na temelju analize aktivnosti, koncept stroškov življenjskega cikla, koncept ciljnih stroškov, teorija omejitev, benchmarking, koncept »ravno ob pravem času – JIT«, celovito obvladovanje kakovosti (TQM), koncept nenehnih izboljšav in prenova poslovnih procesov.

2.3.6.5. Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja

Je pomembno, ker je potrebno pri sodobnem presojanju in merjenju uspešnosti poslovanja upoštevati vse deležnike: lastnike, kupce, zaposlene in širšo skupnost in zato ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajeti le enega cilja. Cilji in kazalniki v sistemu izhajajo iz vizije in strategije organizacije. Uspešnost poslovanja merijo s finančnega vidika, iz vidika poslovanja s strankami, iz vidika notranjih procesov ter iz vidika učenja in rasti. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Znotraj poslovanja s strankami managerji opredelijo ciljne segmente strank in ciljne tržne segmente, kamor se bodo usmerili ter definirajo tudi kazalnike uspešnosti. Znotraj poslovnih procesov managerji opredelijo ključne procese, v katerih se mora organizacija odlikovati. Običajno so to procesi, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo strank in doseganje zelenih finančnih ciljev. Vidik učenja in rasti pa opredeli infrastrukturo, ki jo mora organizacija zgraditi za doseganje dolgoročne rasti in izboljšav.

2.3.6.6. Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja

Veriga vrednosti je to, da podjetje analizira stroške in učinkovitost v vsaki aktivnosti ter prepozna področja, na katerih je boljše od konkurence. Taka analiza pa ne zadostuje, ker je večina podjetij del širokega sistema dodajanja vrednosti, ki vključuje tudi verige dobaviteljev in verige kupcev. Vrednostni sistem zato celovito ponazarja medsebojne interakcije med organizacijo, njenimi dobavitelji, distribucijskimi kanali, končnimi potrošniki ter konkurenti. Veriga vrednosti je alternativni prijem na celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja.

2.3.6.7. Primerjava z najboljšimi (benchmarking)

Benchmarking obsega razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, ki je raziskovalni proces, ki zagotavlja informacije, koristne za izboljšanje kakovosti odločanja in za stalno izboljševanje oz. doseganje najboljših rezultatov. Gre za pragmatično iskanje idej za izboljšanje poslovanja in ne za posnemanje drugih. V procesu benchmarkinga je potrebno določiti predmet primerjave, oblikovanje benchmarking tima, določitev benchmarking partnerjev, opredelitev vrste benchmarkinga, zbiranje in analizo informacij ter samo izvedbo, kamor spada tudi izdelava poročila o benchmarkingu, predstavitev zainteresiranim v podjetju, sporočanje ugotovitev drugim, iskanje priložnosti za izboljšanje poslovnih učinkov in procesov (Props, 2005).

2.3.6.8. Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja

Intelektualnega kapitala ni mogoče zgraditi čez noč, mogoče pa ga je uničiti v tem času s slabimi odločitvami. Sestavljen je iz človeškega kapitala, ki je tacitno znanje v glavah zaposlenih; strukturnega kapitala, ki so organizacijski postopki poslovanja, in relacijskega kapitala, ki je znanje zajeto v povezavah z zunanjim okoljem. Koncept vsebuje še podporni vodili za razvoj teh treh področij: zaupanje in organizacijsko kulturo. Zaupanje je pomemben element znotraj organizacije in v medorganizacijskem sodelovanju, organizacijska kultura pa je nabor prepričanj, norm in vrednot, ki se navzven kažejo kot jezik, zgodbe, simboli in vedenje članov organizacije.

2.3.7. Sedmi element: (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

Zadnji element se nanaša na širitev koncepta, kjer morajo managerji vzdrževati zmagovalni potencial, vsi zaposleni pa se morajo prilagoditi kulturi nenehnega učenja. Treba je poskrbeti tudi za trajno izmenjavo in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj, pri čemer ima pomembno vlogo integracijski manager, ki deluje preko medorganizacijskih sistemov in povezovanj.

2.3.7.1. Implementacija implicitnega znanja v sprednje procese organizacije

Prenašanje znanja v učečem se podjetju ni izoliran proces, ampak je vpet v management znanja in celotni management podjetja. Pogoji za uspešno prenašanje znanja je odstranjevanje medosebnih in organizacijskih ovir. Najpomembnejši dejavniki, ki odločajo o uspehu ali neuspehu prenašanja znanja med zaposlenimi v podjetju, so managersko vodenje, organizacijska kultura, organizacijska struktura, poslanstvo podjetja oz. odnos med podjetjem in strankami, vrsta zaposlenih, oblika in obseg poslovanja podjetja ter tehnološka podpora procesu prenašanja znanja. Zlasti managerji lahko s svojimi odločitvami in zgledom pomembno vplivajo na uspešnost prenašanja znanja. Prenos znanja v osrednje procese zagotavlja manager z grajenjem medsebojnega zaupanja, potrebno je tudi spretno usmerjanje konfliktnih situacij.

2.3.7.2. Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja

Strategije sodelovanja prinašajo pomembne prednosti podjetjem, ki jim primanjkuje določenih znanj, sposobnosti ali virov, saj te lahko pridobijo s povezovanjem z drugimi, ki komplementarne spretnosti in sredstva imajo. Skupno vlaganje lahko razumemo kot mehanizem za prenos tacitnega znanja, ki ga ni mogoče posredovati s pogodbenimi, kodificiranimi zapisi, ampak zgolj v timih, ki delajo skupaj. Pogoji za delovanje mrež so intenzivni in dolgoročni odnosi. Za prenos znanja je potrebno medsebojno zaupanje, vsi imetniki morajo biti zainteresirani za njegovo posredovanje, prejemniki pa morajo biti pripravljeni in sposobni, da ga sprejmejo. Proces učenja v različnih oblikah sodelovanja je mogoče spodbuditi z vzpostavitvijo mehanizmov komunikacije, srečanj in obiskov, premagati je potrebno zaznavne in emocionalne ovire, spodbuditi pripadnost in zavezanost učenju, zaupanje in odprt tok informacij.

2.3.7.3. Prilagoditev kulturi nenehnega učenja

Kulturo je članom potrebno posredovati v obliki primerov in uspešnih zgledov, v jasno izraženi viziji in poslanstvu, s spodbujevalnimi načeli, pravili, zgodbami o uspehu ... V kulturi učeče se organizacije zaposleni podpirajo inovativnost in učenje. Management daje jasna sporočila, navodila in izraža svoja pričakovanja. Podrejenih ne vodi z avtoriteto in jih ne ustrahuje. Pripravljen je spraševati, poslušati, se učiti ter spremeniti svoja načela in način dela. Kultura učečega se podjetja je tako tehnično kot tržno orientirana.

2.3.7.4. Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj

V sodobnem poslovanju se mora podjetje ozreti tudi navzven in presoditi, kako k udejanjanju učeče se organizacije pripomore povezovanje s konkurenti, dobavitelji, strankami in drugimi zunanjimi deležniki. Za preoblikovanje v učečo se organizacijo moramo zgraditi mrežo, ki naj vsebuje pravo razmerje ohlapnih in tesnih povezav. Prve z močno izmenjavo znanj dajejo razmerju globino in vrednost, druge pa širino in prilagodljivost. Koristi tesnih vezi sta visoka raven socialnega kapitala in bogata izmenjava eksplisitnega in tacitnega znanja, ohlapne vezi pa so izvor različnosti, ustvarjalnosti, prilagodljivosti.

2.3.7.5. Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja

Za izvedbo procesa medorganizacijskega povezovanja je najbolje imenovati integracijskega managerja, ki neposredno pomaga oblikovati kulturo zaupanja, odprtosti in širitve znanj tako v organizaciji kot med organizacijami. Pomembno vlogo ima predvsem v primeru velikih organizacijskih sprememb, kot so prevzem, pripojitev, razvoj nove celovite strategije ali udejanjanje učeče se organizacije. Učinkoviti integracijski manager mora biti odločen, odgovoren in neodvisen, dobro mora poznati prevzemajoče podjetje, biti mora sposoben obvladovati poslovanje v turbulentnem okolju ter biti sposoben premagovati emocionalne in kulturne ovire. Njegova vloga je v tem, da najprej prepozna svoje osrednje naloge, pospešuje integracijski proces, učinkovito usklajuje aktivnosti, oblikuje organizacijsko kulturo in neformalna razmerja ter dosega hitre povratne rezultate procesa integracije.

3. Primerjalna analiza modelov učeče se organizacije

Ena izmed prvih ugotovitev primerjalne analize je ta, da je iz vseh treh modelov zelo lepo razvidno sosledje časovnih obdobj, v katerih so modeli nastajali. Ob upoštevanju dejstva, da je Sengejev model oral ledino na področju učeče se organizacije, bi ga lahko označili kot osnovo za udejanjanje učeče se organizacije v praksi tudi zaradi tega, ker so njegovi sestavni elementi bistvo učeče se drže, ki ga mora najprej osvojiti vsak posameznik in ga z svojim delovanjem potem prenesti tudi na celotno organizacijo, če hočemo, da bo učeča se organizacija zaživela tudi v praksi. Ob predpostavki, da s Sengejevim modelom naredimo premik v glavi, je Daftov model njegova razširitev, ki definira, katera so ključna področja v organizaciji, ki so pomembna pri preoblikovanju v učečo se organizacijo. Najbolj podroben med vsemi tremi je Model Future-o, ker se poleg osebne drže posameznika osredotoča na tudi ključna področja v organizaciji ter pri tem ponuja širok nabor primerov konkretnih praks, ki lahko služijo kot vodilo ali kot pomoč pri praktičnem udejanjanju učeče se organizacije. Na osnovi tega lahko potegnemo sklep, da se vsi trije modeli medsebojno dopolnjujejo, vendar bi pri uvajanju v prakso organizacijam svetovali, da najprej pridejo do razumevanja vsebine elementov Sengejevega modela ter naslednje korake preoblikovanja v učečo se organizacijo načrtujejo ob pomoči Daftovega modela in Modela Future-o.

Primerjalna analiza je zasnovana tako, da v prvi fazi vključuje zbir glavnih značilnosti vseh treh modelov po posameznih elementih in poskus ugotovitve, če te iste značilnosti prepoznavajo tudi drugi avtorji. V drugi fazi analize pa sem iz vsebine izluščila stične točke, kjer se vsi trije modeli srečujejo in jih zato lahko poimenujemo kar temelji za udejanjanje učeče se organizacije.

3.1. Organizacijska struktura

Sengejevo izhodišče je, da je bistvo organizacijske strukture organizem, ki se neprestano spreminja in je zanj značilno, da se sam upravlja, deluje avtonomno ter lahko sam sebe nenehno razvija in izboljšuje. Po Sengeju se struktura učeče se organizacije začne oblikovati že v glavi vsakega zaposlenega, ker je strukturo, ki je sposobna neprestanega spreminjanja in prilagajanja, možno oblikovati samo, če začnemo pri sebi. Prvi korak je zavedanje svojih mentalnih modelov in izboljševanje svojega osebnega mojstrstva skozi sistemsko mišljenje. S tem, ko se zavemo ustreznosti oz. neustreznosti svojih mentalnih modelov opravimo z mejami v glavi, s prepričanju, ki so zakoreninjena globoko v nas in smo pripravljeni spreminjati sebe in stvari okoli sebe. Mentalni modeli igrajo ključno vlogo pri vzpostavljanju strukture učeče se organizacije, ker vključujejo odkrivanje, preučevanje in izboljševanje naše notranje predstave o tem, kako stvari delujejo in kaj se odvija okrog nas. Z zavedanjem mentalnih modelov se zavemo, kje se nahajamo in kaj moramo spremeniti, da bomo tam, kjer si želimo biti. Tu potem stopi v igro osebno mojstrstvo, ki predstavlja osebno rast in učenje. Ljudje z visoko stopnjo osebnega mojstrstva neprestano širijo svojo sposobnost ustvarjanja rezultatov in iz tega sledi tudi spreminjanje in zavestno oblikovanje želene organizacijske strukture. Pri vsem pa je potrebno uporabljati sistemsko mišljenje, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose, jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti, kjer si pomagamo z metodami, orodji in principi, ki so usmerjeni k iskanju povezav med silami, ki so del običajnega procesa. Bistvo vsega je dejstvo, da je organizacijska

struktura, ki nastane kot rezultat našega razmišljanja in interakcije, živa, kar pomeni, da posamezniki in timi lahko vplivajo na najbolj trdne meje organizacije, ki izvirajo iz človeških želja, pričakovanj, prepričanj in navad in ostajajo nespremenjene, ker se z njimi nihče nikoli ni ukvarjal.

Pri Daftu ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske strukture igra horizontalna organizacijska integracija, ki temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih, manj pa na oddelčnih funkcijah. Vsi zaposleni, ki delajo na določenem procesu imajo stik med sabo, da lahko komunicirajo in usklajujejo svoja pričakovanja, delijo znanje in s tem ustvarjajo vrednost za kupca. Vertikalna hierarhija je opazno sploščena, maloštevilni vrhni management se ukvarja s tradicionalnimi podpornimi funkcijami, kot so finance in kadri. Samousmerjajoči se timi so temeljna delovna enota. Meja med funkcijami ni, ker time tvorijo ljudje iz različnih funkcijskih področij. Za oblikovanje strukture je značilna tudi odprtost pri povezavi z dobavitelji in kupci, ki postajajo del organizacijskega tima.

Struktura učeče se organizacije, ki jo opisuje model Future-o se odlikuje po nizki stopnji hierarhije, kar je vključeno že v 1. elementu modela.

2. element vključuje dve praksi, ki imata pomemben vpliv na učinkovitost organizacijske strukture. Prva je analiza socialnih mrež, ki omogoča analizo medsebojnih odnosov, kjer se položaj posameznika kot vozlišča v socialni mreži lahko razlikuje od njegovega položaja v organizacijski shemi ali hierarhiji. Druga pa je zemljevid znanja, ki je vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi, ki posameznikom na različnih organizacijskih ravneh omogoča učinkovito komunikacijo, dostop do organizacijskega znanja, odkrivanje do sedaj neizkoriščenega znanja in povezav med znanji. Prav tako jo je možno uporabljati za odkrivanje otokov znanja, za analizo možnosti širjenja tega znanja po organizaciji ali kot podpora razvoju kadrov v podjetju.

V 3. elementu zasledimo, da je značilnost organizacijske strukture timska organiziranost. Timi so pristojni in odgovorni za poslovanje virov. To zmanjša stroške neučinkovite hierarhije, ker je potrebnih manj organizacijskih ravni in drugačna oblika kontroliranja. Organizacijska struktura, ki se na račun tega ustvari je sploščena in ima širok kontrolni razpon, kar omogoča vzpostavitev novih načinov dela. Nove organizacije so oblikovane tako, da so uporabne v praksi, poudarek je na horizontalnih mehanizmi usklajevanja in procesih odločanja. Njihove osrednje sposobnosti so skupinski način razmišljanja, sposobnost pritegniti zaposlene, brezmejnost organiziranja, sposobnost hitrih in stalnih sprememb ter hitro učenje. 5. element modela Future-o izpelje timsko delo na nivo virtualnosti, kjer management timov postavi v virtualno okolje, kjer so porušene tako geografske kot časovne ovire. Organizacijska struktura takih organizacij je zelo dinamična, fleksibilna in začasna, razviti mora svojo kulturo in identiteto. Virtualna organiziranost omogoča organizaciji, da zbere vse dele, ki jih potrebuje in nato celoten sistem razpusti. Procesni organizacijski stroj ima prožne kadre, preprosto obliko, širok kontrolni razpon ter nizko, sploščeno vodoravno organizacijsko strukturo in stremi k opolnomočenju.

Prednosti horizontalnih odnosov so izpostavljene tudi v 4. elementu, kjer poleg brezmejnosti med oddelki v podjetju, zasledimo tudi pomen »uslužnostnega« vodenja za organizacijsko strukturo. Uslužnostno vodenje je značilno po tem, da managerji služijo drugim članom in poslanstvu organizacije.

3.1.1. Skupne ugotovitve

Senge trdi, da se bistvo organizacije začne v naših glavah in šele, ko skozi mentalne modele razumemo stvari okrog sebe lahko zavzamemo držo osebnega mojstrstva, ki si prizadeva izboljšati sedanje stanje in skozi sistemsko mišljenje oblikovati nekaj novega. Pri Daftu je bistvo organizacije horizontalna struktura, poudarek je na procesih, odprtih mejah med oddelki in zunaj podjetja ter timske delu. Tudi Model Future-o poudarja pomen nizke stopnje hierarhije, širokega kontrolnega razpona, horizontalnih odnosih, brezmejnosti, uporabo praks, kot sta analiza socialnih mrež in oblikovanje zemljevidov znanja, prakticiranje timskega dela in njegovo prenašanje v virtualno organiziranost.

3.1.2. Ugotovitve drugih avtorjev

Kadar ugotovitve vseh treh modelov primerjamo z ugotovitvami drugih avtorjev lahko najdemo veliko vzporednic. Ena je npr. ta, da naj organizacijska struktura tudi ob svoji velikosti daje vtis majhnosti, ker so majhni kolektivi že po naravi učeče se organizacije (Day, Peters, Race, 1999). Struktura naj posnema organsko mrežo, ki v sebi združuje nizko stopnjo formalizacije in centralizacije ter visoko integracijo, ki ohlapno združuje enote in time, ki se združujejo okrog izdelka in tržnih kombinacij. Zanj je značilna tudi decentralizacija in kombinacija mislecev ter izvajalcev, ki se koordinirajo skozi diskusijo (Swieringa, 1994) in zasnova, ki ne prekinja delovnega toka operacij, ki so intenzivno pomembne iz vidika koncentracije znanja (Curado, 2006).

3.2. Organizacijski procesi in oblikovanje delovnih mest

Sengejev model pri definiranju organizacijskih procesov in oblikovanju delovnih mest zahteva, da najprej prepoznamo svoje mentalne modele, da prakticiramo osebno mojstrstvo in uporabljamo sistemsko mišljenje. Organizacijski procesi in oblikovanje delovnih mest so namreč neločljivo povezani z organizacijsko strukturo in s tem, ko spreminjamo organizacijsko strukturo, nujno spreminjamo tudi procese in preoblikujemo delovna mesta. Razvijanje sposobnosti ravnanja z našimi mentalnimi modeli vključuje zavedanje trenutnega stanja in učenje novih spretnosti ter uvajanje novih praks, ki te spretnosti pomagajo prenašati v vsakdanjo prakso. Osebno mojstrstvo skozi spreminjanje in izboljševanje samega sebe za sabo povleče tudi redefiniranje delovnih mest ter s tem posledično vzpostavitev pogojev, kjer so zaposleni lahko proaktivni in imajo občutek namena pri svojem delu. Pri vsem je ključno, da delujemo po principu sistema mišljenja, da znamo prepoznati medsebojne vplive, povezave in sile, ki so združene v posameznem procesu in s tem tudi pri posameznem delovnem mestu ter jih usmerimo tja, kjer predstavljajo dodano vrednost za kupca in trajno konkurenčno prednost organizacije. Bistvo vsega je to, da posameznika usmerjamo iz tega, da obdeluje svoj vrtiček k temu, da se zave pomembnosti svoje vloge kot član tima in v najširšem pomenu kot član celotne organizacije. Iz tega potem sledi tudi oblikovanje procesov in delovnih mest kot del večje celote ter prehod iz individualnega učenja v timsko učenje.

Že pri Daftovi organizacijski strukturi je razvidno, da svojo učečo se organizacijo bazira na tokovih dela in procesih, kar je mogoče izvajati le ob podpori timskega dela. Izhaja iz izhodišča, kjer so

samousmerjujoči timi bistvo organizacije in so sestavljeni iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi in znanji, ki so v stiku s končnimi kupci ter ustvarjajo spremembe in izboljšave skozi vse svoje delo. Samousmerjujoči timi so sestavljeni iz zaposlenih, ki rotirajo na delovnih mestih tako, da na koncu izdelajo cel izdelek oz. storitev. V takem načinu dela so šefi praktično eliminirani, ker imajo člani tima pravico sprejemati odločitve o tem, kakšen bo način dela in odgovornost za izobraževanje, varnost, razporejanje dopusta, delovnih metod, sistema plačil in nagrad in koordinacijo z drugimi timi. V učeči se organizaciji gre za prehod iz rutinskih nalog v opolnomočene vloge, ki je posamezni zaposleni del dinamičnega socialnega sistema, ki ima pravice in dolžnosti, ki posamezniku pusti odprte roke pri doseganju cilja.

Model Future-o v svojem 1. elementu od učeče se organizacije pričakuje določitev strategije za izboljšanje procesov in opredelitev ključnih procesov, na katere se mora organizacija osredotočiti. Pri tem je potrebno upoštevati tudi uvedbo metodologije izboljšav in integracijo izboljšav v običajen poslovni proces, spremembe organizacijske strukture in graditev sistema, ki udejanja finančna in nefinančna povračila ter s tem sklene druge procese v organizaciji. Smiselno je nadaljevati z oblikovanjem strateškega tima za spremembe, ki ga vodi najvišji predstavnik organizacije, njegovi člani pa so vsi, ki mu neposredno poročajo. Člani tima vpeljejo participativno vodenje in začnejo participativno oblikovanje strategije, kar pomeni, da takoj vključijo vse zaposlene.

2. element pravi, da bistvo organiziranosti učeče se organizacije v timski strukturi, kar pomeni, da so delovne aktivnosti organizirane okrog delovnih timov, ki se usmerjajo sami. Sestavljeni so iz zaposlenih z različnimi sposobnostmi, ki menjavajo dela, da izdelajo celoten proizvod. Neposredno se ukvarjajo s strankami, sproti uvajajo spremembe in izboljšave ter so pooblaščen za sprejemanje vseh odločitev, ki zadevajo njihovo delo. Skozi timsko delo pride do večjega prizadevanja članov, do sprostitve energije in kreativnosti, poveča se motivacija za delo, poveča se zadovoljstvo in zmanjša izpostavljenost stresu, poveča se pridobivanje novih znanj in spretnosti in poveča se prilagodljivost celotne organizacije. Ena izmed izpeljank so tudi virtualni timi, kjer gre za delovne skupine, ki združujejo člane različnih nacionalnosti, njihove aktivnosti pa segajo v več držav in jih pri izvajanju nalog povezujejo telekomunikacijska in informacijska tehnologija.

Timsko organiziranost 5. element nadgradi s procesom timskega učenja, ki je učenje in povezovanje posameznikov, ki so vključeni v timsko delo in ki obsega procese in sisteme prek katerih zaposlenim omogočijo, da se učijo in da delijo svoje naraščajoče znanje. Z implementacijo znanja v procese organizacije se ukvarja tudi 7. element, ki kot pogoj za uspešno prenašanje znanja postavlja odstranjevanje medosebnih in organizacijskih ovir in kjer sta struktura in tehnološka podpora procesu prenašanja znanja, dva pogoja, ki implementacijo pospešujeta ali pa zavirata. Kot zelo pomemben element pri oblikovanju delovnih mest je okolje, ki podpira skupno vlaganje, ki predstavlja mehanizem za prenos tacitnega znanja in kjer se oblikujejo interne in eksterne mreže, ki vsebujejo pravo razmerje ohlapnih in tesnih povezav.

3.2.1. Skupne ugotovitve

Senge tudi pri organizacijskih procesih in oblikovanju delovnih mest kot izhodišče postavlja mentalne modele, osebno mojstrstvo, sistemsko mišljenje in timsko strukturo. Tudi tu je zanj izhodišče, da se moramo najprej zavedati, kako dojemamo in si razlagamo stvari na svojem delovnem mestu, šele nato lahko začnemo z aktivnostmi za njihovo spreminjanje in izboljševanje. Pri tem nam je v pomoč sistemsko mišljenje, ki nas uči prepoznavati medsebojne vplive in povezave. Senge tudi pravi, da bistvo učinkovitega dela ni posameznik, temveč njegova vključenost v tim, ki skupaj dela ter se tudi skupaj uči in iz česar izpelje opredelitev timskega učenja. Tudi Daft je mnenja, da je osnova pri oblikovanju delovnih mest timska struktura, ki lahko deluje le, če so člani tima opolnomočeni, da se lahko odločajo o vsem, kar zadeva njihovo delo ter si s tem tudi delijo odgovornost za doseganje rezultatov. Tudi Model Future-o pravi, da timsko delo izhodišče za učinkovito izvajanje procesov in oblikovanje delovnih mest v učeči se organizaciji, ki predstavlja tudi timsko učenje, ki na koncu predstavlja implementacijo znanja v procese organizacije. Model Future-o daje poudarek za določitev strategije za opredelitev ključnih procesov v organizaciji, kjer si je mogoče pomagati tudi z oblikovanjem strateškega tima za spremembe.

3.2.2. Ugotovitve drugih avtorjev

Tudi Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (1996) in Grah (2006) prepoznavajo opolnomočenje kot izhodišče za oblikovanje delovnih mest v učeči se organizaciji, ker se moč tako razprši na več ravni in s tem se ustvarja skupnost, kjer se zaposleni počutijo kot del nečesa večjega, kar jim daje občutek varnosti in občutek, da so pomembni. Opolnomočenje je tesno povezano s timskim delom, ki spodbuja pretakanje tihega znanja (Nonaka, Takeuchi, 1995). Timi morajo biti sestavljeni diverzificirano (Guns, 1996) in morajo biti sposobni delovati medfunkcijsko (Goh, 2003). Člani tima morajo imeti potrpljenje, sposobnost in pripravljenost, da poiščejo povratne informacije, ki so potrditev, da so njihove besede, argumenti, pripombe in skrbi pri drugih razumljene tako kot sami pričakujejo (O' Keefe, 2002).

Timsko delo zelo dobro dopolnjuje prakticiranje rotacije, ki omogoča, da zaposleni iz različnih oddelkov postanejo med seboj bolj povezani ter da posamezni zaposleni bolje spozna druge dele organizacije. Tem bolj organizacija prakticira rotacijo, več konsenza je med posamezniki, kar pozitivno vpliva na interpretacijo informacij in predstavlja mehanizem za organizacijsko učenje (De Weerd-Nederhof, 2002). Pozitivni učinek rotacije je tudi dvig posameznikove predanosti učenju, ker predstavlja odlično orodje za razvoj posameznika in za dvig motivacije (Jerez Gomez, Lorente Cespedes, 2004). Za oblikovanje delovnih mest je pomemben odnos organizacije do izobraževanja in tu je ustanovitev korporativne univerze lahko odlično orodje za kontinuirano izobraževanje zaposlenih (El-Tannir, 2002). Druga možnost je določitev agenta organizacijskega učenja, ki je človek z visokimi intelektualnimi standardi, z bogatimi izkušnjami znotraj in zunaj podjetja, sposobnostmi za komunikacijo s sodelavci in strankami ter odprtost za iskreno komunikacijo z drugimi. Odlikuje ga tudi podjetništvo, kar pomeni, da ga odlikuje pripravljenost za prevzemanje tveganja, želja po avtonomiji, ciljna usmerjenost in samokontrola (Dierkes et al, 2001).

3.3. Motivacija

Sengev model kot ključno orodje pri motivaciji najprej izpostavi osebno mojstrstvo, ker se zaveda, da je osebno zadovoljstvo ključnega pomena in da naše življenje ni polno, če delovno mesto ni eno izmed točk, kjer lahko dosežemo osebno izpopolnitev. Osebno izpopolnitev pa lahko dosežemo samo s tem, da si prizadevamo za osebno rast in učenje. Naslednje ključno orodje je oblikovanje skupne vizije, ker je vizija ključni motor za motivacijo v smeri premikanja se k želenim ciljem. Pri skupni viziji pa je potrebno upoštevati, da je njen temeljni kamen osebna vizija, ki mora ujemati z vizijo organizacije, ker so le tako vsa kolesa usmerjena v smer doseganja rezultatov. Senge tudi poudarja, da ima pri motivaciji zaposlenih in pri usmerjanju za doseganje skupne vizije, ključno vlogo manager in njegov stil vodenja. Naslednji pomemben element je še timsko učenje, ker šele skozi delovanje timu posameznik dobi občutek delovanja za nek širši cilj in občutek varnosti, da lahko pokaže tisto, kar je v njem najboljšega.

Pri Daftu je opolnomočenje močna motivacija, ker pomeni zadovoljevanje višjih potreb posameznika, kar predstavlja občutek osebnega mojstrstva. S tem, ko imajo zaposleni več pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev, ki zadevajo njihovo delo ter tudi vpliv in možnost spreminjanja ciljev organizacije, organizacijske strukture in sistemov nagrajevanja. S tem se poveča njihov občutek odgovornosti in pripadnosti organizaciji. Tak način dela podpira tudi timska kultura in nove oblike vodenja, ki so usmerjene v motiviranje zaposlenih. Močno orodje, ki motivira, je prav tako oblikovanje skupne vizije, ki poleg motivacije spodbuja tudi orientacijo in koordinacijo.

Model Future-o v svojem 4. elementu pravi, da je za motiviranje ključno oblikovanje delovnih mest z upoštevanjem motivacijske teorije za izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva pri delu. Učeče se organizacije motivirajo tako, da prenašajo moč na zaposlene oz. jih opolnomočijo z delegiranjem moči in pristojnosti. Prenos moči pomeni, da zaposleni dobijo informacije, znanje, moč in nagrade, ki jim omogočijo svobodnejše izvajanje nalog. Motivacijski programi, ki jih učeče se organizacije pogosto prakticirajo so: prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, okrepitve, postavljanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje, jasno načrtan razvoj kariere. Na motivacijo pa vplivajo tudi slog vodenja, organizacijska kultura in klima, samomotivacija zaposlenih, pripadnost organizaciji ter spoštovanje zaposlenih.

5. element med orodja za dvig motivacije vključuje tudi prakticiranje timskega dela, opredelitev vizije ter poslanstva in slog vodenja. Management mora definirati jasno vizijo, ki mora izražati vrednote in prepričanje o tem, kakšna naj bo organizacija, kakšen je njen namen in kaj želi z njo doseči. Vizija povečuje pripadnost podjetju in ponuja okvir za utrjevanje osebnih vezi. Učeča se podjetja zaposlenim prepustijo odločitev, s katerimi dejavnostmi bodo uresničili vizijo. Vodenje v učečem podjetju se mora zato izvajati na način, da pri zaposlenih vpliva na notranjo motivacijo, tako da sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih aktivnosti za doseganje skupnih ciljev.

3.3.1. Skupne ugotovitve

Senge kot ključna izhodišča za spodbujanje motivacije izpostavlja osebno mojstrstvo, oblikovanje skupne vizije in timsko učenje. Osebno mojstrstvo je ključnega pomena, ker je ravno prizadevanje za osebni napredek najbolj močna motivacija. Oblikovanje skupne vizije je pomembno zato, ker nas motivira že sam občutek, da delamo za nek višji namen, kar nadgradi tudi timsko učenje. Daft smatra, da je močna motivacija opolnomočenje, ker ima posameznik občutek, da ima priložnost vplivati na to, kar dela. Močna prilagodljiva kultura, timska struktura prav tako dvigujeta motivacijo s tem, ker sestavljata okolje, kjer zaposleni lahko delajo in osebno rastejo. Tu opazimo pomemben vpliv vodenja, ker se prav kultura in timska struktura učeče se organizacije oblikujeta samo ob ustreznem vodstvenem slogu. Tudi Model Future-o daje poudarek motivacijskim teorijam, med katere se uvršča opolnomočenje, slog vodenja, organizacijska kultura in klima, timsko delo ter opredelitev vizije in poslanstva. Management, ki spodbuja timsko delo, ustvarja kulturo, ki spodbuja sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju skupne vizije in poslanstva, potem pa zaposlenim pusti proste roke, kako ju uresničiti.

3.3.2. Ugotovitve drugih avtorjev

Tudi pri drugih avtorjih zasledimo, da je motivacijska struktura v organizaciji visoka, ko se čim več zaposlenih identificira s skupno dogovorjenimi cilji, ker je najpomembnejši del človeške osebnosti želja po tem, da so naša prizadevanja prepoznana, cenjena in primerno vrednotena (Underwood, 2004) (Bukovec, 1996). Motivirani zaposleni namreč aktivno vključijo vse svoje sposobnosti. Zadovoljstvo je pri tem nujen pogoj, kjer mora biti izpolnjeno vsaj to, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom in delovnim okoljem. Stopnja, ki sledi motivaciji pa je aktivna angažiranost, ki pomeni, da so zaposleni svojemu delu predani z mislimi in srcem. Motivacija tako spodbuja kreativnost in svobodno razmišljanje, ker povečuje delovno zadovoljstvo. Rezultat je tudi boljše timsko delo. (Micklethwait, Wooldridge, 2000).

Poskusi motiviranja običajno vključujejo zburjanje občutka koristnosti dela, poznavanje cilja, poznavanje rezultatov dela, delovne razmere, pohvalo in grajo, jasnost navodil za delo, tekmovanje sam s sabo in z drugimi, sodelovanje, ustvarjanje pravih problemov in plačilo (Lipičnik, Možina, 1993). Skozi različne raziskave so se kot ključni faktorji motivacijski faktorji pokazali tudi: zadovoljstvo z delom, klima v skupini, kakovost interakcije med sodelavci, napredek pri delu, doseganje ciljev, uspešen potek projektov, zadovoljstvo s prostori, kjer se delo odvija in kakovost interakcije z vodstvom (Vermaak, Weggeman, 1999).

Tu spoznamo tudi zanimivo vejo motivacije, ki se imenuje motivacija za učenje, ki pomeni, kako zaposlenim dati tehten razlog, zakaj je zanje dobro, če se naučijo nekaj novega. Tu nam lahko pomaga to, da zgled tistih, ki se z veseljem učijo, poskušamo prenesti še na druge (Day, Peters, Race, 1999). Motiviranost za prenašanje znanja in s tem za ustvarjanje učeče se organizacije lahko dosežemo z rednim komuniciranjem o ciljih in prednostih, z rednimi aktivnostmi, ki zadevajo management znanja, s promocijo zgodb o uspehu, z graditvijo močnih timov ter s predanostjo in podporo najvišjega managementa. Vse to mora postati del delovnega vsakdanjika in pripravljenost na učenje mora biti ocenjevana in vključena v variabilno nagrajevanje (Davenport, Probst, 2002).

3.4. Komunikacija

Sengejev model kot ključno orodje komunikacije izpostavlja prakticiranje dialoga, iz katerega se razvije tudi nov način poslušanja. S tem ljudje začnejo slišati celoto in ne samo tega, kar reče posameznik. Ko postanemo pozorni, na to kako razmišljamo in komuniciramo, in ko začnemo razvijati sposobnosti za drugačne načine razmišljanja, smo že začeli spreminjati organizacijo na bolje in s tem bomo razvijali tudi občutek lastnih sposobnosti in samozaupanja, kar poveča našo odprtost, sprejemanje različnih mnenj in medsebojno spoštovanje, kar je ključnega pomena, da se v organizaciji lahko vzpostavi občutek varnosti. Iz vsega tega tudi sledi, da je način komuniciranja obvezni sestavni del, ko prakticiramo osebno mojstrstvo in je pomemben del timskega učenja. Pri trudu, ki ga vložimo v osebno rast in učenje, je izboljševanje veščin komuniciranja bistvenega pomena in skozi delovanje v timu imamo priložnost, da ju vsakodnevno prakticiramo v praksi.

Tudi pri Daftu je komunikacija zelo pomembna. Po njegovem mora učeča se organizacija oblikovati dinamično mrežo formalnih in neformalnih komunikacij, ki omogočajo odprtost in transparentnost informacijskih povezav znotraj organizacije, kot tudi v povezavi z okoljem, kupci, dobavitelji ter tudi s konkurenti. Zavedanje pomena učinkovite komunikacije je zato vključeno tudi v decentraliziranem odločanju in participativni strategiji. Poudarek na komunikaciji iz oči v oči, kjer se osredotočamo na poslušanje, kar omogoča poglobljeno in iskreno komuniciranje. Poudarek je tudi na razmišljanju, ker tako odстранjemo ovire v tokovih, s katerimi se prenašajo informacije.

Model Future-o že v 1. elementu poudarja, da so vsem dostopne informacije osnovni pogoj za učinkovito komunikacijo. To nadgrajuje 2. element, ki zagotavljanje dostopnosti informacij definira kot eno izmed osrednjih aktivnosti managementa znanja, ki v svojem bistvu predstavlja zagotavljanje podpore informacijsko – komunikacijskih tehnologij (IKT), uporabo dialoga, razprave, aktivnosti za prenos eksplicitnih in implicitnih znanj. 3. element se osredotoči na management, ki mora time spodbujati k odprti medsebojni komunikaciji in delitvi znanj z drugimi, ker je z boljšo informiranostjo mogoče doseči boljše rezultate, kjer je pomoč tudi oblikovanje odprtega informacijskega sistema in kulturne etičnosti.

4. element se osredotoča na obliko in smer komuniciranja, ki jo najprej razgradi na formalno in neformalno. Formalna je vezana na formalna razmerja in procese, neformalna pa se oblikuje na ravni neformalnih skupin pri skupnem druženju. Komunikacije v organizaciji potekajo v treh smereh: navzdol, navzgor in horizontalno. V učečih se organizacijah se poudarjajo horizontalne komunikacije, kjer stalno poteka izmenjava informacij med oddelki in različnimi ravni. V horizontalni komunikaciji lahko gre za medoddelčno reševanje problemov, za medoddelčno usklajevanje za izvršitev skupnih projektov ter za pobude za spremembe in izboljšave, ki lahko pomagajo organizaciji, da raste in se izboljšuje. Odgovornost za vzpostavitev prave oblike in smeri komunikacije je domena managerja, ki si mora prizadevati za vzpostavitev in vzdrževanje formalnih kanalov komuniciranja v vseh treh smereh in pri tem uporabljati tudi neformalne kanale.

5. element nadgradi 4. element v tem, da dodatno k prej navedenim oblikam poudarja pomen komunikacije organizacije navzven in da se je potrebno zavedati, da učinkovito povezovanje ciklov implicitnega in eksplicitnega učenja učeče se organizacije zagotavljajo odprte komunikacije, ki omogočajo pretok informacij. Sem je vključen tudi management informacij, ki je sestavljen iz razvoja skupnega jezika, iskanja informacij in znanj, komunikacije o kompleksnih tehničnih informacijah in notranjem obveščanju o inovativnosti. V 5. elementu zasledimo tudi pomen navpičnih povezav pri pretoku informacij v projektih inovacij, ki je dopolnjena z odprtimi komunikacijami preko horizontalnih povezav, ki zagotavljajo porajanje idej in izbiro najboljše možnosti za njeno uresničitev. 5. element poudarja pomen odprte medfunkcijske komunikacije, dolžine komunikacijskih povezav in njen vpliv na delo z mentalnimi modeli, ki vplivajo na naše razumevanje realnosti in uresničevanje akcij in pri timskem učenju.

3.4.1. Skupne ugotovitve

Senge kot ključno pri komunikaciji poudarja pomen osebnega mojstrstva, s katerim se trudimo izboljševati sami sebe in si s tem prizadevamo tudi za izboljševanje svojih sposobnosti komuniciranja. Timsko okolje odlično nadgrajuje osebno mojstrstvo, ker nam nudi vsakodnevno možnost za prakticiranje komuniciranja in s tem izboljševanja naših sposobnosti. Daft za osnovo učinkovitemu komuniciranju postavi odprtost informacij in pravi, da je odprtost informacij možna samo, če v organizaciji tečejo odprte mreže formalnih in neformalnih komunikacij. Pri njem spoznamo tudi pomen komunikacij, ki jih ima podjetje zunaj svojih meja z zainteresiranimi deležniki, kupci, dobavitelji in jih lahko uvrstimo v decentralizirano odločanje in participativno strategijo. Model Future-o tudi na prvem mestu poudarja odprtost oz. dostopnost informacij, kar mora management spodbujati z ustrezno informacijsko podporo in managementom informacij ter se zavedati, da je prav on tisti, ki ima močen vpliv na tokove komunikacije znotraj organizacije. Spodbujati mora vsesmerne formalne in neformalne komunikacije ob upoštevanju pomena dolžine komunikacijskih povezav. Model Future-o temelji na tem, da so prav odprte komunikacij tiste, ki vplivajo na sprejem vizije, na naše mentalne modele in na timsko učenje.

3.4.2. Ugotovitve drugih avtorjev

Pomen komunikacije je razviden tudi v delih drugih avtorjev. Komunikacija je dvosmeren proces, v katerem je način dela partnerski in omogoča izmenjavo informacij in mnenj med managementom in zaposlenimi (Gruban, 1999) (Reynolds, Ablett, 1998). Avtorji poudarjajo, da mora biti komunikacija jasna, hitra in fokusirana. Informacije povezane z organizacijskimi problemi in priložnostmi se morajo prenašati preko internih oddelčnih mejah organizacije, ker se na tak način prenaša tudi znanje, kjer pa je še posebej pomemben prenos znanja od zunaj v notranje okolje organizacije (Goh, 2003). Pri vzpostavljanju učeče se organizacije je zelo pomembna tudi neverbalna komunikacija, ker nam odkriva iskrenost tistega, kar dejansko izrečemo (Kline, Saunders, 1998). Učinkovito orodje komuniciranja v timu je dialog, ki spodbuja, da se vključeni pogovarjajo iz misli in iz srca, ker tako razkrijejo vse dimenzije in tako gradijo skupno razumevanje, ki pripelje do rešitve (Guns, 1996).

3.5. Organizacijska kultura

Kultura Sengejeve učeče se organizacije se začne oblikovati v točki, ko se posamezniki združijo v viziji za svojo organizacijo. V taki kulturi se vsak zaposleni zaveda, da nosi odgovornost za celoto in ne samo za svoj del. Tu pride do izraza osebno mojstrstvo, ker imajo ljudje z visoko stopnjo osebnega mojstrstva poseben občutek za namen, ki leži za njihovo vizijo in cilji. Na sedanjo situacijo gledajo kot na zaveznika in ne kot sovražnika, znajo se odzvati na spremembe, imajo čut za raziskovanje, počutijo se povezane z drugimi in povezane z življenjem, ne odpovejo se nobeni svoji posebnosti, počutijo se kot del velikega kreativnega procesa, na katerega lahko vplivajo. Živijo v duhu stalnega učenja in nikoli ne pridejo do točke »vseznanja«, zavedajo se svojih pomanjkljivosti in nezadostnosti, kljub temu pa so globoko samozavestni. So predani, iniciativni in odgovorni do sebe, do drugih in s tem prav do vsega, kar delajo. Na tak način so ključni člen pri oblikovanju kulture, ki si prizadeva za vzdušje medsebojnega sprejemanja, spodbujanja radovednosti in eksperimentiranja. Vse to so potrebne lastnosti, ki jih morajo imeti »promotorji« za oblikovanje skupne vizije, ki le tako lahko za sabo vlečejo sledilce in združujejo njihovo lastne vizije. Ker je bistvo Sengejeve učeče organizacije timsko delo, je iz tega tudi očitno, da kultura v organizaciji nujen pogoj, če hočemo, da posameznik združi svojo vizijo in timsko vizijo tudi skozi proces timskega učenja, kjer spoznava prednosti opuščanja »kultiviranja lastnega vrtička in obdelave celotnega polja«.

Kultura Daftove učeče se organizacije spodbuja odprtost, brezmejnost, enakost, ceni nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam ter vključuje močne vrednote v tem, da je celota bolj pomembna kot en sam del, kjer mej med elementi ni, ustvarja občutek enakosti ter ceni spremembe, prevzemanje tveganja in izboljšave. Ključni dejavnik, ki vpliva na kulturo, je management, ki oblikuje njene norme in vrednote, ki spodbujajo doseganje rezultatov na visokem nivoju. Managerji ustvarjanje take kulture lahko spodbujajo z oblikovanjem vizije, ki ji zaposleni verjamejo, z zgledom in svojimi dnevnimi aktivnostmi, ki tovrstno kulturo potrjujejo. Taka kultura združuje ljudi s tem, da čutijo, da je njihov vsakodnevni prispevek pomemben in ima njihov glas težo.

Model Future-o že v 1. elementu poudarja, da realizacija modela učeče se organizacije zlasti vpliva na kulturo in vrednote posameznika, kjer se treba zavedati, da organizacijske kulture ni mogoče spreminjati načrtno, ampak morajo vsi zaposleni zaznati prednosti, ki jih bo sprememba prinesla in prav zato je organizacijsko kulturo učeče se organizacije mogoče prepoznati po prilagodljivosti, sodelovanju in novih načinih razmišljanja.

V 3. elementu zasledimo to, da mora organizacijska kultura temeljiti na zaupanju, predanosti postavljenim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu učeče se organizacije. Značilnost take organizacijske kulture je timska odgovornost za doseganje rezultatov, kjer je pomembno, da so oblikovane jasne smernice in okvir poslovanja. Tu igrajo ključno vlogo tudi ustvarjanje klime, ki spodbuja vrhunske rezultate, svoboda pri odločanju, opolnomočenje zaposlenih ter odgovornost, ki jo narekuje timska struktura.

4. element kulturo izpostavi kot vplivni faktor na ustvarjanje, delitev in aplikacijo znanj v organizaciji ter na to, kako bo znanje uporabljeno v določeni situaciji in na ustvarjanje procesov, v katerih se znanje ustvarja, preverja in posreduje po organizaciji. 6. element dodaja to, da je organizacijska kultura tudi eden od temeljev, na katerem organizacija gradi svoj intelektualni kapital.

Pomen kulture je izpostavljen tudi v 5. elementu, kjer je izhodišče, da učeča se organizacija potrebuje močno prilagodljivo kulturo, ki spodbuja spremembe in prilagajanje. Taka kultura poudarja odprtost, brezmejnost, enakost, nenehne izboljšave in tveganje. Njene vrednote in vedenjski vzorci spodbujajo zdravo prilagajanje na spreminjajoče se okolje. V prilagodljivi kulturi se managerji posvečajo kupcem in zaposlenim ter pozorno spremljajo notranje procese. Močna in prilagodljiva kultura temelji na vrednotah, kjer je celota je pomembnejša od delov, kjer so meje med deli v večji meri odpravljene, kjer je enakost najpomembnejša vrednota ter se spodbuja tveganje, spremembe in izboljšave. 7. element vse lastnosti učeče se organizacijske kulture povzame v vzdusje, kjer zaposleni podpirajo inovativnost in učenje, management pa daje jasna sporočila, navodila in izraža svoja pričakovanja. Podrejenih ne vodi z avtoriteto in jih ne ustrahuje. Pripravljen je spraševati, poslušati, se učiti ter spremeniti svoja načela in način dela.

3.5.1. Skupne ugotovitve

Senge kulturo organizacije na prvem mestu gradi skozi oblikovanje skupne vizije, kjer je njeno doseganje močno povezano z osebno rastjo in napredkom, ki je vključeno v osebnem mojstrstvu. Ker je potrebno združiti lastno vizijo z vizijo organizacije, pot do tega vodi skozi proces timskega učenja. Daftova močna prilagodljiva kultura učeče se organizacije je prav tako pogojena najprej z oblikovanjem skupne vizije ter načinom dela managementa, ki svoje zaposlene usmerja v njeno doseganje. Model Future-o se najprej dotakne dolgoročnosti procesa spreminjanja kulture in prav trdi, da kultura temelji na zaupanju, predanosti postavljenim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu učeče se organizacije, kjer igrajo ključno vlogo vrednote in ustvarjanje klime, ki spodbuja vrhunske rezultate, svoboda pri odločanju, opolnomočenje zaposlenih ter odgovornost, ki jo narekuje timska struktura. Kultura ima tudi vpliv na prenos znanja v organizaciji in na gradnjo intelektualnega kapitala. Pri vsem tem ima ključno vlogo način vodenja, ki mora ustvarjati okolje, ki vse prej navedeno podpira.

3.5.2. Ugotovitve drugih avtorjev

Tudi drugi avtorji izpostavljajo pomen kulture v učeči se organizaciji, ker predstavlja pogled v prihodnost in način življenja, ki ga delijo in sprejemajo vsi oz. skoraj vsi člani skupine; kako starejši člani prenašajo informacije o kulturi na mlajše člane in na to, kako se oblikuje percepcija in obnašanje posameznika v družbi (Marquardt, 1999). Značilnost kulture je njena usmerjenost v naloge in probleme, fleksibilnost in kreativnost (Swieringa, 1994). Kadar hočemo v organizaciji zgraditi kulturo, ki bo spodbujala prevzemanje tveganja moramo zaposlenim nuditi občutek varnosti, ki izhaja iz tega, da jih tim in management podpira v njihovih prizadevanjih. Tu je tudi pomembno, da so jim zaupane naloge, ki so jim kos in da se zavedajo, da imajo vsa pooblastila, da tveganje prevzamejo in se ne bojijo posledic (Kline, Saunders, 1998). Manager posebej kulture organizacije in spodbuja učečo se kulturo tako, da

jo vključi v svojo vizijo in to vizijo potem tudi komunicira s podrejenimi ter tako, da nagraduje tiste, ki ji sledijo, ker se tako prenaša tudi na druge (Argyris, Schön, 1996) (Hesselbein, Goldsmith, Beckhard, 1996).

Med spreminjanjem je kulturo potrebno usmerjati k strankam, ker to na koncu vpliva na poslovni rezultat, sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, motivacijo zaposlenih, sposobnost učenja organizacije, učinkovitost in inovacijske zmožnosti (Možina et al, 2002) (O' Keeffe, 2002). Pet zlatih pravil za spremembe v kulturi vključuje doseganje konsenza o potrebi po spremembi; zaupanje, odkritost in dvosmerno komunikacijo; izobraževanje in usposabljanje za potrebne kompetence ter potrpežljivost in fleksibilnost (Deal, Kennedy, 1998).

Kot sestavni del kulture je potrebno upoštevati tudi klimo, kjer si je potrebno zavestno prizadevati maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v organizaciji (Lipičnik, 1992), v kateri vsi zaposleni čutijo svojo pomembnost, čutijo, da se jih posluša in upošteva (Henry, 1991) ter imajo občutek varnosti, da lahko eksperimentirajo in si upajo tvegati (Poell et al, 1997).

3.6. Vodenje

Eno izmed ključnih izhodišč Sengejevega modela je, da se podjetje, ko prevzame držo učečega se podjetja, zaveže vzpostavljanju zadovoljstva svojih zaposlenih in skozi to manager prevzame dolžnost in odgovornost za vzpostavljanje klime, kjer se osebno mojstrstvo vsakodnevno prakticira. To pomeni, da si mora prizadevati za vzpostavljanje klime v okolju, kjer se zaposleni počutijo varne, da lahko ustvarjajo svojo vizijo v sklopu širše vizije, kjer je predanost resnici norma, po kateri se dela in kjer se pričakuje, da se situacije rešuje s »statusom quo«. Taka organizacijska klima bo utrdila osebno mojstrstvo tako, da bo razširila idejo, da osebna rast resnično predstavlja vrednost za organizacijo. Iz tega sledi, da morajo biti managerji zgled pri prizadevanju za osebno rast in učenje. Sistemsko razmišljanje omogoča vrhnjemu managementu, da pridobi sposobnost oblikovanja perspektive, ki nudi pregled nad celotno sliko, vpogled v trenutno organizacijsko strukturo podjetja, usmeritve podjetja v prihodnost in preglednost nad usklajenostjo vseh disciplin organizacijskega učenja, ker le na tak način lahko pričakuje, da bodo zaposleni ravnali enako. Vodenje je zelo pomembno tudi pri usmerjanju tima, da le-ta osredotoča svojo energijo v doseganje želenih rezultatov in temelji na osebni odličnosti in skupni viziji ter zato od vodje in od vseh članov v timih zahteva obvladovanje postopkov, praks, tehnik komunikacije in koordinacije.

Že pri kulturi je postalo razvidno, da Daftovo učečo se organizacijo lahko učinkovito vodi nekdo, ki pozna nove oblike vodenja. Ena izmed teh oblik vodenja je transformacijski vodja, ki ima sposobnost ustvarjati spremembe v strategiji, v viziji, v kulturi in spodbujati inovativnost v proizvodih in tehnologijah. Transformacijski vodje se opirajo na neotipljive kvalitete: kot so vizija, na delitev vrednot in idej z drugimi s ciljem graditi odnos, dajati stvarjem večji pomen in najti skupne točke pri vključevanju sledilcev v proces sprememb. Transformacijsko vodenje bazira na osebnih prepričanjih in v vrednotah. Pomembno je, da manager oblikuje vizijo in vrednote tako, da so v skladu s pričakovanji njegovih sodelavcev, kar pomeni, da mora v bistvu zgraditi skupnost, ki si deli iste vrednote. Manager, ki prakticira

decentralizirano odločanje zaposlene opolnomoči tako, da jim omogoči pristojnost in odgovornost, kako delovati na delovnem mestu in tako delovanje omogoča, da strategija nastaja tako iz vrha navzdol kot tudi od spodaj navzgor.

4. element Model Future-o pravi, da morajo vodje v učeči se organizaciji prevzeti participativni način vodenja, ki omogoča, da posamezniki kar najhitreje začnejo delovati v smeri učeče se organizacije. To pomeni, da management preide od samozadostnega, zaprtega načina vodenja k variabilnemu, odprtemu managerskemu slogu, ki upošteva potrebe posameznih zaposlenih v različnih okoliščinah. K stalnemu premagovanju sprememb pomembno pripomore tudi karizmatično in transformacijsko vodenje. Karizmatični vodja ima sposobnost, da ljudi navdihuje in motivira, da kljub oviram in osebnim žrtvam delajo več kot ponavadi. Transformacijski vodje pa se od karizmatičnih razlikujejo po posebnih sposobnostih za spodbujanje inoviranja in sprememb. Sodelavce motivirajo, da jim ne samo osebno sledijo, ampak tudi verjamejo v preobrazbo organizacije, prepoznajo potrebo po revitalizaciji, opredelijo novo vizijo in pomagajo institucionalizirati nov organizacijski proces.

Pomen vodenja je zajet tudi v 5. elementu, kjer mora management spodbujati učinkovito, tesno sodelovanje vseh članov organizacije in tu govorimo o procesu pooblaščenja oz opolnomočenja. Vodja učeče se organizacije se izogiba centralizaciji avtoritete in se ne opira na legitimno in prisilno moč ter na moč nagrajevanja. Razmišlja dolgoročno, poskuša voditi demokratično, podrejenim daje pristojnosti, spodbuja participacijo, nanje vpliva z ekspertno in referenčno močjo, zna pokazati svoje slabosti, je sposoben voditi več aktivnosti, razume zaposlene, jih spodbuja in priznava njihovo drugačnost. Je čustveno inteligenčen in čustveno zrel. Vodja učečega podjetja uporablja participativni slog vodenja in podrejenim pri odločanju pušča proste roke.

Vse to potrjuje tudi 7. element, kjer zasledimo, da mora manager dajati jasna sporočila, navodila in izražati svoja pričakovanja. Podrejenih ne vodi z avtoriteto, pripravljen je spraševati, poslušati, se učiti ter spremeniti svoja načela in način dela. V tem elementu zasledimo tudi pojem integracijski manager, ki je zadolžen za izvedbo procesa medorganizacijskega povezovanja, ki neposredno pomaga oblikovati kulturo zaupanja, odprtosti in širitve znanj tako v organizaciji kot med organizacijami.

3.6.1. Skupne ugotovitve

Senge poudarja dolžnost in odgovornost managementa, ki mora oblikovati okolje, kjer zaposleni skozi osebno izboljševanje, prakticiranje sistemskega mišljenja ter timsko učenje oblikujejo skupno vizijo ter si jo prizadevajo doseči. Daft opredeli pomen novih slogov vodenja kot npr. transformacijski vodja, ki spodbuja oblikovanje skupne vizije, oblikovanje močne kulture, decentralizirano odločanje in participativno strategijo, opolnomočenje zaposlenih ter deljeno odgovornost. V Modelu Future-o zasledimo participativno vodenje, ki upošteva potrebe posameznih zaposlenih ter transformacijsko in karizmatično vodenje, ki si vsi prizadevajo za učinkovito, tesno sodelovanje vseh članov organizacije in pooblaščenje oz opolnomočenje zaposlenih.

3.6.2. Ugotovitve drugih avtorjev

Tudi drugi avtorji kot ključni element vodenja prepoznajo opolnomočenje, kjer je potrebno jasno definirati odgovornost posameznika za odločanje in delovanje (Day, Peters, Race, 1999) ter pomen transformacijskega vodenja (Dierkes et al, 2001) (Murray, 2002). Srečamo tudi pomen vodenja pri managementu učenja, saj si je potrebno prizadevati, da v celoten proces vključujemo prave ljudi, ki imajo izkušnje, iz katerih se lahko učimo, jih združujemo v mreže oz. skupnosti dobrih praks ter najdemo način, kako obdržati pridobljeno znanje za kasnejšo uporabo in ustvariti okolje, kjer bo management učenja predstavljal podzavestno delovanje celotne organizacije (Collison, Parcel, 2002).

3.7. Odločanje

Senge odločanje postavi na individualni nivo ter tudi kot proces usmerjanja tima, da bi usmeril energijo v doseganje zelenih rezultatov. Odločanje temelji na osebni odličnosti in skupni viziji ter zato zahteva obvladovanje postopkov, praks, tehnik komunikacije in koordinacije. Iz tega je razvidno, da je za učinkovitost pri odločanju najprej nujno potrebno, da se vsi zaposleni zavedajo potrebe po izboljševanju svojega osebnega mojstrstva. Ker je v učeči se organizaciji osebno učenje del timskega učenja, je vse skupaj proces uravnavanja in razvijanja sposobnosti, s katerimi lahko tim ustvari tisto, kar si člani resnično želijo, kjer pomeni, da se morajo biti na poti do tam sposobni samostojno odločati. Sposobnost odločanja je tudi zagon za nadaljnji razvoj skupne vizije. Timsko učenje je tako kolektivna disciplina, kjer se člani drug v drugem vidijo oporo pri sprejemanju odločitev in ki v sebi združuje tudi sistemsko mišljenje in osebno mojstrstvo, saj se vse začne z odločitvijo, da bomo izboljšali trenutno stanje in se odločimo, kaj je tisto, kar želimo izboljšati in kakšne aktivnosti, orodja nam bodo pri tem v pomoč.

Pri Daftu je osnovna celica odločanja vsak posameznik, ki je opolnomočen in je član samousmerjujočega tima. Iz tega sledi, da je bistvo v decentraliziranem odločanju to, da tisti, ki so najbližje problemu posedujejo pristojnost in odgovornost, da se sami odločijo, kako problem rešiti. V takem načinu dela so šefi praktično eliminirani, ker imajo člani tima pravico sprejemati odločitve o tem, kakšen bo način dela in odgovornost za izobraževanje, kakšne delovne metode bodo uporabljene, kakšen bo sistem plačil in nagrad ter koordinacija z drugimi timi. Pri odločanju je ključna vloga managerja, ki mora ravnati tako, da se iz vsake izkušnje nekaj nauči, da napačnih odločitev ne kaznuje, ker če se zaposleni bojijo delati napake, potem organizacija obstoji na mestu. Prav tako morajo biti pripravljeni na umik, ko pridejo do spoznanja, da določena ideja oz. določeno delovanje ne bo pokazalo zelenih rezultatov.

4. element Modela Future-o pri odločanju poudarja pomen vodenja, ki se izogiba centralizaciji avtoritete in se ne opira na legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja. Samostojnost pri odločanju je tako spodbujena z demokratičnim vodenjem, z delegiranjem pristojnosti in s participacijo zaposlenih. Vse to je zajeto v participativnem slogu vodenja, kjer imajo podrejeni proste roke pri odločanju.

5. element pa izpostavi pomen opolnomočenja, ki zaposlenim daje večjo moč in tako zvišuje njihovo motivacijo za izpolnjevanje nalog in uspešnost, ker sami določajo, kako opraviti nalogo in pri tem

uporabljajo svojo ustvarjalnost. Popolnoma opolnomočeni zaposleni s pristojnostjo za odločanje vplivajo na organizacijske cilje, organizacijske strukture in sisteme nagrajevanja. Primer popolnega opolnomočenja so samousmerjajoči se timi in visokoenergetski timi. Kot podporo odločanju pa 5. element izpostavlja še informacijski sistem, ki omogoča hitro iskanje, obdelovanje in posredovanje informacij vsem managerskim ravnom v organizaciji ter tako podpira proces odločanja.

3.7.1. Skupne ugotovitve

Sengejevo odločanje temelji na individualnem nivoju ter tudi kot proces usmerjanja tima, da bi usmeril energijo v doseganje želenih rezultatov. Odločanje temelji na osebni odličnosti in skupni viziji ter zato zahteva obvladovanje postopkov, praks, tehnik komunikacije ter koordinacije in zato je vanj vključeno sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, timsko učenje in oblikovanje skupne vizije. Daft odločanje bazira na decentraliziranem odločanju in participativni strategiji, opolnomočenju zaposlenih, deljeni odgovornosti ter timski strukturi. Daftu je mnenja, da je osnovna celica odločanja vsak posameznik, ki je opolnomočen in je član samousmerjujočega tima. Iz tega sledi, da je njegovo bistvo decentralizirano odločanje, kjer tisti, ki so najbližje problemu posedujejo pristojnost in odgovornost, da se sami odločijo kako problem rešiti. Model Future-o pa pri odločanju poudarja pomen participativnega vodenja, ki zaposlenim pušča odprte roke pri odločanju, kar pa je možno izvajati samo ob visoki stopnji opolnomočenja in timskem delu.

3.7.2. Ugotovitve drugih avtorjev

Pri drugih avtorjih srečamo še dva pojma, ki sta skupno izhodišče za odločanje v učeči se organizaciji. Prvi je akcijsko učenje, ki je pomoč pri ojačanju procesa odločanja. Akcijsko učenje je učenje skozi eksperimentiranje, kreativno reševanje problemov, zbiranje potrebnega znanja in medsebojna podpora zaposlenih, ki se učijo (Koo, 1999). Drugi pojem pa je učenje iz preteklih izkušenj, kjer je potrebno računati s tem, da zaposleni niso popolnoma racionalni pri sprejemanju odločitev v spreminjajočih se okoliščinah. (Curado, 2006).

3.8. Postavljanje ciljev in planiranje

Senge pravi, da se bistvo postavljanja ciljev in planiranja prične s prakticiranjem discipline osebnega mojstrstva in skupne vizije, ker se začnemo zavedati prisotnosti in odsotnosti duha v organizaciji. Začnemo se zavedati ali delujemo na osnovi vizije ali pa samo reagiramo na dogodke. Bistvo postavljanja ciljev in planiranja učeče se organizacije se zato prične z vodilnimi idejami, ki vključujejo vizijo, vrednote in namen. To je bistvo, ki ga organizacija predstavlja in tisto, kar njeni člani želijo ustvariti. Vodilne ideje temeljijo na dajanju prednosti celoti, ki opozarja na to, da je celota bolj pomembna kot posamezni deli ter da nam ni treba ustvarjati medsebojnih povezav, saj je svet že medsebojno povezan. Vizija predstavlja višji cilj, ki ga zaposleni resnično želijo doseči in tu se je potrebno zavedati, da učeča se organizacija ne ustvarja vizije na najvišjem nivoju, da le-ta izvira iz procesa planiranja ter da mora biti centralni element vsakodnevnega dela voditeljev, ki se nikoli ne konča. Celoten proces postavljanja ciljev in planiranja se tako prične z mentalnimi modeli, kjer se

zavimo svoje predstave o svetu, ki nas obkroža. Sistemsko mišljenje pripomore k temu, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose in jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti ter s tem že aktivno planiramo. Ker je pri postavljanju ciljev gonilna želja po izboljševanju, tu nastopi osebni razvoj in učenje skozi osebno mojstrstvo, oblikovanje skupne vizije pa je izhodišče za planiranje na ravni celotne organizacije, kjer so na krovu združeni vsi posamezniki s svojimi mentalnimi modeli, sistemskim razmišljanjem in prizadevanji za doseganje osebnega mojstrstva.

Pri Daftu je osnova za oblikovanje ciljev in za planiranje participativna strategija, ki je dojemljivost za eksperimentiranje in vključenost vseh zaposlenih. Tako delovanje ima vpliv na postavljanje ciljev, saj omogoča, da strategija nastaja tako iz vrha navzdol kot tudi od spodaj navzgor. Managerji se zavedajo, da problemi in odločitve predstavljajo priložnosti za učenje in zato spodbujajo zaposlene, da stopijo ven iz varne cone in prevzamejo tveganje. Participativna strategija tudi pomeni, da ima učeča se organizacija propustne meje in je pogosto povezana z drugimi organizacijami, kar daje organizaciji večji dostop do informacij o novih strateških potrebah in usmeritvah. Planiranje se prične z močno misijo, z raztegljivimi cilji, kulturo, plansko službo, ki je usmerjena v zbiranje informacij in ki mora zastavljeno široko, saj je potrebno upoštevati pričakovanja in cilje vseh zainteresiranih strani. Kljub vsemu pa se še vedno planiranje začne in konča pri najvišji ravni managementa, ki mora dati podporo vsem ravnam planiranja v podjetju ter kot najvišja raven prevzemati odgovornost za uspešnost oz. neuspešnost doseganja načrtovanega.

V 3. elementu Model Future-o strateško planiranje opredeli kot najpomembnejšo funkcijo v procesu managementa učeče se organizacije, ker predstavlja temelje preostalim – organiziranju, vodenju in kontroliranju. Učeča se organizacija strmi k decentraliziranemu planskemu osebju ali začasnim medoddelčnim planerskim skupinam, ki jih oblikuje nižji management. V proces planiranja se vključujejo zaposleni iz vseh ravni podjetja in zato je organizacijska kultura dobila nove značilnosti ter poudarja zaupanje in vrednote, ki temeljijo na predanosti postavljenim ciljem, viziji in poslanstvu. Proces strateškega planiranja se zato začne že z oblikovanjem poslanstva, ki opredeli temeljni namen organizacije in ki je podlaga za strateške cilje in plane na ravni organizacije. Proces planiranja se nato nadaljuje na taktični (po oddelkih) in na operativni ravni (po manjših organizacijskih enotah). Strateški plani opredeljujejo korake in sredstva, s katerimi naj bi organizacija dosegla strateške cilje v daljšem obdobju. Rezultati, ki jih želijo doseči večji oddelki, se imenujejo taktični cilji, plani, ki pomagajo pri njihovem uresničevanju pa so taktični. Rezultati manjših oddelkov so operativni cilji.

V 3. elementu spoznamo tudi pojem alternativni model kontinuiranega planiranja, ki nadomešča klasično taktično planiranje in se fokusira na srednjeročno planiranje s poudarkom na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti, ker s tem zagotavljajo učinkovito odzivanje na priložnosti in nevarnosti, ki jih s sabo prinese dinamično okolje. Sodobno oblikovanje poslovnih strategij vključuje tudi hibridne strategije, ki izhajajo iz tehnološko podprtega poslovanja, ki podjetjem omogoča dosegati trajno konkurenčno prednost. Na višji, korporacijski ravni pa so vse bolj pomembne strategije, ki aktivnosti povezujejo v globalni vrednostni sistem. To pomeni, da mora organizacija prepoznati možnosti, ki jih ponuja globalna konkurenčna interakcija, četudi sama na globalnem trgu ne deluje.

Bistva planiranja se dotakne tudi 4. element, kjer zasledimo, da mora manager v učeči se organizaciji ustvarjati skupno vizijo, ki jo zaposleni poznajo, razumejo, podpirajo in pomagajo uresničevati, ker imajo proste roke pri prepoznavanju in reševanju problemov. Iz vizije management oblikuje jasno, učinkovito in celovito strategijo poslovanja organizacije ter načrte za njeno uresničevanje, nato pa so iz nje izpeljane poslovne strategije, vključno z določitvijo strateškega položaja na trgu. Sledi oblikovanje načrtov za izvajanje strategij, ki jih management lahko izdelava sam ali participativno z vključenostjo vseh zaposlenih, pri čemer pride do izraza tudi pomen planiranja človeških virov.

V 5. elementu pa poleg opredelitve vizije in poslanstva kot bistva planiranja, spoznamo še osebno mojstrstvo kot skupek praks, ki podpirajo ljudi pri uresničevanju želja in postavljanju ciljev; timsko učenje, ki skozi osebno odličnost in skupno vizijo energijo članov tima usmerja v doseganje zelenih rezultatov. Del vsega tega je tudi sistemsko mišljenje, ki spodbuja managerje učečega se podjetja, da razmišljajo dolgoročno in pri tem upoštevajo organizacijo kot celoto.

3.8.1. Skupne ugotovitve

Senge postavljanje ciljev in planiranje postavlja v okvir mentalnih modelov, sistemskega mišljenja, osebnega mojstrstva in oblikovanja skupne vizije. Celoten proces postavljanja ciljev in planiranja se tako prične z mentalnimi modeli, kjer se zavemo svoje predstave o svetu, ki nas obkroža. Sistemsko mišljenje pripomore k temu, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose in jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti ter s tem že aktivno planiramo. Ker je pri postavljanju ciljev gonilna želja po izboljševanju tu nastopi osebni razvoj in učenje skozi osebno mojstrstvo. Oblikovanje skupne vizije pa je izhodišče za planiranje na ravni celotne organizacije, kjer so na krovu združeni vsi posamezniki s svojimi mentalnimi modeli, sistemskim razmišljanjem in prizadevanji za doseganje osebnega mojstrstva. Daft pri planiranju izhaja iz decentraliziranega odločanja in participativne strategije, novih oblik managementa in oblikovanja skupne vizije. Model Future-o razdeli planiranje na vse nivoje organizacije ter časovno, iz česar izpelje pomen strateškega planiranja ter nove pristope k planiranju kot npr. alternativni model kontinuiranega planiranja, hibridne strategije in vrednostni sistem. Osnova planiranju je oblikovanje skupne vizije, iz katere so izpeljane strategije za njihovo realizacijo. Planiranje vključuje tudi v osebno mojstrstvo, oblikovanje skupne vizije, timsko učenje in sistemsko mišljenje.

3.8.2. Ugotovitve drugih avtorjev

Tudi drugi avtorji izpostavljajo pomen planiranja v učeči se organizaciji, ki je stvar neprestanega razvijanja in ki temelji na ciljni usmerjenosti, kratko oz. srednjeročnosti, racionalnosti in intuitivnosti, aktivnosti in proaktivnosti (Swieringa, 1994). Prav tako lahko zasledimo to, da je pri planiranju potrebno zaposlenim pustiti proste roke pri tem, kako dosežejo svoje rezultate, kar pomeni, da jih je potrebno opolnomočiti (Day, Peters, Race, 1999).

3.9. Kontrola

V Sengejevi učeči se organizaciji se odpovemo občutku, da mora imeti človek kontrolo nad dogajanjem, če hočemo, da je učinkovit in smo pripravljeni razkriti našo negotovost, da smo ignorirani, da se ne čutimo sposobne, ker se zavedamo, da so to nujni pogoji za učenje, saj ti občutki sproščajo sposobnost za radovednost, čudenje in eksperimentiranje. V učeči se organizaciji so nivoji nadzornega managementa odpravljeni, kontrola kakovosti je odpravljena, avtoriteta za izboljševanje delovnih procesov je na najnižji ravni delavcev, ki jo sprejmejo za svojo. Iz opolnomočenja se razvijejo oblike samokontrole, ki jo izvaja vsak posameznik brez občutka višje avtoritete nad sabo. Tu so ključnega pomena odnosi, prepričanja, zavedanje, občutljivost, spretnosti in sposobnosti. Tudi pri novih oblikah kontrole v učeči se organizaciji se je najprej potrebno zavedati svojih mentalnih modelov, iz česar sledi iskanje rešitev za izboljševanje sedanjega stanja in za svojo osebno rast ter učenje. Samokontrola je tesno povezana z zavedanjem in sledenjem skupni viziji ter s tem, da se zavedamo, kakšen je naš vpliv na celoten output tima. To od nas zahteva samokontrolo in odgovorno ravnanje, da delamo v smeri uresničevanja skupne vizije, ki je hkrati sestavni del ciljev tima.

Daft v svojem modelu ugotavlja, da ima učeča se organizacija zelo malo predpisanih procedur, znanje in kontrola pa sta domena vsakega zaposlenega, ki se ga spodbuja, da probleme rešuje v timu v sodelovanju z drugimi zaposlenimi in s kupci. Zaposleni prevzemajo več nadzora in odgovornosti za svojo službo s tem, da postajajo partnerji v izboljšavah poslovanja. Decentralizirano odločanje in participativna strategija izhajata iz tega, da v učečih se organizacijah vodje še vedno vplivajo na skupno vizijo in usmeritev, vendar pa strategije ne nadzirajo ali usmerjajo sami. Opolnomočenje in deljena odgovornost pomeni, da kontrolo svojega dela v izvajajo zaposleni sami, ker sami dobivajo povratne informacije iz neposrednega stika s strankami, dobavitelji, tekmeči in drugimi organizacijami.

Model Future-o v 4. elementu ugotavlja, da se učeča se organizacija pri nadziranju ne zanaša samo zgolj na oprijemljiva pravila in spodbude. Bistvo kontrole so neoprijemljive kvalitete, kot so vizija, skupne vrednote, zamisli pri gradnji odnosov ter iskanje skupnih točk, ki podrejene vključijo v proces spreminjanja. Bistvo kontrole v 5. elementu postane opolnomočenje, kjer zaposleni sami nadzirajo svoje delo ter tako vplivajo na določena področja, kot so organizacijski cilji, strukture in sistemi nagrajevanja. Primer popolnega opolnomočenja je lahko posameznik, samousmerjajoči se timi ali pa visokoenergetski timi.

6. element se dotakne pojma decentralizirana kontrola, ki se opira na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in na zaupanje, s čimer zagotavlja, da zaposleni delujejo skladno z organizacijskimi cilji. Izhodiščno prepričanje managerjev je, da so zaposleni vredni zaupanja in pripravljeni uspešno delovati, tako da obširna pravila in strog nadzor niso potrebni. Tu gre za uvajanje vedenjske kontrole (samokontrola) zaposlenih. Samokontrola je podobna vedenjski kontroli, edina razlika je v tem, da je vedenjska kontrola funkcija socializacije v skupino, samokontrola pa izvira iz vrednot, ciljev in standardov posameznika. Pri samokontroli si organizacija prizadeva zaposlene spodbuditi, da bi lastne vrednote in delovne preference uskladili z vrednotami in cilji organizacije. V tem elementu tudi

spoznamo orodja, ki združujejo različne dimenzije kontrole in managerjem prikažejo celovito sliko o uspešnosti organizacije.

3.9.1. Skupne ugotovitve

Senge izpostavlja oblike samokontrole, ki jo izvaja vsak posameznik brez občutka višje avtoritete nad sabo in ki se v svojem bistvu lahko razvijejo iz vsakodnevnega udejanjanja mentalnih modelov, systemskega mišljenja, osebnega mojstrstva, oblikovanja skupne vizije in timskega učenja. Tudi Daft ugotavlja, da ima učeča se organizacija zelo malo predpisanih procedur, znanje in kontrola sta domena posameznega zaposlenega, ki se ga spodbuja, da probleme rešuje v timu. Bistvo kontrole je prenašanja odgovornosti na zaposlene v decentraliziranem odločanju in participativni strategiji, timski strukturi, odprtosti informacij in v prakticanju novih oblik vodenja. Model Future-o pri kontroli izhaja iz neoprijemljivih dejavnikov, kot so vizija, skupne vrednote in zamisli pri gradnji odnosov ter iskanju skupnih točk, ki podrejene vključijo v proces spreminjanja, ki se združujejo v opolnomočenju. Dodatno k temu spoznamo še pojem decentralizirana kontrola, vedenjske kontrole (samokontrola) ter orodja s katerim je mogoče spremljati uspešnost delovanja organizacije.

3.9.2. Ugotovitve drugih avtorjev

Tudi pri drugih avtorjih zasledimo pomen kontrole, ki jo je potrebno izvajati skozi principe nagrajevanje in ne z hierarhično kontrolo. (Curado, 2006).

3.10. Medsebojna primerjava modelov in kriterijev

3.10.1. Organizacijska struktura

Ko združimo skupne točke vseh treh modelov, postane razvidno, da mora učeča se organizacija temeljiti na sploščeni in odprti horizontalni strukturi, ki je odprta znotraj in zunaj organizacije in ki ima temelje v timskem delu. Vse to je izvedljivo v praksi šele, ko se čisto vsak zaposleni začne zavedati pomena sprememb in tudi sam angažira vse svoje sile v izvajanje, ker ga žene želja po izboljševanju trenutne situacije.

3.10.2. Organizacijski procesi in oblikovanje delovnih mest

Pri organizaciji procesov in oblikovanju delovnih mest je timsko delo skupna točka vseh treh modelov. Pri tem Senge kot pred-osnovo timskemu delu postavlja osebno zavedanje in željo po osebni izboljševanju, Daft pa timsko delo pogojuje z opolnomočenjem, Modelu Future-o pa ga nadgradi z različnimi izpeljankami, ki jih prinaša in zahteva delovanje organizacije v spremenljivih razmerah.

3.10.3. Motivacija

Skupno vsem trem modelom je, da bistvo motivacije prihaja od znotraj in jo vsak posameznik sproži že s tem, ko se zaveda sveta okoli sebe in se ga trudi oblikovati tako, da bi se približal svojim želenim

ciljem. Drugo pomembno skupno izhodišče je vloga managementa, ki si mora na prvem mestu prizadevati za oblikovanje skupne vizije, ki jo zaposleni sprejmejo za svojo in vse svoje sile usmerijo v njeno uresničevanje. Tu je tudi zelo pomembno, da management zaposlene opolnomoči in jim s tem pusti proste roke pri uresničevanju vizije. Skupna točka vsem trem modelom je tudi timsko delo, ker je občutek delovanja znotraj skupine močna motivacija, ker na ta način zadovoljimo svoje potrebe po sprejetosti.

3.10.4. Komunikacija

Skupne točke vseh treh modelov je, da je za kakovost komunikacije na prvem mestu odgovoren vsak posameznik, ki se mora truditi k temu, da objektivno prepozna svoje močne in šibke točke ter se trudi za izboljševanje področij, kjer njegove komunikacijske sposobnosti šepajo. Pomembno vlogo ima tudi management, ki mora prepoznavati učinkovitost komunikacij v organizaciji in pospeševati odprte tokove komunikacij in s tem prenašanja informacij, kjer organizacije ne sme zapirati pred zunanjim okoljem. Pomembnost komunikacije je namreč v tem, da imajo komunikacije povraten vpliv na počutje zaposlenih in s tem na njihovo angažiranost na uresničevanje osebne vizije, ki je v učeči se organizaciji del skupne vizije.

3.10.5. Organizacijska kultura

Prva skupna točka kulture pri vseh treh modelih je oblikovanje skupne vizije, ki jo Senge pripelje do faze oblikovanja skozi osebno zavedanje, napredek ter timsko učenje. Daft to nadgradi tako, da odgovornost za njeno oblikovanje položi na management in je kultura del okolja, v katerem se oblikujeta vizija in poslanstvo. Temu se pridružuje tudi Model Future-o, ki poleg vizije, odgovornosti managementa, ustrezne klime in opolnomočenja zaposlenih, oblikuje kulturo v organizaciji, ki podpira prenašanje znanje.

3.10.6. Vodenje

Skupno vsem trem modelom pri vodenju je manager, ki se zaveda svojih dolžnosti in odgovornosti, ki jih ima do zaposlenih, in se trudi za osebno izboljševanje. Vse to je zajeto v novih slogih vodenja, ki ne temeljijo več na avtoriteti, temveč na človeških osebnih lastnostih managerja, s katerimi pokaže svoje močne in šibke točke ter se trudi za ustvarjanje pristnih odnosov z zaposlenimi.

3.10.7. Odločanje

Pri odločanju so skupna izhodišča vseh treh modelov odločanje posameznika in tima, ki oba izhajata iz zavedanja se sveta okrog sebe in truda po izboljševanju trenutnega stanja. Vsi trije modeli predpostavljajo, da je odločanje v učeči se organizaciji mogoče le, če management podpira timsko delo in organizacijo vodi tako, da deli odgovornost, opolnomoči zaposlene ter jih vključi v participativnem oblikovanju in uresničevanju strategije. Poudarek na timskem odločanju bi lahko razložili že kar s čisto preprosto »kmečko logiko«, kjer več glav več ve in je to bistvenega pomena na kakovost odločitev.

3.10.8. Postavljanje ciljev in planiranje

Skupno vsem trem modelom je izhodišče, da se planiranje začne pri posamezniku in se na organizacijski ravni izvaja z oblikovanjem skupne vizije, kjer je razvidna vloga managementa, decentraliziranega odločanja, participativne strategije in razvoj sodobnih izpeljank planiranja.

3.10.9. Kontrola

Skupna vsem trem modelom je samokontrola vsakega zaposlenega, ki se pri Sengeju razvija iz zavedanja in želje po osebnem razvoju, ki ju v sebi nosi vsak posameznik. Samokontrola se lahko začne prakticirati šele, ko management zagotovi primerno okolje, decentralizira odločanje in zaposlene vključi v participativno oblikovanje strategije. Pomemben sestavni element je timsko delo in prosti tokovi za prenašanje informacij.

V povzetku vsega, s čimer smo se seznanili pri primerjalni analizi, bi lahko naredili primerjavo z drevesom. Sengejev model predstavlja korenine, ki so bistvo vsega in iz njih lahko zraste deblo, ki ga v našem primeru predstavlja Daftov model. Deblo je sestavljeno iz glavnih sestavnih elementov, po katerih se učeča se organizacija ločuje od navadnih organizacij in se potem razraste v veje, ki jih predstavlja Model Future-o. Rezultati implementacije učeče se organizacije se namreč najprej pojavijo v obliki cvetov, ki predstavlja dvig motivacije zaposlenih, prijetno klimo in kulturo v organizaciji, pripravljenost za medsebojno pomoč in sodelovanje, pozitivno medsebojna komunikacija, zaupanje in spoštovanje. Cvetovom sledijo listi, ki so predstavljajo učinkovite in pregledne delovne procese, ergonomsko oblikovana delovna mesta, management, ki pri vodenju uporablja glavo in srce. Končni rezultat so plodovi, ki se pokažejo v obliki dobrih poslovnih rezultatov, jasni viziji za prihodnost in visoki stopnji pripadnosti zaposlenih. Odpadanje listov oz. spreminjanje letnih časov pa bi lahko povezali s spreminjanjem življenjskega cikla organizacije in izdelkov, kjer je za učečo se organizacijo značilno, da vedno najde pot za preoblikovanje proizvodnega programa ne glede na spremenljive tržne razmere ter tako nikoli ne pretrga rdeče niti, ki jo povezuje s prihodnostjo.

Temelje učeče se organizacije tako predstavlja sploščena, na vse strani odprta organizacijska struktura, opolnomočenje, ki se realizira skozi različne izpeljanke timskega dela, jasno začrtana vizija, vsesmerne komunikacije in preglednost komunikacijskih kanalov, klima, ki spodbuja odprtost in eksperimentiranje ter človeško vodenje, ki si prizadeva za oblikovanje tople odprte kulture, kjer poudarek na usmerjenost v zaposlene. To pri zaposlenih predstavlja spodbudo za prevzemanje aktivne vloge pri odločanju, ki se razvije v njihovo sodelovanje pri postavljanju ciljev in pri planiranju organizacije. Zaposleni se brez hierarhičnega pritiska zavedajo, da nosijo odgovornost za kakovost svojega dela, kar se kaže skozi prakticiranje samokontrole.

Tabela 7: Primerjava upoštevanja kriterijev v posameznih modelih

Model		Kriterij		
		Sengejev model	Daftov model	Model Future-o
1	Organizacijska struktura	- mentalni modeli - sistemsko mišljenje - osebno mojstrstvo	- timska struktura - horizontalna organizacijska integracija	1. element 2. element 3. element 4. element 5. element
2	Organizacijski procesi in oblikovanje delovnih mest	- mentalni modeli - osebno mojstrstvo - sistemsko mišljenje - timsko učenje	- timska struktura - opolnomočenje - deljena odgovornost	1. element 2. element 5. element 7. element
3	Motivacija	- osebno mojstrstvo - oblikovanje skupne vizije - timsko učenje	- opolnomočenje - timska struktura - močna prilagodljiva kultura - nove oblike vodenja - oblikovanje skupne vizije	4. element 5. element
4	Komunikacija	- osebno mojstrstvo - timsko učenje	- odprtost informacij - decentralizirano odločanje in participativna strategija	1. element 2. element 3. element 4. element 5. element
5	Organizacijska kultura	- osebno mojstrstvo - oblikovanje skupne vizije - timsko učenje	- močna prilagodljiva kultura - nove oblike vodenja - oblikovanje skupne vizije	1. element 3. element 4. element 5. element 6. element 7. element
6	Vodenje	- osebno mojstrstvo - oblikovanje skupne vizije - sistemsko mišljenje - timsko učenje	- nove oblike vodenja (transformacijsko vodenje) - decentralizirano odločanje in participativna strategija - opolnomočenje zaposlenih - deljena odgovornost	4. element 5. element 7. element
7	Odločanje	- sistemsko mišljenje - osebno mojstrstvo - timsko učenje - oblikovanje skupne vizije	- decentralizirano odločanje in participativna strategija - opolnomočenje zaposlenih - deljena odgovornost - timska struktura	4. element 5. element
8	Postavljanje ciljev in planiranje	- mentalni modeli - sistemsko mišljenje - osebno mojstrstvo - oblikovanje skupne vizije	- decentralizirano odločanje in participativna strategija - nove oblike managementa - oblikovanje skupne vizije	3. element 4. element 5. element
9	Kontrola	- mentalni modeli - sistemsko mišljenje - osebno mojstrstvo - oblikovanje skupne vizije - timsko učenje	- decentralizirano odločanje in participativna strategija - opolnomočenje zaposlenih - deljena odgovornost - timska struktura - odprtost informacij - nove oblike vodenja	4. element 5. element 6. element

Legenda Model Future-o:

1. element: Postavitev temeljev za začetek reorganizacije v učečo se organizacijo

2. element: Izgradnja podpornih okolij

3. element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev
4. element: Proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja
5. element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije
6. element: Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov
7. element: (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

3.11. Možnost aplikacije modelov v proizvodno podjetje

Pri definiciji vzorčnega podjetja sem vzela profil klasičnega proizvodnega podjetja iz slovenske elektro industrije, ki se ukvarja s proizvodnjo vgradnih komponent za izdelke bele tehnike. Gre za veliko serijsko proizvodnjo na avtomatiziranih proizvodnih linijah, ki se prakticira skozi večizmensko delo. Podjetje je organizirano tako, da se vsak izdelek proizvaja v svojem profitnem centru. Profitni center ima svojo proizvodnjo, kontrolo kakovosti ter procesno tehnologijo. Podporne službe kot so nabava, prodaja, logistika, kontroling, računovodstvo in finance, kadrovska služba, AOP služba in bazni razvoj pa so organizirane centralizirano kot servisne službe za vse profitne centre skupaj. Vodstvo podjetja predstavljajo generalni direktor, finančni direktor in tehnični direktor. Vsak oddelek ima svojega vodjo, ki odgovarja in poroča neposredno generalnemu direktorju. Tudi vsi profitni centri imajo svoje direktorje, ki odgovarjajo in poročajo neposredno generalnemu direktorju. Podjetje se že nahaja v fazi zavedanja, da če hočejo ostati aktivni igravec na trgu proizvajalcev vgradnih komponent za izdelke bele tehnike, morajo spodbujati inventivno dejavnost ter ojačati pregled nad vodenjem novih projektov. Ti dve dejavnosti so organizirali kot podporni službi, ki nudita podporo vsem ostalim oddelkom v podjetju. Zavedajo se tudi, da se morajo bolj fleksibilno odzivati na zahteve s trga, najti novo skupino izdelkov, ki bodo gonilna sila v prihodnosti ter v podjetju obuditi duh pripadnosti ter motivacijo za sledenje strateškim usmeritvam. Zato sem tu zbrala konkretne primere iz prakse, ki jih kot primer uspešnega prakticiranja učeče se organizacije navajajo avtorji vseh treh modelov in ki bi si jih vzorčno podjetje lahko vzelo kot zgled.

3.11.1. Organizacijska struktura

Primer iz prakse	Razlog za uvedbo v vzorčno podjetje?
Chaparral Steel. Management je oblikoval vizijo, da bo vodilno pri nizkstroškovni in varni proizvodnji visokokakovostnega jekla na osnovi enakosti in medsebojnega spoštovanja. Ima zelo nizko hierarhijo, samo dve stopnji ločita predsednika družbe do zaposlenega v proizvodnji. Spodbujajo, da zaposleni delijo informacije med sabo, imajo zelo malo oddelkov in vsakdo lahko nastopa v komunikaciji s kupci. Nimajo posebnega oddelka za razvoj, ker se razvoj odvija direktno pri zaposlenih na linijah. Spodbujajo preizkušanje idej in prva linija managementa ima avtorizacijo, da odobri finančno kritje eksperimentiranja tudi na linijah, kjer so ustavitve zelo drage. Usmeritev podjetja so tudi stiki izven podjetja, kar pomeni obiskovanje sejmov, drugih podjetij, ki so sestavljeni iz mešanih skupin in kjer je cilj preučevanje nove tehnologije. Prav tako ne zapirajo vrat pred konkurenco, ker se zavedajo, da je njihova glavna prednost način vodenja, kultura in opolnomočeni zaposleni (Daft, Marcic, 2004).	Pristop razvoja neposredno na linijah bi vzorčno podjetje lahko uporabilo na obstoječem proizvodnem programu, ki je tehnološko visoko dodelan in se njegova izboljšava dobesedno izvaja direktno na proizvodnih linijah. S tem, ko bi se razvoj obstoječih proizvodov izvajal neposredno pri zaposlenih na linijah, bi se sprostil bazni razvoj, ki bi se v celoti lahko posvetil raziskovanju novih proizvodnih priložnosti. S tem, ko bi zaposlene na linijah povezali neposredno s kupci, jim omogočili obiskovanje sejmov in drugih podjetij, bi se rezultati pokazali tudi v dvigu motivacije in osebne zavzetosti.

Primer iz prakse	Razlog za uvedbo v vzorčno podjetje?
Xerox si je zastavil cilj, da bo nudil vedno nove proizvode, podporo kupcem in stalno izboljševal procese znotraj korporacije. Zato je preoblikoval svoj način dela v več horizontalnih, medfunkcijskih skupin, ki sledijo smeri toka procesa in ne funkcij. Vsaka taka skupina je vodena s strani lastnika procesa, ekipa pa je odgovorna za prenos ideje skozi vse izdelavne faze, od ideje do realizacije in prodaje na trgu (Daft, 2001).	Vzročno podjetje bi horizontalne medfunkcijske skupine, ki sledijo smeri toka procesa lahko uporabil pri izdelavi novih izdelkov, s katerimi poskuša prodreti na trg. S tem bi pridobili novo konkurenčno prednost, ker bi se povečala odzivnost na dogajanje na trgu.
Nemško podjetje Igus Inc. je organizirano fleksibilno, kar pomeni, da se vsi oddelki v podjetju lahko fizično zelo hitro prilagodijo spremembam v poslovanju. Pri hitrih fizičnih spremembah je mišljeno to, da nobena oprema ni fiksno pritrjena in jo je mogoče zelo hitro prilagoditi novim zahtevam (Daft, 2003).	Vzročno podjetje poskuša diverzificirati proizvodni program in še išče izdelek, ki bo »nosilec« prodaje v prihodnosti. Če je oprema prilagodljiva, je več možnosti za eksperimentiranje z vidika nižjih stroškov, stalnega uvajanja kulture sprememb in psiholoških učinkov za zaposlene.
W. L. Gore and Associates, ki izdeluje Gorotex je podjetje, ki je sestavljeno iz samousmerjevalcev. Podjetje deluje brez hierarhije, službenih nazivov ali formalnih budgetov. Poudarek je na timskem delu, medsebojni podpori, enakosti, svobodi, samostojen trudu in predanosti celi organizaciji in ne samo ozko opredeljenim nalogam, delovnim mestom ali oddelkom (Daft, 1999).	Vzročno podjetje bo nov izdelek našlo samo, če spremeni obstoječo organiziranost in samousmerjanje bi znala biti prava oblika, ker izobrazbena struktura in osveščenost zaposlenih na nivoju, ki takemu načinu dela ustreza.

3.11.2. Organizacijski procesi in oblikovanje del. mest

Primer iz prakse	Razlog za uvedbo v vzorčno podjetje?
Phonak, proizvajalec slušnih pripomočkov, deluje na bazi treh konceptov: brezrazredna družba (zavedanje, da noben posameznik ne more sam doseči cilja in je potrebo sodelovanje med zaposlenimi, kar bi razlikovanje na položaje zgolj oviralo), medsebojno sprejemanje (vsak zaposleni je človeško bitje, ki naj se pri delu v vseh pogledih dobro počuti) in popolna predanost in vključenost vseh zaposlenih v proizvodni proces (znanje zaposlenih je najdragocenejše sredstvo). Pomembno vlogo ima oblika glavne poslovne stave, kjer prevladuje preglednost, svetloba in kontrastno oblikovanje, kar spodbuja kreativnost. Zaposleni nimajo lastnih pisarn, delovni prostor je odprt, povezan, z mirnimi kotički, ki omogočajo več zasebnosti. Konferenčnih prostorov je malo, večina sestankov poteka v jedilnici, vodje so locirani v pritličju in do njih lahko pride vsak zaposleni (Dimovski et al, 2005).	Brezrazredna družba, medsebojno sprejemanje in predanost bi izboljšali splošno vzdušje v vzročnem podjetju, procesi bi postali bolj transparentni, pretok informacij boljši in dvignil bi se timska pripadnost. Zelo dobro bi bilo tudi uvesti odprt tip pisarn, vendar je pri tem potrebno upoštevati prostorsko omejenost in zato bi bilo to smiselno vpelajati v primeru selitve v nove poslovne prostore.
Spectra-Physics Scanning System, proizvajalec optičnih čitalcev za trgovske verige napredovanje svojih zaposlenih meri s tem, koliko znanja so pridobili za opravljanje različnih del in znanja s področja vodenja. Uvedli so Pro-skill program, ki pomeni plačevanje glede na znanje. Skozi ta program zaposleni sami načrtujejo svojo izobrazbo ter merijo učinek skozi portfelj izvedbenih sposobnosti. Rotacijo na horizontalni organizacijski ravni smatrajo kot napredovanje in je tretirana kot nagrada za najboljših 20 zaposlenih in ti zaposleni dobijo status strokovnjaka in izobražujejo druge zaposlene (Aubrey, Cohen, 1995).	Vzročno podjetje bi lahko oblikovalo program za razvoj kadrov, ki bi bil podoben. Na tak način bi bili definirani jasni pogoji za napredovanje, bil bi v pomoč pri oblikovanju plačilne politike ter za razporejanje zaposlenih na primerna delovna mesta.
Lockheed Martin dovoli svojim zaposlenim, da vzamejo do dveh let neplačanega dopusta zato, da raziskujejo novo idejo. Pri tem lahko uporabljajo laboratorije v podjetju in ostalo opremo in plačujejo zdravstveno zavarovanje glede na pogodbo podjetja. V primeru, da je ideja uspešna, razvojni fond podjetja prispeva 250.000 USD za vzpostavitev novega podjetja (Daft, 2001).	Vzročno podjetje bi lahko ustanovilo center, ki bi se ukvarjal z ocenjevanjem podjetniških idej zaposlenih tudi, če le te niso tesno povezane z obstoječim proizvodnim programom. Na tak način bi lahko celo našli idejo, ki bo v prihodnosti gonilna sila pri diverzifikaciji prodajnega programa.

Primer iz prakse	Razlog za uvedbo v vzorčno podjetje?
Lincoln Electric svoje zaposlene usposablja tako, da jih lahko uporabi na različnih delovnih mestih. Plačilo se med delovnimi mesti razlikuje, vendar jim s takim načinom dela zagotavlja dolgoročno zaposlitev, samo podjetje pa razpolaga z odzivno delovno silo, kar mu omogoča dvig produktivnosti (Daft, Marcic, 2004).	<i>Multi-usposobljenost zaposlenih bi povečali možnost za kroženje delovne sile in s tem reševanje problemov z ozkimi grli v primerih, ko ima določen proizvodni program preveč oz. premalo zaposlenih za trenutni obseg dela in s tem bi se tudi olajšalo nadomeščanje v primerih nenačrtovane daljše bolniške odsotnosti.</i>
Norsk hydro zaposlenim omogoča tak način dela, kot si ga sami izberejo. Zaposleni tako lahko izbirajo med fleksibilnim urnikom, timskim delom, delom iz domače pisarne, uporabo novih tehnologij in preurejenimi pisarniškimi prostori (Daft, Marcic, 2004).	<i>Fleksibilno delo zunaj ali znotraj pisarne bi bilo predvsem primerno za režijske službe, ki jim podpora informacijske tehnologije omogoča dislocirano opravljanje dela. Tak način dela bi dvignil motivacijo, ker bi si zaposleni lahko delo porazdelili na čas, ko se čutijo najbolj polne energije za delo.</i>
Xerox je vzpostavil poseben razvojni center, ki je ločen od korporativne birokracije in zaposluje »kavboje«, ki se ne bojijo kršiti pravil. Vodja razvoja spodbuja razvojnike, da povzročajo probleme in izzivajo konvencionalen način razmišljanja (Daft, 2001).	<i>Pogled iz za steklenega zidu in zaposlovanje močnih nosilcev idej bi vzročnem podjetju pomagal pri iskanju novega proizvodnega programa in pri eksperimentiranju na obstoječih proizvodnih programih..</i>
Nissan Južna Afrika uporablja sistem potnih listov zaposlenih, kjer se za vsako uspešno opravljeno usposabljanje zbere določeno število znamk (Day, Peters, Race, 1999).	<i>Podoben sistem bi omogočal pregled na znanjem zaposlenih in za njihovo razporejanje na primerna delovna mesta.</i>
Google prakticira avtomatično pošiljanje tedenskih elektronskih sporočil, kjer je zaželeno, da vsak razvojniki napiše, kaj dela in to se potem združi v skupno poročilo, ki ga lahko preberejo vsi. S tako transparentnostjo si prizadevajo, da bi se vsak zaposleni čutil odgovornega, da prispeva k enakomerni porazdelitvi delovnih nalog. Vsak razvojniki lahko 20% svojega časa porabi za delo na projektih, ki si jih sam izbere. Google jim omogoča fleksibilni urnik, da lahko delajo takrat, ko se počutijo najbolj produktivne, ter jim nudi ugodnosti kot so npr. pralnica, fitnes, masažni salon v prostorih podjetja (Daft, 2006).	<i>Z javnimi poročili o opravljenem delu bi se povečala transparentnost, kdo kaj dela, dvignila bi se pripravljenost pomagati drug drugemu, povečal bi se občutek pripadnosti in samoiniciativnosti zaposlenih.</i>
Siemens je znan po tem, da interni sistem gradi na osnovi ustvarjanja baze podatkov, do katerih je mogoče dostopati preko intraneta in ki vsem zaposlenim v korporaciji nudijo vpogled in iskanje dobrih praks, orodij in prenašanje znanja iz vseh poslovnih področij. Eden izmed takih primerov je Know-how izmenjava, ki je spletna baza vseh zaposlenih, ki posedujejo pomembna znanja iz posameznih področij in ki ta znanja tudi delijo. Podoben primer je Best practice marketplace, kjer je združeno dokumentirano znanje o posameznih primerih, ki zahtevajo učenje. Zbirka podatkov je sestavljena iz opisa problema, pristopov k njegovemu reševanju, ključnih dejavnikov za uspeh, stroškov in rezultatih ter ključnih kontaktnih oseb, ki jih je mogoče vprašati za dodatna pojasnila in nasvete. Zanimive so tudi Skupnosti, ki združujejo zaposlene, ki imajo podobna zanimanja in opravljajo podobne zadolžitve. Med seboj si delijo pomembne informacije, izkušnje ter se pogovarjajo o temah, ki so predmet njihovega dela (Davenport, Probst, 2002).	<i>Oblikovanje baze znanja bi povečala preglednost na tem, kje se koncentriira znanje v podjetju, kdo so ključni nosilci znanja in kdo ima izkušnje na določenem področju, kar bi pomagalo pri prenašanju in kroženju znanja tudi med dislociranimi oddelki in geografsko razpršenimi poslovnimi enotami.</i>
Novartis izvaja sejme znanja, kjer se 4x letno srečujejo Novartisovi strokovnjaki, kjer iščejo rešitve na prej pripravljeno izodišče. Ker so ugotovili, da v določenih primerih ljudje lažje izmenjujejo mnenja on-line so vzpostavili tudi virtualni forum, kjer se teme iz sejmov nadaljujejo v obliki elektronskih forumov. Da aktivnosti ne zamrejo, so vzpostavili tudi delovno mesto manager znanja, ki spodbuja dialog znanja v taki obliki, da pošilja elektronska sporočila s provokativnimi znanstvenimi vprašanji in s tem spodbuja odzivnost. Njegova vloga je tudi spodbujati tiste, ki pravijo, da ne »znajo dovolj« (Daft, 2001).	<i>Vzorčno podjetje ima zaposlene z visoko izobrazbeno strukturo in dolgoletnimi izkušnjami, ki pa se redko srečujejo pri delu na določenih projektih. Z uvedbo rednih srečanj na teme, ki zadevajo perečo problematiko bi se začelo spodbujati stalne medosebne stike, kar bi pripeljalo do koncentracije znanja in visokega interesa za iskanje rešitev.</i>

3.11.3. Motivacija

Primer iz prakse	Razlog za uvedbo v vzorčno podjetje?
Viant Inc. podjetje, ki se ukvarja z izdelavo spletnih strani za podporo elektronskega poslovanja nagraduje svoje zaposlene po tem, koliko so se pripravili učiti ter koliko svoje znanja prenašajo na druge (Daft, Marcic, 2004).	<i>Vzorčno podjetje bi na tak način zaposlene spodbujalo, da znanja ne zadržujejo zase in jih motiviralo, da osvajajo nova znanja, ker bi na tak način širili sposobnost podjetja.</i>
Romac Industries prakticira odprt plačni sistem. Vse plače v podjetju so objavljene javno in vse zadeve, ki obravnavajo plačni sistem so stvar odprte debate. Kadar zaposleni želi večjo plačo, se to objavi na oglasni deski skupaj z njegovimi podatki, o sedanjih in želeni višini plače. Potem vsi zaposleni glasujejo kakšno povišanje plače si zasluži po lestvici od 0 do 100 % (Daft, Marcic, 2004).	<i>V vzorčnem podjetju so plače tajne, vsi podatki se pošiljajo vsakemu zaposlenemu v zaprti kuverti, kar ni ravno primer transparentnosti podatkov in v pomoč odprti in odkriti komunikaciji. Z uvedbo odprtega plačilnega sistema bi se izboljšalo vzdušje in predstavljal bi pozitivno spremembo v plačnem sistemu.</i>
Emerald Packaging, podjetje za izdelavo plastičnih posod je vzpostavilo pozitivno usmerjeno shemo za motivacijo zaposlenih. Del te sheme je mesečna kakovostna nagrada za zaposlenega, ki na osnovi jemanja vzorcev izdeluje najbolj kakovostne izdelke in varnostni program, kjer vse zaposlene nagradijo s praktičnimi nagradami, če se v podjetju ne zgodi nobena nesreča pri delu (Daft, Marcic, 2004 in Daft, 2003).	<i>Zaposleni v proizvodnji izgubljajo motivacijo za kakovostno in varno delo ter njihov cilj prevečkrat postane samo izpolnitev delovne norme oz. časovnega okvirja, ko morajo biti prisotni na delu. Ker se finančno nagrajevanje prevečkrat pokaže kot dvorezen meč, bi uvedba praktičnega nagrajevanja povečala motivacijo, ker bi zaposleni to občutili kot pozornost.</i>
Sas Institute daje zelo velik poudarek na zaposlene in medsebojne odnose, ker je management mnenja, da samo če ima zaposleni uravnoteženo službeno in privatno življenje lahko dela najbolje. Nimajo visokih plač temveč dodatne bonuse kot npr. vrtec, fitness center, neomejeni dnevi bolniške, zdravstveni dom v podjetju, pomoč za starejše, živa glasba v jedilnici, kjer lahko zaposleni jedo z družino, sedemurni delavnik,... Ena izmed prednosti je tudi zavezanost k enakosti vseh zaposlenih, kar pomeni, da nima nihče posebnih privilegijev (Daft, 2001).	<i>V vzorčnem podjetju ni zaslediti, da bi zaposleni vanj vključevali svoje družine in tudi ni občutka, da so vsi enaki in posebni privilegiji za posameznike ne obstajajo. Uvedba katere izmed ugodnosti, ki jih prakticira Sas bi pomenila dvig motivacije in pripadnosti podjetju.</i>
Netscape poudarja močno adoptivno kulturo, ki spodbuja kreativnost, deljenje idej in učenje. Zaposleni lahko prihajajo in odhajajo iz službe, kakor želijo, saj sta neodvisnost in odgovornost zaščitna znamka podjetja. Da so vsi zaposleni obveščeni o dogajanju, podjetje izvaja kvartalne sestanke z vodstvom, kjer le-ti predstavijo stanje celotnega podjetja, kakšni so načrti glede novih tehnologij in izdelkov. Na tak način poskušajo v ljudeh zbuditi občutek, da pripadajo skupnosti in ne zgolj oddelku (Daft 2001).	<i>Vsi zaposleni v vzorčnem podjetju deljo po urniku, ki jim je predpisan po pogodbi o zaposlitvi, nadurno delo mora biti v režijskih oddelkih oddobeno s strani nadrejenega, ni posebnega poudarka na to, da bi se prepoznalo, pohvalilo in spodbujalo medsebojno pomoč. Uvedba fleksibilnega urnika bi tudi v tem primeru pomenila dvig motivacije in pripadnosti podjetju.</i>

3.11.4. Komunikacija

Primer iz prakse	Razlog za uvedbo v vzorčno podjetje?
Amazon spodbuja zaposlene, da enkrat tedensko izpolnijo elektronski vprašalnik in ga posredujejo nadrejenemu, ki na osnovi tega poskrbi za hitro izvajanje sprememb (Daft, Marcic, 2004).	<i>Vsa komunikacija med zaposlenim in nadrejenim se zgodi na razvojnem pogovoru ali ob konkretnem problemu, ko npr. pride do preobremenjenosti zaposlenega. Uvedba tedenskega spremljanja zadovoljstva zaposlenih bi omogočila hitro odkrivanje bolečih točk, kar bi bilo preventivno delovanje za zniževanje fluktuacije.</i>
Golden consulting in San Francisco je uvedel politiko, da so petki brez uporabe elektronske pošte, ker tekstovna sporočila v obliki elektronske pošte, sms-ov, ne vključujejo tona glasu, obraznih izrazov, pogledov oči, na katere se običajno zanašamo, ko si želimo razložiti, kaj nam je nekdo hotel povedati [URL: http://www.inc.com].	<i>Vzorčno podjetje kot glavno komunikacijsko orodje uporablja elektronsko pošto in s tem začenja upadati intenziteta osebnih stikov celo znotraj podjetja. Uvedba dneva brez elektronske pošte bi prinesla pozitivno spremembo, ki bi izboljšala vzdušje.</i>

3.11.5. Organizacijska kultura

Primer iz prakse	Razlog za uvedbo v vzorčno podjetje?
GE Plastics je pri odkupu Borg-Warner Chemicals pridobil tehnično in proizvodno moč skupaj z domačim in tujim tržnim potencialom, imel pa je velike probleme pri združevanju kultur. Borg-Warner je namreč imel starševsko atmosfero in skupino lojalnih starejših zaposlenih, ki niso imeli nobene želje po spremembah. GE Plastics pa je bila čisto nasprotje - mlad, agresiven, nekoliko bolj trd in hladen tim kot Borg-Warner. Domislili tega, da bi obe skupni zaposlenih poskušali združiti s tem, da bi vsi skupaj delali za nek višji skupen cilj. Tako so se odločili za prenovo neprofitne ustanove YMCA, kjer so zaposlene iz obeh podjetij pomešali med sabo (Daft, 2001).	Vzorčno podjetje poskuša diverzificirati svoj proizvodni program z odkupom drugih proizvodnih programov, kar pomeni združevanje večjega števila strokovnih kadrov, ki so si močno različni po starostni, strokovni strukturi in po osebnostnih lastnostih, kar v določenih pripelje do konfliktov pri združevanju kultur. Če bi uvedli nek skupni projekt, bi tako na stran postavili strokovno plan in omogočili ljudem, da se osebno spoznajo in svoje službene medsebojne odnose začnejo graditi na čisto osebni ravni.

3.11.6. Vodenje

Primer iz prakse	Razlog za uvedbo v vzorčno podjetje?
Fedex vsem novo imenovanim managerjem pripravi izobraževanje na temo »Ali je management res zame?«. V takem izobraževanju jih spodbuja, da vsak pri sebi pošteno odgovori ali je pripravljen na sprejem obilice dela, na to da ga bo vedno spremljal občutek dolžnosti to, da je predstavnik podjetja tudi v neslužbenem času in da bo moral nositi odgovornost za druge ljudi (Daft, Marcic, 2004).	Vzorčno podjetje smatra premik na vodilno mesto kot napredovanje, kjer so merila za oceno vodstvene sposobnosti povišanega nadrejenega zgolj subjektivna ocena tistih, ki so predlagali povišanje. Tovrstno izobraževanje bi novopečenim managerjem odprlo oči, da bi objektivno presodili, ali so res primerni za vodilno delovno mesto.

3.11.7. Postavljanje ciljev in planiranje

Primer iz prakse	Razlog za uvedbo v vzorčno podjetje?
SRC Holdings Corporation vključuje vse zaposlene v načrtovanje in uporablja sistem bonusov za nagrajevanje doseganja planiranega. Usklajevanje planov poteka od zgoraj navzdol, kjer višji management predstavi plane nižjemu managementu vse do ravni zaposlenih. Zaposleni potem povedo svoje mnenje in v primerih, ko se jih zdijo plani nerealni predlagajo možnosti za njihovo prilagoditev. Rezultati poslovanja so dostopni vsem zaposlenim v prostorih, ki so namenjeni oddihu in spodbujajo zaposlene, da med seboj izmenjujejo ideje o tem, kako rešiti področja, kjer podjetje ne dosega načrtovanega (Daft, Marcic, 2004).	V vzorčnem podjetju je planiranje domena vodij oddelkov in samo od njih je odvisno njihovo prenašanje na zaposlene ter vključevanje zaposlenih v proces planiranja. V podjetju tudi ni nobenih določil glede nagrajevanja doseženega in je to prepuščeno domislenosti vodje. Urejen sistem planiranja in nagrajevanja bi olajšala komunikacijo ter povečala zavzetost in motivacijo zaposlenih.

3.11.8. Kontrola

Primer iz prakse	Razlog za uvedbo v vzorčno podjetje?
Semco posluje na osnovi filozofije zaupanja v zaposlene in spoštovanja do njihovih idej. Organizacijska kontrola v podjetju je stroga, toda ne temelji na moči in avtoriteti, temveč viziji in kulturnih vrednotah, ki poudarjajo samoiniciativnost, samokontrolo in prostim dostopom do vseh informacij o podjetju (Daft, 2003).	V vzorčnem podjetju je zaslediti močno popuščanje zavesti vsakega posameznega zaposlenega, da je na prvem mestu on sam tisti, ki je odgovoren za kakovost svojega dela ter za samoiniciativno reševanje problematičnih situacij. Postopno spreminjanje kulture z vključevanjem vrednot: kot so poštenost, iskrenost, odgovornost bi dvignila pripadnost in motivacijo.

4. Zaključek

Magistrsko delo zaključujem z mislijo Alberta Einsteina, ki pravi, da problemov, ki smo jih ustvarili v današnjem svetu, ne bomo rešili z istim načinom razmišljanja, kot smo si jih ustvarili. Ta misel se lepo nadgrajuje v Sengejevo (1993), ki pravi da učeče se organizacije obstajajo, ne samo zato, ker nam je učenje v naravi, ampak tudi zato, ker se radi učimo (Senge, 1993).

Skozi vsebino magistrskega dela sem spoznala bistvo vseh treh modelov in prišla do ugotovitve, da se v primeru aplikacije v konkretno organizacijo med sabo lepo dopolnjujejo. Kot osnovo, na kateri naj bi pričeli graditi, bi določila Sengejev model, ker njegova vsebina pokriva elemente in prakse, ki se jih mora obvezno na prvem mestu zavedati vsak posameznik in jih je zato šele v drugi fazi mogoče prenesti na organizacijo kot celoto. Od Sengeja potem naredimo korak naprej na Daftov model, ki v svoji osnovi opredeli, na katere elemente na ravni organizacije moramo biti pozorni, ker so ključni za udejanjanje učeče se organizacije v praksi. Tudi Model Future-o izhaja iz teh elementov le, da jih vsebinsko močno razširi in pri tem dopolni z vodili oz. s pomočjo v obliki konkretnih orodij in praks, ki se že uporabljajo v praksi in so zato lahko odlična pomoč organizaciji, ki se šele pripravlja na transformacijo v učečo se organizacijo. Prav zato, ker so modeli med sabo tako sorodni, bi svetovali, da se organizacija, ki se namerava spustiti na pot učenja opre na vse tri. Pri tem mora najprej objektivno presoditi trenutno stanje in problematiko, potem pa skozi teorijo in primere dobre prakse najti model oz. dele modelov, ki bodo primerni glede na specifične narave njenega poslovanja, organiziranosti, starosti, velikosti, ... Pri tem mora biti pripravljena na to, da se bodo spremembe zgodile v daljšem časovnem obdobju in tudi v »obdobjih zatišja« mora verjeti, da učeča se organizacija živi v praksi, kar potrjujejo tudi primeri konkretnih organizacij in konkretnih praks, ki jih tudi sama navajam kot priporočilo za izboljšanje perečih področij v vzorčnem proizvodnem podjetju.

Bistveno pri uvajanju učeče se organizacije je, da se organizacija od mehaničnih aktivnosti preusmeri v naravne aktivnosti, ki sovpadajo s cikli v naravi in tako ustvari človeški ekonomski sistem (Johnson, Bröms, 2000). Pri prehajanju v učečo se organizacijo se je vsekakor potrebno zavedati, da morajo biti za vzpostavitev izpolnjeni pogoji, s katerimi ustvarimo okolje, kjer se zaposleni počutijo spodbujene in varne, da se lahko spustijo v proces učenja. Kritični pogoji, ki morajo biti izpolnjeni so: najvišje vodstvo mora biti predano učenju in se zavedati, da je ključnega pomena za doseganje konkurenčnih prednosti in oblikovati je potrebno privlačno vizijo, ki jo zaposleni sprejmejo za svojo in jih navdaja z željo po sodelovanju. Prav tako morajo biti prepoznani ključni mejniki na poti uvajanja, ki morajo biti doseženi in priznani. Pomembna je vloga vodij, ki morajo skrbeti, da razblinjajo strah svojih zaposlenih in seveda mora biti najvišje vodstvo pripravljeno v proces transformacije investirati denar in čas. Spodbujati in nagrajevati je potrebno eksperimentiranje, sodelovanje, inovativnost in nove oblike razmišljanja. Potrebno je vztrajati pri tem, da je preoblikovanje urgentne narave, vendar se je potrebno izogniti »hitrim popravkom«, ker se je potrebno zavedati, da preoblikovanje v učečo se organizacijo na more nastati v časovnih merilih, ki jih pozna sedanja kultura: v tem letu, tednu, mesecu, kvartalu ... Za uspešno transformacijo so potrebna leta truda (Senge et al, 1995).

Ključen pri vzpostavljanju učeče se organizacije je vsekakor višji management, zaposleni, svetuje pa se tudi pomoč internih in zunanjih svetovalcev. V vseh primerih pa mora pobuda najprej priti s strani višjega managementa, zaposleni pa morajo biti pripravljeni se učiti in sprejeti spremembe pri svojem delu, ker se prav njihove spretnosti in njihov način razmišljanja odločilna pogoja, da učeča se organizacija na koncu tudi v resnici zaživi in ne obstaja samo na papirju (Yeo, 2002).

Učeča se organizacija je potem tista, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, ker se zaposleni učijo drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih (Možina, 2000). Pri tem je treba izhajati iz tega, da organizacija že ima določeno znanje in pozna odgovore na veliko problemov toda, ker je to zanje pogosto tacitno ali ostaja nepreverjeno, ga ni mogoče uporabiti za reševanje teh problemov (Keating, 1996). Pri oblikovanju učeče se organizacije se je zato potrebno zavedati, da znotraj organizacije obstajajo različni stili učenja in dokler jih ne prepoznamo, nam to utegne povzročati težave. Šele, ko jih uspemo prepoznati in integrirati, bodo postali konkurenčna prednost (DiBella, 1998). Pomembno je tudi, da organizacija prepozna stile učenja, ki jih zaposleni sprejemajo, objektivno ocenijo učinkovitost metod, ki jih do sedaj uporabljajo in razvijejo ter oblikujejo dogodke, ki spodbudijo učenje. Učinkovitost lahko merimo s tem, da preverjamo, kako zaposleni reagirajo na učenje, kako se znanje spreminja, kako se spreminja vedenje in kako se spreminjajo oprijemljivi rezultati delovanja organizacije (Sadler-Smith, 1996). Pri uvajanju je potrebno prepoznati tudi, kje je izvor znanja v organizaciji, kako in kje teče tok znanja po organizaciji in kdo so tisti, ki imajo ključna znanja. Taki posamezniki so vratarji. Pogosto so neprepoznalni posamezniki, ki se izkažejo kot, da nimajo nobene posebne odgovornosti, vendar so nepogrešljivi, ker predstavljajo mazivo, ki potiska znanje skozi organizacijo (Brooking, 1999).

Pri vsem pa je pomembno zavedanje, da ne glede ali samo reagiramo na dano situacijo ali pa proaktivno iščemo nove poti za izboljšanje, učenje ni nekaj naključnega. Tudi če se učimo iz naključnega dogodka, moramo biti odprti, pripravljeni znanje sprejeti, da lahko postanemo bolj učinkoviti v svetu, ki nas obdaja (DiBella, 2001). Organizacijsko učenje je torej na nek način zaznavanje in odpravljanje napak ter povzroči, da različni ljudje dajejo podobne odgovore na različna vprašanja in povečuje sposobnost organizacije razumeti vzroke napak in uspehov (Černelič, 2004). Zmožnosti organizacijskega učenja predstavljajo predanost učenju, sistemsko mišljenje, odprtost in pripravljenost na eksperimentiranje ter prenašanje in integracija znanja (Jerez Gomez, Lorente Cespedes, 2004). Organizacijsko učenje ima dva obraza, in sicer otipljivega, ki je sestavljen iz mehanizmov, ki podpirajo učenje, in neotipljivega, ki je sestavljen iz deljenih vrednot in prepričanj, ki zagotavljajo, da mehanizmi dejansko ustvarjajo nova znanja (O'Keefe, 2002). Tu je lahko njegova »najlažja« vpeljava v prakso tudi učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih podjetij, ki je uspešno le v okolju, ki je pripravljeno sprejemati nove zamisli in managerji niso v defenzivnem položaju, ampak so odprti za kritike (Treven, 1994). Organizacijsko učenje podpirajo mehanizmi, ki jih lahko razdelimo na individualno, skupinsko in organizacijsko stopnjo uporabe. Če uporabo ponazorimo na primeru, bi pri Sengeju osebno mojstrstvo uvrstili na individualno stopnjo uporabe, timsko učenje na skupinsko, sistemsko razmišljanje pa na organizacijsko (De Weerd-Nederhof et al., 2002).

Moramo pa se zavedati, da uvajanje učeče se organizacije lahko zavirajo individualne in organizacijske ovire. Individualne bi lahko poimenovali tudi obrambne reakcije, ker vključujejo preprečevanje ranljivosti,

tveganja, osramotitve,... Organizacijske omejitve pa so sestavljene iz rutin, praks in aktivnosti, s katerimi se zaposleni ščitijo pred tveganjem, osramotitvijo in posledicami, ki izvirajo iz takih situacij (Curado, 2006). Ena izmed ovir preoblikovanja v učečo se organizacijo je lahko tudi preveliko fokusiranje v procese in sisteme, ki jih predpisujejo ISO standardi, birokracija in pomanjkanje časa.

Ne glede na vse pa je modrost tista skupna točka vseh modelov učeče se organizacije, ki sproži kolesje organizacije, da steče v smer prihodnosti. Modrost na prvem mestu osebna sposobnost, ki jo pridobimo skozi izkušnje in razmišljanje. Na nivoju organizacije pa je sposobnost za ustvarjanje učečih se izkušenj za druge in vodenje procesa učenja v organizaciji. Ni samo prenašanje znanja po organizaciji, temveč daje smisel znanju, ker pomeni razlaganje informacij in zato poleg vodenja zavzema ključno vlogo pri oblikovanju učeče se organizacije. Modrost v sodobnih vitkih organizacijah zato tudi pomeni prehod iz učinkovitega managementa, ki se osredotoča na kratkoročne rezultate v uspešen management, ki poudarja pomen človeškega kapitala (Aubrey, Cohen, 1995).

Zaključujem s sklepom, da bo v prihodnosti znanje tisti temeljni kamen, na katerem bo temeljilo poslovanje organizacij, ki bo izredno samoiniciativno. Namesto da bo management iskal eno samo pravo organizacijsko obliko, se bo moral naučiti iskati, razviti in preskusiti organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za izvedbo določene naloge (Drucker, 2001). Učeče se podjetje bi zato lahko imenovali tudi podjetje v visokim IQ-jem, ki se zaveda, da jih bo ego močne nezlomljive korporacije pripeljal do poloma in zato prevzemajo držo korporativne ponižnosti, ker se zavedajo tako pomena svojih strank, svojih zaposlenih, ki s temi strankami delajo, kot pomena tistih, ki so tvegali z investicijo v podjetje. Tako podjetje ima neverjetno sposobnost napovedovanja potreb kupcev in se zna prilagoditi temu, kar bo prinesla prihodnost (Underwood, 2004).

5. Literatura in viri

5.1. Literatura

1. Argyris Chris, Schön A. Donald: Organizational learning II. Reading: Addison – Wesley Publishing Company, 1996. Str. 305
2. Aubrey Robert, Cohen M. Paul: Working wisdom. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1995. Str. 192
3. Brooking Annie: Corporate memory. London: International Thomson Business Press, 1999. Str. 182
4. Bukovec Boris: Human resource management (HRM) je ključni proces pri vpeljavi TQM. Organizacija, 29 (1996), 9, str. 514 – 520
5. Collison Chris, Parcell Geoff: Learning to fly. Chichester, West Sussex: Capstone Publishing Ltd., 2003. 220 str.
6. Curado Carla: Organisational learning and organisational design. The learning organisation, 1 (2006), 13, str. 25-48 [<http://www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm>]
7. Čehovin Matej: Uvajanje koncepta učeče se organizacije v trgovinsko podjetje – primer Avtotehna Oprema. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. Str. 62

8. Černelič Marja: Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. Str. 105
9. Daft L. Richard: Leadership, theory and practice. Forth Worth: The Dryden Press, 1999. Str. 496
10. Daft L. Richard: Essentials of Organization Theory & Design. Second Edition. Cincinnati: South – Western College Publishing, 2001. Str. 213
11. Daft L. Richard: Organization Theory and Design. Seventh Edition. Cincinnati: South – Western College Publishing, 2001. Str. 633
12. Daft L. Richard: Management. Sixth Edition. Mason: Thomson South – Western, 2003. Str. 784
13. Daft L. Richard, Marcic Dorothy: understanding management. Forth edition. Mason: Thomson South – Western, 2004. Str. 573
14. Daft L. Richard: The new era of management. Cincinnati: Tomphson South Western, 2006. Str. 847
15. Davenport H. Thomas, Probst J. B. Gilbert: Knowledge management case book: Siemens best practises. Erlangen: J. Wiley, 2002. Str. 300
16. Day Abby, Peters John, Race Phil: 500 tips for developing a learning organization. London, Sterling: Kogan Page Limited, 1999. Str. 125
17. Deal Terrence E., Kennedy Allen A.: The new corporate culture: revitalizing the workplace after downsizing, Mergers and reengineering. London: Texere, 2000. Str. 320
18. De Weerd-Nederhof Petra C., Pacitti J. Bernice, Da Silva Gomes Jorge F., Pearson Alan W.: Tools of improvment of organizational learning processes in innovation. Journal of workplace learning, 8 (2002), 14, str. 320-331 [<http://www.emeraldinsight.com/1366-5626.htm>]
19. DiBella J. Anthony: How organizations learn. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1998. Str. 216
20. DiBella J. Anthony: Learning practices. New Jersey: Prentice Hall, 2001. Str. 155
21. Dierkes Meinolf, Antal B. Adriane, Child John, Nonaka Ikujiro: Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford university press, 2001. Str. 979
22. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha, Žnidaršič Jana: Učeča se organizacija, ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba, 2005. Str. 387
23. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Organiziranje in odločanje (izbrana poglavja za podiplomski študij). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007. Str. 217
24. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: Založba GV, 2001. Str. 196
25. El-Tannir Akram A.: The corporate university model for continuos learning, training and developement. Education and training, 2 (2002), 44, str. 76-81 [<http://www.emeraldinsight.com/0040-0912.htm>]
26. Goh C. Swee: Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. The learning organization, 4 (2003), 10, str. 216-227 [<http://www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm>]
27. Grah Damijana: Analiza elementov učeče se organizacije v podjetju Voljatel Telekomunikacije. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. Str. 62
28. Gruban Brane: Dejanja govorijo glasneje od besed. Kadri za novo tisočletje – tradicionalni študijski dnevi kadrovskih managerjev in strokovnjakov v Radencih, 1999, str. 48 - 52

29. Guns Bob: The faster learning organisation. Gain and sustain the competitive advantage. San Francisco: Jossey – Bass Inc., 1996. Str. 129
30. Hendry John, Johnson Gerry, Newton Julia: Strategic thinking. Leadership and the management of change. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 1993. Str. 350
31. Henry Jane: Creative management. London: Sage Publications, 1991. Str. 315
32. Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard: The leader of the future : new visions, strategies, and practices for the next era. San Francisco: Jossey - Bass, 1996. Str. 319
33. Hutchens David: Kdo se še boji volkov? Kako preživeti in biti uspešen v učeči se organizaciji. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti, 2002. Str. 62
34. Hwang Ahn – Sook: Training strategies in management of knowledge. Journal of knowledge management, 7 (2003), 3, str. 92 – 104 [<http://www.emeraldinsight.com/2300070307.htm>]
35. Jerez Gomez Pilar, Lorente Cespedes Jose: Training practices and organisational learning capability - Relationship and implications. Journal of European industrial training, 28 (2004), 2, str. 234 – 256 [<http://www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm>]
36. Johnson H. Thomas, Bröms Anders: Profit beyond measure – Extraordinary results through attention to work and people. New York: The Free Press, 2000. Str. 255
37. Keating Charles, Robinson Thomas, Clemson Barry: Reflective inquiry: a method for organizational learning. The Learning Organization, 3 (1996), 4, str. 35–43 [<http://www.emeraldinsight.com/1190030403.htm>]
38. Kline Peter, Saunders Bernard: Ten steps to a learning organization. Marshall: Great Ocean Publishers Inc., 1998. Str. 271
39. Koo L.C.: Learning action learning. Journal of Workplace Learning, 11 (1999), 3, str. 89–94 [<http://www.emeraldinsight.com/0860110302.htm>]
40. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. Organizacija podjetja (1.natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. Str. 289
41. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. Str. 165
42. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. Str. 365
43. Marquardt Michael J.: Action learning in action: transforming problems and people for world-class organizational learning. Davies-Black Publishing, 1999. Str. 259
44. Meyer Christopher, Senge M. Peter: Fast cycle time: how to align purpose, strategy, and structure for speed. New York: The Free Press, 1993. Str. 290
45. Micklethwait John, Wooldridge Adrian: Gurui managementa: modreciali šarlatani? Radovljica: Didakta, 2000. Str. 379
46. Možina Stane: Učeča se organizacija. Industrijska demokracija, Ljubljana, 4 (2000), 5, str. 4-9
47. Možina Stane et al: Management. Radovljica: Didakta, 2002. Str. 867
48. Murray Peter: Cycles of organisational learning: a conceptual approach. Management decision, 40 (2002), 3, str. 239 – 247 [<http://www.emeraldinsight.com/0010400305.htm>]
49. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The knowledge creating company. New York: Oxford University Press, 1995. Str. 284
50. O’Keeffe Ted: Organisational learning: a new perspective. Journal of European industrial training, 26 (2002), 2, str. 130 – 141 [<http://www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm>]

51. Poell Rob F. et al: Can learning projects help to develop a learning organisation? Lifelong learning in Europe, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, letnik 2, 1997, številka 2, str 67 - 75
52. Props Franc: Analiza elementov učeče se organizacije v podjetju SPL. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. Str. 73
53. Reynolds Rysia, Ablett Anne: Transforming the rhetoric of organizational learning to the reality of the learning organization. The learning organization, 5 (1998), 1, str. 24 - 35
54. Sadler-Smith Eugene: Learning styles: a holistic approach. Journal of European Industrial Training, 20 (1996), 7, str. 29 - 36 [<http://www.emeraldinsight.com/0030200705.htm>]
55. Selan Miha: Organizacijsko učenje. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. Str. 110
56. Senge M. Peter: The fifth discipline. London: Century business, 1993. Str. 424
57. Senge M. Peter: The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations: a fifth discipline resource. New York: Currency Doubleday, 1999. Str. 596
58. Senge M. Peter, Kleiner Art, Roberts Charlot, Ross B. Richard, Smith J. Bryan: The fifth discipline fieldbook. London: Nicholas Brealey Publishing, 2001. Str. 593
59. Senge M. Peter, Kofman Fred, Kantner Moss Rosabeth, Handy Charles: Learning organizations. Portland: Productivity Press Inc., 1995. 547 str.
60. Senge Peter, Scharmer C. Otto, Jaworski Joseph, Flowers Sue Betty: Presence – exploring profound change in people, organizations and society. London: Nicholas Brealey Publishing, 2005. Str. 289
61. Swieringa Joop: Becoming a learning organization: beyond the learning curve. Wokingham: Addison - Wesley, 1994. Str. 154
62. Treven Sonja: Značilnosti učeče se organizacije. Organizacija. Kranj, 27 (1994), 6, str. 563-572
63. Underwood Jim: What is your corporate IQ? How the smartest companies learn, transform, lead. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2004. Str. 236
64. Vermaak Hans, Weggeman Mathieu: Conspiring fruitfully with professionals: new management roles for professional organisations. Management decision, 1 (1999), 37, str. 29-44 [<http://www.emeraldinsight.com/0010370104.htm>]
65. Yeo Roland: From individual to team learning: practical perspectives on the learning organisation. Team performance management: an international journal, 7/8 (2002), 8, str. 157-170 [<http://www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm>]

5.2. Viri

1. Better workplace now
[URL: <http://www.betterworkplacenow.com/>], 5.2.2008
2. Communication
[URL: <http://www.inc.com/>], 30.1.2008
3. Comparing models of organisational learning and development
[URL: <http://www.bola.biz/mg5013/lorganisation.ppt>], 31.1.2008
4. Creating a learning culture

- [URL: <http://www.training.com.au/portal/site/public>], 4.2.2008
5. Innovation
[URL: <http://www.businessweek.com>], 1.2.2008
 6. Learning organization
[URL: <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>], 31.1.2008
 7. Learning organizations
[URL: http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/#_Toc356579317], 1.2.2008
 8. The 100 best companies to work for
[URL: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007/index.html>], 1.2.2008
 9. The Great Place to Work Institute
[URL: <http://www.greatplacetowork.com/great/model.php>], 4.2.2008
 10. The Learning Organization
[URL: <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm#features>], 31.1.2008
 11. The role of communication in creating and maintaining a learning organization
[URL: http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/53376277_7.html], 1.2.2008