



UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ORGANIZACIJSKO UČENJE

Ljubljana, september 2002

MIHA SELAN

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKEGA UČENJA	4
1.1 Opredelitev učenja in organizacije	4
1.1.1 Opredelitev učenja	4
1.1.2 Opredelitev organizacije	6
1.1.3 Spomin in zavest organizacije.....	8
1.2 Organizacijsko učenje in učeča organizacija	9
1.2.1 Organizacijsko učenje	10
1.2.2 Uresničitev organizacijskega učenja v oblikovanju učeče organizacije.....	12
1.2.3 Učeča organizacija	13
1.2.4 Okolje in prostor učenja	14
1.3 Organizacijsko učenje in znanje	15
1.3.1 Od individualnega k organizacijskemu učenju	17
1.3.2 Organizacija kot učeči sistem.....	18
1.3.3 Enojna, dvojna in trojna zanka (stopnja) učenja	19
1.4 Ravnanje znanja	20
1.4.1 Verige znanja	23
1.5 Proces organizacijskega učenja in organizacijska kultura	24
1.5.1 Organizacijska kultura.....	25
1.6 Model organizacijskega učenja kot del ciklusa učenja	27
1.6.1 Model organizacije kot učečega sistema	28
1.6.2 Usmeritve učenja.....	28
1.6.3 Spodbujevalci učenja.....	32
1.7 Organizacijsko učenje in menedžment	37
1.7.1 Vloga vrhnjega menedžmenta pri ustvarjanju ustreznega okolja za učenje.....	38
1.7.2 Akcijsko in organizacijsko učenje ter vodenje.....	39
1.8 Organizacijsko učenje in zaposleni	41
1.8.1 Učenje in komunikacija zaposlenih.....	42
1.8.2 Vpliv odpuščanja zaposlenih na učenje v podjetju	43
1.9 Vloga učenja v podjetju v novem tisočletju	45
1.9.1 Potrebe organizacij v novem tisočletju	47
2 MODELI ORGANIZACIJSKEGA UČENJA	49
2.1 Modeli	49
2.1.1 Od spremembe do učeče organizacije	49
2.1.2 Model 4-ih kvadrantov (Nonaka,Takeuchi)	50
2.1.3 Model inkrementalnega (adaptivnega) učenja ter model inovativnega (transformacijskega) učenja (Nevis, Lancourt, Lasallo)	51

2.1.4	Molekularni model razvoja (Reynolds, Ablett).....	54
2.1.5	Model šestih zidakov.....	55
2.1.6	Model učenja organizacijskega nivoja (Benoit, Mackenzie)	57
2.1.7	Model 3 elementov – osredotočenja, želje in sposobnosti (Drew, Smith)	59
2.1.8	Sistematizirano organizacijsko učenje (Buckler).....	61
2.1.9	Dvodimenzionalni model organizacijskega učenja (Lorange)	62
2.1.10	Model petih disciplin učenja (Senge).....	63
2.1.11	Ledena gora (učenja).....	68
2.2	Strateške povezave in korporacijske univerze	71
2.2.1	Strateške (učee) povezave	72
2.2.2	Korporacijske univerze	73
2.3	Vpliv informacijske tehnologije na organizacijsko učenje	76
2.4	Ovire uspešnega razvoja organizacijskega učenja	79
2.4.1	Skrite ovire organizacijskega učenja.....	81
3	TESTIRANJE VPRAŠALNIKA O ORGANIZACIJSKEM UČENJU IN ANALIZA REZULTATOV	82
3.1	Teorija	82
3.2	Predstavitev uporabljenega modela	84
3.3	Metodologija.....	87
3.4	Analiza oziroma interpretacija rezultatov opravljene raziskave	88
3.4.1	Ustreznost vprašalnika organizacijskega učenja	88
3.4.2	Interpretacija nekaterih rezultatov vprašalnika	89
3.4.3	Profil usmeritev učenja vzorčnega podjetja	94
3.4.4	Profil spodbujevalcev učenja vzorčnega podjetja	96
	ZAKLJUČEK.....	98
	LITERATURA	101
	VIRI	109
	PRILOGE	111

UVOD

Organizacijsko učenje postaja eden glavnih konceptov poslovanja sodobnega podjetja. V začetku 20.stoletja se je v poslovnem svetu kazala potreba po oblikovanju t.i. birokratične organizacije. Vse sile in aktivnosti so bile usmerjene v vzpostavitev sistema, ki bi omogočal masovno proizvodnjo. Fordov pristop je bil tu še posebej izrazit. Hkrati pa je to obdobje zaznamovalo nastajanje monopolov, ki se niso kaj dosti ozirali na potrebe in diferenciranost kupcev. Sčasoma so se razmerja med podjetji začela spreminjati v korist večje konkurenčnosti. V podjetjih se je začelo poudarjati poslovno odličnost in uspešnost. Konkurenčni pritiski so silili v racionalizacijo proizvodnih in poslovnih procesov. Podjetja so si začela prizadevati za večanje kvalitete vodenja, opravljanja delovnih aktivnosti ter proizvodov. To je obdobje, ko so se začeli razvijati socio-psihološki pristopi, ko se je odkrilo skupinsko obnašanje ter se opravljalo raziskave na področju motivacije in oblikovanja (sistemizacije) delovnih mest.

S prehodom iz industrijske v post-industrijsko oziroma informacijsko dobo je bil dokončno postavljen mejnik, ki označuje razvoj koncepta organizacijskega učenja in učeče organizacije. Ključno za sodobno organizacijo je, da si prizadeva oblikovati organsko organizacijsko strukturo, ki je prilagojena naravi dela. Glavni napor analize so usmerjeni k opazovanju individualnega in skupinskega učenja, ključni cilj pa zadovoljitev specifičnih potreb vsakega kupca. Organizacijsko učenje je način razmišljanja in obnašanja podjetja, ki združuje posameznika in skupino, krepi timsko učenje in aktivno komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi, poudarja odprto klimo ter intenzivno vključevanje vodstva podjetja.

Organizacijsko učenje je učenje posameznika, skupine in celotne organizacije. Učenje posameznika in njegovo znanje sta nujna, nikakor pa nista dovolj, da bi lahko govorili o učenju na nivoju celotne organizacije. Potrebna je vključenost posameznika v skupinsko delo, ki omogoča izmenjavanje izkušenj in mnenj, obenem pa omogoča učenje od drugih članov. Za organizacijo je zelo pomembno, da so ti informacijski in podatkovni tokovi usmerjeni tako, da se krepi in povečuje spomin podjetja. To pomeni, da četudi bo posameznik zaradi različnih razlogov zapustil podjetje, podjetje ne bo izgubilo njegovega znanja. Organizacijsko učenje je proces, ki mora biti kontinuiran. Z njim prihaja do spreminjanja internih procesov obnašanja in poslovanja, hkrati pa omogoča hitro in fleksibilno prilagajanje spremembam poslovnega okolja.

V literaturi prihaja do nesporazuma o pomenu organizacijskega učenja in učeče organizacije. Nekateri oba izraza uporabljajo celo kot sinonima. Resnica je nekje na sredini. Organizacijsko učenje je proces, ki lahko poteka tako v navadnem, birokratsko organiziranem podjetju, kot v učečem se podjetju. Na drugi strani je učeče podjetje oziroma organizacija popolno stanje, ki se ves čas spreminja. Popolno pomeni, da so organizacijski strukturi in sploh konceptu učeče organizacije prilagojeni vsi njeni deli, vsi poslovni procesi, vsi zaposleni v podjetju. V učeči organizaciji vlada zavest, da je sprememba nujen dejavnik poslovanja, da je priložnost učenja in tudi priložnost izboljševanja obstoječega stanja. Dokler pa osnovni pogoji, ki jih označujejo

odprta klima, povratna komunikacija, vključeno vodstvo, promotorji učenja in drugi, v organizaciji niso izpolnjeni (če so, govorimo o učeči organizaciji), poteka v podjetju proces organizacijskega učenja. To je proces, ko se vsi pogoji za učenje šele vzpostavljajo in podjetje spoznava svoj stil učenja.

Mnogo avtorjev pojmuje organizacijsko učenje kot dinamičen proces ustvarjanja, pridobivanja in posredovanja znanja. Simptomi učenja organizacije so (Venugopal et.al., 1995, str. 23):

- kadar med organizacijo in okoljem prihaja do interakcije, ki podjetju omogoča zbiranje in analiziranje poslovnih informacij (prednosti in slabosti) ter na podlagi teh informacij učenje o prihodnjih trendih poslovanja, strategijah, razvoju itd.;
- ko posamezniki v organizaciji oblikujejo skupno znanje prek odzivanja na dogajanje, in sicer tako v matičnem podjetju kot njegovem poslovnem okolju;
- ko prihaja do vsakdanje, utečene izmenjave informacij in znanja med zaposlenimi;
- ko zaposleni obnavljajo svoje znanje glede na spremembe v okolju.

Pri obravnavanju organizacijskega učenja ne smemo pozabiti na zelo pomemben psihološki moment, ki presega pojem konkurenčne prednosti in zajema poleg samega procesa organizacijskega učenja tudi rezultate tega procesa (Garavan, 1997, str.21). Predvideva se, da so rezultati takšnega učenja ponavadi pozitivni. Z vzpostavljanjem strukture, ki jo zahteva organizacijsko učenje, je pogojena sprememba organizacijske kulture ter obnašanja v njej. Tedaj igra psihologija posameznika odločilno vlogo pri uspešnosti oblikovanja učeče organizacije. Organizacijsko učenje kot pot k oblikovanju učeče organizacije predstavlja veliko spremembo tako za podjetje kot posameznika. Zato je nujno potrebno, da se pri sprejemanju tako pomembne odločitve (o implementaciji organizacijskega učenja) prisluhne tudi zaposlenim.

Namen magistrskega dela bo raziskati definicijo organizacijskega učenja in njegov pomen za bodočo konkurenčnost in uspešnost poslovanja podjetja. Znanje in informacije, s katerimi razpolaga podjetje, lahko odločilno vplivajo na njegov obstoj. Optimizacija in racionalizacija poslovnih procesov sta kot glavni usmeritvi podjetja že preživeta. Danes postaja za podjetje najpomembnejši človeški dejavnik. Zato je nujno, da v podjetju vzpostavimo takšno organizacijsko klimo in kulturo, ki bo krepila idejo organizacijskega učenja z odprto komunikacijo, skupinskim učenjem, vključevanjem vodstva, ki bo krepila kreativnost in inovativnost vsakega posameznika. Cilj dela bo torej v prvi vrsti spoznati osnovne prvine organizacijskega učenja in prek različnih modelov preučiti obseg vsebine, namen in pomen organizacijskega učenja. Organizacijskega učenja ne gre enostavno razumeti le kot procesa učenja, ki se odvija v organizaciji. Je proces, ki zajema posameznika, to je njegovo osebnost, znanje in izkušnje, kot tudi skupino, kjer vlada duh kolegialnosti, zaupanja in harmonije. Organizacijsko učenje je nadgradnja obeh, individualnega in skupinskega učenja, in zajema organizacijo kot sistemsko celoto. Eden od ciljev naloge bo tudi testirati ustreznost pripravljenega vprašalnika o dejavnikih in usmeritvah organizacijskega učenja. Prepričan

sem, da so zametki organizacijskega učenja v vsakem podjetju. Zato bom z vprašalnikom skušal ugotoviti tudi stanje koncepta organizacijskega učenja v vzorčnem podjetju.

Magistrsko delo je v osnovi zgrajeno iz treh glavnih poglavij. V prvem poglavju se bom lotil razlage in opredelitve organizacijskega učenja. Kot izhodišče razumevanja organizacijskega učenja bom najprej predstavil učenje in pomen organizacije kot take. V nadaljevanju bom predstavil in iskal pravo razliko med organizacijskim učenjem in učečo organizacijo. Nepogrešljivi del vsakega posameznika, skupine in podjetja je znanje. Posebno mesto bom namenil tudi opredelitvi ravnanja znanja, ki je eden večjih dejavnikov fleksibilnosti podjetja. Za implementacijo koncepta organizacijskega učenja mora biti temu ustrezna in naklonjena tudi organizacijska kultura, ki ji bom namenil posebno podpoglavje. V točki 1.6 bom predstavil osrednji model, na osnovi katerega je bil pripravljen vprašalnik in narejena analiza rezultatov. Brez podpore in aktivne vključenosti vodstva izpeljava takšne organizacijske spremembe, ki jo predstavlja implementacija organizacijskega učenja, ni možna. Zato bom še posebej poudaril vlogo vodstva, obenem pa tudi pomen učenja za zaposlene. Prvo poglavje bom zaključil z opredelitvijo vloge učenja v novem tisočletju.

V drugem poglavju bom predstavil različne modele organizacijskega učenja. Organizacijsko učenje je težko opredeliti z enim samim stavkom ali eno samo definicijo. Zato bom predstavil kompleksnost organizacijskega učenja z različnimi modeli. Zadnji trend v razvoju organizacijskega učenja je nastajanje strateških (učečih) povezav in korporacijskih univerz, zato bom temu delu namenil posebno pozornost. Marsikatero podjetje zaradi svoje majhnosti ali pa poslovnih težav vstopa v povezave z večjimi, globalno profiliranimi podjetji ali pa povezave gradi celo z najbližjimi konkurenti. Visoko tehnološko usmerjena podjetja s področja komunikacij, programiranja, informacijskih sistemov in računalniške opreme se odločajo za še drznejši korak; ustanavljajo svoje lastne univerze. Tako krepijo svoje znanje, hkrati pa je lastna univerza postala tudi zelo donosen posel. Poglavje bom končal s kratkim pregledom vpliva informacijske tehnologije v poslovnem svetu ter predstavitev glavnih ovir, ki lahko ogrozijo uspešen razvoj organizacijskega učenja.

V tretjem poglavju bom predstavil ugotovitve analize organizacijskega učenja vzorčnega podjetja. Uvodoma bo predstavljena splošna teorija o organizacijskem učenju, čemur bo sledila predstavitev uporabljenega modela. Z opredelitvijo metodologije bom predstavil pristop k oblikovanju vprašalnika organizacijskega učenja, glavne težave in pa pomanjkljivosti, ki so se pojavile pri analizi. V zadnjem delu poglavja bom analiziral in ocenil ustreznost oblikovanega vprašalnika, lotil se bom interpretacije nekaterih najpomembnejših rezultatov ter predstavil profil usmeritev in spodbujevalcev organizacijskega učenja, ki določajo stil učenja vzorčnega podjetja.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKEGA UČENJA

1.1 Opredelitev učenja in organizacije

Življenjsko in poslovno okolje je ves čas podvrženo spremembam. V zadnjih 50-ih letih so bile te spremembe tako korenite, da so bili potrebni veliki preskoki v organiziranosti, tehniki učenja, načinu razmišljanja in obnašanja. Iz enostavnih oblik organizacij so nastale kompleksne, večnivojske in izjemno strukturirane organizacije. Nepričakovano hiter razvoj informacijske tehnologije in eksponentno povečevanje znanja in informacij, dosegljivih tudi prek svetovnega spleta, silita okorele, birokratsko zasnovane organizacije k oblikovanju takšne organizacijske strukture, ki bo omogočala hitro, vsaj dvosmerno in direktno komunikacijo med vrhnjim vodstvom in zaposlenimi, obenem pa samostojnejše in odgovornejše delo zaposlenih, to je tako pri sprejemanju poslovnih odločitev na delovnem mestu kot razvoju lastne osebnosti in znanja.

Evripides je dejal, da kdor zanemarja učenje v mladosti, izgublja svojo preteklost in je mrtev v prihodnosti. Brez učenja ni možen napredek. Ljudje so ustvarjeni za učenje. Z učenjem smo iznašli električno energijo, zgradili prvi avtomobil, velike teleskope za opazovanje oddaljenih ozvezdij ali satelite za prenašanje radijskih, televizijskih in drugih signalov. Vsaka sekunda življenja je eno poglavje učenja. Učimo se tako, kot nas učijo starši, kot nas učijo učitelji v šolah, kot nas učijo vrstniki in kot se učimo sami skozi izkušnje. Učenje ni en sam in enkraten, ampak je večplasten in kontinuiran proces. Tudi razmišljanje je del tega procesa učenja.

1.1.1 Opredelitev učenja

Učenje je zavesten in podzavesten proces, ki poteka v možganih, ter je interakcija notranjega in zunanjega sveta. Je zaznavanje problema, pred katerim se znajdemo. Je iskanje rešitve zanj in je razmišljanje o njem. Učenje je tudi eksperimentiranje. Je zaznavanje (s čutili) vsega tistega, kar se dogaja zunaj nas, v našem okolju. V strokovni literaturi se zastavlja vprašanje, ali se nemara ne učimo že v maternici. Prve besede naj bi otrok spregovoril že v prvem letu starosti (Russell, 1979, str. 31). Pri letu in pol obsega otrokov besednjak že dober ducat besed, pri dveh letih pa že več kot sto. Govorica otroka je le zunanji izraz razvoja govora. Otrok se odziva na besede starejših že dosti prej. Z mnogimi raziskavami je bilo ugotovljeno, da se otrok odziva na zvoke človeškega telesa. Tako že pred rojstvom osvoji nekaj preprostega jezikovnega znanja. Zarodek posluša govorico, ki prihaja od zunaj, in tako spoznava osnovne zvoke in ritem jezika. Tempo ritma pa ustreza ritmu bitja človeškega srca.

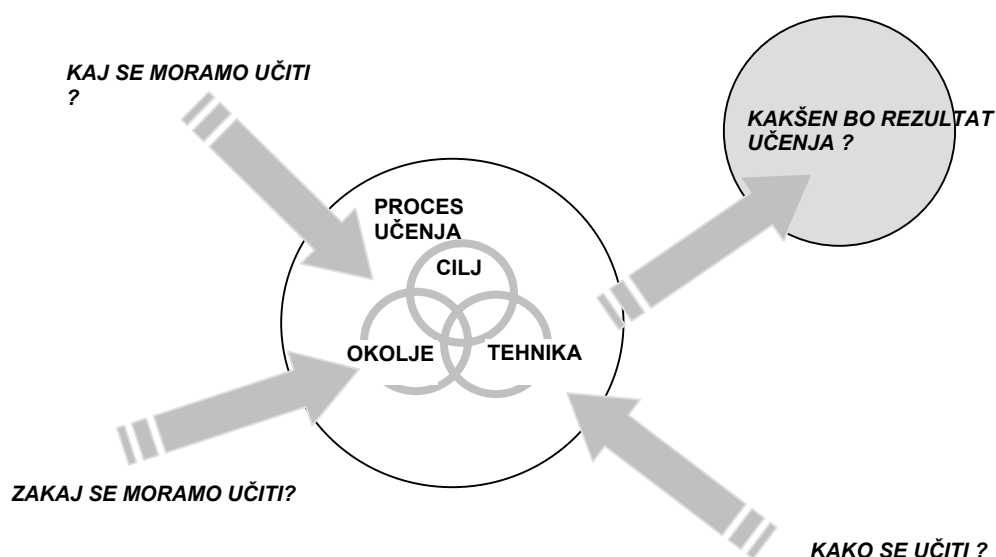
Nenavaden primer, ki ga Russell navaja, je primer mlade nosečnice, ki je prepevala Bacha v pevskem zboru. Ko se je otrok rodil, je opustila petje, a je kmalu opazila, da se hčerka, kadarkoli po radiu prepevajo Bacha, popolnoma zatopi v glasbo in se ne zmeni za nič

drugega, tudi za hrano ne. Učenje se torej začne že, ko se še zibamo v varnem zavetju materinega trebuh, od te stopnje naprej se le intenzivira.

Glede tehnik je učenje uspešnejše, če si tu in tam na kratko odpočijemo. Pozneje so dognali, da učenje s kratkimi premori krepi in utrjuje spomin. Dejstvo, ki ga psihološka literatura neizpodbitno navaja, je, da je memoriranje tistega, kar smo se učili, največje na začetku in na koncu. Vendar ne gre zamenjevati pomena učenja in spomina. To ni eno in isto. Učenje je na nagonskem nivoju le odzivanje na dražljaje. Višji, kot je ta nivo, bolj kompleksno je učenje. Spomin pa predstavlja pri ljudeh predvsem obsežnejše memoriranje podatkov (Ebbinghaus v: Russell, 1979, str. 76).

V novejši literaturi s področja organizacijskega učenja je učenje učinkovito takrat, kadar gre za vzajemno kombinacijo osredotočenja naporov učenja, okolja, ki vzpodbuja učenje, in tehnik, ki omogočajo, da je takšno učenje učinkovito (Buckler, 1996, str. 31). Preprosta definicija procesa učenja je, da je učenje kombinacija zakajev, kakojev in kajev. Torej ko se pričenjamo učiti, je potrebno točno vedeti, zakaj se učimo, kaj se moramo naučiti in kako se lahko učimo. Uspeh lahko hitro skopni, če nimamo že vnaprej oblikovanih pričakovanj o rezultatih takšnega procesa učenja.

Slika 1: Učenje kot proces



Vir: Buckler: A learning process model to achieve continuous improvement and innovation, 1996, str.31.

Buckler navaja šest stopenj učenja (Buckler, 1996, str. 33). Prva stopnja učenja je ignoranca: »Nihče ne ve, česa ne ve«. Takšno stanje omogoča posameznikom, da ne prevzemajo krivde ali odgovornosti za svojo nevednost. Drugi, višji nivo učenja je zavedanje. Na tem nivoju je potrebna motivacija, ki bo posameznika vzpodbudila k zadostnemu naporu za doseganje in razumevanje problematike. Naslednja stopnja je razumevanje. Razvoj razumevanja poteka v

večih korakih in sicer glede na količino in globino pridobljenega znanja. Pri plitkem razumevanju bo prišlo le do t.i. enosmernega učenja brez povratnih vprašanj. Učenje s povratnim odzivom oziroma zanko pa predstavlja višji nivo učenja in razumevanja, kjer je med osebkoma oziroma virom in uporabnikom vzpostavljen dvosmerni (informacijski) tok komuniciranja. Predanost je četrta stopnja procesa učenja. Te ni mogoče dosegati brez notranjega zanimanja in radovednosti. Želja po učenju, po notranji radovednosti in zanimanju ne more biti ukazana. Ta mora biti rezultat lastnega prepričanja in zavedanja posameznika. Uzakonitev je peta stopnja procesa učenja. Predstavlja tisti nivo učenja, ki je že predpisan kot del poslovne filozofije organizacije, v kateri posameznik deluje. Vendar pa ta stopnja zajema velik nivo tveganja, ob čemer mora takšno tveganje pri doseganju pričakovanih koristi dopuščati tudi delovno okolje samo. Odsev je zadnji, najvišji nivo učenja in ga posamezniki kot organizacije največkrat, hote ali nehote, spregledamo. Je stanje, ko se aktivnosti, rezultati in teorije ovrednotijo in pride do t.i. poglobljenega učenja.

Argyris (Argyris et al, 1996, str. 3) opazuje učenje bodisi kot produkt (torej nekaj, kar smo se naučili) ali pa proces, ki pripelje do takšnega proizvoda. Aktivnosti učenja lahko zavzemajo različne oblike in forme. Učenje je pridobivanje znanja in izkušenj, ki so nujno potrebne za doseganje individualnih in skupinskih ciljev ali pa ciljev, ki si jih je zastavilo podjetje (Tobin, 1998, str. 77). Učenje je torej iskanje za nas relevantnih informacij in njihova uporaba v službi, na delovnem mestu, v šoli, v privatnem življenju, vse za doseganje namenom doseganja pozitivnih sprememb, ki nam bodo omogočile doseči zastavljene cilje.

1.1.2 Opredelitev organizacije

Ena osrednjih idej, ki jih poudarja organizacijska teorija, je, da na organizacijo poleg širšega institucionalnega okolja, v katerem podjetje posluje, vplivajo tudi vizije in odločitve posameznikov znotraj nje (Gulthrie, 1996, str. 4). Živimo v hitro spreminjajoči se post-industrijski družbi, ki postaja bolj kompleksna na eni, a hkrati tudi hitreje prilagajajoča se na drugi strani. Poslovno okolje je tisto, ki zahteva takojšnje sprejemanje poslovnih odločitev in temu primerno prilagajanje in spreminjanje organizacije. Preživetje v današnjem svetu postaja temeljni cilj in funkcija učenja ter rasti organizacije. Hkrati pa podira vse stare institucionalne gradnike, ki so (do sedaj) določali hitrost procesa organizacijske rasti. Podjetja, katerih osnovno načelo in poslovna filozofija sta rast in sprememba, so v precejšnji konkurenčni prednosti pred ostalimi. Naučeno je nekaj, kar v sodobnem svetu ne obstaja več (Hoffer v: Gulthrie, 1996, str. 3). Da bi zgradili in oblikovali organizacijo, ki bi zadostila načelom hitrih sprememb in rasti, je sprva potrebno razkriti njene institucionalne temelje, ki podpirajo današnjo shemo organizacijske strukture. Te »stare« stebre je potrebno nadomestiti s strukturami in sistemi, ki bodo dovolj trdni in fleksibilni pri vzpostavljanju učenja kot temelja organizacije.

Organizacija¹ je skupina posameznikov, ki skupaj delujejo, da bi dosegli skupni cilj. Posamezniki so združeni v organizacijo zaradi doseganja organizacijskih ciljev in izpolnjevanja poslanstva podjetja. Vendar je organizacija še kaj več kot le skupina ljudi, ki jih družijo isti cilji in pogledi. Je tudi skupek institucionalnih struktur, sistemov in kultur; *kulture*, *sistemi* in *strukture* postanejo institucionalizirane šele po daljšem časovnem obdobju, ko jih zaposleni sprejmejo neprisiljeno, kot samoumeven element svojega poslovanja. To je torej takrat, ko ti trije elementi postanejo del njihovega načina razmišljanja in obnašanja (Gulthrie, 1996, str. 4). Današnje organizacijske sheme so, v nasprotju s to idejo, le slika oziroma rezultat neke zgodovinske preteklosti. Organizacije so zgrajene na temeljih institucije, ki povezuje mite, sisteme in rutinsko opravljanje dela v združeno celoto. Institucija omejuje in hkrati definira aktivnosti posameznikov v organizaciji. Ko vstopi posameznik v organizacijo, prilagodi svoj način opravljanja nalog in iskanja ustreznih rešitev normam, ki so postavljene v organizaciji. Tako aktivnosti in norme postanejo rutinske in institucionalizirane znotraj organizacije same, mnogokrat neodvisno od koristi, ki bi jih prineslo doseganje večjih organizacijskih ciljev. Ti organizacijski vzorci obnašanja, vedenja in poslovanja znotraj organizacije postanejo privzeti sami po sebi, kot način, »kako se stvari rešuje tukaj, pri nas«. Rutiniziranost obnašanja in drugih vzorcev sčasoma postane organizacijska kultura. Kadar prihaja do sprememb v organizaciji podjetja (v načinu komuniciranja, odpuščanja delavcev in preložitve dodatnih nalog in obveznosti na preostale zaposlene), ostanejo vzorci obnašanja nespremenjeni.

Poleg formalnih oblik organizacij obstajajo tudi manj formalne in neformalne oblike. Te prenehajo obstajati, ko je cilj dosežen. Francesco Lanzara takšne organizacije imenuje *kratkotrajne, enodnevne* (*»efemeralne«*) *organizacije* (Argyris, Schon, 1996, str. 9-10). To so oblike organizacij, ki lahko nastanejo povsem spontano, kot reakcija na neko krizo. Bernard se pri definiranju organizacije spusti celo na biološko raven. Po njegovem so organizacije vrste, ki pripadajo sistemskemu genu, v katerem posamezniki sodelujejo pri izvrševanju svojih nalog in doseganju ciljev. Price in Evansova sta opravila analizo, pri kateri je bil pri opazovanju razvoja učeče se organizacije uporabljen organski model (Price, Evans, 2000, str. 2). Omenjena avtorja namiguje, da se lahko proces organske evolucije v dinamiki ekosistema primerja z razumevanjem organizacijskega prilagajanja. Tako kot organizmi živijo na osnovi informacij, zapisanih v DNK, tudi organizacije poslujejo na podlagi sprejetih paradigem. Informacije, tehnologija, kompetentnost, dizajn produktov in procesi ustvarjajo dodano vrednost ter zagotavljajo zadostno konkurenčnost organizaciji. Paradigme

¹ Argyris, 1996, str.17, citat: »Pristop k iskanju prave definicije pojma organizacija mora biti bolj filozofsko. Preden postane skupina ljudi kolektiv (grško polis) skupnega odločanja in delovanja, mora iti skozi določene razvojne faze. Organizacija mora biti v prvi vrsti »politična«. Namreč organizacija kot taka je politična entiteta, v kateri kolektivnost prevzame vlogo organizacijskih aktivnosti. Šele nato stopijo v ospredje posamezniki, ki odločajo in ukrepajo. Vendar pa karkoli storijo, storijo v imenu kolektiva in kolektivnosti. Torej je posameznik v tem primeru le predstavnik skupnega mnenja, ki se je oblikovalo znotraj kolektiva. Da pa bi takšno odločanja lahko bilo uspešno, torej da ne bi prihajalo do samovoljnega ukrepanja posameznikov, morajo biti znotraj skupine vzpostavljena določena pravila, to so pravila obnašanja. Ko so takšna pravila vzpostavljena in napisana, lahko govorimo o institucionaliziranosti. Tedaj polis postane organizacija.«

organizacije so enako kot geni organizmov. Ne zajemajo samo formalnega znanja in vedenja, pač pa tudi kolektivno percepcijo prispevkov posameznikov, ki svoj delež oblikujejo na sprejemljiv način, opredeljen z obnašanjem, ki je odsev njihovega lastnega organizacijskega ekosistema. Price in Evansova trdita, da prave ločnice, razen specifike terminov, med organizmom in organizacijo ni.

1.1.3 Spomin in zavest organizacije

Spomin je eno najpomembnejših človeških sposobnosti. Brez spomina se človek ne bi mogel učiti. Njegova vloga je, da v zavest prikličemo pretekle dogodke. Ti pretekli dogodki so spravljeni v posebnih predalčkih v naših možganih. Pravijo, da se vse, kar se človek nauči, kar vidi, kar zazna s svojimi čutili, shrani v tem izjemnem računalniku. Vprašanje je le, ali si lahko tisti dogodek, podatek ali informacijo priključimo v spomin ali ne.

Spomin organizacije je zelo podoben, a manj sposoben od človeškega. Organizacijski spomin so kupi listov različnih dokumentov, spravljenih v arhivih podjetja; so podatki, ki predstavljajo izkušnje, znanja, anekdote, kritične dogodke itd. in so shranjeni v osrednjem informacijskem sistemu korporacije (Balasubramanian, 2001, [URL:http://www.e-papyrus.com/personal/orglnr.html](http://www.e-papyrus.com/personal/orglnr.html)). Za Hackbarth-a je organizacijski spomin orodje, ki omogoča priklicati znanje iz preteklosti in ga uporabiti pri tekočih aktivnostih, kar se v končni fazi kaže kot stopnja odzivnosti organizacije na dogajanje v njenem poslovnem okolju. Proces organizacijskega spomina naj bi bil potemtakem sestavljen iz štirih stopenj: pridobitve, vzdrževanja, priklica in uporabe v časovno določenem trenutku, to je pri sprejemanju odločitev in reševanju problemov (Hackbarth, 1999, str. 588).

Pri organizaciji razlikujemo *proceduralni* in *deklarativni spomin*. Proceduralni je tisti, ki nam posreduje informacije o tem, kako določene aktivnosti ali naloge izvesti oziroma kako se določenih problemov lotiti. Gre za vprašanje vključitve in uporabe veščin. To vrsto spomina imenujemo tudi motor spomina, saj do njega pogostokrat segamo avtomatično in podzavestno. Drugi je deklarativni spomin. To je spomin dejstev, dogodkov in predpostavk. Je splošnejši in ni povezan s strokovnostjo posameznika (Moorman, 1998, str. 8).

Če podjetje nima organizacijskega spomina, ne more sprožiti oziroma vzpodbujati procesa učenja znotraj organizacije. Zaradi hitrosti spreminjanja poslovnega okolja je za podjetje toliko pomembnejše, da ima vzpostavljen zmogljiv informacijski sistem, ki omogoča sprotno reševanje problemskih vprašanj in sprejemanje kvalitetnih odločitev. Naj si bo tehnologija še tako izpopolnjena, velja, kar pravi Russell: »noben računalnik na svetu ne bo nikoli omogočal takšnega spomina, tako hitrega priklica informacije in kompleksnega razmišljanja kot človeški možgani.« S spominom je neločljivo povezana tudi (pod)zavest. Obstajajo določene oblike spomina, ki jih priključimo podzavestno in se tega dejansko niti ne zavedamo. Podzavest je meja, ki ločuje racionalno od neracionalnega, premišljeno od nepremišljenega,

razumsko od intuicije. Ko govorimo o zavesti organizacije, mislimo na zavest skupine posameznikov v njej. Zavest je fundamentalna, prodorna osnova tega vesolja, ki povzdiguje in osmisluje materijo bolj kot materija dviguje zavest (Heaton, Harung, 1999, str. 157). Z zavestno organizacijo se opisuje kvaliteto vodstva, ki bi jo lahko dosegali s popolno izživetostjo vesoljne zavesti v človeški organizaciji. V literaturi se pojavlja več lastnosti, ki opredeljujejo zavest organizacije: doseganje učinkovitega z najmanj truda, spontana koordinacija, kreativna inspiracija kot zdravilo umetnikovi genialnosti, prosperiteta in socialne vrednote, harmonija z naravnim okoljem, spontano spreminjanje v smeri evolucijskega razvoja (kar 80 odstotkov poskusov uvedbe organizacijskih sprememb se izjalovi) in vodenje, ki spodbuja razvoj človeških virov.

Vzpostavitev zavestne organizacije pomeni vzpostavitev najvišje oblike kvalitete vodenja, komuniciranja in učenja v podjetju. Gre za zavedanje ovir, ki preprečujejo doseganje ciljev učeče organizacije. Zavestna organizacija pomeni širjenje ideje o vračanju h koreninam človeških vrednot. Človeške vrednote in osebne kvalitete, kot so odkritost, sodelovanje, harmonija, toleriranje, vzpodbuda drugačnega, postajajo temelji bodoče, moderne organizacije. Še vedno so ljudje tisti, ki sestavljajo organizacijo in ne obratno. In če so ljudje zadovoljni v nematerialnem smislu, torej če s svojim delom zapolnjujejo svoje potrebe duševnega razvoja in zapolnitve, je to največji vzvod in vzpodbuda pri uresničevanju zastavljenih ciljev in ustvarjanju konkurenčne prednosti pred tekmeci.

1.2 Organizacijsko učenje in učeča organizacija

Organizacijski proces učenja in učeča organizacija predstavljata dva zelo podobna koncepta. V strokovni literaturi oba pojma nemalokrat uporabljajo kot sinonima, kar kaže na zmedenost pri jasnem opredeljevanju obeh. Ko govorimo o učeči organizaciji imamo v mislih takšno organizacijo, ki ima razvito sposobnost hitrega prilagajanja spremembam poslovnega okolja in hkrati odzivanja na izkušnje s spreminjanjem organizacijskega obnašanja (DiBella, Nevis, 1998, str. 6). Organizacijsko učenje je na drugi strani določena oblika ali tip aktivnosti ali procesov, ki se lahko pojavijo na kateremkoli nivoju analize ali pa kot del procesa organizacijske spremembe. Organizacijsko učenje je torej nekaj, kar je lahko prisotno v vsaki organizacijski strukturi, je učeča organizacija pa je posebna oblika organizacije, kjer je takšna organizacijska kultura že vzpostavljena in je prisotno obnašanje, ki vključuje in sprejema organizacijsko učenje kot samoumevni del vseh procesov, ki potekajo v organizaciji.

Slika 2: Odnos med organizacijskim učenjem in učečo organizacijo

		ORGANIZACIJSKO UČENJE	
		DA	NE
UČEČA ORGANIZACIJA	DA	Stanje popolnosti in kontinuuma	Ni mogoče
	NE	Tranzicija	Birokratska organizacija

Organizacijsko učenje je pot k oblikovanju učeče organizacije. Je velika sprememba za podjetje. To idejo lahko primerjamo z revolucionarno inovacijo, ki v podjetje vnese veliko nemira in začetnega nezaupanja, a dolgoročno prinese harmonijo in blagostanje. Znani pisec Mark Twain je nekoč dejal: »Poimenuj največjega inovatorja Nesreča«. In imel je prav. Večina inovacij in prebojev se rodi iz napak, slabih začetkov, napačnih pristopov in uporabe. Mnogo inovacij je neplaniranih in nepričakovanih. Organizacijsko učenje je torej inovacija, h kateri bi morali pristopiti brez strahu. Kakorkoli se podjetje zanj odloči, to ni nazadovanje; je napredek. Vsaka izkušnja, dobra ali slaba, je priložnost za učenje. In tako je potrebno to filozofijo, ki jo propagira organizacijsko učenje, tudi jemati. Neobremenjeno, a kljub temu z veliko mero resnosti in optimizma.

1.2.1 Organizacijsko učenje

Prvi zametki ideje o organizacijskem učenju kot poslovni filozofiji segajo vse tja v začetek 20. stoletja (Lee, 1999, str. 2). Resneje se je pojem pričelo uporabljati šele v osemdesetih, ko so nekatera podjetja začela spoznavati potencial organizacijskega učenja in njegov močni vpliv na poslovno uspešnost in konkurenčnost podjetja. Kljub temu je v marsikaterem multinacionalnem podjetju koncept še v povojih.

Podjetja so z mehanizacijo rutiniranih opravil razbremenila delovno intenzivna dela, tako da se vloga ljudi bolj in bolj seli v sfere kreativnosti in inteligence (Gustavsson, Harung, 1994, str. 33). Prava delovna sila postajajo stroji, ljudje pa možgani teh procesov. Takšna poslovna usmeritev podjetij je v današnjem svetu hitrih informacij, turbulentnosti in nepredvidljivosti poslovnega okolja nujna. Iz tega razloga sta razvoj in implementacija organizacijskega učenja kot načina razmišljanja in obnašanja v podjetju nujna. Učenje pomeni zaznavanje in odzivanje na spremembe v okolju, zmožnost reševanja problemov in težav vsakdanjega poslovanja. Je nujen element in orodje preživetja podjetja v poslovnem okolju.

V začetni fazi razvoja podjetja, torej ko se organizacijska struktura podjetja šele vzpostavlja in ko podjetje predstavlja le eden ali nekaj zaposlenih, lahko rečemo, da je organizacijsko učenje sinonim za individualno učenje. Bolj ko podjetje raste, se razvija, povečuje svoj tržni delež in krepi položaj v poslovnem okolju, bolj postaja organizacijsko učenje kompleksnejše, predmet interakcij, izmenjavanja, zajemanja znanja in informacij med skupinami, oddelki in ne nazadnje celo med podjetji samimi. Argyris in Schön (Appelbaum, 1998, str. 17) izpostavljata eno glavnih dilem organizacijskega učenja:

»Tu je nekaj paradoksalnega. Organizacije niso samo kolektivi posameznikov, pa vendar brez teh kolektivov ni organizacije. Podobno velja za organizacijsko učenje. Organizacijsko učenje ni samo skupek individualnih učenj, a vendar se organizacije učijo le skozi izkušnje in aktivnosti posameznikov. Torej kaj moramo storiti, da pride do organizacijskega učenja ? Kaj oziroma kakšna mora biti organizacija, da se v njej začne proces učenja?«

Organizacijsko učenje mora vključevati učenje in znanje posameznika, nikakor pa to ne sme in ne more biti dovolj, da bi lahko govorili o učenju na nivoju organizacije. Organizacijsko učenje je učenje, ki zahteva sistemski pristop. Ta pa nikakor ni le vsota individualnih učenj. Posameznik v procesu učenja potrebuje povratne informacije in zanke, ki ga usmerjajo in opozarjajo na napake. Le tako lahko prihaja do pravega procesa učenja. Vendar tudi zanke niso dovolj. Organizacijsko učenje potrebuje odprtost sistema, ki bo omogočal pretok in izmenjavo informacij, kjer podatek ali informacija posameznika ne bo namenjena ustvarjanju medsebojne prednosti pred ostalimi sodelavci, pač pa bo šele z medsebojno komunikacijo in izmenjavo ustvarjen pogoj za razvoj njene prave vrednosti. Z njim se oblikujejo podatkovni tokovi in kreira spomin organizacije. To pomeni, da četudi bo posameznik zaradi svojih razvojnih teženj in ambicij ali drugih manj predvidljivih vzrokov zapustil podjetje, le-to ne bo izgubilo njegovega znanja in izkušenj. Pač pa bodo to znanje in izkušnje še naprej shranjeni v podjetju, dostopni vsem, kar bo izboljšalo kvaliteto poslovanja in zmanjšalo negativne efekte zapuščenja ali odpuščanja zaposlenih.

Organizacijsko učenje promovira interno in tudi eksterno sodelovanje zaposlenih, hkrati pa predstavlja pot, na koncu katere podjetje ne bo imelo več strahu in predsodkov pred novim in nepričakovanim. Proces organizacijskega učenja podjetju omogoča spreminjanje internih procesov in prilagajanje spremembam, ki jih narekuje in zahteva poslovno okolje. Ko postane organizacijsko učenje samoumeven samogiben proces, lahko rečemo, da je organizacijsko učenje v podjetju stvarnost in ne več ideja oz. iluzija zelenega stanja.

V večini literature se pojavlja pojem organizacijskega učenja kot dinamičen proces ustvarjanja, pridobivanja in posredovanja znanja (Venugopal, Baets, 1995, str. 23). Simptomi učenja organizacije so:

- kadar med organizacijo in okoljem prihaja do interakcije, ki podjetju omogoča zbiranje in analiziranje poslovnih informacij (prednosti in slabosti) ter na podlagi teh informacij učenje o prihodnjih trendih poslovanja, strategij, razvoja itd.;
- ko posamezniki v organizaciji oblikujejo skupno znanje prek odzivanja na dogajanje in sicer tako v matičnem podjetju kot njegovem poslovnem okolju;
- ko prihaja do vsakdanje, utečene izmenjave informacij in znanja med zaposlenimi;
- ko zaposleni obnavljajo svoje znanje glede na spremembe v okolju.

Kljub temu, da je bilo doslej definiranje organizacijskega učenja bolj kot vir konkurenčne prednosti, pa v tem kontekstu ne smemo pozabiti na zelo pomemben psihološki učinek, ki presega pojem konkurenčne prednosti in zajema ne samo proces organizacijskega učenja, temveč tudi rezultate tega procesa (Garavan, 1997, str. 21). Predvideva se, da so ponavadi rezultati takšnega učenja pozitivni. Z vzpostavljanjem strukture, ki jo zahteva organizacijsko učenje, je pogojena sprememba organizacijske kulture ter sprememba obnašanja v njej. In na tej točki psihologija posameznika odigrava odločilno vlogo pri uspešnosti oblikovanja učeče organizacije. Nestrinjanje in odpor zaposlenih proti organizacijskim spremembam lahko privede do resnega stanja, ki lahko postavi pod vprašaj tudi obstoj podjetja.

1.2.2 Uresničitev organizacijskega učenja v oblikovanju učeče organizacije

O razliki med organizacijskim učenjem in učečo organizacijo je bilo nekaj že zapisanega. Po eni od definicij naj bi bilo organizacijsko učenje orodje organizacijskih sprememb v kulturi in sistemih podjetja za doseganje izboljšanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja (Reynolds, Ablett, 1998, str. 27-28). Organizacijsko učenje je proces spreminjanja organizacijske kulture in obnašanja, pri čemer odigravajo glavno vlogo zaposleni. Ne gre za pisana pravila, ki jih predpisuje notranji poslovnik (pravilniki) podjetja, temveč za način razmišljanja posameznika, skupine in organizacije.

Pri opredeljevanju meje med organizacijskim učenjem in učečo organizacijo so teoretiki nemalokrat v zadregi. Večina definicij poudarja pomembnost pridobivanja, izboljševanja, dopolnjevanja in prenašanja znanja; vzpodbujanje in izvajanje individualnega učenja in preoblikovanje navad obnašanja, ki zadevajo učenje. Tjepken in Wognum definirata ločnico med organizacijskim učenjem in učečo organizacijo na naslednji način (Reynolds, Ablett, 1998, str. 26):

Učeča organizacija se odziva na spremembe v okolju s pomočjo proaktivnega organizacijskega učenja; celo več, namenoma razvija in izboljšuje sposobnost učenja.

in

Da bi uresničevali učenje na organizacijskem nivoju, učeča organizacija izrablja učenje vseh zaposlenih, pri čemer stremi k oblikovanju takšnega delovnega okolja, ki vzpodbuja in podpira učenje.

Potrjujeta trditev, da je organizacijsko učenje stopnica, ki jo mora podjetje premagati, če želi doseči stanje učeče organizacije. V trenutku, ko organizacijsko učenje postane samoumeven del razmišljanja in obnašanja v podjetju, lahko začnemo govoriti o učeči organizaciji. To je o organizaciji, kjer so napake, negotovost in spremembe priložnosti za učenje.

1.2.3 Učeča organizacija

Učeča organizacija je stanje, kjer zavladava perfektna komunikacija med zaposlenimi in enotami, kjer so vzpostavljeni vsaj dvosmerni informacijski tokovi, kjer inovativnost in kreativnost nadvlada omejenost posameznikovih pogledov in notranjih pravil organizacije.

Normativni pogled opredeljuje učečo organizacijo kot stanje, ki odseva idealnost forme, ki jo opredeljujejo notranji pogoji in omogoča organizaciji možnost povečane uspešnosti poslovanja (DiBella, Nevis, 1998, str. 7). Učenje ni proces, ki se začne razvijati naključno, temveč premišljen korak v razvoju podjetja ob uporabi specifičnih znanj. *Razvojni pogled* definira učečo organizacijo kot vmesno stopnjo kontinuiranega razvoja. Torej učeča organizacija ni neko finalno stanje, ki ga podjetje doseže, temveč le eden izmed korakov na neskončni poti organizacijskega razvoja. Kompleksnost procesov učenja pa je odvisna od starosti, rasti, razvojnega menedžmenta in tehnoloških inovacij, ki spremljajo podjetje. Oba pogleda, tako normativni kot razvojni, jasno določata, da je učeča organizacija stanje, h kateremu bi današnja organizacija morala stremeti. Je stanje, ki bi si ga morali želeli doseči. Tretji in zadnji vidik je vidik sposobnosti. *Vidik sposobnosti* za razliko od prvih dveh pogledov opredeljuje učečo organizacijo kot dejansko stanje. Torej učeča organizacija ni stanje prihodnosti, ni želja, ki jo želimo uresničiti. Ta vidik zagovarja današnje stanje organizacije, kjer že potekajo procesi učenja. Pluralistični vidik predvideva, da ni enega samega načina, kako se organizacija lahko uči, ter da so procesi učenja že zajeti v organizacijski kulturi in strukturi. Za razliko od prvih dveh perspektiv, ki predlagata, da procesov učenja v podjetju še ni oziroma so slabo razviti, tretja poudarja obstoječe procese učenja, ki jih lahko s pravimi usmeritvami in pod ugodnimi pogoji izboljšamo in okrepimo.

Vzpostavitev učeče organizacije pomeni veliko spremembo. Ljudje smo navajeni stabilnosti, saj nam ta zagotavlja in daje občutek varnosti. Zato je pri takšnih spremembah pogostokrat največja ovira ravno človeški faktor. Je pa tudi res, da se takšne spremembe, ki vključujejo tudi spremembo organizacijske kulture, ne zgodijo čez noč in se nanje lahko postopoma privadimo. Učeča organizacija je organizacija, ki odpravlja kaos in neodločenost, ki zmanjšuje več-nivojskost organizacij, povečuje decentralizacijo, vzpodbuja zaposlene, poudarja skupinsko delo, teži k oblikovanju med-sektorskih (med-oddelčnih) delovnih skupin, uvaja mrežne odnose, poudarja nove tehnologije in nove oblike vodenja ter svetovanja (Mirvis v: Rifkin, Fulop, 1997, str. 137).

Osnovne karakteristike učeče organizacije so kontinuirano učenje na ravni celotnega sistema, generiranje in posredovanje znanja, zmožnost sistemskega razmišljanja, večje neposredno sodelovanje zaposlenih, večja percepcija njihovih idej in predlogov ter ne nazadnje tudi kultura in struktura, ki omogoča hitrejše komuniciranje in učenje (Marsick, 1997, str. 5).

Senge pravi, da je učeča organizacija tista, katere institucionalne strukture in rutine so nenehno podvržene dvomom, vprašanjem in spremembam. Gre za percepcijo posameznika, skupin in organizacije, saj je potrebno sočasno s spremljanjem internega in zunanega dogajanja spremljati tudi ustreznost in učinkovitost organizacijskih struktur in jih po potrebi spreminjati (prilagajati). Ideja je, da iz okorele strukture ustvarimo dinamično organizacijo. Učenje je v učeči organizaciji aktivnost sistema kot celote. Lahko jo primerjamo z možgani, kjer vsak nevron opravlja svojo funkcijo, a je kljub temu tesno funkcionalno povezan z drugimi (Marquardt, 1999, str. 76-77). Člani (zaposleni) se čutijo odgovorne za ohranjanje nenehnega učenja in sicer s ciljem doseganja sedanjega in prihodnjega uspeha podjetja. Sistemsko razmišljanje pa je ključ za zagotavljanje aktivnosti procesa učenja na vseh organizacijskih nivojih.

Zaposleni v učeči organizaciji imajo dostop do informacij in podatkov, ki so ključni za poslovni uspeh podjetja. Pretekle izkušnje kažejo, da zaposleni funkcionirajo mnogo bolje, če imajo dostop do informacij, ki jih zadevajo, če so obveščeni o dogajanju in problematiki znotraj in zunaj podjetja. Tako ne dosežemo samo večje kreativnosti in sproščenosti v podjetju (ustvariti odprto klimo je eden najtrših orehov na tej poti), temveč izjemno okrepimo pripadnost zaposlenih. Učeča organizacija temelji na principu skupine, s čimer poudarja predvsem mrežno sodelovanje; vsakdo, tudi ljudje na operativnem nivoju, lahko izrazi svoje ideje in mnenja in nemalokrat se je že izkazalo, da se najboljše rešitve rojevajo v proizvodnji in ne v ohlajenih prostorih luksuznih poslovnih stavb. Vodstvo učeče organizacije se zaveda, da je ena temeljnih nalog organizacije tudi okrepitev t.i. temeljnih dejavnosti. In le-te predstavljajo odskočno desko za nove proizvode in storitve. Ena izmed najpomembnejših lastnosti učeče organizacije je torej sposobnost nenehnega prilagajanja dogajanju v poslovnem okolju, sposobnost obnavljanja in ponovnega oživljanja. Je torej tista vrsta organizacije, ki korenito posega v temelje psihologije in sociologije. Poudarja težo in globino skupnega delovanja, namena, vizije in predvsem – vrača svežino in veselje do dela.

1.2.4 Okolje in prostor učenja

Pogoji učenja, kamor spadata okolje in prostor učenja, so poglaviten faktor uspeha »implementacije« organizacijskega učenja. Stimulativne pogoje učenja lahko v prvi vrsti ustvarjajo vrhnji menedžerji. Koncept *okolja učenja* predstavlja ducat pogojev, h katerim lahko menedžer prispeva z implementiranjem točno določenih poslovnih politik in procesov (Rifkin, Fulop, 1997, str. 137). Gre pravzaprav za areno in ne za številčno omejeno skupino posameznikov ali aktivnosti, ki podpirajo učenje. Okolje učenja poudarja okoliščine, ki so

potrebne za samorazvoj posameznika, vendar pa hkrati poudarja tudi potrebo po dialogu, ki razkriva in sprejema različne poglede, tudi kritične, in kjer je omogočena in vzpodbujena želja posameznikov po posredovanju svojega »skritega« znanja preostalim kolegom.

Prostor učenja je prostor, ki je odprt, kjer ni kontrole menedžmenta in kjer sproščenost ni privilegij posameznikov. V tem prostoru imajo ljudje možnost svobodnega razmišljanja in raziskovanja, tu so dovoljena vsa vprašanja in tu se pod vprašanje smiselnosti in učinkovitosti postavlja tudi kontrola menedžerjev. Smiselno je, da so na srečanjih interne problematike prisotni tudi vodilni. Prostor učenja je manj institucionalno omejena oblika okolja. Tu se vse aktivnosti, oblike obnašanja in izražanje lastnega mnenja odvijajo bolj po naravni poti. Predstavlja idealen koncept, ki opozarja na pomembnost razumevanja individualnih in organizacijskih procesov, ki oblikujejo mikro procese dela in presegajo ideje okolja učenja. Tu je vloga vodilnega menedžmenta še posebno pomembna, zlasti sodelovanje pri podiranju meja in zidov, ki so privilegirane povečevale v idejne vodje projektov, medtem ko so pravi očetje idej ostajali, bodisi zaradi položaja ali zaradi »drugačnega« razmišljanja, skriti in nepoznani. Prostor učenja je prostor, kjer je potrebno vzpostaviti močno voljo po iskanju resnice in kjer moč avtoritete ne prevlada nad resnico.

Ideja o prostoru in okolju učenja temelji na eni od osnovnih smernic učeče organizacije: če želimo doseči pogoje organizacijskega učenja oziroma pogoje, kjer bodo izpolnjeni vsi elementi učeče organizacije, je potrebno vzpodbuditi preoblikovanje organizacijske kulture v takem smislu, kot ga predvidevata okolje in prostor učenja. Torej bo organizacija postala odprta in tolerantna do vseh idej in posameznikov, tudi drugače mislečih, in bo možno vodenje odprtega dialoga.

1.3 Organizacijsko učenje in znanje

Znanje je tisto bogastvo, ki ga podjetja najbolj skrivajo in je tudi najdragocenejša dobrina v ekonomiji. V 20. stoletju se je poudarjalo, da je denar vlada svetu. Danes je znanje tisto, ki predstavlja moč in prednost pred nevarnimi konkurenti. Vendar tudi znanje postaja čedalje bolj neobvladljivo. Pannesi² je na enem svojih predavanj dejal, da se bo sedanji obseg svetovnega znanja v 18 mesecih podvojil. Znanje se tako hitro dopolnjuje in obnavlja, da tisto, kar smo vedeli včeraj in se naučili danes, jutri že ne bo več aktualno.

Točno definicijo znanja je težko opredeliti. Znanje je organizirana kombinacija idej, pravil, postopkov in informacij (Bhatt, 2000, str. 90). V nekem smislu je znanje pojem, ki smo si ga ustvarili v naših glavah. Brez pravega pomena je znanje statično in neučinkovito. Je le neurejena informacija. Ikiro Nonaka zatrjuje, da je znanje upravičen sistem verovanja. Vendar je ta podvržen zunanjim spremembam v poslovnem okolju. Tako v dinamičnem, a hkrati

² Dr. Ron Pannessi: predavatelj na South Carolina University in Poslovni šoli Bled.

kompleksnem okolju znanje ne more biti in ostati statično. Konstantno se spreminja in dopolnjuje v procesu socialnih interakcij in informacijskih izmenjav. Socialne interakcije ves čas potekajo med člani skupin, med skupinami v podjetju ter med podjetjem in eksternim okoljem. Tokovi izmenjave informacij pa lahko potekajo na verbalnem nivoju kot v pisani obliki ali v kodiranem med-osebne jeziku.

Znanje je spreminjajoča se stvarnost, ki je vseskozi podvržena procesu oblikovanja in se nikoli ne zaključí. Večplastne interakcije so zelo pomembne, saj vzpodbujajo proces »vedenja«, ki dovoljuje članom organizacije, da si vsak izmed njih izgradi svojo verzijo realnosti. To je tiste realnosti, ki se giba v mejah hitro spreminjajočega se okolja. Podjetja morajo spremljati dogajanje v okolju in pri sebi, saj je to edini način, da osvojeno znanje posodablja in hkrati pridobivajo novosti. Jasno je, da znanje ni vakuumsko zaprto v prostor ali komoro, ki jih podjetje shranjuje v svojih arhivih. Znanje je tekočina, ki se pretaka iz prostora v prostor, ki priteka in odteka. Kakšna je intenzivnost izmenjave znanja znotraj podjetja, med posamezniki in skupinami, ter z zunanjim okoljem, je odvisno od organizacijske kulture in odprtosti organizacijske klime. Znanje se lahko kreira in rojeva v podjetju le, če prihaja do interakcije in komunikacije med njegovimi deli in če so se njeni člani pripravljani učiti. Zato je na vrhnjem menedžmentu, da ustvari takšno klimo sodelovanja in zaupanja, ki bo vzpodbudila nastajanje novega znanja.

Učenje je nujen proces pridobivanja novega znanja. Vendar pa učenje samo ne zagotavlja, da je znanje, ki je pridobljeno, koristno in prilagojeno poslovnemu okolju. Namreč, dokler se samo okolje ne spreminja in tehnologije ostajajo nespremenjene, je učenje pozitiven doprinos znanju. Kakor hitro pa pride do sprememb (inovacij), se mora z njimi spremeniti tudi način učenja. Ker je znanje podvrženo procesu sprememb, postane opuščanje obstoječih programov in osvajanje novih oblik in skupin sposobnosti ključnega pomena za obstoj organizacije v prihodnosti.

V literaturi se navaja tri oblike organizacijskega znanja (Choo, 1995, str. 2): tiho znanje, znanje pravil in osnovno znanje. *Tiho znanje* združuje ročne sposobnosti, specialni know-how, iznajdljivost, intuitivnost in zadovoljstvo, ki ga ljudje doživljajo ob opravljanju svojih delovnih nalog in ostalih aktivnosti. Je globoko zakoreninjeno v aktivnostih, to je znanje, ki se rodi kot kombinacija uma in telesa. Tiho znanje je osebno znanje, katerega lastnik je vsak posameznik. Zelo težko ga je odkriti, še težje pa formalizirati in utemeljiti. Tiho znanje se prenaša edino prek mentorstva, to je takrat, ko prihaja do prenosa osebnih izkušenj s starejših na pripravnika. Je tisto znanje, ki omogoča učinkovito izpolnjevanje delovnih nalog in s tem doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. S tovrstnim znanjem lahko v podjetju rešujejo najtežje probleme, kjer tehnično znanje, pravilniki in ostalo zapisano znanje odpove. Gre za okoliščine, kjer je potrebna iznajdljivost in intuicija.

Če je tiho znanje interno, potem je znanje pravil eksterno. Z njim natančno opredelimo posamezne, večkrat ponavljajoče se situacije in okoliščine. S pravilniki, ki opisujejo takšne okoliščine in hkrati predpisujejo navodila za ukrepanje, je znanje dostopno vsakomur v podjetju. Gre za zapis rutinskih aktivnosti, standardnih postopkov in za strukturiranje podatkovnih zapisov. To znanje zagotavlja organizaciji doseganje le določene mere učinkovitosti in kontrole, nikakor pa ni samozadostno za doseganje izjemnih rezultatov in ciljev.

Osnovno znanje pa je znanje, ki je del organizacijske kulture in obnašanja. Je pravilo, ki opisuje način internega komuniciranja, so izjave podjetja o njegovem poslanstvu in viziji. To znanje opredeljuje in razkriva razloge določenih aktivnosti in poslovnih potez, za katere se podjetje odloča. Je nekakšnem prevajalec, ki zunanjemu svetu prevaja odločitve in aktivnosti organizacije. To znanje promovira predanost članov organizacije ravno prek oblikovanja skupnih vrednot. Vse tri oblike znanja je moč zaznati v vsakem podjetju, v kakšnem obsegu so ta znanja zajeta in izkoriščena, pa je odvisno od kulture in klime v podjetju.

1.3.1 Od individualnega k organizacijskemu učenju

Proces učenja v podjetju ni mogoč, če zanj niso ustvarjeni pravi pogoji. Torej mora priti do spremembe v organizacijskem obnašanju, kar pa je posledica znanja, ki so ga pridobili posamezni člani v organizaciji. Argyris in Schön opozarjata, da je organizacijsko učenje kolektivna izkušnja posameznikov v organizaciji, vidna le ob spremembah postopkov, ki so doslej v podjetju opredeljevali in predpisovali način pridobivanja znanja. Če v podjetju ne pride do sprememb v organizacijskem obnašanju in kulturi, je pozitiven prispevek učenja in menedžmenta sprememb zanemarljiv. V takšnem primeru so aktivnosti le trošenje energije in ustvarjanje nepotrebnih stroškov (Henderson, 1997, str. 100).

Organizacijsko učenje lahko opredelimo kot najvišjo obliko individualnega in skupinskega učenja. Posamezni člani so prisiljeni v učenje, saj jim znanje zagotavlja prihodnost v podjetju. Strah pred izgubo službe je tisti, kjer je potrebno iskati razloge za učenje posameznikov. Tako kot se organizacija nahaja v vrtincu sprememb modernega sveta, se tudi njeni člani (zaposleni) srečujejo s problemi, ki jih s seboj prinaša turbulentno okolje. Nekatere spremembe pomenijo uvedbo in implementacijo nove tehnologije. Takrat pa znanje posameznika, ki je s to tehnologijo upravljal, postane zastarelo in neuporabno. V najbolj pesimistični varianti postanejo ti ljudje nadomestljivi. Zato je nenehno stremljenje posameznikov k učenju, k pridobivanju in osvajanju novih znanj povsem na mestu.

Skupinsko učenje je višja oblika učenja. To ni le skupek posameznikov, pač pa zahteva tudi določeno mero integracije in deljenja. Znanje po tej poti se oblikuje tako prek formalnih oblik sodelovanja in interakcije posameznikov kot prek neformalnih. Skupno učenje pogojuje

nujnost transformacijskih procesov in procesov komunikacije, vendar je potrebno vzeti na znanje, da se nekaj tega znanja tudi izgubi.

Organizacijsko učenje je torej najvišja oblika učenja. Organizacijsko učenje ne more biti umetno vgrajeno v organizacijo (Lucas, 1999, str. 7). Ne smemo pozabiti, da posamezniki, sposobni učenja, sestavljajo organizacijo. Oni so sestavni deli gonilnega motorja organizacijskega učenja v podjetju. Da lahko govorimo o organizacijskem učenju, morajo v podjetju potekati 3 procesi (DiBella, Nevis, 1998, str. 38):

- proces pridobivanja znanja,
- proces širjenja znanja in,
- proces uporabe znanja.

V organizaciji mora biti sklenjen t.i. »krog učenja«. Če ta pogoj ni izpolnjen, organizacijsko učenje ni možno. Največje nevarnosti, zaradi katerih so podjetja prisiljena v vzpostavljanje sistema organizacijskega učenja, so: (a) izjemni premiki in spremembe na domačih in svetovnih trgih, (b) nove industrije in podjetja in (c) druge spremembe okolja. Velikost vpliva teh dejavnikov na uspešnost poslovanja podjetja je odvisna od stopnje pripravljenosti podjetja. Bolj kot bo podjetje fleksibilno, manjši bodo ti vplivi. Zato organizacijsko učenje ne bo omogočalo podjetju samo ohranitve konkurenčnih prednosti, temveč tudi možnost vpliva na evlucijski proces poslovnega sveta.

1.3.2 Organizacija kot učeči sistem

Znanje, informacija in podatek so pojmi, ki jih ljudje med seboj pogostokrat mešajo. Njihova opredelitev je nujna in pomembna za razumevanje organizacijske konkurenčnosti. Organizacije bolj in bolj postajajo odvisne od znanja in informacije. Tako se počasi rojevajo organizacije znanja. Nastajanje organizacij znanja in učečih organizacij je vzpodbudilo vstajenje nekaterih mitov (Kock et al., 1996, str. 34):

- izboljšanje bi se moralo osredotočiti na aktivnosti;
- izboljšanje bi moral biti proces od zgoraj navzdol;
- organizacije bi morale biti učeči se sistemi in
- deljenje (fragmentiranje) je nekaj, čemur bi se morali v organizaciji izogibati.

Prva dva mita sta povezana s tehnološkim preoblikovanjem poslovnega procesa oziroma procesov. Zadnja dva pa opredeljujeta pomen in lastnosti učeče organizacije. Čeprav so vsi štirje miti nastali pri poskušanju oblikovanja organizacije, ki bi bila visoko konkurenčna potencialnim tekmečem, so v marsičem nekonsistentni s principi organizacije znanja. Organizacija znanja pa je organizacija, ki jo sestavljajo ljudje znanja.

Obstaja celo kriterij, ki opredeljuje, da je organizacija znanja tista organizacija, ki zaposluje več kot 50% t.i. ljudi znanja³. Vsi štirje miti so nekako zavajajoči in potencialno škodljivi. Problem prvega mita je, da gledanje na organizacijo kot na skupek aktivnosti, ki se v njej odvijajo, ustvarja efekt »zavese«, ki zakriva dejansko komponento poslovnega procesa – informacijski tok. Takšno formuliranje zakrije kompleksnost poslovnih procesov v organizaciji znanja. Torej bi se moral proces izboljševanja dogajati na nivoju informacijskih tokov in ne na nivoju poslovnih aktivnosti.

Proces izboljšanja od zgoraj navzdol je v nasprotju z ideologijo organizacije znanja, kjer je znanje, potrebno za izvrševanje aktivnosti, decentralizirano. Menedžmentu v organizaciji znanja na splošno primanjkuje znanja za izvrševanje procesa izboljševanja na vseh organizacijskih nivojih, kar pomeni, da takšna filozofija, kot jo predlaga mit, ne zagotavlja doseganja in uresničevanja dolgoročne konkurenčnosti.

Tretji mit se ne sklada z dejstvom, da je glavno sredstvo uspešnih organizacij ravno znanje in ne sposobnost učenja. Znanje in informacija sta lahko pridobljena tudi iz zunanjega okolja podjetja ali pa ju prinesejo ljudje znanja. Ravno tako velja, da proces učenja zahteva določen čas in investicijo. In končno bi morale biti aktivnosti pridobivanja in optimizacije znanja osredotočene na »core-aktivnosti« podjetja.

Zadnji od štirih mitov se ne sklada s tem, da znanje ne more biti pridobljeno in oblikovano, če ni fragmentirano. Vse skupaj vodi v večjo specializacijo delovne sile in vsekakor odpira problem interpretacije različnih veščin in znanj. Posamezni napori bi morali biti tako selektirani, da bi menedžerji lažje razumeli organizacije kot sisteme in koordinirali delo specializiranih skupin namesto postavljanja organizacij, kjer so vsi delavci generalisti. Vsi štirje miti odpirajo problemska področja, ki spremljajo proces vzpostavljanja učeče se organizacije. So znamenja, na kaj je potrebno biti pozoren, ko skušamo organizacijo oblikovati v organizacijo znanja in vzpostaviti sisteme delovanja le-te.

1.3.3 Enojna, dvojna in trojna zanka (stopnja) učenja

V literaturi o organizacijskem učenju se pojavljajo različne stopnje učenja (Romme, 1999, str. 440). Tako denimo razlikujemo ničelno učenje in učenje z enojno, dvojno in trojno zanko. Namen različnih stopenj in nivojev učenja je opozoriti na kompleksnost in dinamiko sprememb v politiki, psiho-profilih in strukturi ter strategijah učenja. Kadar se kažejo sveže potrebe in nuja po učenju, posamezniki pa teh potreb ne znajo potešiti s pravimi aktivnostmi, tedaj govorimo o *ničelnem učenju*. V podjetju prihaja do zaznavanja problemov, ki nakazujejo potrebo poseganja po znanju, vendar člani organizacije zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj

³ Ljudje znanja so tisti, ki posedujejo določena ekspertna znanja in veščine na določenih, specialnih delovnih področjih. Ljudje znanja so ustvarjalci znanja in sicer tako, da svoje znanje uporabljajo pri interpretiranju novih informacij, ki pritečejo v podjetje. So ponavadi precej bolj produktivni in precej bolj plačani od nestrokovnjakov. Mobilnost delavcev znanja postaja večja s procesom fragmentacije, ki poteka v industriji.

ter neizdelanega pristopa k reševanju problematike v teh poskusih ostajajo neuspešni. Argyris in Schön nadalje razpredata o treh dodatnih nivojih učenja (Balasubramanian, 2001, [URL:http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html](http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html)): o učenju z enojno, dvojno in trojno zanko. Učenje z enojno zanko se pojavlja takrat, kadar se odkrite napake popravi in podjetje od tod naprej nadaljuje s tekočo poslovno politiko in tekoče zastavljenimi cilji. Ta oblika učenja izboljšuje osnovno znanje podjetja, vendar pri tem ne spreminja in ne posega v osnovne organizacijske aktivnosti podjetja.

Korak višje v organizacijskem učenju je učenje z dvojno zanko. To pomeni, da so odkrite napake popravljene na način, ki vpliva na preoblikovanje organizacijskih norm, poslovne politike in ciljev (Argyris, Schön, 1996, str. 21). Je takšna oblika učenja, ki posega in spreminja osnovne predpostavke, vrednote in strategije podjetja. Učenje s trojno zanko pa je oblika ali stopnja učenja, ki povečuje polnost in globino zajetega znanja o različnosti izhodiščnih problematik kot tudi dilem, pred katerimi se podjetje znajde. Kompleksnost vprašanj problemske materije zato zahteva povezano sodelovanje vseh lokalnih enot učenja, kar se konec koncev rezultira tudi v razvoju veščin, ki so potrebne za upravljanje in učinkovito izkoriščanje postavljene infrastrukture. Člani takšne organizacije odkrivajo, kako so njihovi predhodniki pospeševali ali zavirali aktivnosti učenja, in v skladu s svojimi spoznanji inicirajo ter sodelujejo pri oblikovanju novih struktur in strategij učenja.

Vse štiri oblike učenja potrjujejo povezavo med strukturo in obnašanjem v podjetju. Bolj kot je struktura kompleksna (v pozitivnem smislu), bolj sproščeno, a hkrati inovativno je obnašanje akterjev učenja v organizaciji. In končno, podjetje glede na zahteve trendov poslovnega okolja uspešno ohranja svoj konkurenčni položaj.

1.4 Ravnanje znanja

Po mnenju nekaterih naj bi bila naslednica industrijske dobe informacijska, v kateri glavno vlogo namesto modrih ovratnikov prevzamejo beli ovratniki, že čez polovico svojega življenjskega cikla (Bassi et al. 2001, str. 2-3). Nenehno padanje stroška pridobitve informacije je takšen razplet tudi omogočil. Informacija je postala glavno blago 21. stoletja. Mimo so že časi, ko se je na primer konkurenčnost banke opredeljevala zgolj na podlagi hitrosti pridobitve in posredovanja informacije.

Povečano zanimanje in povpraševanje po znanju kot novi obliki konkurenčne prednosti je pomenilo prelomni trenutek – vstop v dobo znanja in učenja. V marsičem znanje ni nič novega. Podjetja razpolagajo z znanjem že vse od ustanovitve naprej – zgodovina poslovanja nekaterih presega že stoletje. Kar je edinstvenega v dobi znanja, je ugotovitev, da je znanje postalo primarni vir konkurenčne prednosti za mnoge gospodarske sektorje in industrije. Organizacije industrijske dobe, kakršna so avtomobilska podjetja, ali organizacije informacijske dobe, kot so to na primer svetovalna podjetja, imajo edinstvena skladišča

znanja. In največjo konkurenčno prednost bo imelo tisto podjetje, katerega znanje bo raslo z najvišjo stopnjo rasti in bo to znanje znalo tudi najbolje uporabiti. Obstaja množica razlogov, zakaj se je razvil menedžment znanja. Eden od razlogov je gotovo zmeden prehod iz industrijske dobe v informacijsko. Slednja je pomenila zmanjšanje in odpravo nepotrebnih aktivnosti, kar je v 80-ih letih vodilo v velika odpuščanja delavcev. Čeprav se je na prvi pogled zdelo, da je odpuščanje ljudi pravi in učinkovit način reševanja problemov, se je čez čas pokazalo, da so podjetja dejansko izgubljala znanje. Kratkoročno se je resda pokazalo precejšnje zmanjšanje stroškov, dolgoročno pa je izguba znanja in izkušenj pomenila drastično zmanjšanje konkurenčne prednosti podjetij in s tem precejšnjo izgubo deležev na svetovnih trgih. Zato je vloga ravnanja znanja v tem, da redefinira vrednost ljudi in tistega, kar vedo.

Precejšen razmah in potreba po ravnanju znanja je delno tudi posledica naporov zajemanja in sintetiziranja informacij, na osnovi katerih lahko prihaja do procesa oblikovanja in delitve znanja. V mislih imam predvsem tehnologije oziroma med-mrežne programe, kot so to intraneti, podporni sistemi za elektronsko poslovanje in specializirana programska oprema. Naštete tehnologije ne omogočajo samo hitrega dostopa do informacij tako zaposlenih kot zunanjih obiskovalcev, temveč tudi način preobrazbe informacij v znanje. Eden očetov ravnanja znanja Karl Erik Sveiby opredeljuje ravnanje znanja kot umetnost ustvarjanja vrednosti s pomočjo neopredmetenih sredstev organizacije. V praksi ravnanje znanja pogostokrat obsega identificiranje in popis intelektualne lastnine v organizaciji ob tem, da prihaja do procesa oblikovanja novega znanja kot novodobne oblike konkurenčne prednosti organizacije.

Marsikatera poslovna filozofija je povezana z ravnanjem znanja, kot na primer ravnanje sprememb, filozofija najboljših praks, upravljanje tveganja in benchmarking. Ravnanje znanja je priložnost in izziv tistim, ki izvajajo učenje na delovnem mestu in skušajo dosegati izjemne poslovne rezultate. Razlogi, zakaj je danes tako močna potreba po uvedbi ravnanja znanja, so:

- trgi postajajo bolj konkurenčni in stopnja inovacij narašča,
- zmanjševanje poslovnega osebja ustvarja potrebo po nadomestitvi neformalnega znanja s formalnim,
- pritiski konkurence zmanjšujejo velikost delovne sile, ki hrani veliko koristnega poslovnega znanja,
- tako rekoč ni več razpoložljivega časa za pridobivanje izkušenj in znanja,
- zgodnje upokojitve in precejšnja mobilnost delovne sile so samo povečali odtok znanja iz podjetja,
- spremembe v strateških usmeritvah se lahko rezultirajo v precejšnji izgubi znanja na določenem poslovnem področju,
- večino dela, ki ga opravljamo, temelji na informacijah,

- organizacije med seboj tekmujejo na osnovi znanja,
- produkti in storitve dosegajo izjemne stopnje kompleksnosti, kjer največji del prevzema ravno informacijska komponenta,
- v podjetjih je neizogibno zadovoljevanje zahtev po kontinuiranem učenju.

Na kratko velja, da sta znanje in informacija postala tista medija, okoli katerih nastajajo novodobni poslovni problemi. Ravno zato ravnanje znanja predstavlja izjemno priložnost za ustvarjanje bistvenih prihrankov in izboljšav v učinkovitosti zaposlenih in konkurenčnih prednostih. Strategija ravnanja znanja v podjetju mora oziroma bi morala odražati strategijo konkurenčnosti; torej vse tisto, kar ustvarja dodano vrednost za kupca, kar podpira ekonomski model in kar ljudje v podjetju doprineajo tej vrednosti in ekonomiji.

Nekatera podjetja, ki so že prevzela idejo ravnanja znanja kot poslovne filozofije, se pri uresničevanju odločajo bodisi za t.i. »kodificirano« strategijo ali pa za »personalizacijo«. Svetovalni podjetji, kakršni sta Andersen Consulting in Ernst&Young, sledita usmeritvam *kodificirane strategije*. To pomeni, da so tekom petih let uspeli razviti načine, kako kodificirati in shraniti znanje na način, da ga je pozneje možno v hitrem času priklicati nazaj. Gre za vzpostavitev sistema, ki omogoča shraniti velik obseg znanja in dostop do le-tega v najkrajšem možnem času. Cilj takšnega pristopa je, da se znanje posameznika, ki se pojavlja v obliki dokumentov, zapisov ali kaki drugi obliki, oddvoji od te osebe in sicer tako, da je pozneje to specifično znanje dostopno tudi drugim osebam v organizaciji. Seveda to ni edini način delitve znanja. V omenjenih podjetjih prihaja tudi do pogovorov in izmenjave informacij ter znanja prek manj formalnih srečanj.

Znanje, ki ga zaradi njegove specifične narave ni mogoče kodificirati, se prenaša na ostale člane organizacije prek »brainstorming« delavnic in pogovorov na štiri oči. Gre za strategijo *personifikacije znanja*. Tega pristopa se med drugim poslužujejo svetovalne firme, kot so Bain, Boston Consulting Group in McKinsey. Ta podjetja so izvedla precejšnja investicijska vlaganja v izgradnjo omrežja med zaposlenimi. Znanje se tako ne izmenjuje le osebno na štiri oči, pač pa se prenaša tudi prek telefonov, e-mailov in videokonferenc. V podjetju McKinsey ljudi celo premeščajo iz oddelka v oddelek in tako podpirajo kulturo, kjer se pričakuje, da se zaposleni tekoče odzivajo na zgrešene telefonske klice svojih kolegov. Organizacijsko kulturo dodatno krepijo z obnavljanjem t.i. direktorijev strokovnjakov. Te firme so med drugim razvile celo sistem elektronskih dokumentov, katerih namen ni oblikovanje objektov znanja (kot je to značilno pri kodificiranem pristopu), ampak so s skeniranjem dokumenta s kratko vsebino zaposleni obveščeni o tem, kdo je na določenem projektu oziroma problemskem in svetovalnem področju že delal; potem pa sami poiščejo oziroma ogovorijo dotično osebo in si neposredno prek pogovora na štiri oči izmenjajo želene podatke.

Glavni pogledi ravnanja znanja so identifikacija potreb in sredstev znanja, problemov in priložnosti za pridobitev znanja ter dizajn, razvoj in implementacija strategij in rešitev ravnanja (menedžmenta) znanja.

1.4.1 Verige znanja

V okviru ravnanja znanja se v sodobni praksi in literaturi vse bolj pojavlja pojem verig znanja. Veriga znanja predstavlja kognitivno moč akcij podjetja. To pomeni, da je podjetje sposobno prepoznavati, pričakovati in se odzivati na tržne spremembe v poslovnem okolju in to tako, da ohranja svojo nadvlado nad svojim konkurentom (Spinello, 1998, str. 1). Nekatera podjetja se zaradi šibkih členov v verigi znanja niso sposobna promptno odzivati na hitre in nepredvidljive spremembe v svojem okolju. Podjetja z močnimi verigami znanja uživajo primat med konkurenco. Pri slednjih izrazito izstopajo lastnosti: spretnost (agilnost), iznajdljivost in še posebno sposobnost učenja iz lastnih napak in napak drugih.

Vzrok takšnih razlik med podjetji ni le v kvaliteti in kvantiteti znanja, s katerim posamezno podjetje razpolaga, pač pa predvsem v hitrosti, s katero se podjetje giba vzdolž verižnega ciklusa. Tudi tu velja pravilo ozkih grl; vsak šibki člen v verigi znanja predstavlja zaviralni moment v celotnem procesu. Dejstvo je, da je informacijska doba jasno definirala vire znanja, ki opredeljujejo ne samo inovacije proizvoda in storitve, pač pa tudi splošno produktivnost podjetja. Veriga znanja kaže, kako učinkovito se v podjetju upravlja z viri znanja ter v kolikšni meri organizacija prilagaja svoj razvoj in strukturo dogajanju v eksternem okolju. Verigo znanja sestavljata dve komponenti in sicer zavedanje in dovzetnost. Podjetja morajo imeti znanje, vendar morajo imeti tudi možnost in pa voljo, da ga pri poslovnih aktivnostih ter odločitvah uporabljajo. Pogostokrat se v organizacijah dogodi, da so podjetja zatopljena le v del, ki zadeva intelektualno moč in sposobnost, toda volje, da bi to tako težko pridobljeno in dragoceno znanje v praksi tudi uporabila, preprosto zmanjka. Če verigo znanja razčlenimo na njene osnovne člene, potem bi lahko govorili o štirih glavnih, med seboj tesno povezanih stopnjah (Spinello, 1998, str. 2):

- interno zavedanje;
- interna dovzetnost;
- eksterna dovzetnost ter
- eksterno zavedanje.

Vsak od štirih členov verige igra ključno vlogo pri opredeljevanju sposobnosti podjetja za dinamično obliko učenja. Podjetja morajo svoje meje z zunanjim svetom oblikovati tako, da ostanejo prožne in prepustne, ob tem pa oblikovati (dovzetne) odzivne sisteme za spremljanje in analizo dogajanja v okolju (zunanje zavedanje). Poleg eksterne komponente mora podjetja ohraniti zdrav, spoštljiv odnos do lastnih sposobnosti in kolektivnega znanja, ki ga je podjetje zajelo tekom svojega obdobja poslovanja (interno zavedanje). Podjetja morajo zagotavljati, da kultura in organizacijska struktura ostaneta usmerjeni k tekočim aktivnostim, kar naj bi omogočalo hitro razvijanje inovativnih proizvodov in storitev (notranja dovzetnost). Na kratko, podjetje mora v bitki s konkurenti ostati prožno in dinamično (v tistem najbolj osnovnem pogledu). V zunanji odzivnosti so zajeti vsi odgovori v obliki proizvodov ali storitev, ki jih podjetje lansira na kaotični trg kljub temu, da v rokah nima pravih ali ustreznih

podatkov o trgu. Pomembna je prisotnost na trgu, pa četudi je poslovno okolje oziroma trg manj predvidljiv. Na tistih trgih, ki so podvrženi visokim stopnjam spreminjanja in zastarevanja, je hitrost gibanja skozi verigo znanja ključnega pomena za obstoj podjetja. Hitrost lahko povečamo tako, da razrahljamo organizacijske strukture in povečamo dejavnost medoddelčnih komunikacij in izmenjav, to je, da oblikujemo med-funkcijske skupine, ki bodo imela ustrezno moč in pooblastila za sprejemanje ključnih odločitev.

Ne nazadnje, vsako podjetje bi moralo natančno pregledati vse člene verige znanja in okrepiti tiste šibkejše, ki lahko preprečijo ali zavrejo proces transformacije in kontinuiranega prilagajanja podjetja njegovemu poslovnemu okolju.

1.5 Proces organizacijskega učenja in organizacijska kultura

Organizacijsko učenje je proces, ki se v podjetjih neprekinjeno nadaljuje. Četudi se skozi analize pokaže, da določen tip ali način učenja ni najbolj primeren, gre kljub temu za proces učenja. Da bi lahko oblikovali proces učenja, ki je učinkovit, je potrebno opredeliti: cilj, ki bo vodil napore učenja v pravi smeri; okolje, ki bo vzpodbujalo učenje; ter tehnike ali metode, ki omogočajo, da učenje postane učinkovito (Buckler, 1996, str. 33).

Vsi trije elementi procesa učenja niso diskretne enote, strogo ločene ena od druge, temveč med njimi prihaja do večjega ali manjšega prekrivanja. Na kratko, gre za iskanje odgovorov na vprašanja zakaj, kako in kaj se moramo učiti. Kratko malo je poslovno okolje tisto, ki sili podjetja k učenju, k osvajanju novih znanj in veščin. In to je le kratkoročni pogoj za ohranitev konkurenčnega položaja na trgu. Okolje in dejavnost nadalje določata, katera so tista znanja, ki jih moramo pridobiti. Metode pa so pri tem orodje, ki vpliva na to, ali bo proces učenja uspešen in učinkovit ali ne.

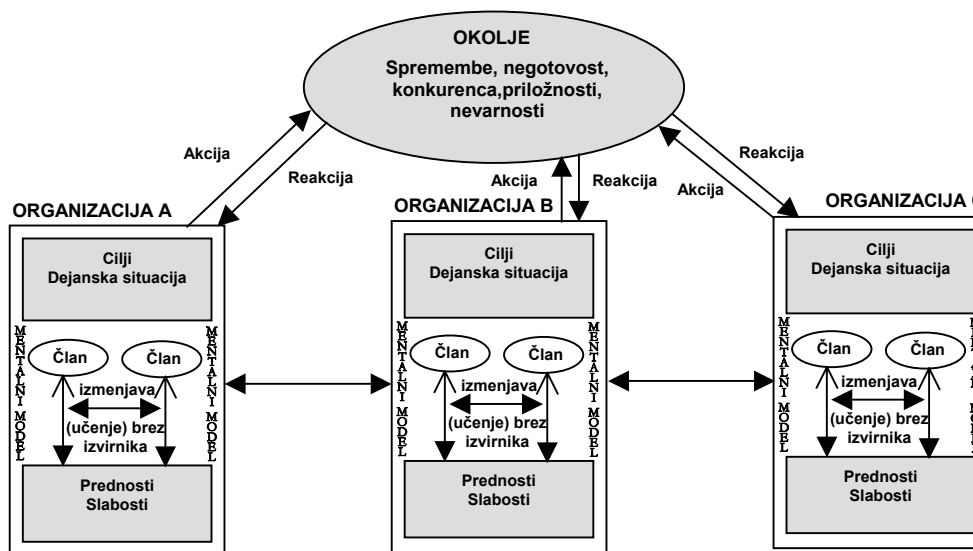
Nekoliko drugačen pristop pri opredeljevanju procesa učenja sta ubrala DiBella in Nevis (DiBella et al., 1998, str. 83-94). *Stil organizacijskega učenja* lahko opišemo kot kombinacijo usmeritev učenja, uspešnost in učinkovitost pa lahko izmerimo z uporabo faktorjev pospeševanja učenja⁴. Kljub temu proces organizacijskega učenja ostaja v svoji osnovni definiciji podoben: gre za fazo pridobivanja, posredovanja in uporabe znanja. Pridobivanje znanja zajema razvoj veščin, vpogledov in medsebojnih odnosov). Faza posredovanja pomeni posredovati vse znanje in ugotovitve vsem, ki so v podjetju zaposleni. Uporaba znanja je zadnja faza procesa organizacijskega učenja in pomeni integracijo vseh izkušenj in znanj v celoto, ki bo dostopna širokemu krogu ljudi in uporabna pri razreševanju novih situacij (Appelbaum, Reichart, 1998, str. 25).

⁴ Več o tem v naslednjem poglavju Usmeritve in spodbujevalci učenja.

Proces organizacijskega učenja je podoben zorenju grozdja (Tobin, 1997, str. 24-26). Sprva se podjetje sreča z množico podatkov, ki sami po sebi nimajo bistvenega pomena za podjetje. Podjetje mora razviti metode, kako takšne podatke selekcionirati; seveda tako, da je njihova vsebina prilagojena potrebam organizacije. Ko organizacija opredeli stopnjo relevantnosti in pomembnosti podatka s svojimi potrebami, takšen podatek postane informacija. Informacija kot taka za podjetje še ne predstavlja prave koristi, če je v svojem poslovnem odločanju podjetje ne uporabi. Praksa takšnih informacij oblikuje izkušnje in z njimi znanje, ki ga podjetje uporabi za spreminjanje in prilagajanje poslovnih procesov zahtevam konkurenčnosti trga. Znanje skupaj z intuicijo postane modrost, ki je po svoji vsebini podobna tistemu, čemur pravita Nonaka in Takeuchi »skrito znanje«⁵.

Organizacijsko učenje je proces, ki v splošnem zajema interakcijo podjetja s poslovnim okoljem in za poslovni proces zbira pomembne informacije (Venugopal, Baets, 1995, str. 23), jih analizira kot prednosti in slabosti ter uporabi pri oblikovanju prihodnjih (pričakovanih) trendov. Posamezniki in skupine oblikujejo lastne poglede in znanja (mentalni modeli, Senge), ki so vezana na interakcijski odnos med podjetjem in okoljem. Posamezni člani organizacije si medsebojno izmenjujejo pridobljeno znanje in tvorijo nekakšen bazen znanja. Proces učenja zajema tudi spremljanje dogajanja v okolju in v skladu z njegovim spreminjanjem prilagaja in posodablja obstoječe znanje (glej sliko št. 3).

Slika 3: Poseben vidik procesa organizacijskega učenja



Vir: Venugopal, Baets: Intelligent support systems for organizational learning, 1995, str. 24.

1.5.1 Organizacijska kultura

Organizacijsko kulturo se da opisati na več načinov. Večina definicij zajema tri glavne elemente kulture (Marquardt, 1999, str. 151): (a) način življenja, ki ga delijo in sprejemajo vsi

⁵ Več o modelu na strani 51.

ali skoraj vsi člani skupine, (b) starejši partnerji prenašajo informacije o kulturi na mlajše kolege ter (c) metoda za oblikovanje percepcije in obnašanja posameznika v družbi.

Kultura ne ponuja samo sistematičnega pristopa pri oblikovanju posameznika »po meri«, temveč tudi notranja in zunanja navodila, ki usmerjajo in predpisujejo (sugerirajo), kako razmišljati, delati in živeti. Razmišljanje v smislu idej zajema vse, od vrednot, prepričanj, mitov do folklore. Način dela kot normativna komponenta kulture vključuje zakone, statute, običaje (dobre poslovne), regulativne ukrepe in predpise, ceremonije, modo, celo etikete ali označbe. Način, kako živeti, pa se navezuje na interakcijo življenja z delovnimi stroji, orodji, hrano, naravnimi viri ter obleko. Hofstede (Marquardt, 1999, str. 151) razlikuje med človeško naravo, kulturo in osebnostjo. Človeška narava je vse tisto, kar imajo na splošno skupnega vsi ljudje in kar so podedovali od svojih prednikov. Gre za sposobnost ljudi izražati nezadovoljstvo, jezo, strah, ljubezen, srečo, žalost in osamljenost kot del človeškega programiranja. Vendar je to, kako nekdo vse te občutke izraža, kako se temu primerno vede, opredeljeno s kulturo. Osebnost se navezuje na univerzalnost obnašanja in odzivanja posameznika na dogodke v njegovem okolju. Osebnost je kot glina, ki ji podoba ves čas spreminjata tako kultura kot osebne izkušnje (Marquardt, 1999, str. 151).

Slika 4: Človeška narava, kultura in osebnost



Vir: M.J.Marquardt: Action Learning, 1999, str.151.

Kultura je večnivojska. Navade (prakse), kamor lahko prištevamo obnašanje, simbole in rituale, so bolj vidne nekemu, ki je tujec ali prišlek v novem okolju. Ti »novinci« so dovzetnejši za opazke glede splošnih značilnosti kulture. Navade se lahko precej hitreje spreminjajo in prilagajajo kot vrednote in z njimi povezane predpostavke, ki sestavljajo jedro kulture. Vrednote pa so precej težje razumljive in sprejemljive za prišleka kot navade. Preprosto povedano, kultura nudi razlage, kako razmišljati o sebi in se srečavati s svetom, ki nas obdaja. Marquardt (Marquardt, 1999, str. 153) navaja nekaj splošnih dejavnikov, ki gradijo posamezno kulturo. Po njegovem naj bi kulturo sestavljali religija, jezik, izobrazba, ekonomija, politika/zakoni, družina, družbena struktura, zgodovina in geografija ter naravni viri.

Organizacijska kultura ni omejena s splošnimi kazalniki, ki opredeljujejo splošno, narodno kulturo. V organizacijski kulturi lahko vrhnji menedžment postavi svoje lastne standarde in vgradi lastne navade. Vendar pa je pretekla poslovna politika takšna, da je menedžerje učila nesodelovanja ter pretiranega tekmovanja v zadovoljevanju nikoli omejenih kariernih apetitov. Menedžerji opažajo šest ključnih organizacijskih procesov ali »vzvodov kulture«, ki omogočajo ohranjanje in spreminjanje kulture v podjetju. Ti so (Young, 2000, str. 4-5): (1) opredelitev strategije, (2) avtoriteta in vpliv, (3) motivacija, (4) kontrola menedžmenta, (5) ravnanje konfliktov in (6) ravnanje kupcev. Vseh šest vzvodov mora biti med seboj povezanih tako, da skupaj dosegajo sinergijske učinke.

1.6 Model organizacijskega učenja kot del ciklusa učenja⁶

Obstaja veliko načinov in poti, kako vzpodbujati in maksimirati učenje v podjetju. Osnovne predpostavke o organizacijski kulturi vodijo do oblikovanja vrednot učenja in investiranja v učenje, ki jasno določata stil učenja, značilen za posamezno organizacijo. Variacije in različnost stilov učenja so osnovane na skupini usmeritev učenja (ali dimenzij učenja), ki jih marsikdo v podjetju sploh ne vidi. Identificirano je sedem usmeritev učenja, ki vsebinsko opozarjajo na bipolarnost pojavov (DiBella, Nevis, 1998, str. 61-63). Tako sta npr. podjetji Motorola in MIC⁷ ubrali različna pota pridobivanja in uporabe znanja in izkušenj. Ena od skupin v Motoroli je veliko pozornost namenila opredelitvi metode merjenja in definiranja učenja. Druga skupina je bila precej manj obremenjena z meritvami in ocenjevanjem; bolj je poudarjala splošne cilje, ki naj bi jih podjetje doseglo. V skupinah v podjetju MIC sta bili metodi pridobivanja in uporabe znanja precej drugačni; ena skupina je bila bolj neformalne narave, druga je bila formalna in sodelujoča. Na podlagi zgornjih dejstev lahko zaključimo, da vzorec usmeritev učenja večinoma gradi tisto, čemur pravimo sistem organizacijskega učenja. Vzorec nam morda ne bo dal informacije o tem, kako učinkovito je učenje promovirano in prisotno v podjetju, nam pa prav gotovo posreduje zelo dragocene informacije o načinu in predmetu učenja.

Kako dobro neko podjetje izkoristi prednosti učenja v okvirih izbranega stila, ni predmet naključja. Pri raziskavi je bilo identificiranih deset faktorjev, ki spodbujajo in podpirajo učenje v podjetju. To so generični faktorji, skupni vsem podjetjem in institucijam, ne glede na prisoten stil učenja, ki ga podjetje ali institucija prakticira (DiBella, Nevis, 1998, str. 63)⁸.

⁶ Poglavje, povzeto po Nevis, DiBella, 1998, str. 100-150.

⁷ Okrajšava za Mutual Investment Corporation.

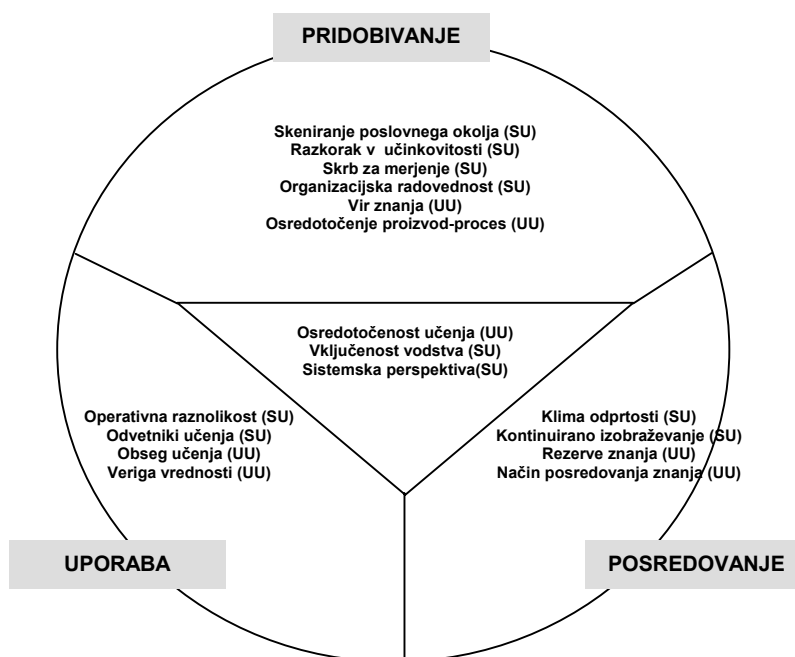
⁸ Na podlagi modela faktorjev in usmeritev učenja v podjetju sem pripravil vprašalnik, s katerim bom identificiral posamezne dejavnike in elemente, ki jih Nevis in DiBella predstavljata v svoji raziskavi (glej sliko 5). Ker je to poglavje ključno za razumevanje praktičnega dela, kjer bodo predstavljeni rezultati analize primerov, bom v nadaljevanju podrobno predstavil vsakega od elementov kroga učenja.

1.6.1 Model organizacije kot učečega sistema

Model, ki ga na podlagi raziskave predlagata Nevis in DiBella, je sestavljen iz dveh delov. Prvi del predstavljajo usmeritve učenja. *Usmeritve učenja* so vrednote in prakse v podjetju, ki odsevajo mesto učenja in naravo, to je vsebino samega procesa učenja. Te usmeritve se, kot je bilo povedano že v uvodnem delu, združujejo v »stil učenja«. V nekem smislu nam kot opisni faktorji pomagajo razumeti, in to brez uporabe metod merjenja in vrednotenja.

Drugo plat medalje predstavljajo t.i. *spodbujevalci učenja (SU)*. SU so strukture in procesi, ki vzpodbujajo krepitev procesov učenja v podjetju. To so standardi, osnovani na podlagi najboljše prakse pri reševanju generičnih vprašanj. Oba dela sta nujno potrebna za razumevanje organizacije kot sistema učenja. Drug brez drugega predstavljata nepopolno sliko. Razbitje tega kroga učenja na posamezne delce omogoča podjetju odkriti tista področja, pri katerih je podjetje dobro, in tista, ki so z vidika organizacijskega učenja šibka. Tako podjetje pridobi informacijo o tem, kaj mora izboljšati, ne da bi bilo pri tem potrebno korenito poseganje v obstoječo organizacijsko kulturo.

Slika 5: Elementi integriranega pristopa, vključeni v model kroga učenja



Vir: Nevis, DiBella: How Organizations Learn, 1998, str.38.

1.6.2 Usmeritve učenja

V vsakem podjetju naj bi bilo vsaj sedem usmeritev učenja: vir znanja, osredotočenost proizvod-proces, rezerve znanja, način posredovanja znanja, obseg znanja, veriga vrednosti in osredotočenost učenja. UU predstavljajo aktivnosti, s katerimi prihaja do pridobivanja, posredovanja in uporabe znanja. So deskriptivni elementi organizacijskega učenja, pri čemer

se podjetje nahaja nekje na premici kontinuitete med dvema ekstremoma. V vseh organizacijah sta lahko prisotna (v zametkih) oba skrajna pristopa, toda vedno obvelja nagnjenost podjetja k enemu. Glavne značilnosti usmeritev učenja lahko strnemo v naslednjih nekaj vrstic:

- odsevajo kraj in način, kako je znanje pridobljeno, razširjeno in uporabljeno,
- predstavljajo vse tisto, kar je bilo naučeno oziroma je pomembno, da se v podjetju naučijo,
- nakazuje, kje skupinsko oziroma timsko delo potrebuje investicije v učenje,
- so bipolarni kontinuumi dveh nasprotnih si pristopov ter
- določajo in opredeljujejo stil učenja.

Vir znanja ponuja odgovor na vprašanje, do katere mere razvija podjetje svoje lastno znanje, v kolikšni meri pa navdih in ideje išče v zunanjem okolju. Razlikovanje nakazuje delitev med inovacijo in adaptacijo ali posnemanje. V Združenih državah Amerike pripisujejo precej večjo vrednost inovativnosti, dosti manj pa kopiranju in posnemanju. Pogoste kritike Američanov na račun Japoncev so, da so Japonci bolj imitatorji kot pa inovatorji. Kljub temu, da se v podjetjih kažejo težnje k prvi obliki znanja, manj pa k drugi, ta razlika med obema poloma ni popolnoma jasna. MIC je pri skeniranju okolja precej bolj nagnjen k inovativnosti. V tem podjetju menijo, da jim inovacije novih finančnih proizvodov učinkoviteje pomagajo pri zadovoljevanju potreb kupcev in razreševanju njihovih problemov. Pri Motoroli pa se na primer kaže enako navdušenje tako za inovativnost kot posnemanje. Inovativna lastnost tega podjetja se kaže predvsem pri lansiranju novih proizvodov na trg, medtem ko se na strani procesov (ravljanje popolne kakovosti idr.) poslužuje posnemanja oziroma imitacije. Med podjetja, ki jih prištevajo med inovatorje znanja, se uvrščajo še American Airlines, Wal-Mart, Merck in Rubber-maid. Med imeni kakovostnih posnemovalcev pa se najdejo American Home Products, AT&T, Universal Credit Card, Tyco Toys (kopira LEGO izdelke) in avtomobilska tovarna Lexus (hči Toyote).

Osredotočenost proizvod-proces. Pri tej usmeritvi učenja se zastavlja vprašanje, ali podjetje raje akumulira znanje, povezano z rezultati proizvodov in storitev, ali pa raje zbira znanje o osnovnih procesih, ki omogočajo in podpirajo proizvodnjo različnih proizvodov in storitev. Mnogi navajajo, da je eden od razlogov, zakaj so bila japonska podjetja tako konkurenčna, tudi ta, da so v primerjavi z ameriškimi podjetji precej več sredstev namenjala za investicije v proizvodne tehnologije. Razlika se kaže v interesu, ali želimo spraviti nov proizvod na trg ali pa večje zanimanje kažemo za strukturo samih proizvodnih procesov. Vsaka od organizacij teži bolj k enemu ekstremu. V domeni organizacijskega učenja je, da vzpodbudi zanimanje podjetja za obe strani. Motorola, na primer, investira tako v proizvode kot procese. Za razliko od Motorole se podjetja MIC, EDF⁹, in FIAT tradicionalno osredotočajo bolj na področje proizvodov, vendar pa v zadnjem času, tudi zaradi pritiskov globalne konkurence in

⁹ EDF je okrajšava za Electricite de France.

drugačnega načina razmišljanja, vse več sredstev namenjajo tudi za investicije v področja procesov.

Rezerve znanja. V podjetju se najverjetneje kažejo različni odnosi do tega, kje nastaja znanje in kdo z njim razpolaga. V tem primeru se na enem polu kaže bolj tisto znanje, ki ga poseduje posameznik s svojo izobrazbo in izkušnjami. Ta vrsta znanja se izgubi, ko delavec po mnogih letih službovanja v isti firmi slednjo zapusti. Ti t.i. globinski vpogledi v poslovanje in procese podjetja dobesedno izparijo, saj niso bili del kolektivnega spomina. Na drugi strani pa je tisto znanje, ki je bolj objektivne narave, opisano s poljudnimi izrazi in podprto z informacijsko tehnologijo. Ta odnos poudarja spomin celotne organizacije ali potrebo po oblikovanju javnega dokumentacijskega centra, ki bo hranil vse te podatke in znanje. Investicijski skladi MIC-a bolj poudarjajo dokumentiranje osebnega znanja. S tem namenom so v določenih delih celo spremenili svojo poslovno politiko in oblikovali poslovnik. S tega vidika MIC omogoča posameznikom dostop do znanja velikega obsega. Večji problemi in zapleti se pojavljajo edino pri kodiranju. Čeprav se podjetje nahaja v panogi, kjer štejejo le številke in tehnični podatki, namenja velik pomen »skritemu« znanju, ki naj bi bilo ključno v procesu sprejemanja odločitev. V podjetju FIAT Direzione Technica, kjer je bil posameznik že od nekdaj sprejet kot banka znanja na dveh nogah, si prizadevajo za oblikovanje in vzpostavitev banke tehničnega znanja, ki bi bila dostopna vsakomur v organizaciji. Motorola kaže simpatije do obeh pristopov, čeprav si zelo prizadeva, da bi »skrito« znanje postalo dokumentirano in široko dostopno.

Posredovanje znanja. Podjetje lahko vzpostavi klimo, ki bi omogočala razvoj učenja ali bi dopuščala bolj strukturiran in kontroliran pristop k procesu učenja. Strukturiran pristop zagovarja idejo, da bi morali biti drugačni vpogledi ali metode deljene in dostopne vsem in vsakomur v organizaciji. Poslužuje se pisnega komuniciranja in formalnih oblik izobraževanja ali pa certificira znanje z zapisom procedur in drugih postopkov. Pri neformalnem pristopu se znanje širi prek vzornikov in tistih, ki močno vzpodbujajo samo učenje v podjetju. Slednjim pravijo v literaturi »gatekeepers¹⁰« ali čuvaji znanja. Druga oblika pristopa je izmenjava znanja in izkušenj v skupinskih nalogah in projektih. MIC preferira neformalno obliko širjenja znanja, kjer se znanje razvija in posreduje po precej rahlih poteh in vezeh organizacijske kulture. Motorola ponovno zavzema stališče obeh pristopov, vendar kljub temu več investicijskih sredstev namenja strukturiranim, splošnim programom, posebej takrat, kadar vrhnji menedžment zahteva, da se osnovne vrednote ali metode institucionalizira. FIAT razširja znanje formalno, to je z akumuliranjem v posebnih oddelkih in od tod do medfunkcijskih skupin in timov.

Obseg učenja. Učenje je lahko osredotočeno na metode in orodja, s katerimi bi podjetje lahko izboljšalo sedanji način dela (inkrementalno učenje), ali pa testira predpostavke

¹⁰ So tisti, ki vzpodbujajo učenje v podjetju in to znanje ščitijo pred eksternimi vsiljivci.

(transformativno učenje), s katerimi je bilo delo opravljeno. Argiris in Schon imenujeta prvi pristop učenje enosmerne zanke, slednjega pa učenje dvosmerne zanke. Trdila sta, da so problemi doseganja zadostne organizacijske uspešnosti bolj posledica pomanjkljivega zavedanja in nesposobnost opredeljevanja ter kontrole sprejetih predpostavk kot pa funkcija slabe učinkovitosti. Zdrav sistem učenja lahko doseže največje koristi ob kombinaciji obeh področij. Tako na primer EDF primarno poudarja inkrementalni pristop in ne dvomi v osnovne predpostavke. Hvalijo se z dejstvom, da so svetovno največja nuklearna elektrarna in da največ sredstev namenjajo ravno maksimiranju svoje učinkovitosti. Poudarjajo pa, da učinkovitosti ne dosegajo na račun večjega tveganja, ki bi ga lahko prinesla drastična sprememba. Poudarjajo pristop postopnega izboljševanja. MIC od leta 1987 naprej prakticira transformativni pristop, še posebej v tistem delu, kjer so se skupine za marketing začele spraševati o ustreznosti stila učenja. Motorola je uravnotežena v svojih usmeritvah. Čeprav gre za družinsko podjetje, ki je v svoji zgodovini sprejelo koncept organizacijskega obnavljanja, je (transformacijski) stil učenja marsikdaj povzročil globoke spremembe v organizaciji proizvodnih linij. Pri tem pa opozarjajo, da so marsikdaj v želji po maksimalni učinkovitosti prekršili osnovno pravilo transformacijskega učenja in izključili dvome o ustreznosti osnovnih predpostavk.

Verigo vrednosti. Z investiranjem v učenje so mišljene vse alokacije zaposlenih in denarja, da razvijejo znanje in veščine, vključno z usposabljanjem in izobraževanjem, pilotnimi projekti, razvojnimi nalogami, razpoložljivimi viri in drugim. Če je neko podjetje bolj tehnično usmerjeno ali pa bolj poudarja marketinške aktivnosti, potem bo večino svojih sredstev za učenje usmerilo na ti dve poslovni področji. Verigo vrednosti lahko razdelimo na dve kategoriji: interno vodene aktivnosti oblikovanja in proizvodnje ter eksterne aktivnosti, ki so po naravi bližje ideologiji »prodaj in dostavi«. Prvi vključuje raziskovanje in razvoj, tehnologijo in proizvodnjo. Drugi pa daje poudarek prodaji, distribuciji in storitvenim aktivnostim. Pri podjetju MIC so skupine usmerjene na tisto stran, ki poudarja oblikovanje in proizvodnjo. Čeprav je njihova usmerjenost uravnotežena z investicijami v učenje o načinih prodaje, distribucije in dostave, pa med skupinami obstaja ostra meja. Motorola kljub naporom za doseganje najvišje kakovosti jasno priznava pomembnost dodane vrednosti obeh strani. Vendar sta kljub tej poslovni filozofiji oblikovanje in proizvodnja po kriteriju investicij v učenje pred prodajo in dostavo. Fiat ima podobno usmerjenost k oblikovanju in proizvodnji, čeprav se v zadnjem obdobju kaže večja pozornost kvalitetni in pravočasni dobavi proizvodov.

Osredotočenost učenja. Organizacija lahko razvija tako individualne kot skupinske veščine in spretnosti. V tem primeru gre bolj za izbiro stila in manj za normativni pogled na problematiko. Tu se ocenjuje, kako uspešna je organizacija pri eni in drugi obliki osredotočenosti učenja. In če je potrebno, vpelje določene izboljšave, na primer, razvije lahko individualne programe učenja za potrebe skupinskega dela, pri čemer je njen končni cilj razvoj skupine in skupinskega sodelovanja. Motorola je nedavno usmerila svoje sile in

finančna sredstva v razvoj skupinskega učenja. Ustanovili so dve izvršni skupini, vsaka je zadolžena za eno strateško področje. Rezultat tega je bil prenos skupinskega sodelovanja in kooperacije na ravni celotne organizacije.

Do sedaj so bile predstavljene usmeritve organizacijskega učenja. Kombinacija vseh sedmih usmeritev učenja nam omogoča, da identificiramo stil učenja, ki ga podjetje trenutno uporablja. Ti stili učenja so lahko neke vrste ogledala, ki odsevajo podobo podjetja, njegovo velikost, gospodarski sektor, v katerem podjetje posluje, celo starost podjetja.

1.6.3 Spodbujevalci učenja

Drugo plat integriranega modela (glej sliko 5) predstavljajo t.i. spodbujevalci učenja. SU vzpodbujajo in krepijo aktivnosti učenja v podjetju. So normativne narave. To pomeni, da bolj ko so pristni in prevladujoči v organizacijski enoti, več je priložnosti za učenje. Stopnja zahtevnosti in obseg učenja pa sta odvisna od moči teh faktorjev. SU so pogoji, ki promovirajo učenje v najrazličnejših organizacijah. Prisotnost teh faktorjev določa učinkovitost cikla ali kroga organizacijskega učenja. Nanje je potrebno gledati kot na dele, ki gradijo in sestavljajo potencial organizacijskega učenja. Ne zagotavljajo, da bo aktivnost učenja, ki se realizira v podjetju, koristne narave, toda če v podjetju niso prisotni, je zelo verjetno, da se ne bo moglo učinkovito in dovolj hitro prilagoditi spremembam v poslovnem okolju.

Skeniranje poslovnega okolja. Pri tem procesu se osredotočamo na vprašanje, ali organizacija razume in dojema okolje, v katerem posluje. V preteklih letih se je precej poudarjalo pomembnost skeniranja poslovnega okolja. Pri tem se je ugotovilo, da mnoge organizacije zaradi slabe organiziranosti in pomanjkljivih sposobnosti ne opravljajo skeniranja poslovnega okolja zadovoljivo. Skeniranje okolja je osnovni proces povečevanja zavedanja, ki lahko pripelje do učenja. Organizacija, ki ne vrednoti dogajanja v zunanem okolju in nima vzpostavljenega prilagodljivega sistema, omejuje obseg in globino svojega znanja. Mnoge organizacije so zaradi tega precej povečale kapacite skeniranja. V petih letih, odkar je Motorola uvedla takšen program, so veliki napori, vloženi v skeniranje okolja, obrodili izredne rezultate. Podjetje je dobilo natančno sliko o tem, kaj počnejo drugi, še posebej Japonci. Ob tem so računalniška podjetja, kot so Cray, Unisys in IBM, ter podjetja v avtomobilski industriji v 70-ih letih neuspešno sledila trendom okolja, saj je bila njihova aktivnost skeniranja na zelo nizki ravni. V FIAT-u so se lotili skeniranja okolja zelo resno. Oblikovali so skupino petdesetih vrhunskih menedžerjev in jih službeno poslali v proizvodne obrate širom po svetu tako v avtomobilski industriji kot v industriji drugih trajnih dobrin. Skeniranje okolja pomeni zaznavanje razvojnih problemov ali poslovnih priložnosti in istočasno odzivanje nanje, ne pa čakanje, da problem postane neobvladljiv oziroma da se okno priložnosti zapre.

Razkorak v učinkovitosti. Člani organizacije naj bi se zavedali, da obstajajo razkoraki med tistim, kar podjetje želi doseči, in tistim, kar podjetje je, na primer v preteklem letu, tudi doseglo. Izpostavljata se dva vidika. Prvi je, kako menedžerji, ki imajo izkušnje pri ugotavljanju razlik med planiranim in doseženim, dejansko analizirajo tovrstna odstopanja. Ko povratna informacija opozarja na razkorak, še posebej, če s tem nakaže napako v sistemu, analiza menedžerjev pogosto zaide v procese eksperimentiranja in razvijanja novih vpogledov in veščin. Eden od razlogov, zakaj velika podjetja z dolgoletno tradicijo niso učinkoviti sistemi organizacijskega učenja, so dolga obdobja (lahko tudi nekaj let) pozitivnega poslovanja, ki povzročijo odpor do samokritičnosti poslovanja v podjetju. Navaja se tudi razloge o neustreznih metodah merjenja in pa pomanjkanje sistemske perspektive. Kolikor se osebje podjetja srečuje s temi ovirami, se učenje iz izkušenj ne realizira.

Drugi vidik tega faktorja je povezan s povečanim zavedanjem o uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, kot je to predvidevala vizija preteklih planov. Eden ali več članov podjetja lahko zaznajo nekaj, česar prej niso opazili. Zavedanje o razkoraku med dejansko in pričakovano uspešnostjo je zelo pomembno, saj podjetje pogostokrat prisili v razmišljanje oz. v nujnost učenja. To pomeni, da se podjetje ozavešči o tem, da nekaj, kar je do sedaj delovalo, danes ne deluje več. Četudi skupina ne zna natančno opredeliti svojih potreb, je za pozitiven začetek dovolj že zavedanje o problemu, ki vzpodbudi aktivnosti učenja

Morda je najboljši primer razkoraka v učinkovitosti ravno nuklearna elektrarna EDF. Ta je razvila proces adaptivnega učenja, saj je narava njenega posla taka, da variacije v uspešnosti pospešujejo in povečujejo napore učenja, da bi ponovno dosegli predpisane standarde.

Skrb za merjenje. Meritve pomagajo menedžerjem sprejemati odločitve o tem, ali so na pravi poti ali pa so pri aktivnostih potrebne kakšne korekture oziroma popravki. Vprašanje je, ali je organizacija razvila in uporablja takšne metode merjenja, ki podpirajo učenje. Meritve so pravzaprav del t.i. adaptivnega sistema učenja. Gre za način, kako menedžerji obravnavajo meritve. V večini primerov so po njihovem mnenju meritve oblika ali del procesa učenja in ne zgolj orodje nadzora in kontrole. S tem faktorjem se izpostavlja skrb o pravilnosti in ustreznosti merjenja ter iskanja najboljše metode. Pri razvoju meril morajo sodelovati ljudje, ki delujejo v konkretnem procesu, ki je predmet ocenjevanja. Obenem pa se morajo upoštevati splošno sprejeta in standardizirana merila.

Za uspešnost podjetja ni toliko pomembna prepričanost menedžerjev v pravilnost in pomembnost merjenja; pomembnejša je motivacija za spoznavanje in sprejemanje odprtega pristopa pri razreševanju konkretnih problemov. Svojo vlogo morajo iskati predvsem v tem, kaj je potrebno izmeriti in kako njihova vpletenost ter udeležba pri razvoju meritvenega sistema pripomore k intenzivnosti učenja. V Motoroli so menedžerji mnenja, da je skrb za merjenje eden od razlogov za doseganje uspešnosti na področju kvalitete proizvodov.

Organizacijska radovednost podpira pristop k razvijanju novih proizvodov, k uresničevanju novih idej, vzpodbujanju radovednosti o tem, kako se odvijajo delovne aktivnosti, ter k razvijanju sposobnosti dobesedno »igranja« in kombiniranja s poslovno politiko, metodami in postopki. Organizacijska radovednost ustvarja okolje, v katerem so ljudje motivirani za testiranje novih idej za dolgoročnejšo rabo in prakso. Če želi katerakoli organizacija izboljšati svoje splošne sposobnosti učenja, potrebuje mnogo takih ljudi, ki razmišljajo kot raziskovalci ali otroci, ki se igrajo v peskovniku. Stanje organizacijske radovednosti ne more biti vzpostavljeno, če so zaposleni kaznovani za poizkuse, ki pomenijo nekaj novega, a se zaradi premajhnega znanja (o novosti) izjalovijo. Sitkin poudarja pomembnost »majhnih napak in neuspehov«, saj ti največ prispevajo k promoviranju organizacijskega učenja. Najboljši način, da v podjetju razvijemo pristop in uresničimo idejo organizacijske radovednosti, je morda ta, da sprejmemo plan majhnih, a revolucionarnih eksperimentov.

Pri večini podjetij je prisotnost tega faktorja dokaj neopazna, z izjemo Motorole. Motorolina univerza ves čas preizkuša nove načine učenja. Druga podjetja, kot na primer Wal-Mart, predstavljajo svoje raziskovalne dejavnosti tudi že v poslovnih poročilih. Tako v Wal-Martu vsak dan izvedejo preko 250 testiranj v prodajalnah. Ti testi so usmerjeni predvsem na prodajne promocije in poprodajne storitve. Tudi v podjetju 3M kljub svoji tradicionalnosti precej pozornosti namenjajo razvoju novih proizvodov. Tako so oblikovali posebno in tudi precej veliko enoto, ki se ukvarja z raziskovanjem in razvijanjem novega.

Pri **klimi odprtosti** se porajajo vprašanja, ali so meje okoli informacijskega toka dovolj prepustne, da lahko ljudje na podlagi opažanj sprejemajo svoje lastne odločitve. Kadar je v podjetju vzpostavljen sistem tesne in ostre kontrole nad informacijami in so sprejeta zelo rigidna pravila, ki odločajo o tem, kdo je lahko prisoten na sestankih planske in strateške narave, je le peščici ljudi v podjetju dovoljen dostop na takšno raven srečanj in drugih prireditiv. S tem pa jim je posredno omogočen tudi dostop do bogatih priložnosti za učenje. Klima je v tem primeru zelo zaprta. Do učenja pa kljub vsemu ne prihaja le prek formalnih oblik, ki jih dovoljuje organizacijska struktura. Med ljudmi prihaja do vsakodnevnih, neplaniranih srečanj in interakcij. Možnost opazovanja kolegov na istem in tudi višjih, izvršnih organizacijskih nivojih, omogoča zaposlenim iskanje in vzpostavljanje zanimivih delovnih odnosov. Dejavnik vključuje tudi svobodo izražanja lastnih mnenj in pogledov ter določeno mero nestrinjanja. Če pa je organizacijska klima takšna, da nagrajuje uglednost in zadržanost, marsikateri pomemben vidik in mnenje ne bo ugledal luči. Nekako se je podjetje samo oropalo dobrih idej in samo-kritičnosti, ki opozarja na lastne napake.

V praksi je največkrat prisotno žal tisto stanje, ki zavira oblikovanje in obstoj odprte klime v organizaciji. V znani avtomobilski tovarni so dosegli velike uspehe, ko so zaposlenim (strokovnjakom z različnih področij) omogočili vključitev v projekt razvoja novega avtomobila. Rezultat je bil fantastičen. Odprla so se mnoga problemska področja in z njimi vprašanja, ki so bila predmet širokih diskusij znotraj oblikovane skupine. Z odprtostjo so

enormno prihranili, predvsem na račun izrednega znižanja stroškov, obenem pa se je skrajšal tudi čas dostave avtomobila na trg. Vendar so morali kljub vsemu vodje tega projekta zelo žolčno opravičevati pojav problemov, s čimer so zniževali svojo kredibilnost. Nekaj časa po zaključku projekta so kljub izrednim rezultatom odpustili celo vodjo tega projekta.

Kontinuirano izobraževanje. S tem pojmom je zajeta interna predanost neprestanemu učenju na vseh ravneh organizacije. Če želimo ves čas razvijati in poglobljati sposobnost organizacijskega učenja, mora učenje v podjetju postati proces, ki se ne bo nikoli zaključil. Vodilna podjetja v svetu namenijo za izobraževanje okoli odstotka letnega prihodka, kar približno ustreza tistemu obsegu sredstev, ki jih namenijo za R&R dejavnosti in za oglaševanje ter promocijo. Mnoga podjetja živijo v zmotnem prepričanju, ko mislijo, da katalog izobraževanj ali celo delovanje notranje univerze nadomešča vse tisto, kar imenujemo kontinuirano učenje. Torej zgolj prisotnost tradicionalnih oblik usposabljanja in razvoja aktivnosti ni dovolj; potrebno je vzpostaviti splošno zavest o tem, da se učenje nikoli ne zaključi. Če kot podjetje želimo razviti sposobnost organizacijskega učenja, morajo vodje v podjetju pripraviti sheme, v katerih bodo zaposleni našli svojo priložnost za razvoj in pridobitev izkušenj ter znanja in nenazadnje postali osebno odgovorni za svoje učenje.

V MIC imajo v tem kontekstu zelo izdelan pristop, saj mlade analitike izpostavljajo novim situacijam, ki niso le priložnost pridobivanja novih izkušenj, pač pa tudi informacij. Direktor podjetja išče in pridobiva znanje z različnih strokovnih področij in ne le s finančnega. Motorola vsakoletno pošiljanje zaposlenih na različna izobraževanja, konference in ostala srečanja prakticira kot del svoje poslovne politike. V ta namen je ustanovila kar nekaj skupnih vlaganj z okoliškimi univerzami, kolidži in ostalimi izobraževalnimi institucijami. V Motoroli namenijo za izobraževanje letno¹¹ približno 3,6 odstotka realiziranega prihodka.

Operativna raznolikost. Operativna raznolikost predvideva, da organizacija podpira različnost strategij, politik, procesov, struktur in zaposlenih, saj s tem ohranja svojo fleksibilnost prilagajanja poslovnemu okolju. Ne samo, da ima podjetje možnost izbiranja med večimi opcijami; omogoča celo razvoj različnih modelov vzornikov. Takšen pluralizem pomaga zajeti učenje v vseh tistih dodatnih dimenzijah, ki jih z absolutnim pristopom ne moremo doseči. Operativna raznolikost je izjemno pomemben dejavnik organizacijskega učenja, saj nudi priložnosti, da razumemo implikacije in posledice posameznega pristopa ali rešitve.

Praviloma se podjetja ne poslužujejo tega dejavnika, tako da je različnost pristopov skromna. Največkrat gre za eno varianto. V MIC-u je bilo moč zaslediti kar tri različne metode ali sisteme, ki jih uporabljajo menedžerji finančnih skladov pri sprejemanju investicijskih

¹¹ Gre za podatek, ki se nanaša na leto 1992 (Nevis, DiBella, 1998, str. 71-72).

odločitev. In kar je še bolj presenetljivo, vse tri je potrdil vrhnji menedžment, čeprav so bili člani pri sprejemanju te odločitve nekoliko skeptični.

Odvetniki učenja. Razen aktivnega vrhnjega menedžmenta, ki mora biti vključen v proces učenja v podjetju, so ali bi morali biti v podjetju tudi t.i. šampioni. Velja ugotovitev, da ne moremo doseči in vzpodbuditi splošne spremembe in z njo učenja, če smo v tej ideji osamljeni. Večje, kot je število odvetnikov učenja, ki podpirajo nove ideje, in število »čuvajev«, ki prinašajo znanje v sistem, hitreje se bo ukoreninil proces organizacijskega učenja. Odvetniki igrajo pri tem različne vloge. Poleg tega, da v podjetju nastopajo kot neke vrste »pridigarji«, so obenem tudi vzorniki ostalim. Bolj ko ljudje promovirajo učenje, bolj je vzpodbujeno učenje na splošno. Pomembno je dodati, da ni nujno, da je direktor podjetja »šampion«. Kot ugotavlja Allen, se je mnogokrat doslej pokazalo, da so vplivni ravno ljudje z nižjih organizacijskih nivojev, in to ne zaradi njihovega položaja in avtoritete, pač pa zaradi lastnega znanja in strokovnosti, ki jo uživajo med kolegi.

V Motoroli priznavajo, da so dosegli takšen nesluten uspeh na področju kvalitete svojih proizvodov tudi zaradi tega, ker so pravočasno odkrili, pooblastili in spodbudili pomembno število teh advokatov. V tem trenutku je v Motoroli več kot 300 takšnih oseb, »šampionov«, in to na najpomembnejših strateških področjih in projektih.

Vključenost vodstva. Močno vodstvo je pogostokrat ključni dejavnik pri procesu zbiranja in pridobivanja znanja; s kateregakoli nivoja organizacije se lahko pošlje obvestilo ali sporočilo, kaj je pomembno, da se naučimo, in kaj ne. Dobre vodje delajo to intuitivno in načeloma vedo, kako pristopiti do ljudi in jih motivirati. Vendar pa menedžerji praviloma težko razumejo, kako pomembna je njihova vpletenost, ko gre za proces širjenja in uporabe pridobljenega znanja. Če želimo doseči stanje, ko bo učenje postalo praksa, morajo biti menedžerji ali vodje tisti prvi razvijalci in študenti znanja. Japonska je znana po tem, da so menedžerji podjetij neposredno vpleteni v proizvodni proces. Za to se uporablja se celo izraz »100-krat GEMBA¹²«.

Vključenost vodstva pomeni ne samo učenje vodij, pač pa tudi, da ti poskrbijo in ustrezno stimulirajo druge, da se pričnejo učiti. Rezultat takšne poslovne filozofije je, da vodenje ni več predmet posameznika ali kakšne izvršne funkcije, ki jo ta opravlja v podjetju, pač pa postane predmet vseh, tako v vertikalnem kot horizontalnem smislu.

Sistemska perspektiva je povezana s sposobnostjo razmišljanja o sistemu kot celoti, a tudi o medsebojnih povezavah med posameznimi deli tega sistema. Kadar menedžerji ne razmišljajo skozi filter sistemske perspektive, pogostokrat prihaja do nepričakovanih posledic. Časovni odlogi in zamude med posameznimi deli sistema pomenijo, da se dolgoročni rezultati

¹² To pomeni, da člani vrhnjega menedžmenta vključno z vrhovnim vodjo vsaj dvakrat na teden obišejo proizvodnjo in s svojo prisotnostjo in zanimanjem predstavljajo vzpodbudo za zaposlene.

razlikujejo od kratkoročnih. Menedžerji se ne morejo učiti, če so osredotočeni le na kratkoročne rezultate, ignorirajo pa dolgoročne posledice današnjih aktivnosti. Pomanjkanje systemske perspektive predstavlja lahko precejšnjo oviro za uspešno posredovanje in uporabljanje znanja. Organizacijsko učenje je omejeno, kadar zaposleni ne poznajo povezav med posameznimi procesi, organizacijskimi strukturami in razpršenimi aktivnostmi. Kljub izredni pomembnosti tega faktorja je v večini podjetij opaziti njegovo odsotnost. MIC in Motorola sta bila do nedavnega strukturirana tako, da so bile delovne skupine in poslovne funkcije med seboj jasno ločene; torej med njimi ni bilo nikakršne interakcije. Vendar pa sta obe podjetji zaradi nepredvidenih problemov, ki so se pojavili, oblikovali svojo organizacijsko strukturo, ki je omogočila razvoj systemske perspektive. Problem FIAT-a zaradi odsotnosti systemske perspektive v enoti za razvoj novih proizvodov je povzročil nekonkurenčnost celega podjetja, ki se je kazala v časovni dostavi novega proizvoda na trg. Obe podjetji, krovno in hčerinsko, sta pristopili k systemskem spoznavanju tako strukture kot internih procesov, ki so povzročali tovrstne zamude. Rezultat teh aktivnosti je bilo preoblikovanje procesov in njihova prilagoditev proizvodnji. Zaradi skrajšanja časa, ki je potreben, da podjetje dostavi nov proizvod na trg, mnoge od teh funkcij danes potekajo paralelno in ne več zaporedno.

Deset dejavnikov, to je spodbujevalcev organizacijskega učenja, naj bi predstavljajo pogoje, ki omogočajo izvajanje aktivnosti učenja v podjetju. So razlogi oziroma spodbude za razvoj organizacijskega učenja v podjetju. Kaj točno se prek aktivnosti učenja dejansko nauči in koliko, je odvisno od tega, kako močno se prepletajo spodbujevalci učenja z usmeritvami. Obe skupini predstavljenih elementov sta nujno potrebni za vsebinsko razumevanje organizacijskega učenja ter razumevanja sposobnosti učenja organizacije.

1.7 Organizacijsko učenje in menedžment

Ena od osrednjih vlog današnjega menedžerja je, da izgradi generativno učečo organizacijo, ki bo lahko odkrivala in razvijala nove poglede na svet, bodisi v smeri razumevanja strank oziroma kupcev bodisi razumevanja, kako bolje in uspešneje poslovati. Kljub zahtevam sodobnega sveta je še vedno globoko zakoreninjena klasična oblika vodenja, ki menedžerja opredeljuje kot človeka, ki oblikuje usmeritve podjetja, sprejema ključne odločitve in vzpodbuja podrejene. Dokler bo prevladoval ta mit, se bodo menedžerji namesto systemskega pristopa in organizacijskega učenja raje osredotočali na kratkoročno dogajanje ter ohranjanje svoje karizmatičnosti (Senge, 2001, [URL:http://www.ims-ils.com/cat4organiz.html](http://www.ims-ils.com/cat4organiz.html)).

Senge opredeljuje bodočega menedžerja v vlogi oblikovalca organizacije, ki bo prispeval in vzpodbujal aktivnosti oblikovanja namena, vizije in temeljnih vrednot, po katerih naj bi zaposleni delali v podjetju; ki bo oblikoval poslovno politiko, strategijo in strukturo in bo poslovne ideje prenašal v poslovne odločitve ter bo učinkovito prispeval k vzpostavitvi organizacije učenja. Menedžer bo moral nastopati tudi kot trener in mentor svojim

podrejenim. To pomeni, da bo ljudem moral pomagati pri poglobitvi znanja o poslovanju in organizaciji podjetja. Ljudi bo vzpodbujal k izražanju in razkrivanju lastnih idej, predpostavk in modelov, po katerih naj bi se podjetje pri poslovanju ravnalo. Ne nazadnje, zaposlenim bo moral pomagati pri premagovanju ovir praznoverja, da bodo ljudje sami začeli iskati nove možnosti in priložnosti. Zadnja od velikih vlog menedžerja naj bi bila vloga strežnika. Služil naj bi tako ljudem, ki jih vodi, kot tudi postavljenim poslanstvom, ki opredeljujejo namen in smisel podjetja. Cenil in sprejemal naj bi odgovornost za vpliv, ki ga zaradi svojega edinstvenega položaja ima na podrejene. Nazadnje naj bi spoštoval in sprejemal predanost drugih ter njihovo skupno lastništvo, ki ga gradijo v odnosu do organizacije.

Menedžerji, ki so stopili na vlak organizacijskega učenja in postavljanja temeljev učeče organizacije, se počutijo kot del nekega večjega poslanstva, ki presega meje organizacije. So del spreminjanja dosedanjih poslovnih praks, saj so prepričani, da bodo njihovi naporji rodili učinkovitejše organizacije, ki bodo sposobne dosegati višje nivoje organizacijskih uspehov in osebnega zadovoljstva, kot so jih lahko v tradicionalni organizaciji.

1.7.1 Vloga vrhnjega menedžmenta pri ustvarjanju ustreznega okolja za učenje

Vrhni menedžment je ključni dejavnik uspešnega vzpostavljanja organizacijskega učenja. Nobena bistvena aktivnost ali sprememba v podjetju se ne zgodi, če ta ni vodena z vrha organizacije. Zato je nesmiselno začeti proces spreminjanja, če te poti ne podpira predsednik uprave oziroma generalni direktor podjetja.

Vloga vodstva v učeči organizaciji se bistveno razlikuje od tiste v tradicionalni organizaciji. V tradicionalnem smislu so vodje tisti, ki postavljajo osnovne usmeritve podjetja, sprejemajo ključne odločitve in vzpodbujajo podrejene. V učeči organizaciji igrajo voditelji predvsem vlogo oblikovalca, strežnika in učitelja. Odgovorni so za oblikovanje takšne organizacije, kjer bodo ljudje neprestano širili in bogatili svoje izkušnje, znanje in veščine, ki jim bodo pomagale pri razumevanju kompleksnih problemov in situacij ter oblikovanju prave vizije (Senge, 2001, [URL:http://www.ims-ils.com/Cat4Organiz.html](http://www.ims-ils.com/Cat4Organiz.html)).

V podjetju se praviloma pojavljajo trije ključni tipi voditeljev, ki gradijo učečo organizacijo (Senge, 2001, [URL:http://www.ims-ils.com/Cat4Organiz.html](http://www.ims-ils.com/Cat4Organiz.html))¹³:

- lokalno-linijski vodje, ki lahko izpeljejo zelo pomembne eksperimente o tem, ali novo pridobljene sposobnosti učenja resnično prispevajo in vplivajo na končni poslovni rezultat podjetja;
- izvršni vodje, ki nudijo podporo linijskim vodjem, razvijajo infrastrukturo učenja in dajejo zgled razvijajočih se norm in obnašanja, ki opredeljujejo kulturo učenja;

¹³ Ti tipi se mnogokrat prekrivajo s položajem, ki ga vodje zavzemajo v hierarhični strukturi podjetja.

- interni medmrežniki ali arhitekti družbe, ki se gibljejo vzdolž cele organizacije s ciljem poiskati tiste, ki imajo predispozicijo za spreminjanje, ki pomagajo pri izvrševanju organizacijskih eksperimentov in širjenju novih oblik učenja in novega znanja.

Vsi trije tipi vodij vplivajo na intenzivnost organizacijskega učenja v podjetju. Vodstveni kader je torej najpomembnejši dejavnik uspešne implementacije kulture učenja. Najboljši način, kako se lahko vzpodbudi razvoj takšne kulture, je, da sami prevzamejo vlogo vzornika. To pomeni, da sodelujejo pri posameznih aktivnostih učenja in izobraževanja ter s svojo prisotnostjo potrdijo pomembnost tovrstnega dogajanja.

Drugi način, kako lahko menedžment prispeva k oblikovanju ustreznega okolja za učenje, je, da učenje postane kriterij dodeljevanja nagrad in priznanj. Pri postavljanju osebnih ciljev se zaposleni osredotočijo na tiste aktivnosti, ki jim bodo prinesle največ osebnih koristi. Če je učenje tisti ključ, ki odpira vrata do nagrad, potem se bodo cilji učenja najverjetneje pojavili pri vsakem od zaposlenih v organizaciji. Vodje so ponavadi tudi tisti ljudje, ki imajo največ kontrole in pristojnosti nad poslovno politiko in postopki, nad sistemom ter organizacijsko obliko, ki lahko zavre ali pospeši individualno in organizacijsko učenje. Vodje morajo zato poskrbeti, da so vsi napori podjetja usmerjeni v vzpodbujanje učenja.

Največji vpliv v podjetjih imajo kljub vsemu vrhnji menedžerji. Mnogi izmed njih so se morali precej truditi, da so se povzpeli po hierarhični lestvici na mesto, ki ga zasedajo. To je tudi razlog, da so precej togi in skopi, ko se postavlja vprašanje delitve moči in odgovornosti. Ker se zavedajo moči znanja, podrejenim dajo le toliko, da lahko opravljajo potrebne dnevne zadolžitve in naloge.

Če želimo, da je program sprememb uspešen, morajo menedžerji pomagati vzpostaviti takšno okolje, ki bo odprto novim znanjem in bo vzpodbujalo širjenje informacij in znanja med podrejenimi. Dober menedžerji zaposluje ljudi, ki so pametnejši od njega, hkrati pa pomaga zaposlenim, da postanejo pametnejši od njega. Svoje delo prilagaja ciljem podjetja, ljudem pa omogoča spregledati celotno sliko organizacije. Ravno zaradi tega so menedžerji in vodje najpomembnejši dejavnik uspešne postavitve učeče organizacije.

1.7.2 Akcijsko in organizacijsko učenje ter vodenje

Akcijsko učenje je eden pomembnejših elementov organizacijskega učenja ter eno najmočnejših in najučinkovitejših orodij, ki jih uporabljajo mnoga, celo internacionalna podjetja, kot so na primer Boeing, Du Pont, Motorola, Nokia in druga. K tej obliki učenja so se zatekla predvsem zaradi čedalje večje kompleksnosti poslovanja in problemov, s katerimi se srečujejo (Marquardt, 2000, str. 233).

V tretjem tisočletju je postalo jasno, da bo moral menedžer razviti nova znanja in veščine, če bo želel uspešno voditi podjetje v dobi informacije in globalizma. Čeprav mnoge organizacije nadaljujejo z različnimi pristopi usposabljanja ljudi za vodenje in ravnanje¹⁴, bolj in bolj spoznavajo, da so rezultati ne samo prepozno doseženi, temveč tudi zelo slabi. Glavni razlog za takšno stanje je sprejemanje odločitev in iniciativ v izoliranem okolju, v katerem se menedžer najbolj giba. Gre za izoliranost okolja v smislu osebnih lastnosti vodje, doraslosti posameznim nalogam ali primerno usposobljenost reševanja problemov organizacijske kulture in okolja.

Prednost akcijskega učenja je, da v nasprotju s klasičnim pristopom posameznih dimenzij okolja, v katerem menedžer deluje, ne obravnava izolirano enega od drugega. Pomaga oblikovati takega vodjo, ki bo sposoben obvladovati celo podjetje in ne le njegov vrh. Hkrati tudi ne poskuša izločiti medsebojnega vpliva med pristopom (načinom) in vsebino učenja. Akcijsko učenje je metoda, ki tako posamezniku kot organizaciji omogoča osebni razvoj in rast. Temelji na predpostavki, da ni učenja brez aktivnosti ter da ni zdravega in usmerjenega delovanja brez učenja. Akcijsko učenje združuje potemtakem tako osebni razvoj kot razvoj organizacije. Način reševanja nekega problema vpliva tako na problem kot osebo, ki aktivnosti reševanja izvaja (Limerick, 1994, str. 34-36).

Organizacija akcijskega učenja je tista, ki prispeva h kontinuiranemu izboljševanju in transformacijskim spremembam prek mnogih med seboj odvisnih sistemov. Za takšno organizacijo so značilni takojšnje odzivanje na izvedene aktivnosti, formiranje učečih povezav, razvijanje zunanjih mrež, multipli sistemi nagrajevanja, oblikovanje vsebinsko polnih informacij, krepitev in vzpodbujanje posameznikov ter vodenje z jasno postavljeno vizijo. Je pubertetna oblika učeče organizacije.

Akcijsko učenje je zaradi svoje narave tisto orodje, ki bi ga moral menedžer nujno uporabljati pri svojem delu in sploh načinu razmišljanja. Je edinstvena oblika učenja, ki je hkrati lahko uporabljena na petih najpomembnejših področjih potreb, s katerimi se organizacija srečuje danes (Marquardt, 1999, str. 5):

- reševanje problemov: Programi akcijskega učenja so se izkazali za najbolj primerne pri iskanju ustreznih rešitev kompleksnih organizacijskih problemov – težji kot je problem, bolj je ustrezen način pristopa, ki ga predstavlja akcijsko učenje;
- organizacijsko učenje: Akcijsko učenje je prava DNK organizacijskega učenja – akcijsko učenje služi timom kot model za individualno, skupinsko učenje in učenje na nivoju celega podjetja;
- oblikovanje timov: Akcijsko učenje pomaga razvijati močne time in hkrati posameznikom posreduje znanja in veščine, ki so nujno potrebna za učinkovito delo v prihodnjih timih;

¹⁴ Gre za tradicionalne programe usposabljanja ali smeri na poslovnih šolah.

- razvoj vodenja: Akcijsko učenje je postalo najboljša oblika usposabljanje bodočih in sedanjih menedžerjev v organizacijah, saj vodje pripravi do te mere, da so se sposobni uspešno kosati z resničnimi problemi, ki prizadevajo podjetje;
- profesionalna rast in razvoj kariere: Prek akcijskega učenja je moč povečati samozavedanje, samorazvoj in kontinuirano učenje.

Največja vrednost akcijskega učenja je v tem, da posameznika, skupino ali celo organizacijo pripravi in usposobi za učinkovito in hitro odzivanje na spremembe. Akcijsko učenje je prej strateško kot taktično orodje. Le s svežim in kreativnim razmišljanjem ter novim učenjem se bomo lahko izognili zastarelemu reševanju tekočih težav s preteklimi izkušnjami.

1.8 Organizacijsko učenje in zaposleni

Ljudje so jedro tistega, čemur pravimo organizacijsko učenje. Če ni ljudi, ni učenja in tudi ne organizacije. In če ni organizacije, potem tudi ni organizacijskega učenja. Učenje je torej aktivnost zaposlenih, ne pa samega podjetja. Zaposleni so namreč edini, ki razumejo vsebino in naravo svojega dela. Zato so tudi najprimernejši, da ocenijo, katera izmed informacij je zanje relevantna in pomembna. Istočasno so zaposleni tisti, ki informacijo uporabijo za svoje delo, na podlagi rezultatov katerega so ocenjeni. Gre za oceno, v kolikšni meri je bila zadovoljivost opravljenega dela odvisna od tistega, česar se je zaposleni naučil.

Ljudje se praviloma učimo na dva načina: od drugih ljudi ali pa samostojno (Tobin, 1998, str. 76). Učenje od drugih ljudi zajema oblike učenja, kot so to obiskovanje izobraževalnih delavnic, pripravništvo, gledanje videokaset, poslušanje multimedijskih predstavitev, branje priročnikov in poročil. Vse te metode so vodi podjetje. Torej je podjetje tisto, ki določa, kdo bo deležen katerega seminarja, informacij itd. Gre za nekakšno formalno obliko posredovanja znanja in izkušenj. Takšni mehanizmi so sicer učinkoviti, vendar le toliko časa, dokler je predmet posredovanja eksplicitno znanje, to je znanje, ki se ga da zlahka zapisati in shraniti. Mnogo težje je priti do tistega znanja, ki so si ga ljudje pridobili s postavljanjem neformalnih vprašanj, opazovanjem drugih pri delu in z diskusijami, ki so jih o svojem delu imeli s sodelavci.

Lastno učenje, to je učenje prek raziskovanja, je druga najpogostejša oblika učenja, ki se ga zaposleni poslužujejo v podjetju. Gre za metodo osvajanja neke prakse ali postopka toliko časa, dokler tega ne naučimo. Logično je, da so nujni spremljevalec takšnega učenja tudi napake in neuspehi. Zato ne moremo in ne smemo pričakovati od posameznika, da takoj, ko pridobi novo informacijo, novo znanje ali veščino, to tudi uspešno uporabi pri svojem delu. Potreben je določen časovni zamik, ki zaposlenemu ponuja možnost, da nove pristope, znanje in veščine preizkusi in ugotovi, kako se obnašajo v poslovni praksi. V tem času zaposleni oblikuje okolje učenja, ki mu omogoča in dopušča, da se uči iz napak, obenem pa je deležen mentorstva in nadzora toliko časa, dokler popolnoma ne osvoji vsega znanja, ki ga zahteva

njegovo delovno mesto. Gre za zaupanje, strpnost in razumevanje menedžerjev, da je takšen pristop potreben ter da so zaposleni sposobni osvojiti nove veščine in z njimi uspešno prispevati k dodani vrednosti proizvoda ali storitve, ki jo podjetje trži in prodaja.

Učinkovita in inovativna uporaba tehnologije igra zelo pomembno vlogo. Po navedbah revije Fortune podjetja, ki so pri usposabljanju ljudi najbolj uspešna, vedno posredujejo navodilo ali nasvet zaposlenemu, ko ta izrazi takšno zahtevo (Dess, Picken, 1999, str. 126). Učinkovito usposabljanje je torej zgoščeno in interaktivno, razpršeno med projektne skupine; je odigravanje vlog in poigravanje z eksperimenti. Uporaba tehnologije je na nek način nujen in neizbežen dejavnik učinkovitega in uspešnega učenja zaposlenih. Kljub vsemu pa ne smemo mešati in istovetiti organizacijskega učenja z razvojem znanja zaposlenega. Ljudje in njihova sposobnost učiti se so osnova za vzpostavitev organizacije, za katero pravimo, da je učeča. Bistvo organizacijskega učenja je hitro prilagajanje spremembam, ki jih proizvaja poslovno okolje podjetja. Eden zelo uspešnih pristopov je postopno, vendar konstantno zaposlovanje novih ljudi, ki imajo še sveže, »nepokvarjene« poglede na posamezna problemska področja. Zato so »novinci« tudi toliko dovezetnejši za potrebne modifikacije proizvodov (storitev) in posredno pripomorejo k hitrejšemu učenju same organizacije. Primarni cilj učeče organizacije ni osebni razvoj zaposlenih, temveč narediti organizacijo bolj podjetniško, to je ustvarjalno. Del tega procesa je prenašanje odgovornosti na podrejene, saj jim bo omogočila bolj proste roke pri sprejemanju odločitev o potrebnih spremembah samega proizvoda. Zaposleni, ki popolnoma odgovarjajo za uspešnost svojega dela in tesno sodelujejo z največjimi strankami podjetja, morajo izkusiti tudi grenkobo in posledice lastnih napak, ki so jih storili na tržišču. To je zagotovo najučinkovitejša oblika učenja.

Pri vzpodbujanju organizacijskega učenja se je torej potrebno izogibati skupinskemu razmišljanju. To pomeni, da je potrebno zaposlene ves čas premeščati, saj bodo edino tako dojeli sistemsko celoto in se izognili omejenosti »enega« mnenja.

1.8.1 Učenje in komunikacija zaposlenih

Moderna tehnologija omogoča enostavno prenašanje izredno velike količine podatkov in informacij naenkrat, vendar po drugi strani otežuje ocenjevanje in presojanje natančnosti in kvalitete posamezne informacije. Robert Johansen, predsednik Inštituta za prihodnost, je v enem izmed intervjujev dejal, da prihodnosti ne bo krožil menedžment znanja, temveč menedžment ignoriranja (Marsick, 1997, str. 14).

Komunikacija je življenjska energija organizacijskega učenja. Pri tem je kvaliteta komuniciranja precej pomembnejša kot kvantiteta. Skrbi glede neustreznega komuniciranja med zaposlenimi pogostokrat opozarjajo na globlje probleme, kot so to nezadovoljivi odnosi med ljudmi, ovire zaradi spola ali rase ali enostavno nesposobnost prepoznavanja in reševanja konfliktnih situacij (Marsick, 1997, str. 14). Komuniciranje je orodje, prek katerega zaposleni

lahko ocenjujejo iskrenost svojega vodstva. Če informacije prejemamo prek elektronske pošte, bomo zaprti med štirimi stenami težko ocenili, ali so izjave resnične ali pa gre za zavajanje. Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s komuniciranjem v podjetju, navajajo tri najizrazitejše dejavnike, ki vplivajo na dojetje resničnosti informacij in trditev (Whitener, 1998, str. 5-6): (a) natančnost informacije, (b) obrazložitev sprejetih odločitev in (c) odprtost.

Zaposleni zaupajo menedžerjem, kadar je komunikacija med njimi jasna in v skladu s pričakovanji. Še bolj se ta vez zaupanja okrepi, če so razlage posameznih odločitev ustrezne in pravočasne. Zato menedžerji, ki si vzamejo čas za obrazložitev upravičenosti svojih odločitev, uživajo veliko zaupanje med podrejenimi. In ne nazadnje, odprtost komuniciranja, ki zajema svobodno in neobremenjeno izmenjavo mnenj med vrhnjim vodstvom in zaposlenimi, zaupanje le še okrepi.

Organizacijsko učenje je velik korak za podjetje in predstavlja precejšnjo spremembo za zaposlene. Glavni problem je, kako motivirati ljudi, da sprememba postane njihova želja in potreba (Sillince, 1999, str. 5). Odgovor je v pristopu h komuniciranju. Ta je ključnega pomena pri pridobivanju odobravanja in simpatij podrejenih. Predvsem v začetni fazi spremembe se zahteva komuniciranje prek t.i. pozivov – torej, da začnemo pozivati ljudi k podpori in opredelitvi ciljev ali idealov, katerim bi morale podjetje slediti. V zadnjih fazah organizacijske spremembe pa se priporoča bolj komuniciranje prek pravil in pogajanja.

Organizacijsko komuniciranje prek projektnih skupin, raziskav in obiskovanj vodstva lahko resno zavre proces organizacijskega učenja. Naštete tehnike resda učinkovito pripomorejo k zbiranju enostavnih, enosmernih informacij, nikakor pa ti pristopi ne podpirajo dvostranskega komuniciranja, to je komuniciranje, v katerem pride do izmenjave mnenj in informacij med vodstvom in zaposlenimi. *Učenje s povratno zanko* dejansko vzpodbuja zaposlene, da proučijo svoje lastno obnašanje, prevzamejo odgovornost za svoje odločitve in delo ter razkrijejo tudi informacije, ki jih lahko ogrozijo oziroma spravijo v neroden položaj. Ovira uspešne implementacije takšnega razmišljanja in obnašanja ne tiči v zaposlenih, temveč v vodstvu, ker takšnega samoocenjevanja od zaposlenih ne zahteva. Razlog je ta, da bi moral v takem primeru tudi menedžment na »zatožno klop¹⁵«. Zato se raje oprijema klasičnih, enosmernih metod, s katerimi se loteva relativno enostavnih problemov; to je tista nevidna ovira, ki vodstvu preprečuje, da bi pridobilo globlje informacije in vpogled v obnašanje zaposlenih ter učinkovito izpeljalo spremembo, ki bi prispevala k rešitvi problemov.

1.8.2 Vpliv odpuščanja zaposlenih na učenje v podjetju

Organizacijsko učenje izraža proces, katerega gonilna sila so ljudje na vseh organizacijskih nivojih v podjetju. Ta proces vključuje zbiranje informacij tako iz internega kot zunanega okolja. Te informacije so zatem obravnavane na nivoju skupinskih razglabljanj ter naposled,

¹⁵ Gre za vprašanje kredibilnosti in ugleda.

če so prave in ustrezne, uporabljene pri analiziranju aktivnosti, ki so vplivale na spremembo organizacijskega obnašanja (Reynolds, Fisher, 2000, str. 3-4). Kadar organizacijsko učenje obravnavamo kot agregat posameznikov, ki so zaposleni v podjetju in s svojim znanjem prispevajo k uspešnemu poslovanju podjetja, je odpuščanje negativen pojav, ki ustvari »luknjo« v organizacijskem spominu. Luknja pa ustvarja nepopravljivo škodo procesom, ki se v podjetju še odvijajo.

Drug koncept obravnavanja organizacijskega učenja pravi, da je organizacijsko učenje rezultat medsebojnih odnosov in druženja zaposlenih. Zaposleni je del širše, sociološko postavljene mreže v podjetju in zato kot posameznik z lastnim znanjem in idejami lahko zaviralno in škodljivo vpliva na uspešnost poslovanja podjetja v primerih, ko se vrhnje vodstvo odloči za odpuščanje.

Odpuščanje rešuje probleme le kratkoročno in bi moralo biti zadnje dejanje, za katerega se odloči vodstvo podjetja. V večini primerov je motiv odpuščanja hitro zmanjšanje stroškov. Na žalost je to prva reakcija menedžmenta, kadar se v podjetju pojavijo resnejši problemi in vprašanje tudi o obstoju oziroma preživetju. Namesto, da bi se osredotočali na cilj, kako povečati prihodek oziroma prodajo, je odpuščanje avtomatski refleks (in splošno uveljavljena praksa) na kritično situacijo. Raziskava, ki jo je opravil John Dorfman in je trajala skoraj tri leta, je pokazala, da je povprečni donos podjetij, ki so se odločila za ta drastični korak, znašal le 0,4%, povprečni donos 500-ih najboljših pa je znašal malo več kot 29% (Reh, 2001, [URL: http://www.management.about.com/library/weekly/aa070901.htm](http://www.management.about.com/library/weekly/aa070901.htm)).

Podjetja in njihovi menedžerji se premalo zavedajo, da so zaposleni njihova dolgoročna naložba. Zato je zelo pomembno, kakšno je zaupanje zaposlenih do vodstva. Zaupanje je namreč lahko zelo hitro uničeno, če se vodstvo podjetja loti odpuščanja iz napačnih razlogov. Vprašanje, ki bi si ga moralo vodstvo pri odpuščanju zastaviti, je, kako naprej z zaposlenimi, ki so še ostali v podjetju. Odpuščanje namreč ustvari napeto ozračje; ali se bo to razelektrilo ali ne, je odvisno od vodstva. Tisti, ki ostanejo, pogostokrat upravičeno tarnajo, da se sedaj nad njimi izvaja strašanski pritisk, ki od njih zahteva popolno izključitev človeške zmožljivosti, nadnaravno hitro odzivanje na zahteve nadrejenih ter še produktivnejše in ustvarjalnejše razmišljanje. Pri tem je potrebno upoštevati, da je morala preostalih delavcev »na psu« ter da takšne nenormalne zahteve prav gotovo ne prispevajo k izboljšanju klime v organizaciji. Poleg tega je z odpuščanjem ustvarjeno vzdušje negotovosti. In ravno ta negotovost povzroči, da se še drugi odločijo za odhod. Največkrat so med prvimi, ki prostovoljno zapustijo podjetje, ravno najproduktivnejši in najuspešnejši. Odhodi visoko kvalificiranih in usposobljenih ljudi pa je zadosten razlog, zaradi katerega bi moralo vrhnje vodstvo močno pretehtati, kako se lotiti odpuščanja, in ali izguba ne presega sposobnosti podjetja, da nastalo »luknjo« zakrpa.

Razlog, zakaj odpuščanje zaposlenih pušča globoke rane v zavesti organizacije, je v pristopu vodstva tako do tistih, ki so odpuščeni, kot do tistih, ki so še ostali na plačilni listi. Preživeli se namreč srečujejo s t.i. post-travmatičnimi napadi. Zastavljajo si vprašanja o vplivu odpuščanja na njihovo nadaljnjo kariero (Appelbaum et al., 1999, str. 118). Poleg tega ponavadi niso obveščeni ali so napačno obveščeni o mnogih zadevah, kot na primer o tem, kakšna bo njihova nadaljnja vloga v novo strukturirani organizaciji, kakšna so pričakovanja in zahteve menedžmenta glede njihove produktivnosti, kakšna je vrednost njihove strokovnosti v »novem« podjetju, ter ne nazadnje, kakšne možnosti imajo za napredovanje in osebni razvoj.

Zaposleni so v času odpuščanja in tudi pozneje največji in najostrejši sodniki pravičnosti oziroma upravičenosti odpuščanja (Appelbaum et al., 1999, str. 119). Zaposleni, ki so preživeli odpuščanje, ostanejo navkljub vsemu dogajanju zvesti podjetju in njegovemu vodstvu, vendar samo, če je vodstvo za odpuščene ustrezno in zadostno poskrbelo. Kadarkoli se vodstvo torej odloči za odpuščanje, njegova odločitev ne sme biti posledica zniževanja stroškov. In če do odpuščanja že mora priti, mora vodstvo ohraniti pristen in odprt stik s preostalimi zaposlenimi. Edino tako se lahko izognemo dolgoročnim posledicam odpuščanja, ki jih vrhnje vodstvo prevečkrat spregleda oziroma podceni njihov vpliv.

1.9 Vloga učenja v podjetju v novem tisočletju

Mnoge organizacije so danes izpostavljene krizi vodenja. Mladi in stari menedžerji prevzemajo vodstvene aktivnosti na podlagi najrazličnejših izobraževalnih programov, ki so jih bolj ali manj uspešno opravili. Nekateri so zaradi upokojevanja »stare uprave« nasledili ali podedovali vodstvene funkcije. A mnogi med njimi žal niso kos nalogam, ki so jih prevzeli. Zato podjetja iščejo izhod s posnemanjem zadnjih trendov vodenja, ki je bolj dejanje obupa kot treznega premisleka.

Vrhnje vodstvo je velikokrat neučinkovito predvsem pri postavljanju jasnih kriterijev o izbiranju in razvoju vodstvenega kadra. In ker živimo v dobi hitrih sprememb, je naloga oblikovati ustrezne zahteve in pogoje še toliko težja. Poleg tega se z izjemno hitrostjo približujemo stanju, ko bodo najboljši voditelji tisti ljudje, ki bodo sposobni sproščene dela v izjemno kompleksnem, nestrukturiranem in negotovem poslovnem okolju. Čeprav bodo podjetja in posamezniki intenzivno gradili na samozavesti in učenju, ta dva cilja ne bosta omogočila preoblikovanja vodij. Najpomembnejše teme tega tisočletja, ki bodo prisilile organizacije k oblikovanju produktivnih vodij, sposobnih reševanja visoko kompleksnih in nestrukturiranih problemov, so (Dotlich, Noel, 1998, str. 188-190):

- premik od lokalnega h globalnemu razmišljanju: mnoga podjetja kot na primer tudi General Electric poskušajo učinkovito uravnovežiti oba pristopa;
- hitro odzivanje na tržne spremembe; kot pravi Peter Drucker: » Kogar želijo bogovi uničiti, mu sprva pošljejo trideset let uspeha«. To pomeni, da podjetja slepo zaidejo v

poslovno teorijo. Mnogo je takih podjetij, ki vrsto let, celo desetletij, uporabljajo in vztrajajo pri enakem pristopu poslovanja, niso pa sposobna ali namerno ne želijo priznati, da so se njihovi trgi spremenili in da je njihova filozofija zastarela;

- spopadanje z visoko rastjo; pri mnogih podjetjih se kaže izredna in nepričakovana rast. Ravno zaradi nje pa se pritiska največkrat lotijo z napačne strani, ki vodi v visoko točko preloma, visoke stroške in težave pri integriranju novo zaposlenih v kulturo podjetja;
- poslovanje prek mej, ki jih riše podjetje in njegovo poslovno okolje. Podiranje ovir med poslovnimi funkcijami, poslovnimi enotami in drugimi skupinami so že postali pomembni cilji mnogih podjetij, katerim se bodo pridružila še preostala – kakor hitro bo sprejeto splošno mnenje, da brezmejna organizacija prinaša napredek in koristi organizacijskemu razvoju;
- prestavljanje na vodstvene pozicije; nekatera podjetja napredujejo svoje ljudi na rutinski bazi, to je z njihove sedanje funkcije direktno na vodilne položaje. Problem, ki se pojavlja, je ta, da v podjetjih narašča potreba po takšnih vodjah, ki so »splošni, generalni« menedžerji in so sposobni systemskega razmišljanja, vodenja medfunkcijskih timov, alociranja virov glede na uspešnost, ter lahko sintetizirajo in integrirajo prepletajoče se koncepte in znanja, na podlagi katerih lahko pridejo do novih in svežih idej.

Nevarnost krize vodenja, ki preti in ogroža prihodnjo uspešnost podjetij, jih sili, da stremijo k oblikovanju učeče organizacije. V podjetju ni funkcije niti službe in to ne glede na dejavnost ali lokacijo, ki ne bi temeljila na znanju. Obenem pa se potreba po znanju, ki jo izražajo zaposleni na vseh organizacijskih nivojih, eksponentno povečuje. V prihodnje ne bo zaposlenega, ki bi lahko obvladal vsa znanja in veščine, ki jih prinaša »informacijska avtocesta«.

Največ, kar lahko storimo za zaposlene, je, da pomagamo oblikovati pozitivno okolje, ki bo podpiralo in krepilo aktivnosti učenja in bo omogočalo uporabo mrež znanja za zbiranje in posredovanje znanja. Le tako bomo tako individualno kot kolektivno postali uspešni in konkurenčni. Podjetja so namreč živi organizmi, ki skrbijo za lastno dobro in se odzivajo na dogajanja v okolju¹⁶ (Tobin, 1998, str. 121-123). Z vsakršnim nakupom kupec za vedno spremeni okolje. Tako je uspeh podjetja najpogosteje odvisen od sposobnosti prevesti učenje, ki izvira iz nastalih tržnih sprememb, v znanje, ki se bo v končni fazi rezultiralo v novih ali spremenjenih proizvodih.

Učenje je kritični element obstoja korporacije, saj bo edino tako uspešno dekodiralo dogajanje na trgu in se mu še naprej uspešno prilagajalo s proizvajanjem visoko cenjenih proizvodov. Na današnjem dinamičnem globalnem trgu učenje ni več opcija. Podjetja, ki uspejo osvojiti

¹⁶ Kupci, dobavitelji, konkurenti.

znanje in večine svojih zaposlenih, gradijo pozitivno okolje, vzpodbudno za učenje. S tem, ko postajajo bolj in bolj podobna učeči organizaciji, si podjetja zagotavljajo svetlo in cvetočo prihodnost. Čeprav se zdi, da je pot k oblikovanju učeče organizacije na trenutke kaotična in težka, nikoli ni dolgočasna. Vsak nov dan je nova priložnost za učenje, je izziv, ki buri inovativne duhove podjetja in krepi njegovo dinamično rast.

1.9.1 Potrebe organizacij v novem tisočletju

Mnogo trendov, ki jih je danes moč zaznati v poslovnem okolju, opozarja, da so se najbolj črnogledi pogledi podjetij z začetka dvajsetega stoletja precej spremenili (Grieves, 2000, str. 65-68). Mikrotehnologija je povečala utrip poslovnega življenja. Odpuščanje je vodilo do negotovosti, ki se je naselila v življenje tradicionalnega delavca. Priče smo povečevanju fleksibilnega dela. Tudi v Sloveniji je moč zaznati tendence k zaposlovanju ljudi za določen čas, kar po eni strani ustvarja določeno mero fleksibilnosti podjetja do dogajanj v poslovnem okolju. Očitno je to trend, ki se bo v prihodnje še krepil, predvsem zaradi povečane konkurence na globalnem trgu.

Organizacije se s spreminjanjem prilagajajo potrebam okolja, pri čemer izstopajo predvsem lastnosti hitrosti, hitrih rešitev in JIT pristopov. Informacijska eksplozija dvajsetega stoletja, ki ji je botrovala revolucija v mikrotehnologiji, predstavlja možnost oblikovanja novih organizacijskih oblik, ki bodo usmerjene v znanje in virtualni svet. Spremenjen in fleksibilen način dela pomeni drugačne organizacijske strukture, ki nujno zahtevajo tudi dinamično vodstvo. Bolj razsvetljena podjetja bodo zato spremembe identificirala kot priložnosti za pridobitev novega znanja, s katerim si bo bodo ustvarila dovolj rezerv za inovacijske procese in organizacijsko učenje.

Sprememba kot motor učenja zahteva zavedanje organizacije o ključnih procesih učenja, ki se manifestirajo prek »benchmarkinga«, akcijskega učenja, organizacijske klime, ki tolerira napake in dopušča eksperimentiranje, predanosti kontinuiranemu učenju ter tehnik kreativnega planiranja. Podjetja morajo izvesti »revizijo sprememb« in z njo opredeliti dejansko potrebo po organizacijskem učenju ter razvijanju iniciativ, ki bi razkrile kapacitete podjetij za izvedbo posameznih sprememb (Drew, Smith, 1995, str. 7-8). Na kratko gre za to, da se ugotovi, ali so takšne aktivnosti in usmeritve v skladu s strateško naravnostjo podjetja ter katere so tiste ovire, ki lahko zavrejo organizacijske spremembe. Vloga organizacijskega učenja bo v prihodnje iskanje tistih sistematičnih rešitev, ki bodo ustrezale operativnim procesom, ki se dnevno odvijajo v podjetju in so hkrati tudi prvi vir problemov in težav. Potrebno bo identificirati procese, kjer se napake in disfunkcije pojavljajo, izzvati bo potrebno predpostavke za razvijanje novega znanja, rešiti probleme in oblikovati nove procese sprememb, implementirati strategije sprememb ter preveriti obstoječi proces in shraniti podatke v sistem kakovosti.

Menedžerji bodo morali ponovno odigrati glavno vlogo pri implementiranju in nadaljnjem pospeševanju procesov sprememb v podjetju. Zelo pomembne bodo osebne izkušnje, katerih izmenjava bo mogoča prek interakcije in dialoga. Osredotočiti se bodo morali na kritične komponente sprememb in identificirati razlike, ki so nastale med pričakovanji in dejanskimi dosežki. Del njihovega učenja zajema tudi spoznanje in identificiranje vpliva sprememb na počutje in čustva zaposlenih. Vsaka sprememba je boleča, in če je ta zelo nenadna, dosežemo že takoj na začetku »upor« in nerazumevanje pri zaposlenih, ki zelo otežita proces spreminja podjetja v učečo organizacijo. Zato bo obvladovanje vsebin psihologije, obnašanja in socialnih vidikov nujno za menedžerja.

Precejšnjo pozornost bodo morali menedžerji izkazati tudi uspešnosti oziroma neuspešnosti posameznih aktivnosti. Vsakdo, tako vrhnje vodstvo, svetovalci, srednji menedžment, delavci s polnim in polovičnim delovnim časom kot tudi kupci različno sprejemajo spremembe. Dejstvo je, da se sčasoma, pod vplivom izkušenj, percepcija teh skupin spremeni lahko na bolje, lahko pa tudi na slabše.

Kot tretje, menedžerji bodo morali biti ozaveščeni o splošnem dogajanju v svojem poslovnem okolju. To pomeni, da bodo morali poznati širše socialne procese in različne dejavnike, na primer varnost službe, tehnološke spremembe, odpuščanje idr., ter kako oboji vplivajo na odločitve, ki jih sprejemajo posamezniki.

Prihodnost je zaradi svoje dinamike in nepredvidljivosti nevarna, je pa lahko tudi vznemirljiva in sproščujoča. Vedno lahko nekaj novega odkrijemo ali ustvarimo. Tako da je učenje manj pridobivanje neke fiksne količine znanja in bolj iskanje novega znanja. Razvoj novih sposobnosti in veščin je orodje, s katerim pišemo in ustvarjamo prihodnost, ne pa naša predvidevanja nečesa vnaprej določenega.

2 MODELI ORGANIZACIJSKEGA UČENJA

2.1 Modeli

2.1.1 Od spremembe do učeče organizacije

Senge je leta 1994 predlagal model organizacijskega učenja oziroma učeče organizacije, zgrajen iz naslednjih faz: Osebna osvojitve znanja (individualno učenje), mentalni modeli (individualno učenje), skupna vizija (učeče skupine in timi), skupinsko učenje (učeče skupine) in sistemsko razmišljanje (učeča organizacija). Pred njim so bili na področju oblikovanja učeče organizacije zelo dejavni mnogi predstavniki menedžmenta popolne kakovosti (TQM¹⁷), ki so že razvili pomembne vsebine in elemente učeče organizacije (Ho, 1999, str. 117).

Prvo ime menedžmenta popolne kakovosti je prav gotovo E.W.Deming, ki je leta 1993 razvil novo filozofijo vodenja, izhajajoč iz modela obvladovanja popolne kakovosti. Kar 10 od 14 točk Demingove filozofije je povezano z učenjem (Ho, 1999, str. 120):

- Točka 2: Osvoji novo filozofijo, to je filozofijo učeče organizacije.
- Točka 6: Institucijsko usposabljanje.
- Točka 7: Institucijsko vodenje.
- Točka 8: Preženi strah.
- Točka 9: Podri stene, ki razmejujejo oddelke.
- Točka 10: Odstrani slogane in ciljne številke, namenjene delovni sili.
- Točka 11: Odstrani norme oziroma standarde dela.
- Točka 12: Odstrani pregrade, ki zmanjšujejo ponos delavcem.
- Točka 13: Institucionaliziraj resen program usposabljanja in izobraževanja.
- Točka 14: Začni z aktivnostmi, tako da boš lahko dosegel zeleno transformacijo.

Deming je precej natančno opredelil posamezne elemente organizacijskega učenja. S filozofijo menedžmenta popolne kakovosti poudarja stalno izboljševanje tako proizvodov kot storitev, ki jih podjetje ponuja svojim kupcem. Za to pa je nujno potrebno vzdrževanje visoke stopnje motivacije in zadovoljstva zaposlenih, ki sestavljajo organizacijo. Le pod tem pogojem je v podjetju možno vpeljati prakso dnevnega učenja in izboljševanja kvalitete dela in produktov. V eni od svojih raziskav ugotavlja, da je kar 85% delavčeve učinkovitosti rezultat sistema, v katerem dela. Le 15% pa naj bi bila njegova učinkovitost posledica lastnega znanja in spretnosti. Posodobljena verzija TQM-a eksplicitno poudarja tudi nujnost nenehnega učenja in sicer v vseh fazah delavčevih aktivnosti v podjetju. To je pred zaposlitvijo, pred dejanskim začetkom opravljanja zadolžitev in v času opravljanja dela. Pri

¹⁷ Kratica za angleški izraz Total Quality Management.

tem si mora tudi menedžment prizadevati za nenehno učenje od skupine, kupcev in konkurentov. V novi različici se torej poudarja skupinsko delo, obenem pa se poudarja tudi pomembnost ustreznega sistema nagrajevanja.

Nova Demingova filozofija vodenja izpostavlja vse prvine menedžmenta popolne kakovosti in se približuje ideji organizacijskega učenja. Tudi drugi, ravno tako pomembni avtorji TQM, kot so Juran, Ishikava, Kondo, Möller, poudarjajo potrebnost učenja v podjetju, ki naj bo kontinuirano, naj krepi timsko sodelovanje in delo, kreativnost in kvaliteto ter vzpodbuja osebne kvalitete zaposlenega.

Nobeden od zgoraj naštetih avtorjev pa ni uspel razviti koncepta »popolnega«, ki ga predstavlja učeča organizacija. Popolna učeča organizacija naj bi bila tista, ki pospešuje in krepi učenje vseh njenih članov in se kontinuirano spreminja. Kot menedžment popolne kakovosti mora tudi v učeči organizaciji, če želimo doseči njen razcvet in njeno pravo vrednost, priti do stanja, ko se vsakdo v organizaciji uči. Zato je zelo pomembno, da se izraza »popolno« ne podcenjuje. Tako bi lahko formalno obliko definicije popolne učeče organizacije predstavili na sledeč način: popoln – vsi člani organizacije so vpleteni v proces učenja; učeč se – ključen proces za 'spremembo na bolje' ter organizacija – strukturiran pristop k doseganju uspeha (Ho, 1999, str. 118).

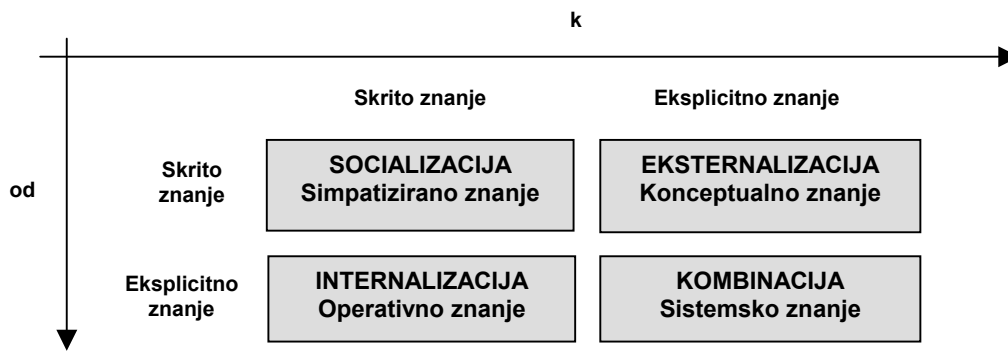
2.1.2 Model 4-ih kvadrantov (Nonaka,Takeuchi)

Nonaka in Takeuchi sta razvila model štirih kvadrantov. Vsak kvadrant predstavlja obliko procesa pridobivanja znanja. Kot pravita, naj bi skrito ter eksplicitno znanje ne bila strogo ločena, pač pa naj bi bila vzajemno povezani entiteti, ki se medsebojno prekrivata in spreminjata. Dinamični model ustvarjanja znanja temelji na predpostavki, da je človeško znanje generirano in razširjeno prek socialnih interakcij med skritim in eksplicitnim znanjem. Ta konverzija znanja enega v drugega in obratno je pravzaprav socialni proces med posamezniki (Karash, 2001, URL:<http://http://world.std.com/rkarash/GW-OL>).

Avtorja zagovarjata idejo, da je ustvarjanje organizacijskega znanja kontinuiran in dinamičen proces interakcije med skritim in eksplicitnim znanjem. *Socializacija* znanja se začne z gradnjo povezav, ki članom organizacije omogočajo in hkrati dovoljujejo izmenjavo izkušenj ter posledično oblikovanje skritega znanja. *Eksternalizacija* omogoča članom skupine, da se vključijo v proces konvertiranja skritega znanja v eksplicitno znanje. Polje *Kombinacija* dopušča zaposlenim, da na novo pridobljeno eksplicitno znanje in koncepte sistematizirajo in izmenjajo, obstoječe znanje pa preoblikujejo v sisteme znanja. In ne nazadnje *internalizacija* ali koncept »learning-by-doing¹⁸« zaobjema proces od eksplicitnega znanja k skritemu znanju (Stalhane et al., 1998, URL:<http://www.iscn.ie/selectnewspaper/measurement/sinet12.html>).

¹⁸ Koncept izraža idejo, da do učenja prihaja šele po opravljenem delu. Torej sprva prihaja do delovnih izkušenj, ki pozneje služijo za vir učenja in znanja. Je ravno obratni proces od koncepta »Doing-by-learning«.

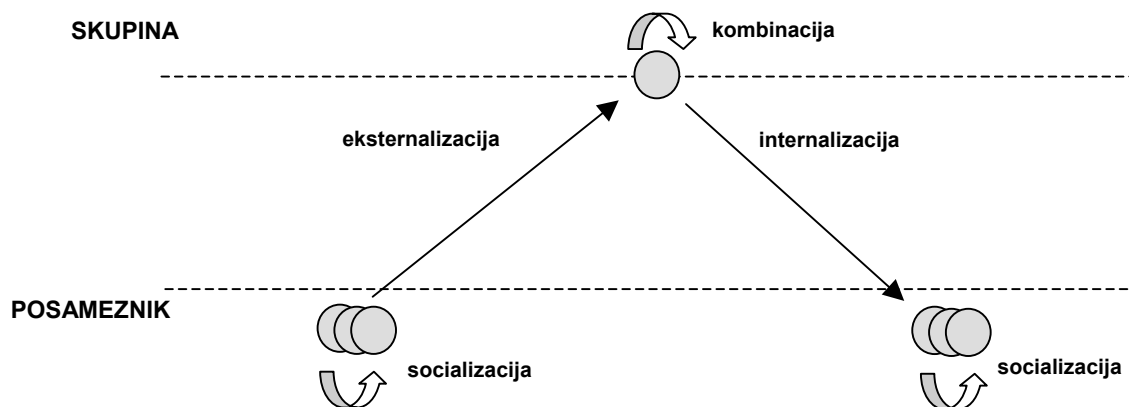
Slika 6: Spiralni proces učenja prek modela 4-ih kvadrantov Nonake in Takeuchi-ja.



Vir: Richard Karash. Groupware and organizational learning, 1995, URL: <http://www.world.std.com/rkarash/GW-OL>.

Eksternalizacija znanja je ključ kreiranja novega znanja. Če izmenjano znanje ne postane eksplicitno, potem je možnost ponovne uporabe takšnega znanja otežena. Organizacija ne more sama oblikovati znanja, to je brez iniciative posameznikov in interakcije na nivoju skupine¹⁹ (glej sliko 7).

Slika 7: Interakcija med skritim in eksplicitnim znanjem na nivoju skupine.



Vir: Stalhane et al.: Data Driven Improvement for SMEs, 1998, URL: <http://www.iscn.ie/selectnewspaper/measurement/sinetl2.html>.

2.1.3 Model inkrementalnega (adaptivnega) učenja ter model inovativnega (transformacijskega) učenja (Nevis, Lancourt, Lasallo)

Inkrementalno učenje je učenje, ki dodaja obstoječemu znanju konsistentnost s trenutno veljavnimi vrednotami ali paradigmami. Transformacijsko učenje je njegovo nasprotje. To išče in testira nove modele, ki temeljijo na dvomih v obstoječe predpostavke (DiBella, Nevis, 1998, str. 150-152).

¹⁹ Skupine ali timi igrajo v procesu kreiranja novega znanja v malih in srednje velikih podjetjih osrednjo vlogo, saj posredujejo skupno znanje posameznih »razvijalcev«, ki med seboj sodelujejo in si izmenjujejo osebna mnenja.

Inkrementalno učenje je povezano s t.i. »staro sedanjostjo«. To pomeni visoko stopnjo predvidljivosti obsega proizvodnje, stabilnost, kontrolo nad obnašanjem zaposlenih, povečano produktivnost, omejene cilje dela, funkcijsko strokovnost in predvsem kratkoročne cilje. Pravo nasprotje inkrementalnemu je inovacijsko učenje. To poudarja fleksibilnost in odzivnost, delo v pogojih negotovosti in prehodnosti, poskusno obnašanje, širok spekter pridobivanja novih veščin, odgovornost in neodvisno sprejemanje odločitev ter koordinacijo skupnih delovnih naporov, usposabljanje sodelavcev in doseganje dolgoročnih rezultatov. Gre za povsem različna koncepta, enega temelječega na sedanjih izhodiščih in izboljševanju sedanje situacije, drugega na izhodiščih nove realnosti, se pravi inovacij, strukturnih in procesnih sprememb.

Transformacijsko učenje je identifikacija, pridobitev in aplikacija informacij, ki omogoča tako organizaciji kot posamezniku doseganje zastavljenih ciljev. Skrivnost transformacijskega učenja je, da so vse aktivnosti učenja močno osredotočene na specifične organizacijske cilje prenove. Te aktivnosti morajo biti usklajene z zastavljenimi cilji podjetja, povezane z delom, ki ga opravljajo zaposleni, uporabljene na način, da se z njimi izpostavijo tekoči problemi in jutrišnje priložnosti ter nazadnje, dodati morajo vrednost sedanjemu delu ljudi (Tobin, 1996, str. 11-12).

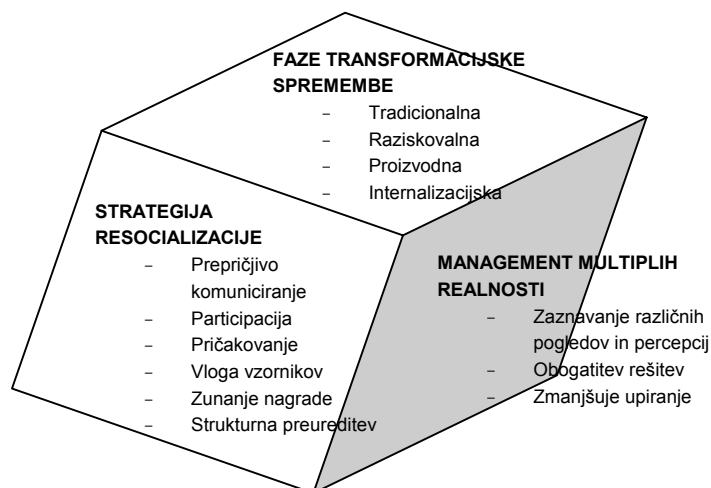
Osnovni koraki gibanja od inkrementalnega k transformacijskemu učenju so (DiBella, Nevis, 1998, str. 150):

- prepričljiva komunikacija: ta mora ljudi z novo vizijo prepričati v drugačno prihodnost,
- participacija: oblikovati je potrebno skupno resničnost prek skupnega in tesnega sodelovanja,
- pričakovanje: izkoristiti je potrebno moč samo uresničenja,
- vloga vzornikov: pokazati drugim, kako se določenim rečem streže,
- strukturna preureditev: oblikovanje delovnega okolja,
- zunanje nagrade: vzpodbujati transformacijsko obnašanje in
- omejitve: uporabljati vzode transformacijskega učenja na dovoljen in sprejemljiv način.

Nevis, Lancourt in Vassallo so razvili tridimenzionalni model transformacijske spremembe. Model predvideva, da poteka transformacija organizacije v več stopnjah, pri čemer so nekatere izmed metod uporabljene prej, druge pa pozneje. Zadnje tri faze transformacijske spremembe so na grobo podobne stopnjam učenja, kjer prva stopnja predstavlja nekakšno predfazo organizacijskega učenja. Raziskovalna faza je sorodna fazi pridobivanja znanja, v kateri pride do generiranja novega ali širitve obstoječega znanja. Proizvodna faza, ki poudarja odprto komuniciranje in povečano udeležnost članov organizacije, je zelo blizu pospeševalnima dejavnikoma organizacijskega učenja, ki jima pravimo klima odprtosti in

nenehno izobraževanje. Zadnja faza transformacijske spremembe je faza internalizacije, ki pooseblja prilagoditev in široko uporabo tistega, kar se je v podjetju naučilo. Ta faza je zelo blizu t.i. uporabi znanja (DiBella, Nevis 1998, str. 152-153).

Slika 8: Tridimenzionalni model transformacijske spremembe



Vir: Nevis, DiBella: How organizations learn, 1998, str. 152.

Avtorji modela poudarjajo in izpostavljajo dve kritični aktivnosti (DiBella, Nevis, 1998, str. 153-154):

- Uporabo novih modelov vzornikov. Ponavadi zajema ta faza zaposlitev novih ljudi in sicer takih, ki lahko širijo novo obliko vedenja. Hkrati takšen vidni dokaz, da je nova paradigma lahko predmet uresničenja, sporoča tudi, da stare, omejujoče stene izginjajo in postajajo bolj in bolj podobne prepustni membrani.
- Prenos nagrad k novim oblikam obnašanja. Pogostokrat se primeri, da v podjetju sicer sprejemajo razvoj nagrajevanja za nove oblike vedenja, vendar ob tem pozabljajo, da pri nagrajevanju še vedno uporabljajo kriterije nagrajevanja sistema inkrementalnega učenja, ki niso prilagojeni trenutnemu okolju.

Cilj takšnih sistemov nagrajevanja je predvsem podpiranje učenja v smeri, kako nekaj narediti drugače. Tridimenzionalni model transformacijske spremembe torej dosti korenitejše posega v osnovne organizacijske strukture in koncepte kot do sedaj predstavljeni modeli. Pri tem poudarja vlogo menedžmenta kot akterja, ki naj bi organizacijsko okolje in zaposlene pripravil na spremembe in resocializacijo, ne da bi pri tem prišlo do večjih kulturnih šokov in zato do upiranja.

2.1.4 Molekularni model razvoja (Reynolds, Ablett)

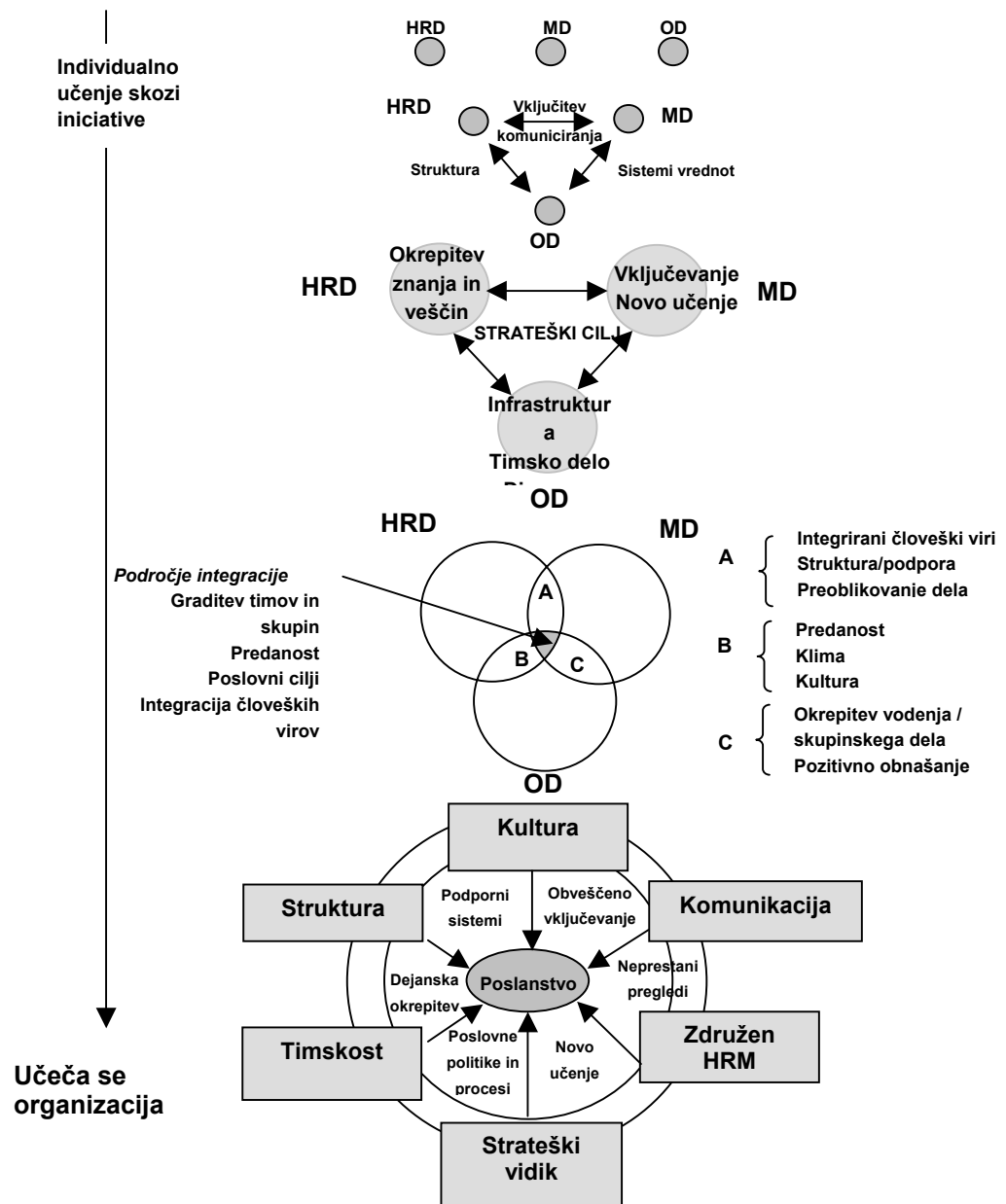
Pri vzpostavljanju učeče organizacije se podjetja srečujejo z mnogimi težavami in ovirami. Na tej poti je zelo pomembno, da je vsem v podjetju jasno, kako začeti in kaj želi vodstvo s tovrstnimi aktivnostmi tudi doseči. Zelo uporabno orodje, ki organizacijam omogoča jasno definirati cilje, kam in kako nekaj doseči ob upoštevanju realnih planov, je molekularni model razvoja.

To je delovni model, ki vključuje tudi pomanjkljivosti in spodrsrljaje pri tekočih aktivnostih, odvijajočih se v organizaciji. Model temelji na realni predpostavki, da se večina procesov organizacijskega razvoja odvija v izolaciji. Šele nato model ponudi organizacijam pot, kjer lahko pride do integracijskega procesa treh področij, to je razvoja menedžmenta (MD- Management Development), organizacijskega razvoja (OD- Organizational Development) in razvoja človeških virov (HRD- Human Resource Development). Raziskave so pokazale, da bolj kot je intenzivna integracija omenjenih področij, večja je verjetnost, da bo podjetje doseglo pričakovane rezultate. Zato vsako od področij zasluži enako mero pozornosti.

Model portretira faze razvoja in organizaciji omogoča vpogled v njeno dejansko stanje, torej sporoča, na kateri stopnji integracije MD, OD in HRD se podjetje nahaja. S takšnim pristopom model priznava in vključuje različne začetne točke procesa organizacijskega učenja. Od tod naprej lahko organizacije same zrišejo svoje individualne stopnje razvoja in hkrati identificirajo končni cilj, ki ga želijo uresničiti. Na točki, ko želijo podjetja iz implementirane faze organizacijskega učenja preiti v stanje učeče organizacije, model poudarja nujnost oblikovanja ustreznih organizacijskih struktur, kulture, podpornih sistemov in učenja na vseh treh področjih razvoja (Reynolds, Ablett, 1998, str. 32).

Za takšno poimenovanje modela, torej molekularni model razvoja, so se avtorji odločili, ker gre v tem primeru za nekakšno obliko molekularnega povezovanja, kjer je stabilnost molekularnih struktur pozitivno odvisna od trdnosti povezav med posameznimi molekulami. Molekule predstavljajo v podjetju ločena področja razvojnih aktivnosti, vezi pa predstavljajo ustrezne strukture in podpore, ki so nujne za uspešno izvajanje teh aktivnosti. Krepitev vezi in povezanosti pomeni izvajati korake približevanja h končnemu stanju – učeči organizaciji.

Slika 9: Molekularni model razvoja



Vir: Reynolds, Ablett: Transforming the Rhetoric of Organizational Learning, 1998, str. 31.

2.1.5 Model šestih zidakov

Promotorjem učenja oziroma učečim administratorjem je ponujena pomoč pri implementaciji koncepta »pomen, menedžment, merjenje« in sicer v obliki modela šestih zidakov. Zidaki za uspešno implementacijo koncepta so *sistematično reševanje problemov, eksperimentiranje, učenje na preteklih izkušnjah, učenje od drugih, prenos znanja in merjenje napredka* (Richardson, 1995, str. 17).

Slika 10: Model šestih zidakov.



Vir: Richardson: Learning contexts and roles for the learning organization leader, str.23.

Sistematično reševanje problemov poudarja kvaliteto pristopa. Ta zidak vzpodbuja predvsem strokovni, znanstveni pristop, opušča pa možnosti ugibanja. Podpira uporabo statističnih metod pri obdelavi in organiziranju podatkov in ponuja oblikovanje skupnih zaključkov. Sistematični pristop preprečuje organizaciji, da bi zaplula v vode ugibanja čez palec in nespretnega razlaganja, kar je ponavadi povod za spodkopavanje aktivnosti kvalitetnega učenja.

Eksperimentiranje vključuje sistematično iskanje in testiranje novega znanja in je vsebinsko zelo podobno sistematičnemu reševanju problemov. Razlika je le v tem, da prvi koncept več časa namenja analiziranju težav, s katerimi se sooča podjetje, drugi pa predvsem raziskuje nove priložnosti in širi obstoječe horizonte. Eksperimentiranje je po mnenju Garvina vzpodbujeno na dva načina: prek neprekinjenih programov in demonstracijskih projektov.

Učenje na preteklih izkušnjah zahteva sistematično shranjevanje in nenehno vrednotenje oziroma ocenjevanje uspehov in porazov. Te ocene morajo biti posredovane zaposlenim na razumljiv način. Cilj ocenjevanja nikakor ne sme biti iskanje krivca, pač pa bolj opozarjanje na napake, ki naj se v prihodnosti ne bi več pojavljale. Napaka naj bi bila zadnji in največji učitelj pri delu in poslovanju posameznika, enote ali celega podjetja. Največkrat je takšna oblika učenja le redka izjema, zato bi morali menedžerji in zaposleni vsake toliko časa premisliti o storjenih napakah ter na podlagi ugotovitev poiskati boljši način za nadaljnje opravljanje dela. Potrebno je spoznati, da je produktivna napaka ali zmota tista, ki vodi v razsvetljenje in razumevanje. Takšen pristop prispeva k skupnemu znanju in modrosti podjetja, ki se realizira v produktivnem uspehu. Neproduktiven uspeh pa je tisti, za katerega nihče ne ve, kako ali zakaj je do njega (uspeha) sploh prišlo. Takšen odnos zna biti za podjetje zelo nevaren.

Učenje od drugih zahteva osvojitve organizacijske kulture, ki vzpodbuja t.i. navdušeno sposojanje ali KIBS (Kradi Ideje Brez Sramu) procese. Vključuje sistematični benchmarking med ostalimi oddelki, konkurenti v isti panogi in podjetij v drugih gospodarskih dejavnostih. Največja prednost te metode je preučevanje poslovnih praks, torej načinov, kako se opravlja

specifično delo. Ta zidak daje organizaciji priložnost razvoja, odprtosti in pozornega poslušanja.

Prenos znanja je nujen, če želimo priti do novega znanja, saj je zelo težko postati moder in poln znanja na pasiven način. Poročila in mediji so pri tem najboljši način širjenja znanja. Aktivno doživljanje nečesa je precej več vredno kot učenje iz zapisanega. Programi rotiranja zaposlenih po podjetju so zelo močne oblike širjenja in izmenjavanja znanja. Programi usposabljanja so drugo zelo pomembno orodje, ki ponuja priložnost, da vgradimo prakso in izkušnje v same zaposlene.

Menedžerji merijo napredek. »Če nečesa ne moreš meriti, z njim tudi ne moreš upravljati«. Pol-življenjska krivulja je koristen in uporaben koncept. Ta krivulja meri čas, ki je potreben, da dosežemo 50% izboljšanje specifičnih poslovnih meritev ali rezultatov. Logika, ki stoji v ozadju tega sistema merjenja, je, da deluje kot stimulator majhnim in hitrim izboljšavam. Veliko malih projektov tako prispeva k povečanju skupne uspešnosti na dolgi rok. Vendar pa so hkrati ob tem potrebne tudi raziskave, vprašalniki in intervjuji, ki merijo kognitivne spremembe pri zaposlenih – torej v kolikem obsegu so bile določene ideje internalizirane, to je prevzete.

Model šestih zidakov opozarja na učenje in pridobivanje znanja iz lastnih izkušenj, poudarja pa tudi zelo pomembne zunanje vire informacij in lastno eksperimentiranje. K razreševanju problemov, planiranju strategij je potrebno pristopati sistematično, znanje je treba posredovati na vse smeri v podjetju, vsako aktivnost pa je potrebno izmeriti, saj edino tako lahko ugotovimo lastno uspešnost.

2.1.6 Model učenja organizacijskega nivoja (Benoit, Mackenzie)

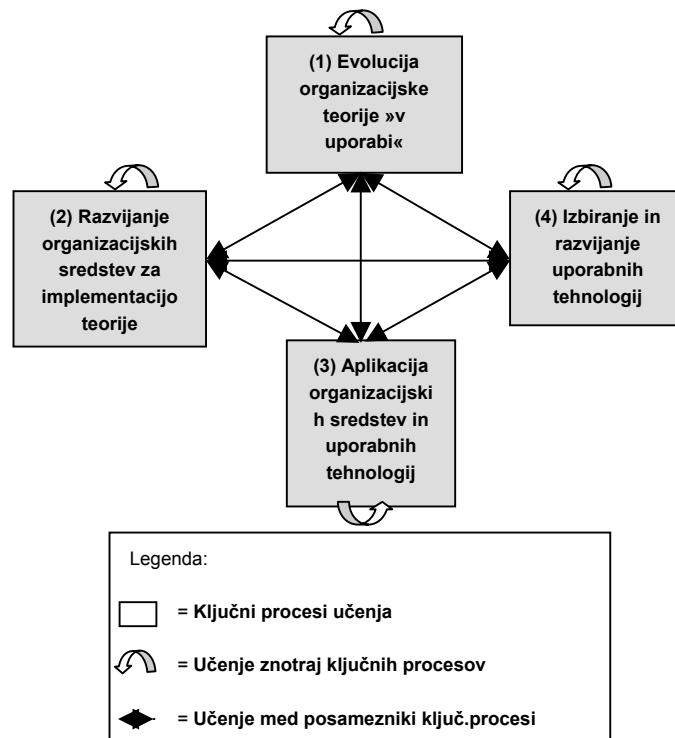
Model učenja organizacijskega nivoja prerašča probleme razprav o organizacijskem učenju, med katerimi se najpogosteje pojavljajo težave preozko definirane procesa učenja, gledanje na učenje kot na rezultat individualnih in manj skupinskih prizadevanj, neizpostavljanje tistih procesov, ki pri članih organizacije vzpodbujajo in krepijo sposobnosti organizacijskega razmišljanja, ter pomanjkanje teorije, ki bi se skladala s temi predpostavkami (Benoit, MacKenzie, 1994, str. 29).

Model je priznan v teoriji in potrjen v praksi. Temelji na:

- definiciji procesa, ki vključuje vlogo ljudi in struktur v organizaciji,
- opazovanju organizacijskega učenja kot organizacijske dejavnosti, ki raje vključuje skupine ljudi kot posameznike,
- zmožnosti merjenja in ocenjevanja, ravno zato predstavlja ustrezno orodje, ki omogoča spremljanje in izboljševanje organizacijskih sposobnosti za učenje in

- usmerjanju organizacije s predpisovanjem procesov, ki so del aktivnosti in sposobnosti njenih članov in sicer na način, da bodo začeli pri delu razmišljati organizacijsko.

Slika 11: Model učenja organizacijskega nivoja



Vir: Benoit, MacKenzie: A Model of Organizational Learning and the Diagnostic Process Supporting It, 1994, str.30

Model učenja organizacijskega nivoja vključuje zapleteno pojmovanje procesa. To pojmovanje opredeljuje proces kot nekaj več in ne le kot časovno zaporedje aktivnosti ali elementov, usmerjenih k enemu cilju. Proces je tu definiran kot časovno zaporedje med seboj odvisnih in povezanih elementov. Vključuje ljudi, skupine in druge entitete, povezave z drugimi procesi ter viri in značilnostmi elementov. Model dodaja sociološko noto, ki izpostavlja znanost kot planirano aktivnost, ki jo izvajajo neodvisne in med seboj povezane družbe s skupnim zanimanjem za fenomene.

Model prenaša ideologijo znanosti na nivo organizacije in v tem opredeljuje štiri ključne procese učenja. Tako kot se znanost razvija skozi delo in interakcijo njenih skupnosti, se tudi učeča organizacija uči, saj odreja ključne procese učenja in povezave med njimi v eno celoto. Ti štirje procesi spoznavajo organizacijo kot tisto entiteto, ki (Benoit, MacKenzie, 1994, str. 30):

- je okarakterizirana s t.i. teorijo »v uporabi«, ki jasno definira njeno strateško usmerjenost,

- razvija svoja lastna sredstva za organiziranje dela za implementacijo teh strateških usmeritev,
- služi kupcem in drugim strankam z uporabo teorije »v uporabi« ter svojimi sredstvi in tehnologijami,
- proaktivno izbira in razvija potrebne tehnologije.

Vsak od teh ključnih procesov učenja je nepogrešljiv za normalno poslovanje organizacije v konkurenčnem okolju, ki se razvija in spreminja. Model prikazuje interakcijske poti med vsemi štirimi ključnimi procesi ter povratne zanke, ki predstavljajo proces prilagoditve za vsak ključni korak posebej. Medtem ko teorija »v uporabi« predstavlja motor organizacije, to vendarle ni edini vir energije organizacije. Tudi teorija je podvržena razvijanju in prilagajanju spremembam, do katerih pride v kateremkoli od treh preostalih procesov. Razvoj teorije gre prek meja, ki jih določa zapisana usmeritev podjetja. Vključuje tudi nujno razumevanje poslovnega okolja organizacije in obseg definiranja predpostavk na način, da so te še dovolj natančne in resnične ter zagotavljajo sprejemanje etičnih odločitev.

Model učenja organizacijskega nivoja²⁰ je učinkovit, saj podpira in razvija sposobnosti organizacije za doseganje in uresničevanje strateških usmeritev, hkrati pa izboljšuje tudi organizacijsko inteligenco. Spoznava organizacijsko učenje kot skupnost aktivnosti, ki so dinamične in namenske. Organizacijsko znanje je zajeto v vseh štirih ključnih procesih učenja. Rast ali razvoj tega znanja pa ima v modelu vlogo povezav in povratnih zank pri vsakem od štirih procesov.

Organizacijsko učenje je evolucija znanja. Organizacijska inteligenca je stopnja, do katere je organizacijsko učenje dejansko uporabljeno v organizaciji. Hkrati ta model dovoljuje, da opisujemo organizacijsko učenje kot proces določenega organizacijskega nivoja in ne kot skrivnosten in neznan agregat ali rezultat individualnega učenja. Sporoča nam, da morajo biti procesi poimenovani in znani ter uporabljeni, če želimo, da postanejo viri za krepitev učenja. In končno, model opredeljuje vlogo, ki jo selekcija in uporaba tehnologij igra v procesu učenja.

2.1.7 Model 3 elementov – osredotočenja, želje in sposobnosti (Drew, Smith)

Model opredeljuje učečo organizacijo kot metaforo in ne kot neko posebno obliko organizacijske strukture. Učeča organizacija je socialni sistem, katerega člani so se naučili skupnih zavestnih procesov za (Drew, Smith, 1995, str. 5):

²⁰ Model učenja organizacijskega nivoja ponuja možnost ocenjevanja nivoja organizacijskega znanja, razvoja znanja in nivoja organizacijske inteligence.

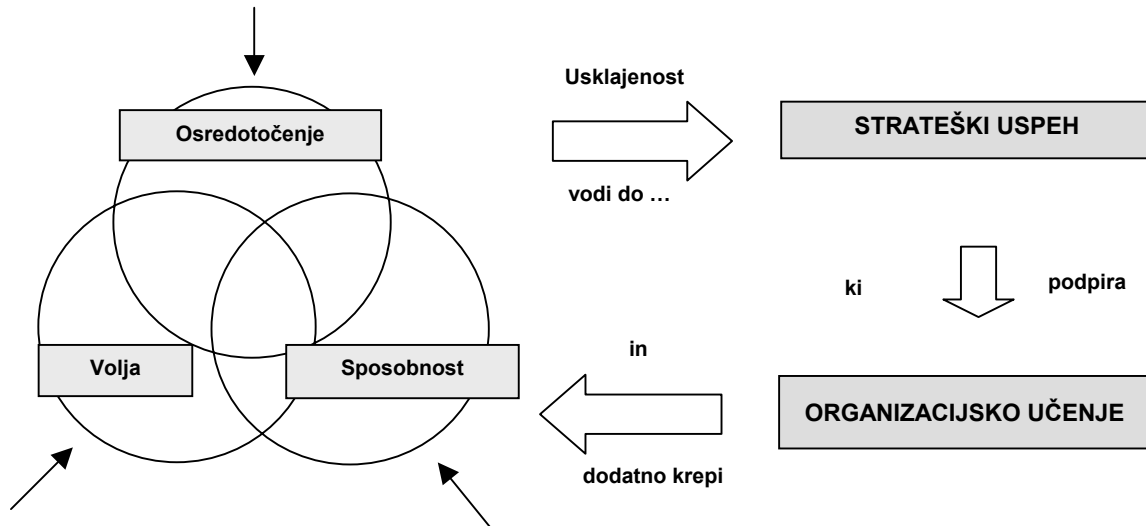
- produciranje, shranjevanje in vzpodbujanje individualnega in kolektivnega učenja z namenom izboljšati uspešnost poslovanja organizacijskega sistema na načine, ki so pomembni za vse delničarje ter
- nadzorovanje in izboljševanje poslovanja.

Glede na gornjo definicijo sta obvladovanje presenečenj in drugih nepredvidljivih dogodkov ter zagotavljanje dolgoročnega preživetja podjetja zelo pomembna vidika, ki ju definicija učeče organizacije poudarja. Trije elementi modela (osredotočenje, želja in sposobnost) so lahko v duhu organizacijskega učenja interpretirani kot organizacijsko znanje in zavedanje o potencialnih spremembah, volja za naslovitev takšnih sprememb ter kot sposobnost za raziskovanje in izvedbo spremembe. Predlagani model ima to prednost, da je v svoji zasnovi enostaven in eleganten, obenem pa se je v praksi izkazal za izjemno uporabnega, še posebej, ko je šlo za problematike, povezane z radikalnimi spremembami. Najugodnejši pogoji v organizaciji so vzpostavljeni takrat, ko osredotočenje, volja in sposobnost postanejo enotni, samo-spodbujevalni sistem, katerega elementi so v ravnotežju in harmoniji. Kot je prikazano na sliki 12, vodi usklajenost elementov do uspešnih strategij, poslovnih načrtov in učenja, kar močno vpliva na nadaljnji razvoj organizacijskih sposobnosti, osredotočenja in volje.

Cilj krožnega procesa je povečati stopnjo prekrivanja treh krogov s pomočjo ustreznih iniciativ za učenje. Neravnotežje in pomanjkanje usklajenosti (prekritosti) lahko vodi v zgrešeno vodenje in nepotrebne napore. Vrhnji menedžment, katerega cilji in osredotočenje so nekonsistentni z edinstvenimi organizacijskimi sposobnostmi in prednostmi, je pot do gotovega neuspeha.

Akcijsko učenje kot del programov skupinskega in izvršilnega razvoja lahko prispeva k povečanju sposobnosti in volje. Akcijsko učenje v skupini povečuje osredotočenje s krepitvijo skupnih naporov. Razvoj takšne organizacijske klime, ki je tolerantna do napak, povezanih z večjim obsegom učenja in eksperimentiranja, ravno tako ustvarja okoliščine za vzpodbudo in okrepitev volje, osredotočenosti in sposobnosti. Večja odprtost in zaupanje se kažeta v večjem sodelovanju med posamezniki znotraj skupine, hkrati pa ohranjata občutek stvarnosti in potrebo po spremembi. Ustvarjalne metode planiranja, kot so na primer scenariji, vizualizacija in interaktivno planiranje, lahko stimulirajo strateško razmišljanje in pospešijo učenje v organizaciji. Ravno tako lahko pripomorejo k večjemu osredotočenju uprav podjetja ter izboljšajo sposobnosti odzivanja na spremembe v poslovnem okolju.

Slika 12: Usklajenost ključnih elementov - model



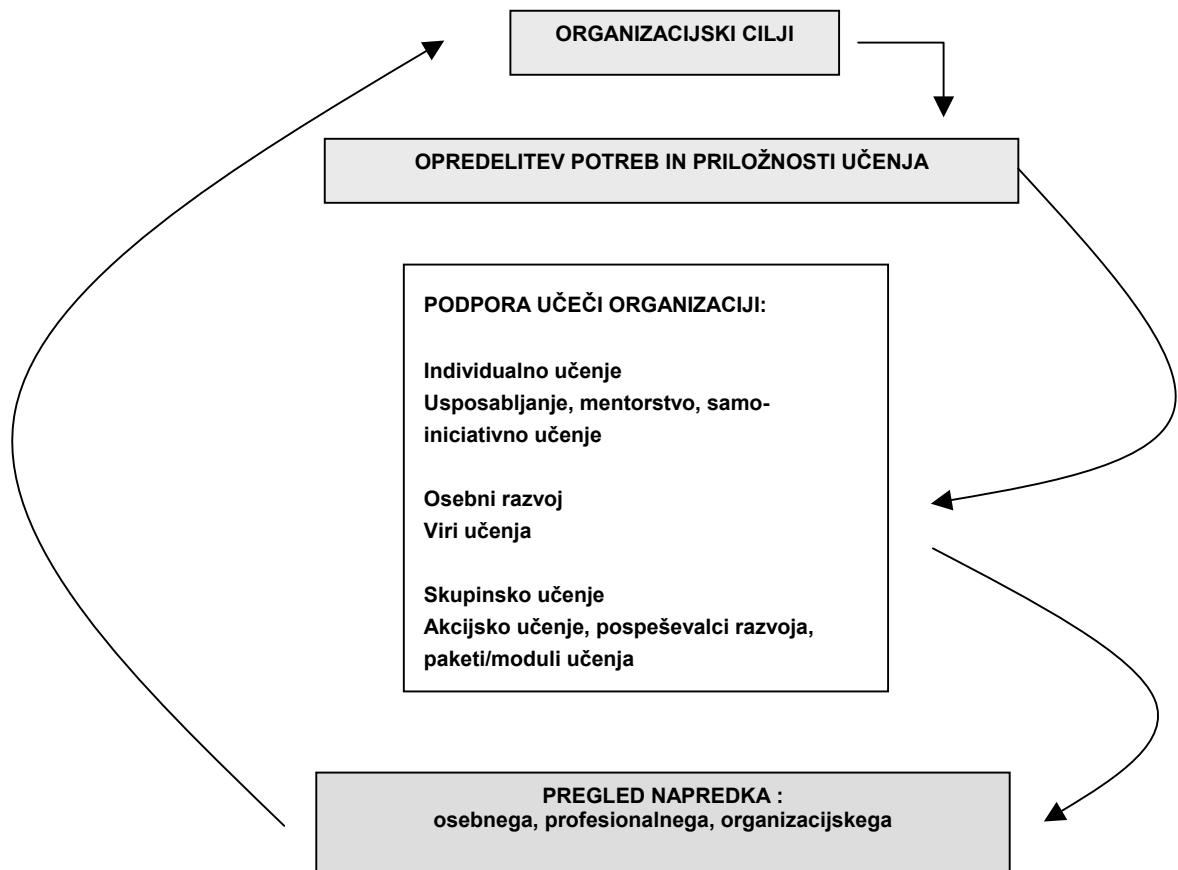
Vir: Drew, Smith: The learning organization: «change proofing» and strategy, 1995, str.7.

2.1.8 Sistematizirano organizacijsko učenje (Buckler)

Učeča organizacija je tista vrsta organizacije, ki je iznašla pot k sistematiziranemu organizacijskemu učenju, ki deluje in ima svoj pomen. Model zagovarja pristop postopnih korakov. Delujemo v pogojih, ko je že vzpostavljena učeča organizacija. Torej o sistematiziranem učenju lahko govorimo le takrat, kadar pot do končnega cilja že poznamo, a se hkrati zavedamo, da je pred tem potrebno strpno narediti vse predhodne korake, ki so za to potrebni. Vse se začne s postavitvijo ciljev. Organizacija svoje poznejše aktivnosti prilagaja tem organizacijskim ciljem.

Sistematizirano organizacijsko učenje predlaga sistematično pristopanje. Podjetje mora sprva opredeliti svoje cilje, definirati poslanstvo in vizijo svojega poslovanja. Ko so glavne karakteristike podjetja na grobo določene, je potrebno opredeliti vlogo in namen učenja. To pomeni, da moramo odkriti potrebe in priložnosti za učenje. Pri tem začnemo krepiti učenje na individualni, skupinski in organizacijski ravni. Zadnja faza modela je ovrednotenje dosežkov in rezultatov vloženih naporov, ki so osnova za ponovno evaluacijo do sedaj postavljenih ciljev podjetja.

Slika 13: Sistematizirano organizacijsko učenje



Vir: Teare, Dealtry: Building and sustaining a learning organization, 1998, str. 58.

Model poenostavljeno predstavlja proces učenja v učečem podjetju, pri čemer je krog sklenjen tedaj, ko na podlagi rezultatov podjetje sprejme ustrezne ukrepe oziroma spremembe.

2.1.9 Dvodimenzionalni model organizacijskega učenja²¹ (Lorange)

Ta model je veljaven za vsakršne oblike učenja – individualno, skupinsko ali organizacijsko. Prva predpostavka modela je, da obstaja velika variabilnost med posameznimi oblikami učenja. Vse pa so si vendarle dovolj blizu, da dovoljujejo medsebojno povezovanje in dopolnjevanje. To je lahko takrat, kadar gre za raziskovalne aktivnosti (ohranitev odprtega razmišljanja, dopolnitev sprememb prilagojenih aktivnosti, da bi zadovoljili raziskovalne potrebe) v podjetju. Cilj je oblikovati takšno organizacijsko klimo, ki bo ustvarila pogoje za pozitivne povezave med različnimi aktivnostmi učenja.

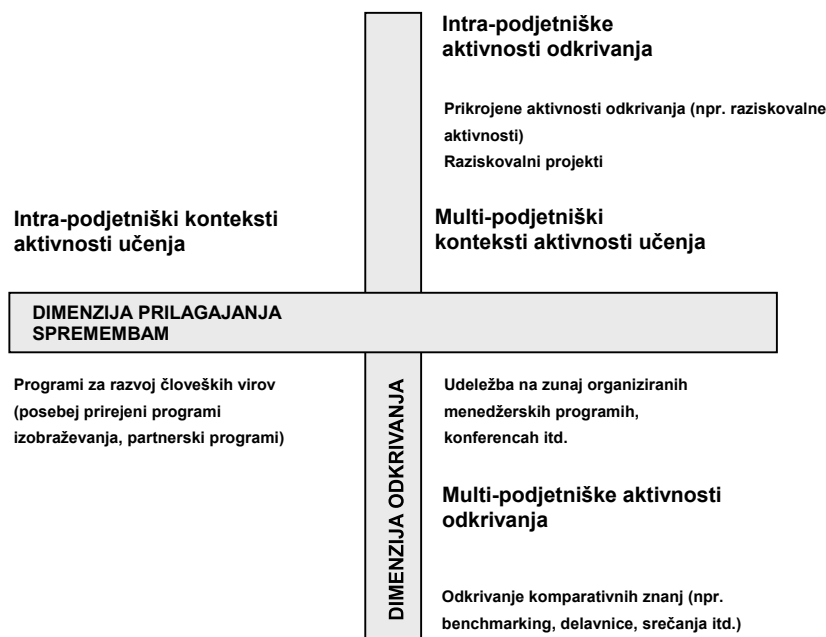
Vertikala modela predstavlja odkrivanje oblik učenja, ki omogočajo pridobivanje novih znanj. Te oblike učenja se deloma manifestirajo skozi introspektivna samoodkrivanja (intra-

²¹ Drugo ime, ki ga Lorange uporablja, je model integracije organizacijskega učenja.

podjetniške aktivnosti odkrivanja) in deloma kot primerljiv, na “benchmarking-u” temelječ, proces odkrivanja (multi-podjetniške aktivnosti odkrivanja) (Lorange, 1996, str. 14).

Horizontalna os predstavlja prilagoditev organizacije novim pogledom, deloma na introspektivni način v organizaciji (intra-podjetniški konteksti aktivnosti učenja), deloma pa kot sodelovanje z drugimi organizacijami (multi-podjetniške aktivnosti odkrivanja).

Slika 14: Dvodimenzionalni model organizacijskega učenja



Vir: Lorange: Developing learning partnership, 1996, str. 14.

2.1.10 Model petih disciplin učenja (Senge²²)

Model je sestavljen iz petih disciplin, ki so ključni elementi pri graditvi učeče organizacije: (a) osebno znanje, (b) skupna vizija, (c) mentalni modeli, (d) timsko učenje in (e) sistemsko razmišljanje. Te discipline predstavljajo področja osebnega izboljševanja, ki lahko traja daljše časovno obdobje, morda celo življenje. Tu ne gre za tiste vrste veščin, ki bi jih lahko na hitro osvojili (Karash, 1995, [URL:http://http://world.std.com/rkarash/GW-OL](http://http://world.std.com/rkarash/GW-OL)).

Model odpira vse tiste problematike, ki so jih v podjetjih, vsaj do sedaj, spretno prikrivali in pometal pod preprogo. Osnova modelu petih disciplin učenja je enajst Sengevih zakonov²³.

²² Idejni oče organizacijskega učenja je Peter Senge, profesor na Sloan School of Management, MIT, ki je v začetku 90-ih izdal knjigo *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

²³ Današnji problemi so posledica včerajšnjih odločitev. Bolj kot pritiskaš, bolj sistem pritiska nazaj. Obnašanje se razvija bolje, preden se začne razvijati slabše. Enostavna pot ven pomeni ponavadi vstopanje nazaj. Zdravilo je lahko bolj škodljivo kot pa sama bolezen. Hitreje pomeni počasneje. Vzrok in simptom nista tesno časovno in prostorsko povezana.

Majhne spremembe lahko privedejo do velikih rezultatov – vendar pa so področja z največjimi vzvodi največkrat tista najmanj opazna. Lahko imaš svojo sladico in lahko jo celo pojješ, vendar ne vse naenkrat. Delitev slona na pol ne pomeni, da dobimo dva manjša slona. Ne išči krivde.

Zakoni služijo kot temelj ali izhodišče petim disciplinam učenja, s katerimi je Senge postavil stebre organizacijskega učenja. OSEBNO ZNANJE²⁴ je prva izmed teh. Organizacije se lahko učijo le skozi učenje posameznikov. Vendar pa individualno učenje ne zagotavlja organizacijskega učenja. Aktivna sila v podjetju so ljudje. Če ne bi bilo ljudi, ki jih družijo nek skupen cilj, ne bi bilo organizacije. In ti ljudje imajo svoj slog razmišljanja in obnašanja. Če posamezniki niso dovolj motivirani za doseganje ciljev rasti in tehnološkega razvoja, napredka podjetje samo enostavno ne bo zmoglo dosegati in ga uresničevati. O'Brien²⁵ trdi, da morajo novodobni menedžerji opustiti stare dogme planiranja, organiziranja in kontroliranja. Namesto tega morajo prevzeti skoraj sveto odgovornost za življenje ljudi, ki sestavljajo njihov kolektiv. Osnovna naloga menedžerjev bi morala biti vzpostavljanje okoliščin, ki bi ljudem omogočale doseganje notranjih želja in ciljev, ki so zaznamovani s kreativnostjo in energijo.

Osebno znanje je osebna rast in učenje. Ne gre zgolj za kompetentnost in sposobnost obvladovanja neke naloge v podjetju. Gre za doseganje višje duhovne ravni in odprtosti. Gre za idejo, da organizacija omogoči ljudem takšno delo ali način dela, ki bo dopuščalo izražanje njihove lastne kreativnosti. Bistvo osebnega znanja je naučiti se, kako oblikovati, doseči in vzdrževati kreativno napetost v nas samih. Učenje v tem kontekstu zato ni le pridobivanje golih podatkov in informacij, pač pa doseganje rezultatov in ciljev, ki jih mi sami resnično želimo doseči. Ljudje, ki dosegajo ta nivo razvitosti in ki jim ga organizacija tudi omogoča ohranjati, so precej bolj predani svojemu delu in ciljem podjetja. Takšne razmere jim omogočajo višjo stopnjo inovativnosti in kreativnosti. Hkrati imajo tudi širši ter poglobljen občutek za odgovornost in hitreje se učijo. Vse to so razlogi, zakaj bi morale organizacije intenzivneje vzpodbujati osebno rast in znanje.

Del osebnega znanja je tudi osebna vizija. To niso cilji in usmeritve, ki jih imamo. Prave vizije ne moremo interpretirati izolirano glede na idejo o namenu. Namen je v tem primeru mišljen kot smisel našega obstoja. Vendar kljub temu namen ni vizija. Vizija je specifična usmeritev, je slika želene prihodnosti. Namen je abstrakten, vizija pa konkretna. Je nekaj notranjega in ne relativnega. Je nekaj, kar želimo doseči zaradi njene notranje vrednosti. Zaposleni morajo imeti svojo lastno vizijo. To je eden od lažjih korakov pri uresničevanju ideje o osebnem znanju.

MENTALNI MODELI so druga disciplina, ki jo izpostavlja Senge. Menedžerji zelo dobro vedo, da mnoge odlične ideje ne vidijo luči. Novi pogledi ne zaživijo zato, ker se neuspešno spopadajo z notranjimi podobami o tem, kako stvari funkcionirajo. Notranje podobe so slike, ki nas omejujejo in silijo k vsakdanjemu načinu razmišljanja in obnašanja. Mentalni modeli so

²⁴ Osebno znanje v angleščini pomeni »Personal Mastery«. Zatorej ne gre tega pojma jemati ozko, torej da gre le za znanje, ki ga posameznik poseduje. Gre za splet osebnosti, karakterja, znanja, obnašanja, duhovne razvitosti. Gre za doseganje ideje o samouresničenju v najvišjem smislu.

²⁵ Bill O'Brien, predsednik zavarovalnice Hannover Insurance.

aktivni – so oblike, ki določajo naše obnašanje. Če menimo, da so ljudje na splošno nezaupljivi, se obnašamo drugače, kot pa bi se v primeru, če bi menili, da so zaupljive narave.

Problem mentalnih modelov ni, ali so pravilni ali napačni. Problematični so zato, ker so neoprijemljivi, saj so pod nivojem naše zavesti. Ker se teh modelov praviloma sploh ne zavedamo, jih tudi ne poskušamo razkriti in identificirati. Ko spoznavamo in razkrivamo mentalne modele, je potrebno premagati oviro, ki se ji reče hierarhija. V tradicionalni organizaciji je dogma upravljati, organizirati in kontrolirati. V novodobni učeči organizaciji je oziroma bodo »nova dogma« vizija, vrednote in mentalni modeli. Zdrava podjetja bodo tista, ki bodo sposobna sistematizirati načine, kako ljudi združiti in tako oblikovati najboljši mentalni model.

Disciplina sama se ponavadi osredotoča na tisto, kar ljudje praviloma sprejemamo kot dano: torej kako vodimo sebe skozi posamezne pogovore, še posebej takrat, ko gre za konfliktno in kompleksno temo. Če želimo vzpostaviti mentalne modele v podjetju, je v prvi vrsti potrebno osvojiti dvoje veščin: odražanje in poizvedovanje. Veščina odraza pomeni umirjanje razmišljanja do te stopnje, da smo sposobni zavestno spremljati oblikovanje svojega mentalnega modela in poti, ki vplivajo na naše aktivnosti. Veščine poizvedovanja pa zadevajo način, kako se mi odzivamo in obnašamo v situacijah, ko se je potrebno soočiti z drugimi, še posebej takrat, ko gre za reševanje kompleksnih in občutljivih problematik. Z drugimi besedami, uporabljanje metod poizvedovanja in širjenja neke ideje (advokatura) pomeni, da smo pripravljeni priznati omejitve našega razmišljanja in pogledov. Torej smo pripravljeni sprejeti tudi dejstvo, da smo se v nekem danem primeru motili. To je edini način, da prepričamo tudi druge, da je tak način razmišljanja in obnašanja varen.

SKUPNA VIZIJA ni ideja. Tudi ni pomembna ideja, kot je to na primer svoboda. Je notranja sila, sila v srcih ljudi; je sila zelo impresivne moči. Skupna vizija je lahko rezultat navdiha neke ideje, vendar ko enkrat prestopi meje posameznika in združi množico, tedaj ni več predmet abstrakcije. Ljudje začnejo vanjo verjeti ravno tako, kot če bi resnično obstajala.

Vizija po najbolj enostavnem razlaganju predstavlja odgovor na vprašanje, kaj želimo s podjetjem ustvariti. Skupne vizije so slike, ki jih v sebi nosijo vsi zaposleni. Zaposleni skupaj tvorijo občutek skupnosti in pripadnosti, ki preplavljata tako organizacijo kot posamezne aktivnosti v njej. Kadar imajo ljudje resnično eno, isto vizijo, postanejo eno. Povezani so s skupnim navdihom, ki ga žele uresničiti. Skupna vizija je ključna za učečo organizacijo, saj omogoča, da vso energijo in pozornost usmerimo v učenje. Ako je adaptivno učenje možno brez vizij, je generativno²⁶ učenje možno le tedaj, ko si ljudje prizadevajo za doseg ciljev, ki jim zelo veliko pomenijo. Celotna ideja generativnega učenja – to je razširiti lastno

²⁶ Peter Senge trdi, da je adaptivno učenje, ki naj bi bilo značilno za vsako učečo se organizacijo, le prvi korak k oblikovanju učeče se organizacije. Generativno učenje zahteva oblikovanje novega pogleda na poslovno okolje. Zahteva opazovanje sistemov, ki nadzorujejo dogajanja in aktivnosti.

sposobnost ustvarjanja – se bo zdela abstraktna in nepotrebna, vse dokler ljudi ne bo premamila vznemirjenost, ki jo ponuja skupna vizija, ki jo ljudje resnično želijo realizirati.

Skupna vizija vpliva na medosebne odnose v podjetju. Ljudje ne sprejemajo podjetja več kot «njihovega», pač pa kot našega. Skupna vizija je prvi korak k zblizovanju ljudi, ki so bili drug do drugega do sedaj nezaupljivi. Gre za način izgrajevanja skupne identitete. Pravzaprav skupna vizija, namen, poslanstvo in poslovni cilji predstavljajo osnovni nivo t.i. skupnosti. Skupna vizija ponuja odgovor na vprašanje, kako pridobiti samovoljno predanost ljudi na dolgi rok. Problem dolgoročne predanosti ne leži v neprepričljivosti ali pomanjkanju stimulansov. Mogoče enostavno ni možno prepričati ljudi, da bi racionalno sprejeli neko odločitev na dolgi rok. Japonci so v tem kontekstu precej pred nami. Verjamejo, da je oblikovanje organizacije podobno rasti drevesa; oboje zahteva petindvajset do petdeset let.

Osebno znanje je zibelka, iz katere se rodi skupna vizija. To ne pomeni le lastne vizije, pač pa predanost resnici in kreativni napetosti, gradniku osebnega znanja. Ko skupna vizija postane vizija ljudi, postane živa in resnična. Tako resnična, da ljudje verjamejo, da jo je moč doseči. Mnogi menedžerji so bili v svoji dosednji karieri naučeni, da enostavno postavljajo cilje in jih obelodanjajo v svojih sporočilih javnosti ali v poslovnih poročilih. Nikoli jih niso bili učili, da za mnenje vprašajo tudi drugega. Da prosijo za podporo, če ne poznajo najbolje svojega terena. Priznanje in z njim ranljivost sta tisti oviri, ki menedžerjem preprečujeta ta produktivni način dela. Vizionarni vodja ni tisti, ki ves čas prireja dolge, pogostokrat dolgočasne govore, misleč, da navdihuje podrejene množice. Biti vizionarni vodja pomeni reševati vsakdanje probleme z lastno vizijo v mislih.

TIMSKO UČENJE je proces usklajevanja in razvijanja sposobnosti skupine, s katerim bo možno doseganje postavljenih ciljev. Timsko učenje je grajeno na skupni viziji. Je nadgradnja osebnega znanja. Vendar pa skupna vizija in talent ne zadoščata za uspešno prakticiranje timskega učenja. Mnogi timi in skupine so sestavljeni iz genialnih posameznikov, ki jih sicer družijo skupna vizija, vendar se dolgoročno skupinsko sodelovanje ne obnese. Potrebno je znati igrati in poznati svojo vlogo v skupini.

Timsko učenje naj bi poudarjalo tri osrednje dimenzije: (a) reševanja kompleksnih tematik se je potrebno lotiti poglobljeno, (b) danes se kaže izrazita potreba po inovativnih, visoko koordiniranih aktivnostih in (c) vpliv oziroma vzor članov skupine na druge time v podjetju.

Vključuje osvojitve dveh temeljnih elementov, dialoga in diskusije. O dialogu govorimo takrat, kadar je v skupini prisotno svobodno, neomejeno in kreativno raziskovanje kompleksnih problematik, ki jih skušamo razvozlati. Hkrati pa so člani skupine pripravljani in sposobni »poslušati« drug drugega in pri celotni zadevi ne vsiljevati svojih pogledov in nazorov. Dialog nudi posamezniku možnost pridobiti poglede in znanje, ki jih sicer individualno ne bi bilo možno. Člani skupine ne nastopajo kot nasprotniki, temveč kot

sodelavci, ki sodelujejo pri uresničevanju skupnih ciljev. S tem je ustvarjeno ozračje, v katerem je možen nenehen proces razvijanja in spreminjanja.

Diskusija je kontrast dialoga. V diskusiji posamezniki predstavijo svoje različne poglede, ki jih tudi zagrizeno branijo. Hkrati pa vsi iščejo najboljšo rešitev, ki bi uspešno podprla neko odločitev, ki jo je potrebno sprejeti v tem trenutku. Dialog in diskusija sta si načeloma lahko komplemetarna, vendar jih večina timov vsebinsko ne razlikuje, predvsem zaradi pomanjkljivega znanja. Vir problemov skupinskega nesodelovanja, učenja in nekomuniciranja so po mnenju Argyrisa obrambne aktivnosti. Posamezniki v skupini izvajajo obrambne aktivnosti takrat, kadar se želijo zaščiti pred nelagodjem. Takšno obnašanje je eno od največjih zaviralnih elementov uspešnega skupinskega učenja.

Timsko učenje je potrebno tako kot vsako drugo aktivnost prakticirati in uporabljati iz dneva v dan. In vaja je pomanjkljivost novodobnih delovnih skupin. Dialog je zelo močan dejavnik skupinskega učenja, ki ga je potrebno prakticirati vsak dan, ob različnih priložnostih in situacijah. Ne samo, da dialog nudi možnost raziskovanja in razreševanja kompleksnih vsebin, temveč omogoča svojim članom, da pričnejo opazovati svoje lastno razmišljanje. Posamezniki sicer opustijo svoje predpostavke in načela, vendar pa jih kljub temu svobodno in brez obremenitev posredujejo drugim članom v razmislek in diskusijo. Z drugimi besedami to pomeni, da predpostavke posameznika lebdiijo pred njim v zraku in so predmet neprestanega preverjanja in opazovanja. Rezultat je zmožnost globinskega vpogleda v izkušnje posameznika in njegova stališča, a kljub temu ohranjanje visoke ravni komuniciranja, kjer osebni pogledi ne kvarijo splošnega razpoloženja in skupinske pripadnosti.

SISTEMSKO RAZMIŠLJANJE je zadnji od elementov petih disciplin. Gre za paradigmo, ki poudarja nujnost celote. Ta metoda omogoča in vključuje razbijanje problema na njegove osnovne delce, analiziranje le-teh neodvisno drug od drugega ter sprejemanje zaključkov na podlagi ponovno sestavljene celote. Sistemsko razmišljanje omogoča vrhnjemu menedžmentu pridobiti sposobnost oblikovanja perspektive, ki nudi vpogled v trenutno organizacijsko strukturo podjetja, usmeritve podjetja v prihodnje in pregled nad usklajenostjo vseh disciplin organizacijskega učenja. Sposobnost širšega systemskega razmišljanja in oblikovanja modela, v katerem bo zajeto zunanje, eksplicitno razumevanje, bosta omogočala boljše dojetje in razumevanje organizacijske strukture, kulture in aktivnosti.

Da bi razumeli vir in bili sposobni poiskati rešitve sodobnih problemov, moramo linearno in mehansko razmišljanje umakniti nelinearnemu in organskemu razmišljanju. Bohm je poskušal razumeti celoto tako, da je med seboj zlepil posamezne delce razbitega zrcala. Vendar to enostavno ni mogoče. Kofman in Senge dodajata, da pri opredeljevanju značilnosti sistema ni mogoče niti ni ustrezno definirati organizacijo kot funkcijo njenih izoliranih komponent. Prvič, obnašanje sistema ni odvisno od aktivnosti posameznega dela organizacije, pač pa od

tega, kako je vsak tak del povezan z ostalimi. In drugič, da bi lahko razumeli sistem in njegovo naravo obnašanja, moramo najprej spoznati in razumeti njegov večji sistem, v katerem se nahaja in deluje. In ne nazadnje, najpomembnejše je, da pravilno in ustrezno opredelimo, kateri so primarni deli, ki sestavljajo takšen sistem. Kriterij delitve je pri tem odvisen od lastnega pogleda in namena.

Bistvo discipline systemskega učenja tiči v preobratu načina razmišljanja:

- spoznavanje in opazovanje medosebnih odnosov namesto dosedanjega opazovanja linearnih vzročno-posledičnih verig ter
- opazovanje in analiziranje procesa sprememb namesto njegovih posameznih slik.

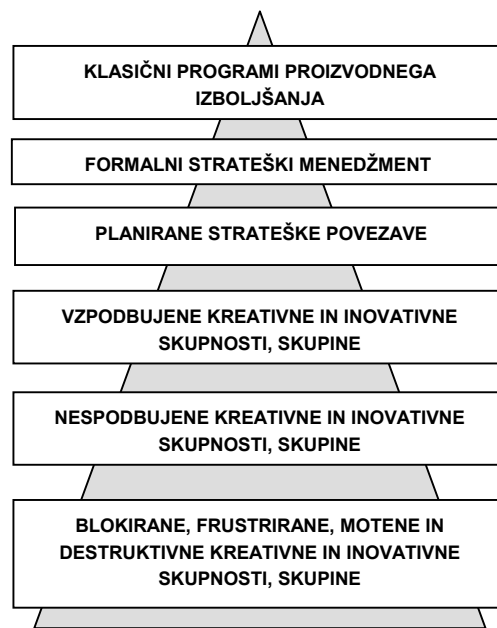
Prvi korak k stalni praksi systemskega razmišljanja je sprejemanje koncepta »povratne zanke«. Ta sporoča, kako lahko posamezne aktivnosti okrepijo ali uravnotežijo druga drugo. Vzpodbuja prepoznavanje tipov struktur, ki se vnovično pojavljajo v procesu. Končno, systemsko učenje ponuja bogat jezik, ki služi opisovanju različnih spektrov medosebnih odnosov in vzorcev sprememb. Poenostavlja življenje, saj nam pomaga prepoznati najgloblje vzorce obnašanja, ki se skrivajo za masko posameznih dogodkov in podrobnosti.

2.1.11 Ledena gora (učenja)

Ledena gora je izraz, ki se v literaturi organizacijskega učenja pojavlja v dveh vlogah: prvič, opozarja na problem neinformiranosti gornjega menedžmenta o dogajanju v podjetju in zunaj njega. Namreč obveščeni naj bi bili le o desetini tistega, kar se dejansko dogaja v podjetju in zunaj njega. Nekateri so celo tako kratkovidni, da menijo, da je to tudi dejansko vse, kar je povezano s poslovnim življenjem podjetja. Drugi se zavedajo, da je tudi nekaj več, torej vsaj tisto, kar preslišijo ali spregledajo, vendar nikakor ne poznajo poti, kako takšno pomanjkljivost odpraviti ali kaj točno bi bilo storiti (CornerStone, 1998, [URL:http://www.ourfuture.com/wkartot.htm](http://www.ourfuture.com/wkartot.htm)).

Drugi kontekst, v okviru katerega se uporablja izraz »ledena gora«, je kontekst organizacijskega učenja. Lahko bi govorili o dveh straneh ali dveh polovicah te ledene gore. Zgornji del združuje vse tiste kontekste organizacijskega učenja, ki so vidni, lahko dostopni in pomagajo vodjem oziroma menedžerjem podjetja pri oblikovanju strateških kontrol. Spodnji del gore pa je tisti del pod gladino, ki ga s prostim očesom ni mogoče zaznati in ga je težko razumeti, še težje pa obvladati. V tej skupini kontekstov se kontrola in vodenje odvijata predvsem v skupinah učenja. Kar se dogaja v tem predelu, je zelo šibko povezano z uradnimi direktivami, ki jih predpisuje in zapoveduje vodstvo podjetja, hkrati pa takšne skupine ljudi posvečajo majhno pozornost glavnemu toku ciljev in poslovni politiki.

Slika 15: Konteksti organizacijskega učenja – »ledena gora«.



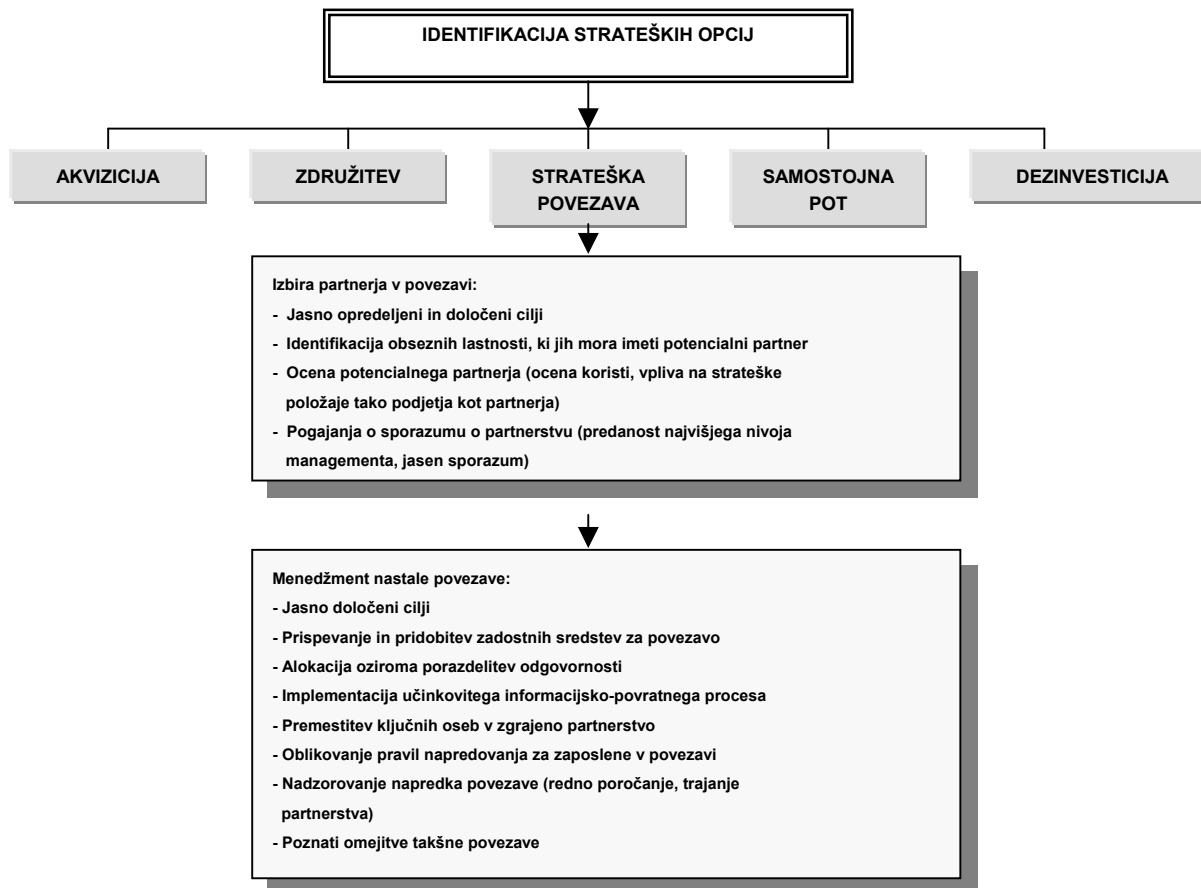
Vir: Richardson: Learning contexts and roles for the learning organization leader, 1995, str. 16.

Klasični programi proizvodnega izboljšanja so zasnovani na najvišji ravni v organizacijski strukturi podjetja – to je vrhnjega menedžmenta, ter predstavljajo sistematične in preventivne (proaktivne) poskuse izboljšanja organizacijskega poslovanja. Največkrat gre pri tem konceptu za vključevanje zunanjih sodelavcev, svetovalcev, teoretikov, prek katerih prinašajo v podjetje znanje, potrebno za izboljšanje proizvodov, storitev in procesov. Ta oblika organizacijskega učenja se ponavadi osredotoča na funkcijske aktivnosti organizacije, torej na tiste aktivnosti, ki se jih da izboljšati na načinih, pri katerem kopiramo »boljšo« oziroma »najboljšo« prakso drugih podjetij. Nekatera znanja so pridobljena ali oblikovana z razvijanjem lastnih idej o načinih in poteh izboljšanja marketinga, proizvodnje in distribucije, vendar pa gre v večini primerov za kopiranje »najboljših praks« od drugih, sorodnih podjetij.

Formalni strateški menedžment kot drugi del »ledene gore« razkriva težko razločljive trende poslovnega okolja organizacije, ki bi se v prihodnje lahko razvili v pomembne strateške faktorje. Gre za sistematično-strukturirano funkcijo, ki »svoje« znanje in informacije uporablja za centralno planiranje poslovnih aktivnosti. Tako organizacija razvije formalna orodja za reševanje tekočih vprašanj in problemov, ki se pojavijo v njenem poslovnem okolju. Pedler opozarja na kar nekaj splošnih dejavnikov, do katerih bi morala biti podjetja posebno pozorna, jih spoznavati in se nanje aktivno odzivati. Na kratko gre za vprašanje demografskih trendov, raznolikost ljudi (glede na spol, izobrazbo, kulturo, starost itd), neravnotežje med bogatimi in revnimi, rojevanje verskega fundamentalizma, povečano poudarjanje poslovne etike, naraščanje svetovnega terorizma, osebno zadovoljstvo pri delu, vprašanja ekologije, nestabilnost finančnih trgov, nastajanje »svetovne vasi« (evropeizacija, globalizacija), kolaps srednjega menedžmenta, prisotnost žensk v upravnih odborih podjetij, pretirana

avtoritativnost in pomanjkanje demokratičnosti v podjetjih, pomembnost informacije in informacijske tehnologije ter biti ali postati socialno in moralno odgovorno podjetje (Richardson, 1995, str. 16).

Slika 16: Kontrolni listek za oblikovanje uspešne strateške povezave



Vir: James B.G.: Alliance: the new strategic focus«, 1985.

Planirane strateške povezave so posebne oblike skupnih vlaganj, ki združujejo ljudi in sredstva iz različnih delov in oddelkov podjetja ali različne dele različnih organizacij v nove organizacijske strukture. Te organizacijske konfiguracije bi pospeševale in krepile skupne razvojne projekte, ki bi vzajemno koristili vsem udeleženiim. Takšne oblike sodelovanja omogočajo vzpostavljanje mrežnega sodelovanja, pri čemer pa so kompetence posameznih projektnih vodij omejene v tem, da kljub vsemu morajo (po navodilih svojega vrhnjega menedžmenta) zastopati interese svoje enote, oddelka ali podjetja. Za uspeh takšnega zavezništva med različnimi podjetji morajo biti nujno izpolnjeni nekateri pogoji (glej sliko 16). Vse preveč se pri klasičnih metodah pojavlja problem zbirokratiziranosti, ki ljudem jemlje voljo, jih dela pasivne, organizacijsko strukturo naredi togo in nesposobno hitrega reagiranja na dogajanja v podjetju ali njegovem okolju.

Vzpodbujene kreativne in inovativne skupnosti so skupine/mreže učečih, ki jih vrhnji menedžment priznava in jim pri opravljanju potrebnih aktivnosti ter ostalega dela daje precejšnjo avtonomijo. Njihova naloga je ustvarjanje novih idej in realiziranje teh idej v uspešne nove proizvode, procese in storitve. Aktivnosti ustvarjanja zahtevajo nujno interakcijo in sodelovanje med vodji inovacijske mreže. To je mreže, ki jo je delno oblikovala formalna organizacija, delno pa sami člani mreže. Ključna vloga in naloga vodij formalne organizacije je omogočanje zadostne svobode kreativnemu delu, ki bi morebiti lahko celo vplivala na siceršnje poslovanje in rezultate podjetja. Čeprav so »ustvarjalci« deležni precejšnje svobode, je še vedno vrhnji menedžment tisti, ki določa in predstavlja omejitve.

Nespodbujene kreativne in inovativne skupnosti so tiste, ki svoje ideje razvijajo. Razvijajo jih v uspešne inovacije, čeprav jim nasprotuje formalna organizacija (uradna »oblast« v podjetju). Gre za navdušence, ki pri uresničevanju svojih idej in sanj kljubujejo sistemu, v katerem delajo. Svoje cilje največkrat dosežejo tako, da s svojimi aktivnostmi sprva prodrejo v splošno življenje v organizaciji in s tem dosežejo formalno odobritev družbe (to pa šele potem, ko se dejansko tudi dokažejo). V takšnem okolju se ponavadi rojevajo ideje za oblikovanje novih proizvodov, prakse in paradigem, ki opredeljujejo pot, ki bi jo organizacija morala izbrati.

Spodnji in zadnji nivo »ledene gore« je koncept blokiranih, frustriranih, motenih in destruktivnih učečih skupnosti. Te skupnosti so sestavljene iz tistih učečih ljudi, ki so frustrirani s formalno organizacijo ali čutijo neznanski odpor in negativizem do nje. Njihov pogled na svet se precej razlikuje od tistega, ki ga ima vodstvo podjetja. Lahko bi jih označili kot »problematične skupine«, čeprav niso. Mnogokrat se izkaže, da privilegiranost nekaterih pri uresničevanju svojih idej in kariere ter »a priori« odpor vodstva do idej, ki jih predlagajo člani teh skupin, zelo negativno vpliva ne samo na sam proces organizacijskega učenja, pač pa tudi na poslovno uspešnost podjetja. S takšnim odnosom do t.i. blokiranih skupnosti se vzpodbuja učenje, ki precej škoduje sami organizaciji. Namesto tega bi lahko takšne skupine usmerjali in z izkazano pozornostjo in potrpežljivostjo realizirali skrite ustvarjalne potencialne, ki jih te, drugače misleče skupine prav gotovo imajo.

2.2 Strateške povezave in korporacijske univerze

Sklepanje strateških povezav in ustanavljanje korporacijskih univerz sta zadnja dva trenda pridobivanja in generiranja novega znanja. Za prvo obliko se odločajo predvsem podjetja, ki jim primanjkuje določenega znanja oziroma podjetja, ki so se znašla v težavah in je njihovo specifično znanje edino, ki jih lahko reši zloma. Druge oblike, to je ustanavljanja lastnih univerz, se poslužujejo predvsem podjetja, ki so globalno profilirana in poslujejo pretežno v panogah nove ekonomije. To so na primer Cisco Systems, Dell Computers, Sun Microsystems, Motorola in druga.

Eden od načinov učenja je tudi prakticiranje najboljšega. To pomeni, da se primerjamo s sorodnimi podjetji in ob analiziranju skupnih vzporednic iščemo rešitve za svoje pomanjkljivosti predvsem v znanju. Kakorkoli že, oba naslovna koncepta se razlikujeta drug od drugega, vendar s svojim načinom iskanja novega znanja opozarjata na racionalnost ter poslovno moč, ki jo podjetje uživa na trgu.

2.2.1 Strateške (učee) povezave

Tok tehnoloških sprememb postaja večji in globlji, meje proizvodnih možnosti pa čedalje bolj izginjajo. Postati globalen je postala strast vsakega podjetja. Ta neznosna obsedenost se kaže v potrebah po novih sposobnostih in veščinah, takih, ki bodo podjetju vsaj do neke mere omogočila ohranitev obstoječega položaja na trgu. Seveda pa tudi tistih, ki bodo omogočala uspešno in pravočasno odkrivanje poslovnih priložnosti.

Krepitev svetovne konkurence je podjetja pahnila v iskanje in razvijanje novih veščin na vseh poslovnih področjih, vendar so se kljub temu menedžerji na ljubo stroškovnim pritiskom in krajšanju življenjskega cikla proizvoda znašli pred ogromnimi časovnimi stiskami in pomanjkanjem virov. Akvizicije so za marsikatero podjetje predrag način krpanja nastalih lukenj. Četudi bi pridobili zelena specifična znanja in veščine, ta ne morejo nadomestiti velikih finančnih izdatkov, ki bi nastali z odkupom kakega manjšega podjetja. Četudi pa bi bila cena nakupa manjšega podjetja ugodna, je vprašanje, ali stopnja razvoja kupljenega podjetja kompenzira izdatke. Kot rezultat teh tveganj in pritiskov so podjetja poiskala rešitev v sklepanju povezav z drugimi podjetji; in to ne glede na gospodarski sektor ali vrsto situacije, pred katero se je podjetje znašlo.

Samo v letih 1997 in 1998 se je v svetu med podjetji in institucijami spletlo prek 20.000 takšnih povezav; vse z namenom pridobiti manjkajoče znanje in izkušnje. Še bolj neverjetnejši je podatek, da se je kar polovica takšnih povezav spletla med konkurenti (Margulis, Pekar, 2001, str. 8-9). Presenetljivo dobri so bili rezultati, ki so jih podjetja dosegala s temi povezavami. Omenjene strateške povezave so konstantno dosegale kar 17-odstotno donosnost²⁷. To je enkrat bolje od donosnosti, ki jih podjetja v povprečju dosegajo z običajnimi investicijami. Potemtakem so strateške povezave koristne ne samo zaradi novega znanja in veščin, ampak tudi zaradi same donosnosti. Namesto takih strateških povezav se uporablja tudi ime učeče povezave. O učečih povezavah govorimo takrat, kadar pride do ponotranjenja novega znanja. Tipično za takšno povezavo je, da vsaj en partner prek te povezave osvoji veččino, ki se jo je naučil od drugega.

Pogoj za uspešno sožitje dveh ni, da mora biti eno od njiju vodilno podjetje v določeni gospodarski panogi. Zaželeni so takšni partnerji, ki želijo izmenjati znanje in izkušnje za druge

²⁷ Drug zelo vzpodbuden podatek je, da je 25 najbolj aktivnih podjetij iz strateških povezav doseglo 17,2-odstotni donos na kapital. V dokaz, da je to fantastičen podatek, priča dejstvo, da je to kar 40 % nad povprečjem, ki ga dosegajo podjetja, uvrščena na prestižno lestvico Fortune 500.

prednosti ali pa so enostavno manj dejavni v ščitenju svojega know-howa. Ponavadi v takšne povezave vstopajo podjetja, ki na trgu nastopajo kot izzivalci ali pa so prišla do tiste kritične točke, ko lahko svoje specifične veščine zamenjajo za pridobitev konkurenčnosti, ki je bila z napačnimi poslovnimi odločitvami zapravljen. Vstopanje v učeče se povezave je lahko tudi tvegano početje, vendar bo največ od sodelujočih podjetij profitiralo tisto, ki bo v takšni povezavi iskalo znanje. Nesporno vodilna podjetja se po vsej verjetnosti ne bodo obremenjevala s tem, kaj se lahko nauči drugo partnersko podjetje. Močno so namreč prepričana, da s svojim dominantnim položajem niso ogrožena pred šibkejšimi podjetji, ki v tej povezavi nastopajo kot učenec.

Na drugi strani spektra konkurenčnosti pa se največkrat znajdejo podjetja »odpadniki«, ki edino rešitev za preživetje vidijo v vstopu v takšno povezavo, kjer lahko svoje specifično znanje dobro prodajo. Ponavadi so takšna podjetja pripravljena zamenjati svoje prednosti za tisto, česar si ne morejo več privoščiti. Glavna zahteva za učeče se povezave je, da ima podjetje jasno opredeljen cilj – torej kakšno znanje ali sposobnosti želi pridobiti. Pokazalo se je, da v povezavah, v katerih je imelo eno partnersko podjetje jasno opredeljen namen učenja, pridobilo in osvojilo bistveno več znanja in veščin kot drugi partner, ki se z opredeljevanjem namena učenja sploh ni ukvarjal. Povezave so največkrat pristop, s katerim lahko dokaj poceni pridemo do tako zelenega znanja, ki je kritično za uspeh našega poslovanja v prihodnje.

Četudi partner nima oblikovanega namena učenja, ga lahko nadomesti s čim drugim. Zato je napačno trditi, da je takšen partner zaslepljen. Povezava je lahko zanj eleganten izhod iz neprivlačnega posla. Lahko je celo tako, da veščine, ki jih prenese podjetje na svojega partnerja, niso več kritično pomembne za dolgoročen obstoj v poslu. Četudi podjetje sprejme odločitev, da ne bo več nadaljevalo z nekaterimi aktivnostmi, to ne pomeni avtomatično, da je s tem podjetjem nepreklicno konec; podjetje lahko enostavno preusmeri svojo energijo in finančna sredstva na področja, ki nudijo precej donosnejše priložnosti, kot je bilo to značilno za dosedanje poslovno področje.

Povezave so lahko tvegano početje, vendar so nujni del tako kratkoročne kot dolgoročne strategije. Zato je pomembno, da podjetje sistematično pristopi k sprejemanju odločitve o vstopu v povezavo, vpelje učinkovite modele izobraževanja in sisteme vzpodbud ter razvije sposobnosti, ki so potrebne za upravljanje takšnih povezav. To pomeni, da oblikuje posebno skupino menedžerjev, ki bo predana ciljem takšne povezave.

2.2.2 Korporacijske univerze

Do sredine 90-ih je bilo zelo prisotno izobraževanje zaposlenih prek internih in zunanjih seminarjev, ki so jih organizirale izobraževalne institucije. Poleg tega so bili ponavadi takšnih seminarjev deležni le posamezniki, pretežno vodstveni ljudje. Podjetja so se kljub svojim

naporom za izobraževanje in pridobivanje novega znanja znašla pred dvema velikima problemoma. Prvič, novo znanje nikakor ni doseglo vseh v podjetju, ampak le redke izbrance. In drugič, podjetja so trošila veliko denarja za različne seminarje, vendar le-ti velikokrat niso upravičili pričakovanj. Podjetja so začela iskati izhod iz tega dvojnega razočaranja.

Rešitev so našla v oblikovanju svoje lastne univerze. S centraliziranjem izobraževanja in usposabljanja pod eno streho so si podjetja zagotovila ustrezno strokovno usposobljenost zaposlenih, ki naj bi podjetju prinesla tako visoko stopnjo konkurenčnosti kot tudi zelo specifično znanje o storitvah in proizvodih podjetja (Corporate University Exchange, 2001, [URL:http://www.timwinc.net/fortune/sections/corpuni/corpuni.htm](http://www.timwinc.net/fortune/sections/corpuni/corpuni.htm)). Z brezmejnimi razvojem interneta so možna usposabljanja celo prek telefonskih linij. Takšno izobraževanje terja relativno majhne stroške, obenem pa je znanje moč posredovati na različne konce sveta, kjer imajo (predvsem multinacionalna) podjetja svoja predstavništva in proizvodne obrate. Obenem se srečujemo na internetu s pravo eksplozijo izobraževalnega gradiva, ki ga pripravljajo bodisi posamezniki, akademske ustanove ali svetovalne družbe. Zaposleni vidijo svojo univerzo kot pozitiven korak in priložnost pri razvoju lastne kariere.

V svetu je danes registriranih več kot 1600 tovrstnih univerz. Predvsem v zadnjih letih je opazen izreden trend naraščanja tovrstnega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v podjetjih. O tem, kako hitro so rasle korporacijske univerze, priča tudi podatek, da je bilo v letu 1988 manj kot 400 univerz takšnega izvora (WorkforceEconomics, 1997, str. 2). Med najbolj znanimi je prav gotovo Motorolina univerza, poleg nje izstopajo še nekatere druge, kot so to Univerza Hart, Schaffer, Univerza Marx, The Southern Company College, SunU...

Korporacijska univerza prinaša marsikatero prednost in koristi. Med drugim (Tobin, 1998, str. 176-184):

- ustanovitev univerze pomeni, da se bodo povečala sredstva, namenjena izobraževanju in usposabljanju, morda celo do te mere, da se bo podjetje odločilo za izgradnjo študijskega kampa,
- korporacijska univerza vzpodbudi povečano pozornost ne samo na usposabljanje, ampak tudi na to, kako lahko usposabljanje in izobraževanje pripomore k povečanju učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih,
- ob ustanovitvi takšne univerze se k samim naporom za kvalitetno usposabljanje aktivno vključujejo tudi generalni direktorji in drugi visoki in pomembni člani vrhnjega menedžmenta²⁸.

Tudi pri tem pristopu se pojavljajo določene pomanjkljivosti, na katere opozarja Tobin. Razlog, zakaj se menedžerji odločijo za ustanovitev univerze, je bolj zaradi osebnega prestiža

²⁸ Med najvidnejšimi menedžerji, ki so naravnost odlično odigrali vlogo velikega vodje, vizionarja in učitelja, se pojavljajo imena, kot so Rolf Breuer (Deutsche Bank), Robert Buckman (Buckman Laboratories), George David (United Technologies) Michael Dell (Dell Computer) in drugi.

kot dejanske navdušenosti. Ponavadi se v teh univerzah okrepi t.i. formalno učenje, pogostokrat na račun drugih oblik učenja. Hkrati omejuje prostor, kjer se takšne aktivnosti usposabljanja lahko odvijajo, kar pomeni izključevanje učenja na delovnem mestu med opravljanjem dnevnih delovnih aktivnosti. In ne nazadnje, učitelje in mentorje sili k bolj akademskemu pristopu posredovanja znanja, s čimer lahko sčasoma pripelje do resnega problema oddaljevanja od poslovnega dogajanja v podjetju in zunaj njega.

Ne glede na slabosti postajajo korporacijske univerze dober vir zaslužka. To je eden izmed razlogov, zakaj je vse več podjetij, ki se odločajo za ustanovitev lastne univerze. Slednje postajajo pravi mali profitni centri. Tako lahko poleg poglobljanja sposobnosti učenja uporabljajo znanje tudi za usposabljanje strank, dobaviteljev in distributerjev, s čimer ustvarjajo pomemben denarni tok, ki priteka v podjetje (CorporateUniversityXchange, 2001, URL:<http://www.timwinc.net/fortune/sections/corpuni/corpuni.htm>).

Veja usposabljanja in izobraževanja je stopila z začetkom ustanavljanja korporacijskih univerz na novo pot. Leta nazaj je izobraževanje veljalo kot nekaj obveznega, česar so se mnoga podjetja z velikim odporom izogibala. Danes je učenje postalo način poslovanja, saj se podjetja zavedajo, da je to edini način, kako postati in ostati uspešen. To je tudi eden od razlogov, da se je število domačih hišnih univerz povečalo kar za faktor 4 glede na leto 1988. In vse kaže tako, da se ta trend ne bo še prav kmalu zmanjšal.

Glede na rezultate raziskave Ameriške družbe za usposabljanje in razvoj (ASTD²⁹) so se v Združenih državah Amerike izdatki za izobraževanje in usposabljanje (brez inflacije) v zadnjih 12 letih povečali kar za 18%. Nacionalni center za kvaliteto izobraževanja delavcev je med podjetji, vključenimi v raziskavo, odkrilo kar 60% takih, katerim so se ti izdatki povečali, le dva odstotka pa naj bi bilo takih, katerim so se tovrstni izdatki v zadnjih letih znižali.

V eni od raziskav je bilo odkrito, da na izdatke za izobraževanje ne vpliva velikost podjetja, temveč poslovno okolje. Med najvidnejšimi dejavniki učenja in usposabljanja se pojavljajo kompleksnost poslovnega okolja, stopnja tržne konkurenčnosti podjetja in ostalih ter interna organizacija. Vsekakor obstaja pozitivna povezava med delovno prakso, kot je to npr. TQM, delo v skupinah in kroženje, ter količino usposabljanja, namenjenega zaposlenim³⁰.

Ena izmed zanimivih ugotovitev študije je tudi ta, da imajo delavci z višjo stopnjo izobrazbe večje možnosti za dodatno obliko usposabljanja, kot pa tisti z nižjo izobrazbo. Nekoliko bolj presenetljiva je ugotovitev, da je količina izobraževanja odvisna tudi od kompleksnosti samega dela, manj pa od same izobrazbe³¹. Torej naj bi na odločitev o tem, kdo bo deležen

²⁹ Ameriška kratica za American Society for Training and Development.

³⁰ Raziskava Paula Ostermana v Industrial Relations.

³¹ Vir Urad za statistiko dela v ZDA.

izobraževanja, najprej vplivala narava in kompleksnost dela, šele nato izobrazba. Osterman z raziskavo še ugotavlja, da naj bi podjetja, katerih zaposleni imajo bolj specifična znanja in sposobnosti, omogočala večjo količino usposabljanja in izobraževanja od podjetij, katerih delavci posedujejo splošnejša znanja.

Nazadnje se še postavlja vprašanje, kdo sploh organizira in vodi takšne izobraževalne seminarje. Torej od kod ponavadi prihajajo inštruktorji in učitelji. Rečeno je bilo, da je v zadnjem desetletju opazen močan trend ustanavljanja lastnih univerz. Poleg lastnih iniciativ se podjetja v največkrat poslužujejo zunanjih izobraževalnih storitev. Na prvem metu so to prodajalci tehnične in visoko specializirane opreme, tem sledijo privatni svetovalci. Tudi razne tehnične univerze in združenja predstavljajo pomemben vir učenja. Preseneča ugotovitev, da so na zadnjem mestu tista izobraževanja, ki jih organizira država.

Tako lahko v prihodnjih letih pričakujemo podobne trende izobraževanja tudi v Evropi, čeprav je marsikje, posebej v Srednji in Vzhodni Evropi, javna institucija še vedno pomemben vir izobraževanja. To drži predvsem za kapitalsko šibkejša podjetja, ki jih v teh gospodarstvih gotovo ne manjka. Verjetno bo potrebno še nekaj desetletij, da bodo vzhodna gospodarstva dosegla sedanji ameriški nivo.

2.3 Vpliv informacijske tehnologije na organizacijsko učenje

V svetu visoke konkurenčnosti je za podjetje edina rešitev, da postane učeča organizacija. Neverjetni razcvet informacijske tehnologije je organizacijam omogočil, da koristno uporabijo in do neke mere obvladajo velike količine informacij, ki jih ponuja svetovni splet. Podjetja se morajo naučiti reševati probleme sistematično, se učiti iz lastnih izkušenj in iz izkušenj drugih ter hitro in učinkovito prenašati znanje vzdolž celotne organizacije. Ravno razvoj informacijskih sistemov in tehnologije je povečini zaslužen, da podjetja lahko dosegajo in prakticirajo zgoraj naštetih potrebe in veščine.

V literaturi in praksi se pojavlja pojem informacijski menedžment. Osnovni cilj informacijskega menedžmenta je kontroliranje informacijskih virov ter razvijanje informacijskih sposobnosti, ki bodo organizaciji omogočili učenje in hitro prilagajanje poslovnemu okolju (Choo, 1995, str. 5). Ustvarjanje, pridobivanje, shranjevanje, analiziranje in uporabljanje informacij omogočajo intelektualno delo, ki spodbuja k razvoju in rasti inteligentne informacije. Centralni akterji informacijskega menedžmenta morajo biti zato uporabniki teh informacij. Sodelovati morajo s skupinami, ki vključujejo informacijske strokovnjake in informacijske tehnologe. Informacijski menedžment mora opozarjati na socialni in situacijski pomen uporabe informacije. Informacija namreč pridobi pomen in namen le z diskusijo, ki se razvije med člani delovne skupine za reševanje problemov.

Razvoj t.i. »tretjega vala« tehnoloških inovacij bo gotovo močno vplival na človeško obnašanje in obstoj. Navajajo se mnogi faktorji, ki spodbujajo nov val tehnoloških inovacij (Forster, 2000, str. 255). Najpomembnejša je nepotešljiva človeška radovednost o lastnem okolju. Drugi faktorji vključujejo globalizacijo poslovanja, evolucijo ekonomije znanja, povečano konkurenčnost na trgih in spreminjanje zahtev, ki jih postavljajo potrošniki. Že obstoječe informacijske tehnologije so močno vplivale na način dela in učenja zaposlenih. Tehnologije omogočajo organizacijam priložnost za hitrejše in učinkovitejše komuniciranje.

Eden od primerov, ki dokazujejo, kako močan je vpliv nove generacije tehnologij, je razvoj interneta. Razvoj interneta, intraneta, e-mail komuniciranja in konstantno on-line komuniciranje pričajo o tem, kako intenzivno je informacijska tehnologija posegla v naše delo, poslovanje in delovanje organizacije. Digitalno komuniciranje je orodje, s katerim je organizaciji uspelo prodreti skozi debele zidove birokracije. Je tehnologija, ki je spodkopala trdo hierarhično strukturo podjetij in zaradi katere je večji del srednjega menedžmenta postal nepotreben. Omogočila je poslovno sodelovanje na svetovnem nivoju in to kljub velikim razdaljam med posameznimi podjetji.

Uvedba informacijske tehnologije predstavlja velik korak za katerokoli podjetje. Da bi bila podjetja sploh sposobna institucionalizirati takšne radikalne spremembe in inovacije, kot je ta, morajo postaviti visoko učinkovite elektronske trge za ideje, kapital in talent (Hamel, 2000, str. 289-290). V svetu večina podjetij teži k vzpostavitvi in oblikovanju t.i. virtualne organizacije. Očitno je, da smo šele na začetku »virtualne poti« ter da ti trendi še ne bodo tako kmalu zbledeli. Izboljševanje poslovnih procesov kot tudi organizacijsko učenje dovoljujeta organizacijam soočanje s problemi, ki so tipični za visoko konkurenčna in z znanjem intenzivna gospodarstva. Čeprav se bodo pojmi, kot sta izboljševanje poslovnih procesov in organizacijsko učenje, zamenjali z novimi, bo spreminjanje procesa in pridobivanje znanja ostala osrednja aktivnost podjetja.

Vse od leta 1980 smo priča eksponentnemu razvoju elektronskih tehnologij. Do danes se je uporaba računalniških mrež zaradi hitrega in nemotenega komuniciranja v organizaciji in z zunanjim okoljem zelo povečala. Elektronsko komuniciranje v organizacijah je bilo vzpostavljeno s postavitvijo LAN – Local Area Network sistemov, v zadnjem času pa »intranetov«. Podobne povezave so bile z zunanjim poslovnim okoljem vzpostavljene s postavitvijo WAN – Wide Area Network sistemov. V zadnjem času je namesto teh prišel v rabo »internet« in med-organizacijski računalniški sistem.

Razvoj novega specializiranega znanja in globalizacija poslovanja sta bila glavna spremljevalca in razloga za pojav in razvoj računalniških mrež, ki so mnogim organizacijam omogočile sprehod prek geografskih in državnih meja. S tem so se organizacije približale organizacijski paradigmi, ki poudarja fleksibilnost, akumuliranje in razvijanje novega znanja ter vzpodbujanje skupinskega dela.

Informacijska doba je prinesla mnogo pozitivnega. Podrla je omejitve birokratskega poslovanja, zmanjšala stroške ter povečala domet podjetja globalnih razsežnosti. Eden glavnih problemov, s katerimi se podjetje srečuje, je preobremenitev informacijskih sistemov z informacijami in podatki. Eksponentno povečevanje količine podatkov in zapisov ter znanja, ki ga ponuja svetovni splet, ne omogoča podjetjem le enostavnega dostopa, pač pa predstavlja tudi velikansko težavo, kako ločiti dobro od slabega, kvalitetno od nekvalitetnega, koristno od nekoristnega. Kljub temu, da se tudi računalniška tehnologija in z njo kapacitete računalniških sistemov ves čas izboljšujejo, postaja razkorak vse večji. Za zdaj kaže, da to bitko izgubljam.

Ne moremo se izogniti spoznanju, da se družba, katere del so tudi organizacije, pod vplivom informacijske tehnologije zagotovo spreminja. Zaradi računalniških in informacijskih mrež, kakršna sta Intranet in Internet, bo vse več ljudi svoje vsakodnevno službeno delo opravljalo kar doma. Priča smo že razvijanju elektronskega bančništva ter izobraževanju prek svetovnega spleta. Tudi posamezne poslovne konference in sestanki so že lahko vodeni elektronsko, to je prek hitrih terminalov.

Tehnologija je le orodje, ki omogoča hiter dostop do informacij, prenašanje znanja ter premagovanje geografskih ovir. Bistvo tehnologije je, da navadnim ljudem omogoča dostop do globalnega bazena znanja, kar pomeni, da se na nek način gibamo nazaj v preteklost. To je v tisto preteklost, ko so vladali tesni, osebni odnosi med podjetjem in stranko. Tendence svetovnega poslovanja so, da se zaradi možnosti, ki jih ponuja sodobna tehnologija, približamo dejanskim potrebam in željam, ki jih izraža sleherni posameznik, ki je lahko naša bodoča stranka. Spremljanje nakupovalnih navad in obnašanja potrošnika, ki nam ga omogočajo baze podatkov, lahko bistveno pripomorejo k oblikovanju resničnega profila kupca. Temu profilu pa lahko potem prilagodimo svoje proizvode in storitve.

Kreiranje in uporaba novega znanja je možna edino prek informacijsko-strateškega partnerstva, ki združuje večšine in strokovnost ljudi s tega področja, informacijskih strokovnjakov in strokovnjakov informacijske tehnologije. Sinergija kolektivnosti je nujna, če želimo prevetrili skrinjo, kjer se zbirajo strukturirane kot nestrukturirane, interne in eksterne, zgodovinske, sedanje kot tudi v prihodnost orientirane informacije. Sinergija je neizbežno potrebna tudi pri oblikovanju informacijskih struktur, ki bodo ustrezale zahtevam uporabnikov informacij. In ne nazadnje je združitev »svete trojice« potrebna zaradi učinkovitega integriranja organizacijskih informacijskih procesov, ki so odskočna deska za oblikovanje učeče organizacije. Potrebno je sodelovanje vseh treh strani, če želimo razvozlati in poiskati podatke, ki bodo z uporabo postali znanje organizacije.

Izjemen primer tehnološko-organizacijske razvitosti je Toshiba. Toshiba je razvila lasten poslovno informacijski center, s katerim je združila uporabo računalniške, mrežne in elektronske tehnologije. S tem je razširila vlogo shranjevanja informacij na celo paleto

aktivnosti; to je od zbiranja informacij, dodajanja vrednosti, pa vse do distribuiranja zbranih informacij. Center ponuja tudi t.i. elektronsko informacijsko orodje, ki končnim uporabnikom dovoljuje dostop do zadnjih informacij, člankov strokovnih publikacij in revij, vladnih poročil in drugih virov.

Vloga informacijske tehnologije ne sme biti omejena le na tehnično podporo, ki omogoča hitro prenašanje informacij in komuniciranje. Tehnologijo je potrebno povzdigniti do te mere, da bo uporabnikom informacij nudila dostop do inteligentnih virov, za katere ne bo potrebno pretirano izgubljati dragocenega časa, hkrati pa bo s svojo prisotnostjo prispevala velik del dodane vrednosti, ki jo podjetje ustvarja.

2.4 Ovire uspešnega razvoja organizacijskega učenja

Na poti k vzpostavitvi okolja, ki vzpodbuja organizacijsko učenje in v končni fazi privede do stanja učeče organizacije, je mnogo ovir, ki lahko preprečijo uresničitev idealne organizacije. Med najpogostejšimi ovirami se navaja predvsem (Bowers, 2001, str. 8):

- preveliko ukvarjanje z reševanjem operativnih problemov ali kot pravijo z gašenjem ognja: podjetja si ne vzamejo dovolj časa za trezen in strateško naravnani premislek,
- podjetja so preveč osredotočena na sisteme in procese³², s čimer nehote izključujejo precej pomembnejše dejavnike, ki odločno vplivajo na organizacijsko učenje (birokratizacija napram razmišljanju),
- pomanjkanje usposabljanja, razen seveda na tistih področjih, kjer se trenutno kažejo največje potrebe,
- preveč zasebnega poslovanja znotraj samega podjetja,
- prevelik in pretesen nadzor od zgoraj navzdol; ta se predvsem kaže v pomanjkanju pristojnosti, ki bi jih lahko podelili zaposlenim na različnih organizacijskih nivojih.

Resna ovira, ki lahko ogrozi proces organizacijskega učenja v podjetju, je tudi nedostopnost ali pomanjkanje podatkov, ki bi bili lahko podlaga učinkovitemu učenju. Včasih so lahko razlogi za takšno stanje problemi, ki so se pojavili prvič. Ob tem pa tako v organizaciji kot zunaj nje ne obstajajo nikakršni relevantni podatki, ki bi lahko prispevali k njegovemu uspešnemu reševanju. Še največkrat so pravi vzrok takšnih situacij ljudje, ki sicer imajo t.i. relevantne podatke, vendar jih ne ponudijo v uporabo. Nesodelovanje zaposlenih pri reševanju določenega problema izvira tudi iz tega, da ljudje ne poznajo širšega konteksta poslovanja podjetja ali celo še več, da ne verjamejo, da njihove izkušnje ali znanje lahko koristijo podjetju in sodelavcem.

Tudi organizacijska kultura se lahko pojavi kot ena od ovir pri posredovanju in izmenjavanju podatkov. Mnoga podjetja se srečujejo s kompleksom »not-invented-here³³«, torej da se

³² To je pridobivanje različnih certifikatov kot na primer ISO 9000.

tujega znanja in izkušenj ne bodo posluževala. To pomeni, da štejejo le rešitve, ki so rezultat lastnih internih naporov in raziskav. Takšna trmoglava usmerjenost lahko nemalokrat terjaja zelo velik davek, ki lahko v najslabšem primeru pomeni tudi zaprtje obrata.

V podjetjih se med drugim opaža, da vsega znanja, ki ga ljudje pridobijo prek posameznih seminarjev in drugih izobraževalnih srečanj, nimajo možnosti niti priložnosti uporabiti na svojem delovnem mestu. Čeprav se je udeleženec seminarja zaradi pridobljenih novih pogledov, zamisli, idej in znanja spremenil, je podjetje ostalo nespremenjeno. Torej nekdo postane nezaželen v lastnem podjetju. Ovire se manifestirajo predvsem prek vsakodnevnih pritiskov, češ da je potrebno zamujeno nadoknaditi. Če torej želimo, da nekdo pridobljeno informacijo spremeni v znanje ter bistveno spremeni način opravljanja svojih aktivnosti, mu moramo nuditi priložnost, da vse nove ideje tudi preizkusi.

Eden od problemov je tudi, da ko zaposleni poskuša uporabiti novo znanje in informacije, ne pričakuje, da bo s tem spremenil svoje delovno okolje in povzročil pojav novih problemov, s katerimi se do sedaj še ni srečal. S preizkušanjem novih idej so povezani neizogibne napake in problemi, zaradi česar zaposleni največkrat opušča nove pristope reševanja in se zateka k starim, preizkušenim, a manj učinkovitim rešitvam. Tudi menedžerji so lahko precejšnja zavora, posebej takrat, kadar preprečujejo ali ovirajo uporabo informacij in preizkušanje novih idej.

Najtežje pa je odkriti in posredovati znanje, ki ga ni. Gre za t.i. »skrito« znanje. To znanje je zelo težko zajeti in ga shraniti v baze podatkov, saj temelji na osebnih izkušnjah in intuiciji in se ga zato ne da na enostavno predstaviti in zapisati v pisni ali elektronski obliki. Edini kanal prenašanja tovrstnega znanja so medsebojni pogovori, srečanja in diskusije. Čeprav je v vsakem podjetju nekaj takih ljudi, ki slovijo kot veliki strokovnjaki in so zaradi svoje strokovnosti visoko spoštovani, pa slednji predvsem zaradi organizacijske kulture in klime niso pripravljeni posredovati svojega dragocenega znanja drugim. Zaradi nezaupanja se rojeva bojazen, da jim bo to znanje ukradeno, zato ga raje »skrivajo« pred radovednimi vsiljivci. Dejstvo je tudi, da je znanje danes edino zagotovilo, da kot zaposleni postaneš nepogrešljiv. Je način, s katerim ljudje dosegajo varnost svoje zaposlitve.

Torej si mora podjetje, da bi se izognilo zgoraj naštetim težavam in problemom, prizadevati za ustvarjanje pozitivnega ozračja, ki bo krepilo učenje v organizaciji. To pomeni, da bodo zaposleni doumeli potrebo po nenehnem učenju, s katerim bodo lahko izboljšali svojo učinkovitost in kvaliteto dela. To tudi pomeni, da bo klima in kultura podjetja dopuščala odprto izmenjavanje znanja in idej ter da bo podjetje omogočilo zaposlenim dovolj priložnosti za različne oblike izobraževalnih aktivnosti.

³³ Zaposleni se kot podjetje počutijo manjvredni, če nekega proizvoda ali metode niso dohnali sami, z lastnim trudom. Posnemati nekoga drugega se jim zdi izpod časti.

2.4.1 Skrite ovire organizacijskega učenja

Skrite ovire ne samo učenja, temveč tudi same strategije implementiranja organizacijskega učenja obstajajo domala v vseh podjetjih, vendar se jim večina menedžerjev spretno izogiba. Vodje podjetij se morajo zato nujno soočiti s temi dejavniki, če želijo, da bodo njihova podjetja še naprej uspešna. Beer³⁴ navaja šest razlogov, zakaj so podjetja in njihovo učenje tako močno ogroženi:

- vodenje od zgoraj navzdol oziroma »laissez-faire« menedžment. Gre za idejo, da se menedžer preveč izogiba konfliktnim situacijam ter da svojo najbližjo delovno skupino izrablja za administrativna dela namesto za postavljanje in oblikovanje strateških okvirov,
- konfliktnost prioritet in posledično slaba koordinacija,
- neučinkovit vrhnji menedžment: to pomeni, da vsak član uprave vodi neko svojo poslovno politiko, odbijajoč kakršnokoli usklajevanje z ostalimi člani. Gre za dejanje iz strahu pred izgubo moči, ki mu jo daje položaj in funkcija,
- slaba vertikalna komunikacija: že prvi razlog nakazuje na problem enosmernega komuniciranja. To pomeni, da podrejeni ne želijo izpostavljati težav in problemov, s katerimi se srečujejo v svoji delovni enoti, saj se bojijo, da menedžerji ne želijo odprte komunikacije o tem,
- neustrezne vodstvene sposobnosti in razvoj na nižjih, operativnih organizacijskih nivojih: vrhnji menedžment daje premajhen poudarek izobraževanju linijskih vodij. Zato zaradi pomanjkanja znanja o vodenju prihaja do neuspešnih poskusov implementiranja strategij, ki jih je oblikovalo vodstvo.

Zaposleni vidijo osnovne razloge neuspeha implementacije organizacijskega učenja in drugih strategij v samem vodenju, skupinskem delu in postavljenih strateških usmeritvah, ne pa v svoji predanosti ali usposobljenosti. Uspešna implementacija ne zahteva samo vodjo – zahteva timsko delo vodstvene skupine, ki svoje odločitve in aktivnosti usklajuje z dialogom in sodelovanjem.

Vsi naštetih razlogi so »skrite ovire« zato, ker se o njih le redko javno spregovori. Slabo vertikalno komuniciranje zato tudi odločilno vpliva na končni uspeh. Ne samo, da zavira implementacijo strategije, ampak celo preprečuje diskusijo o ovirah samih. Torej je prvi korak, ki ga je potrebno storiti, izboljšanje komunikacije v podjetju. In šele od tu naprej lahko gradimo osnovo za vzpostavitev organizacijskega učenja in v končni fazi oblikovanja učeče organizacije.

³⁴ V svojem revolucionarnem članku »The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning«.

3 TESTIRANJE VPRAŠALNIKA O ORGANIZACIJSKEM UČENJU IN ANALIZA REZULTATOV

Vprašalnik o organizacijskem učenju je bil pripravljen zaradi testiranja ustreznosti trditev v okviru posameznih vsebinskih sklopov o organizacijskem učenju. Poleg tega sem želel preveriti prisotnost posameznih dejavnikov organizacijskega učenja in njihovo soodvisnost v opazovanem vzorcu podjetij. Pri njegovem vsebinskem oblikovanju sem se zgledoval po modelu integriranega pristopa DiBelle in Nevisa, po katerem se dejavniki organizacijskega učenja delijo na usmeritve in spodbujevalce učenja. Raziskavo zaključujem s predstavitvijo profila organizacijskega učenja vzorčnega podjetja. Na podlagi teh ugotovitev podajam možne usmeritve učenja vzorčnega podjetja v prihodnje.

3.1 Teorija

Organizacijsko učenje je učenje, ki vključuje tako posameznika kot skupino. Posameznik v podjetju nastopa kot samostojna entiteta z lastnim znanjem in razmišljanjem. Takšen predstavlja tudi edinstven pristop k učenju, njegovo obnašanje pa determinirajo tako lastne značajske poteze kot okolje, v katerem dela in živi. Skupni delovni interesi in naloge, lahko pa tudi skupna vizija združujejo posameznika s skupino. V skupini se vzpostavijo direktni komunikacijski kanali, prek katerih vsakdo posreduje svoje »skrito« znanje, obenem pa je skupina tudi priložnost za osvajanje novega znanja in veščin. Organizacijskega učenja torej nikakor ne moremo obravnavati ločeno kot rezultanto aktivnosti učenja posameznikov, temveč tudi skupin, oddelkov in ne nazadnje organizacije.

Za uspešno implementacijo organizacijskega učenja je nujno potrebno, da je v podjetju prisotna podpora vodstva, ki si prizadeva ustvariti čim pozitivnejšo in odprto klimo. To pomeni, da je vodilni kader naklonjen novim idejam ter tudi z nagrajevanjem bodisi v obliki denarja ali dodatnih oblik izobraževanj zunaj podjetja krepi aktivnosti učenja in timskega sodelovanja. Za podjetje namreč ni pomembno le, da zaposluje vrhunske strokovnjake s specifičnimi znanji. Pomembno je, da zaposlene nauči ustreznega dela v skupini, kjer lahko posameznik, strokovnjak ali navadni delavec, najde svojo vlogo in prispeva delež k skupnemu rezultatu kot član tima in ne kot solist.

V večini literature se organizacijsko učenje pojavlja kot dinamičen proces ustvarjanja, pridobivanja in posredovanja znanja. Prvi znak, da v organizaciji resda prihaja do procesa učenja, je interaktiven odnos podjetja s poslovnim okoljem. Takšen odnos omogoča podjetju zbiranje in analiziranje poslovnih informacij, ki lahko izpričujejo priložnosti ali nevarnosti in kažejo prednosti ali pa tudi slabosti podjetja v primerjavi s konkurenti. Zato lahko na podlagi trenutnih informacij in podatkov oblikuje ustrezno strategijo poslovanja in poišče rešitev, ki bo omogočala nadaljnje doseganje uspeha.

Eden od simptomov prisotnosti učenja v podjetju je tudi skupno znanje. To pomeni, da so v podjetju oblikovane skupine posameznikov, ki jih družijo podobne delovne naloge ali skupni projekti. Takšne skupine s sodelovanjem generirajo znanje, ki je odgovor in rezultat njihovega odzivanja na dogajanje v podjetju kot njegovem zunanjem okolju.

Za vsako organizacijo je zelo pomembno, da ima vzpostavljeno ustrezno organizacijsko strukturo. To pomeni takšno strukturo, ki zaposlenimi in skupinam v podjetju omogoča utečeno, produktivno, hitro in nemoteno izmenjavo informacij in znanja. Danes je možno visoko kakovost in hitrost izmenjave vzpostaviti in vzdrževati le z zmogljivim informacijskim sistemom v podjetju.

Eden precej očitnih znakov prisotnosti učenja v podjetju je tudi odzivanje posameznika na dogajanje v njegovem okolju. V prvi vrsti gre za delovno okolje v njegovem podjetju, oddelku ali projektni skupini. Že s samim sodelovanjem s preostalimi člani in sodelavci posameznik krepi in bogati svoje znanje. Drugi viri učenja so še opazovanje in spremljanje dogajanja v zunanjem okolju. To je možno z neformalnim druženjem z znanci iz iste panoge, z udeleženci srečanj in seminarjev pa tudi z možnostjo dostopa do interneta. Slednji nikakor ne bi smel biti le privilegij redkih, ponavadi vodilnih, temveč vseh, ki jim takšen portal znanja lahko koristi. Na operativnem (proizvodnem) nivoju bi bilo možno internet nadomestiti z rednimi oblikami izobraževanj na teme trenutnih trendov poslovanja, načina dela, tehnoloških in tehničnih sprememb (inovacij in invencij) in podobnem.

Med predstavniki organizacijskega učenja obstaja tudi določena dilema o tem, do kod oziroma kdaj lahko govorimo o organizacijskem učenju, kdaj pa o učeči organizaciji. Organizacijsko učenje je, kot že povedano, proces, ki se odvija v podjetju. Gre lahko za podjetje, ki šele krepi zavest in potrebo o organizacijskem učenju, ali pa podjetje, ki je že postalo učeča organizacija. Ta proces se ne konča, temveč je kontinuiran, in se nadaljuje tudi, ko že dosežemo stanje, ki ga lahko označimo kot stanje učeče organizacije.

Nekateri imenujejo učečo organizacijo kot stanje popolnosti. Vendar ne v tem smislu, da je to stanje idealno. S popolnostjo je mišljeno stanje, ko so v proces učenja vključeni vsi zaposleni, vsi deli, oddelki in enote podjetja. Je stanje, ko med zaposlenimi zavladava perfektna komunikacija, kjer so vzpostavljeni dvosmerni informacijski tokovi in kjer inovativnost in kreativnost, ki ju krepi tudi timsko delo, nadvladata omejenost posameznikovih pogledov in notranjih pravil organizacije.

Oboje, tako organizacijsko učenje kot učeča organizacija, predstavljata izjemno spremembo za podjetje in njegove zaposlene. Prostora za krepitev varnosti in stabilnosti v teh dveh konceptih ni. Ključna beseda pri obeh je sprememba. Sprememba pa pomeni na eni strani korenito preoblikovanje organizacijske strukture, kulture in obnašanja v podjetju, po drugi pa spremenjen način razmišljanja o medsebojnih odnosih in sodelovanju, komuniciranju idr.

Lahko rečemo, da gre pri procesu učenja za nenehen proces spreminjanja v vseh pogledih; to je organizacije, vodenja in človeških virov.

Organizacijsko učenje krepi in vzpodbuja k odprtosti, k novim idejam, k skupinskemu delu in k odkrivanju skritega znanja, ki ga nosijo posamezniki. Podjetje, kjer poteka proces učenja, se zaveda, da je ključ njegovega uspeha znanje, to je znanje zaposlenih, in da je za vzpostavitev sproščene in zaupanja vredne klime, kjer vladajo dialog, diskusija in kompromis, potreben odkrit in tesen odnos vodstva s podrejenimi.

3.2 Predstavitev uporabljenega modela

Pri oblikovanju in testiranju je bil uporabljen model DiBelle in Nevisa. Po modelu naj bi vsak proces ali cikel učenja potekal v treh fazah. Gre za fazo pridobivanja informacij in znanja, ki vključuje opazovanje dogajanja v podjetju in zunaj njega. Druga faza je faza posredovanja, ki pomeni, da zbrane informacije in podatki pridejo do pravega naslova oziroma uporabnika s čim manjšimi motnjami. Zadnja je faza uporabe. To pomeni, da ugotovitve procesov zbiranja, raziskovanja in odkrivanja dejansko uporabimo na samem delovnem mestu oziroma za izboljšanje delovnih procesov in končnega produkta (proizvoda ali storitve).

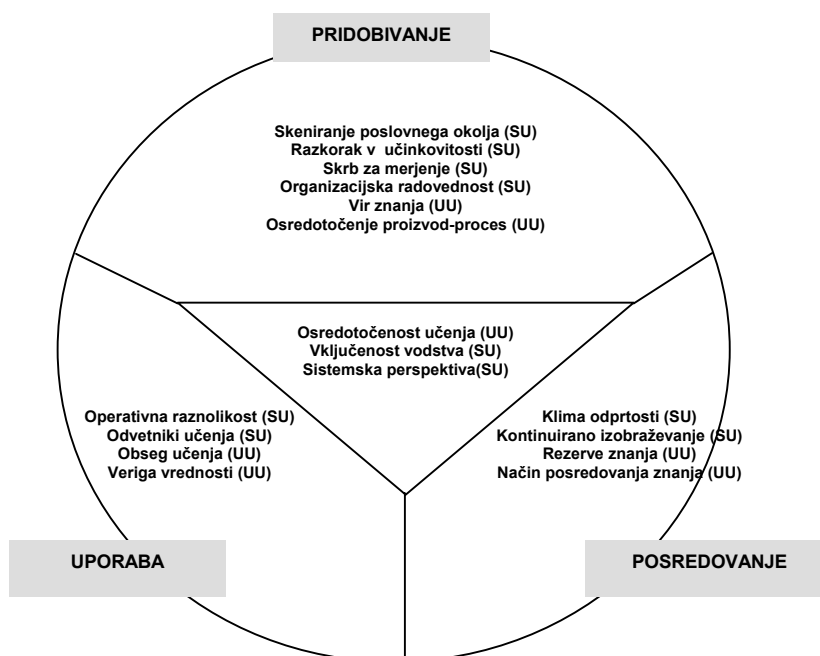
Model je sestavljen iz sedmih usmeritev učenja. Usmeritve učenja so v podjetju vrednote in prakse, ki odražajo mesto učenja in naravo, to je vsebino samega procesa učenja. Te usmeritve učenja predstavljajo stil učenja. Vsako podjetje ima svoj stil učenja. Razlike v stilu učenja so opazne že, če je podjetje storitveno ali proizvodno. Poglobijo pa se, če podjetja obravnavamo po posameznih gospodarskih panogah.

V vsakem podjetju naj bi bilo prisotnih vsaj sedem usmeritev učenja. Te so: vir znanja, osredotočenost proizvod-proces, rezerve znanja, način posredovanja znanja, obseg znanja, veriga vrednosti in osredotočenost učenja. Usmeritve učenja so aktivnosti, s katerimi prihaja do procesov pridobivanja, posredovanja in uporabe znanja. So deskriptivni elementi organizacijskega učenja, pri čemer se stil učenja podjetja vedno nahaja nekje med obema ekstremoma, ki sta značilna za posamezno usmeritev. V vseh organizacijah sta lahko prisotna (v zametkih) oba skrajna pristopa, toda vedno obvelja nagnjenost podjetja k enemu. Glavne značilnosti usmeritve učenja lahko strnemo v naslednjih nekaj vrstic:

- usmeritve učenja odsevajo kraj in način, kako je znanje pridobljeno, razširjeno in uporabljeno,
- predstavljajo vse tisto, kar je bilo naučeno oziroma je pomembno, da se v podjetju naučijo,
- nakazujejo, kje skupinsko oziroma timsko delo potrebuje investicije v učenje,
- so bipolarni kontinuumi dveh nasprotnih si pristopov ter
- določajo in opredeljujejo stil učenja.

Kot že rečeno, ima vsaka usmeritev učenja dve skrajnosti. Tako denimo je vir znanja lahko lastno ali eksterne narave. Pri osredotočenosti proizvod-proces lahko podjetje večji poudarek daje končnemu proizvodu ali storitvi, lahko pa so zanj pomembnejši procesi proizvodnje in poslovanja (se pravi proizvodne tehnologije, iskanje in odpravljanje ozkih grl, večja časovna optimizacija procesov itd.). Rezerve znanja se lahko kopičijo pri posamezniku (govorimo o t.i. »skritem« znanju) ali pa je znanje splošno in dostopno vsakomur v podjetju. V tem primeru govorimo o kolektivnem znanju. V procesu posredovanja znanja se slednje lahko posreduje na neformalen način (širjenje znanja prek vzornikov, izmenjava izkušenj, znanje prek skupinskih projektov, zunaj-službena srečanja). V večini primerov pa so prisotne formalne oblike posredovanja znanja (gre za strukturiran način učenja, kjer so vse aktivnosti in znanje zapisani v pravilnikih in poslovnih kodeksih). Kakšen je obseg učenja, je najpogosteje odvisno od nagnjenosti podjetja k spremembam.

Slika 17: Model soodvisnosti usmeritev in spodbujevalcev učenja



Vir: Nevis, DiBella: How Organizations Learn, 1998, str.38.

Čim močnejši je vpliv organizacijskega učenja, tem bolj bo podjetje krepilo transformacijski način učenja, ki ves čas testira osnovne predpostavke modelov (poslovanja, projektov, obnašanja, komuniciranja itd.). Precej konzervativnejše je inkrementalno učenje, ki poudarja postopnost sprememb in manjše izboljšave obstoječih modelov. Veriga učenja izpostavlja vprašanje, kateremu členu proizvodne verige daje podjetje večji poudarek. Podjetje je lahko usmerjeno bolj v tehnični pristop oblikovanja in proizvodnje končnega produkta (gre za interno vodene aktivnosti) ali pa bolj poudarja mehki pristop trženja in prodaje končnega produkta (eksterne aktivnosti). Zadnja od usmeritev učenja je osredotočenost učenja. V podjetju se lahko glede na naravo dela bolj poudarja, vzpodbuja in krepi individualno učenje

ali pa skupinsko učenje. Četudi so programi izobraževanja individualne narave in le na videz krepijo individualno učenje, so lahko ti usmerjeni k razvijanju skupinskega sodelovanja in učenja.

Drugi del modela organizacijskega učenja predstavljajo spodbujevalci učenja. Ti vzpodbujajo in krepijo aktivnosti učenja v podjetju. Lahko rečemo, da so osnovni pogoji za razvoj in izvajanje učenja. So normativne narave. To pomeni, da bolj kot so ti dejavniki pristni in prevladujoči v organizacijski enoti, več je priložnosti za učenje. Stopnja zahtevnosti in količina učenja pa je odvisna od moči teh faktorjev. Spodbujevalci učenja torej promovirajo učenje v organizacijah. Njihova prisotnost določa učinkovitost cikla ali kroga organizacijskega učenja. Nanje je potrebno gledati kot na dele, ki gradijo in sestavljajo potencial organizacijskega učenja. Ne zagotavljajo, da bo aktivnost učenja, ki se realizira v podjetju, koristna, toda če v podjetju niso prisotni, je zelo malo verjetno, da se bo koncept organizacijskega učenja sploh razvil. Konec koncev organizacijsko učenje krepí in povečuje fleksibilnost in odzivnost podjetja na notranje in zunanje dražljaje (priložnosti, nevarnosti), kar podjetje ohranja konkurenčno.

Model vključuje deset spodbujevalcev učenja. Zelo pomembno je, da podjetje ves čas spremlja dogajanje v svojem poslovnem okolju kot tudi znotraj sebe. To pomeni, da skenirajo poslovno okolje in iščejo priložnosti, identificirajo nevarnosti, se primerjajo z drugimi konkurenti in odpravljajo lastne napake in pomanjkljivosti. Razkorak v učinkovitosti kot drugi dejavnik opozarja podjetje na razliko med tistim, kar želi doseči, in tistim, kar je podjetje v preteklem obdobju tudi dejansko doseglo. Pomembno je, da tovrstna odstopanja doseženega od planiranega podjetje stalno analizira in temu ustrezno išče najboljše rešitve. Zelo je tudi pomembno, da so v podjetju vzpostavljene ustrezne metode merjenja ter da obstoječa tehnologija takšna merjenja omogoča. Le tako je namreč možno pravočasno in učinkovito odpravljanje opaženih napak.

Za organizacijo je ravno tako pomembno, da ohranja organizacijsko radovednost. To pomeni, da ne zanemari razvojnih in inovacijskih procesov, da se podaja tudi na področja neznanega, pa čeprav to pomeni večje poslovno tveganje. Podjetje mora vzpodbujati zaposlene (raziskovalce, razvojnike in druge) k produciranju izvornih idej. Zelo je pomembno, da vodstvo ustvarja čim bolj odprto in sproščeno klimo. Vseskozi je ravno tako potrebno poudarjati, da je učenje kontinuiran proces. Se pravi, da mora izobraževanje potekati neprestano in aktivno vključevati čim širši spekter zaposlenih.

V podjetju, kjer poteka proces organizacijskega učenja, mora biti tudi posluh za različne strategije, politike, procese, strukture in zaposlene, saj s tem podjetje ostaja vitalno. Organizacijsko učenje lahko podjetje najbolj učinkovito implementira prek svojih odvetnikov učenja. Ni nujno, da gre za vodstvene ljudi. V praksi se je pokazalo, da so to zaposleni, ki med svojimi kolegi uživajo enormen ugled zaradi svojih znanj in sposobnosti. Zato je

pomembno, da jih sprejmemo kot okrepitev učenja, ne pa kot nevarnost vodstveni struji. Vodstvo mora biti tolerantno, to pa ne pomeni tudi pasivno. Podrejenim je potrebno pokazati, da je organizacijsko učenje prava pot k uspehu in da novi koncept uživa njihovo popolno podporo. Zadnji izmed dejavnikov je sistemska perspektiva. Je vsota vseh dejavnikov, usmeritev, procesov in dogajanja v podjetju in nudi celovit pregled na organizacijo. S splošno informiranostjo o dogajanju se namreč krepi zavest in pripadnost podrejenih, izboljša preglednost in ustvarja pogoje, da se ideja ali dobra rešitev porodi tudi pri kom drugem.

Tako usmeritve učenja kot spodbujevalci vplivajo drug na drugega, so bolj ali manj med seboj odvisni in določajo stil učenja, značilen za podjetje. Zato je za podjetje zelo pomembno, da definira in tehtno odloči, kakšne in katere usmeritve učenja so potrebne (glede na dejavnost in postavljeno strategijo).

3.3 Metodologija

Pri testiranju vprašalnika in analizi dejavnikov organizacijskega učenja vzorčnega podjetja je bil uporabljen integriran model učenja, ki ga opisujeta DiBella in Nevis. Gre na kratko za model, ki združuje osnovne principe učenja, torej pridobivanje podatkov in informacij, posredovanje le-teh in njihova uporaba v praksi. Model je zgrajen iz sedmih usmeritev učenja, ki določajo stil učenja podjetja, ter desetih spodbujevalcev učenja, ki krepijo, lahko pa tudi zavirajo aktivnosti učenja.

Na osnovi predstavljenega modela je bil pripravljen vprašalnik o organizacijskem učenju. Vprašanja oziroma trditve so prilagojene posameznemu vsebinskemu sklopu, se pravi vsebini posamezne usmeritve ali spodbujevalca učenja. Pri oblikovanju posameznih trditev sem se opiral na prebrano literaturo, v nekaterih primerih pa tudi na lastne izkušnje in znanja, ki sem jih do sedaj osvojil.

Povedi praviloma izražajo pozitivno stanje. V prvem delu vprašalnika, ki je namenjen pridobitvi informacij o usmeritvah učenja, so trditve oblikovane tako za en pol kot njegovo nasprotje. Zaradi večje analitične ustreznosti je bilo potrebno (to je po tem, ko so bili vprašalniki že vrnjeni) določene izjave konvertirati in sicer na način, da sem dobil ocene le o enem ekstremu usmeritve. Po tako dobljenih rezultatih sem lahko sklepal in določil, h kateremu polu usmeritve učenja je podjetje oziroma njegov stil učenja bolj nagnjen.

Pri ocenjevanju strinjanja oziroma nestrinjanja s posamezno trditvijo sem uporabil metodo Likartove lestvice, pri čemer ocena 1 predstavlja popolno nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje z izjavo. Ker gre v drugem delu vprašalnika, kjer se ocenjuje intenzivnost prisotnosti posameznega vprašalnika, za dejavnike učenja, je bila intenzivnost razdeljena na sedem delov in sicer zaradi natančnejše opredelitve prisotnosti dejavnika v podjetju. Spodnji

razdelek tako opozarja, da je za določen dejavnik le »malo dokazov«, ki ga izpričujejo, a vrhnji, sedmi razdelek opozarja, da je »dokazov, ki podpirajo ta dejavnik, veliko«.

Pristop vpisovanja namesto ocenjevanja z Likartovo lestvico je bil uporabljen edino pri rubriki veriga vrednosti, kjer so morali izpolnjevalci rangirati sektorje oziroma oddelke (nabava, proizvodnja, prodaja, finance in računovodstvo, trženje in oblikovanje (dizajn)) od najpomembnejšega (1) do najmanj pomembnega (5).

Skupaj je bilo poslano 38 vprašalnikov v sedem podjetij. Glede na to, da so bili vprašalniki poslani v znana podjetja, je bila odzivnost sorazmerno visoka (več kot 60%). Podjetja pretežno prihajajo iz avtomobilske, pa tudi kemične industrije. Izpolnjevalci vprašalnikov so bili bodisi člani uprave oziroma vrhnjega vodstva podjetja ali pa predstavniki srednjega menedžmenta (torej vodje in direktorji posameznih oddelkov). V vprašalniku ni bilo predvideno izpolnjevanje rubrik o imenu podjetja, realiziranem prihodku, rangi oziroma položaju izpolnjevalca in drugih podatkih, ki so zaupne narave in bi lahko izpostavili podjetje oziroma izpolnjevalca.

V okviru analize sta bila pripravljena tudi dva profila organizacijskega učenja. Prvi predstavlja profil usmeritev učenja, drugi pa profil spodbujevalcev učenja. Oba profila odražata dejansko stanje učenja vzorčnega podjetja in kažeta na pomanjkljivosti, prednosti ter možne izboljšave, potrebne za učinkovitejše in ustrežnejše učenje v podjetju. Lahko rečemo, da sta identifikacijski izkaznici vzorčnega podjetja.

3.4 Analiza oziroma interpretacija rezultatov opravljene raziskave

Cilj raziskave je bil v prvi vrsti ugotoviti ustreznost pripravljenega vprašalnika o organizacijskem učenju. Kot je že predstavljeno v metodologiji, je bil vprašalnik oblikovan po posameznih vsebinskih sklopih oziroma dejavnikih organizacijskega učenja, čemur so bile prilagojene trditve. Z obkrožanjem ene od ocen Likartove lestvice je izpolnjevalec izrazil nivo strinjanja oziroma nestrinjanja s postavljenimi izjavami. Poleg preverjanja ustreznosti je bil cilj vprašalnika tudi določiti stil učenja vzorčnega podjetja ter ugotoviti, v koliki meri in kateri dejavniki vplivajo na razvoj novega koncepta in ga krepijo. V skladu s pričakovanji in postavljenimi cilji so v nadaljevanju predstavljeni rezultati odgovorov, tabela korelacij med usmeritvami in spodbujevalci učenja ter oba profila učenja vzorčnega podjetja.

3.4.1 Ustreznost vprašalnika organizacijskega učenja

Vprašalnik je bil pripravljen v skladu s teoretično osnovo, ki jo zajema integrirani model organizacijskega učenja. Vsa vprašanja oziroma trditve so bila povečini pozitivno oblikovana, tako da je bilo dilem, ki bi se izpolnjevalcu vprašalnika porodila ob sicer negativnih ali polovično negativnih izjavah, čim manj. Neustrezen pristop do postavljanja trditev se je

pokazal v prvem delu vprašalnika, ki pokriva področje usmeritev učenja. Namreč vsaka usmeritev učenja lahko zavzema katerokoli vrednost na intervalu med obema skrajnima poloma. In tudi skrajni točki. V želji pokriti obe, so bile nastavljene in oblikovane izjave. Izkazalo se je, da bi bilo verjetno bolje oblikovati trditve le za en pol. V tem primeru bi negativni odziv pomenil nagnjenost podjetja k drugemu polu.

Poleg tega so bile trditve opisne narave. To pomeni, da se je z daljšo stavčno povedjo opisalo določeno stanje, ki so ga potem izpolnjevalci ocenili; lahko pritrdilno ali pa odklonilno. Dobra stran takšnega pristopa je, ker omogoča precej boljše in natančnejšo interpretacijo rezultatov. Za slabo pa se je pokazalo, da takšne povedi (večinoma daljše) vzbujajo v izpolnjevalcu občutke nepreglednosti in morda celo zmedenosti. Vprašalnik bi se lahko bolje oblikoval s krajšimi in jasnejšimi trditvami, kar bi zahtevalo tudi bistveno večje izkušnje pri sestavljanju takšnih vprašalnikov in globlje poznavanje psihologije.

Z analizo ustreznosti vprašalnika tudi ugotavljam, da bi bilo morda bolje oblikovati tri glavna vsebinska področja, to je pridobivanje, posredovanje in uporaba znanja. Znotraj posameznega sklopa pa bi potem postavil trditve mešano, tako za usmeritve kot spodbujevalce učenja. Na splošno menim, da sem z vprašalnikom dobil zadovoljive rezultate, ki so bolj ali manj skladni s teoretično osnovo.

Pri ocenjevanju velja opozoriti tudi na vzorec podjetij oziroma njihovih uslužbencev, ki so izpolnjevali te vprašalnike. V tem primeru je šlo za podjetja iz dveh proizvodnih sektorjev, vendar pa z različnimi poslovnimi dejavnostmi; ena z osnovno dejavnostjo v avtomobilski industriji, kjer so njihovi končni produkti v večini primerov le vmesni proizvodi. Pri podjetju iz kemijske industrije pa gre opozoriti, da gre za panogo, kjer je večina njihovih končnih proizvodov namenjenih finalnemu trgu gospodinjestev, obrtnikov pa tudi proizvodnih podjetij. Morda bi bilo pri testiranju bolje izbrati eno panogo, saj bi bila jasnost in ustreznost končnih rezultatov izpolnjevanja večja.

3.4.2 Interpretacija nekaterih rezultatov vprašalnika

Pri tolmačenju rezultatov vprašalnika bi bilo smiselno predstaviti le tiste, ki v večji meri potrjujejo pričakovanja oziroma od teh nepričakovano odstopajo. Kar 56% vprašanih meni, da so problemi in napake dragocene priložnosti tako za učenje kot dopolnjevanje znanja in izkušenj. Enak odstotek tudi pritrdilno odgovarja, da takšne informacije uporabljajo pri oblikovanju ustrežnejše poslovne politike in strategije podjetja. Ker gre v glavnem za srednje velika podjetja, slednja vidijo veliko priložnost učenja in dragocen vir znanja tudi v vzpostavljanju povezav (prek skupnih vlaganj in sodelovanja na posameznih projektih) z večjimi, globalno pozicioniranimi podjetji (s to izjavo se bolj ali manj strinja več kot polovica (52%) vseh).

Podjetja dajejo podobno težo tako proizvodu kot proizvodnim procesom. 40 % se jih strinja, da proizvod predstavlja glavno konkurenčno prednost podjetja. Kljub temu pa je 28% takih, ki menijo, da podjetje ni konkurenčno predvsem zaradi slabše optimizacije in zato večjih proizvodnih stroškov, ki jih povzročajo poslovni procesi. Podjetja se zavedajo, da bodo lahko uspešna le, če bodo dovršila svoje poslovne procese, zato stalno razvijajo in testirajo nove oblike poslovanja in procesov. Vendar jih kar 44% še vedno meni, da je ključni proizvod in njegova oblika, ne pa proces, le petina pa je takih, ki izključno zagovarjajo in pripisujejo uspeh poslovnemu oziroma proizvodnemu procesu.

Kar 76% vprašanih zatrjuje, da je skupinsko znanje precej pomembnejše kot znanje posameznika. Podjetja so spoznala, da je posedovanje specializiranega znanja posameznika zelo tvegano in včasih celo usodno za prihodnost podjetja (76%). Zato podjetja večje sile usmerjajo h krepitvi splošnega, kolektivnega znanja. Čeprav podjetja veliko vlagajo tudi v izobraževalne seminarje, na katere pošiljajo zaposlene, na novo pridobljenega znanja ne preverjajo (72%). To bi znala biti ena pomembnih poti, kako tudi okrepiti splošno znanje in zavest zaposlenih o potrebi po učenju.

Z usmeritvijo rezerve znanja se sklada tudi način posredovanja znanja. 80% jih meni, da je najboljši način za učenje ravno formalno posredovanje, torej z organiziranjem izobraževalnih seminarjev širše narave. Pri zahtevnejših projektih podjetja oblikujejo projektne time, ki jih sestavljajo ljudje različnih profilov z različnih oddelkov (92%). Podjetja se torej zavedajo, da različnost krepí in bogati osebno znanje zaposlenih, obenem pa tudi uspešneje vzpodbuja kreativnost članov takšnega tima.

Pri reševanju problemov oziroma pri pristopu k reševanju le-teh so podjetja relativno indiferentna; torej ali je boljši inkrementalni ali transformativni pristop (76%). Čeprav podjetja menijo, da so novi pristopi tvegani (72%), nove metode reševanja in poslovanja vendarle preizkusijo in tudi uporabijo. Zavest podjetij o tem, da ustaljene prakse reševanja na dolgi rok ne bodo strateško uspešne, je srednje velika (32% je neopredeljenih, 44% pa to idejo tudi močneje podpira).

Podjetja menijo, da je najpomembnejši sektor prodaja (41%), potem proizvodnja (ravno tako 41%), temu sledi nabava (50%), trženje in oblikovanje-dizajn (36%), najmanj pomemben pa naj bi bil po mnenju podjetij finančno-računovodski sektor (86%).

Že v enem prejšnjih odstavkov je bilo ugotovljeno, da vzorčno podjetje zelo poudarja skupinsko sodelovanje, delo in učenje. Kar 68% vprašanih potrjuje, da vzpodbujajo skupinsko učenje ter da je njihov sistem nagrajevanja temu tudi prilagojen. Podjetja se manj zavedajo prave rešitve, kako skupinsko delo tudi dejansko vzpodbujati (44% o tem pristopu ni jasno prepričanih, ostalih 40% pa meni, da vzpodbujanje individualnega učenja ne more povečati in okrepiti timskega učenja). Se pa podjetja poslužujejo pristopa medoddelčnih timov, ki skupaj

rešujejo predvsem zahtevnejše in kompleksnejše probleme in projekte (68%). Kljub vsemu podjetja obravnavajo pomanjkanje skupinskega duha bolj kot problem, ki ga je potrebno rešiti, ne pa večščino, ki jo je potrebno osvojiti (72%).

Spodbujevalci učenja so za razliko od usmeritev tiste okoliščine, ki lahko vzpodbujajo in krepijo prisotnost organizacijskega učenja v podjetju ali pa ga zavirajo. Podjetja se zavedajo, da je spremljanje dogajanja v poslovnem okolju in pri konkurenci nujna aktivnost in pogoj za kratkoročno ohranjanje tržnega položaja (96%). Skeniranje jim omogoča odkrivanje lastnih razvojnih problemov obenem pa ohranjanje konkurenčnosti s tekmeci. Tudi zavest zaposlenih o potrebnosti izvajanja te aktivnosti je relativno visoka (66%). Ker so izpolnjevalci vprašalnikov povečini manjša do srednje velika podjetja, so njihovi proračuni za raziskovalno-razvojne dejavnosti omejene. Zato se povečini (64%) poslužujejo analize izdelkov in storitev konkurence, čeprav je takšen pristop tudi dražji in kvalitetno vprašljiv (indiferentnih je 28% vprašanih, 32% jih potrjuje, 40% pa se z izjavo ne strinja).

Za ugotavljanje odstopanja doseženega od planiranega imajo podjetja oblikovane ustrezne kazalnike (100%), spremljanje učinkovitosti pa jim omogoča že vzpostavljeni informacijski sistem. Precej uravnoteženo je razumevanje postavljanja planov. Večina vprašanih meni, da nedoseganje postavljenega plana ni rezultat previsoko postavljenih ciljev (40%), ampak je posledica drugih faktorjev (slabše učinkovitosti, nepričakovanih okvar itd.). Tudi pri preseganju planiranega podjetja ves čas analizirajo poslovanje in iščejo vzroke uspeha (76%).

Kljub temu, da imajo podjetja oblikovane vprašalnike in vzpostavljeno ustrezno informacijsko infrastrukturo, pa merjenje aktivnosti ne poteka vseskozi, vsekakor pa ne povsod (36%). Razlog za merjenje ni iskanje krivca in njegovih napak za slabe rezultate (84%), temveč izključno kontrola in nadzor (52%), ki omogočata pravočasno odpravljanje napak in sprejemanje ustreznih (strateških ali tehničnih) odločitev (80%).

Podjetja se zavedajo, da morajo biti zaradi svoje majhnosti inovativna in kreativna, zato jih kar 52% stalno preizkuša nove stvari, procese in metode. Za inovativne in uporabne ideje imajo vzpostavljen celo temu prilagojeni sistem nagrajevanja (56%). V podjetju se zavedajo, da je eden pomembnih dejavnikov njihove konkurenčnosti tudi koncept nenehnega izboljševanja (64%), zato ga tudi vseskozi prakticirajo. Ideja v vzorčnem podjetju ni nevarnost (84%), ki ruši uravnoteženi sistem poslovanja, temveč priložnost za učenje in z njim povečanje konkurenčnosti.

Praviloma so na srečanjih strateškega pomena prisotni le člani vrhnjega menedžmenta (66%), je pa tudi 25% takih, ki trdijo, da pogostokrat medse povabijo strokovnjake iz različnih strokovnih področij ter predstavnike srednjega (morda tudi operativnega) menedžmenta. Kljub temu je vodstvo podjetja odprto za nove poglede in ideje (52%), saj se zaveda, da se najboljše rešitve rojevajo pri podrejenih (tudi modrih ovratnikih) (92%). V podjetju nikakor ni

cenjena pasivna poslušnost in uslužnost podrejenega (72%), temveč njegova inovativnost in navdušenje. Vodstvo si prizadeva, da bi se zaposleni počutili čim bolj akceptirane in bi imeli občutek, da so njihove ideje in predlogi dobrodošli (40%).

Del procesov nenehnega izboljševanja je tudi prisotnost konstantnega izobraževanja. Podjetja skušajo v svoje zaposlene vlagati čim več in se pri tem ne ozirajo na zakonsko določeno spodnjo mejo (76%). Zelo so tudi prepričana, da znanje zaposlenih zadostuje potrebam izobraževanja, tako da se zunanjih oblik usposabljanja, ki so seveda temu primerno tudi dražja, redkeje poslužujejo (42%). Velik poudarek pa kljub vsemu dajejo tudi željam in zahtevam podrejenih. V kar 44% se zaposleni aktivno vključujejo v sprejemanje odločitev o izobraževanju.

V 40% primerov podjetja k oblikovanju strategij in poslovnih planov pristopajo heterogeno, kar pomeni, da oblikujejo več različic možnih scenarijev, 32% pa je še vedno takih z enim planom ali strategijo. Zanimivo je, da jih kar 70% meni, da takšen pristop v podjetju ne zbuja dodatne zmedenosti ter da je prej kot ne koristen. Obenem pa imajo dovolj usposobljenega kadra za vodenje takšne poslovne politike.

Za promoviranje organizacijskega učenja je po mnenju izpolnjevalcev vendarle naj primernejši vrhnji menedžment (52%). Kljub temu pa se vprašani zavedajo, da se mora število promotorjev učenja z drugih, nižjih položajev povečati, saj kadrovska služba nikakor ne more dosegati takega pozitivnega učinka, kot ga lahko oni sami (72%). Poleg tega takšni promotorji ne rušijo stabilnosti podjetja (96%), ampak povečujejo željo in zavzetost zaposlenih za aktivnosti učenja.

Vrhnje vodstvo mora biti nujno vključeno v proces implementiranja organizacijskega učenja (68%). Glavna pobuda za takšno idejo mora biti njihova. Redno obiskovanje, bržkone tudi zaradi precejšnje zasedenosti, ni pogosta lastnost vodstva vzorčnega podjetja, si pa vodstvo prizadeva za informiranost podrejenih oziroma vseh zaposlenih o vseh večjih, strateških odločitvah podjetja, o preteklih poslovnih rezultatih in prihodnjih planih (84%).

V vzorčnem podjetju se tudi zavedajo, da mora vsak zaposleni v podjetju imeti celotno sliko o dogajanju, poslovanju, splošnih prednostih in slabostih, ovirah, problemih in drugem (84%). Kaže, da hitrost ni zaveznik kvalitetnega reševanja kompleksnih problemov (80%), zato tudi ni dovolj, da podrejenim posredujemo le informacije in navodila v zvezi z njihovim delom (84%). Vedno je dobro reševati več problemov skupaj, saj v podjetjih mnogokrat ugotavljajo, da so ti med seboj povezani (40%).

Medsebojna odvisnost oziroma korelacija med posameznimi usmeritvami in dejavniki organizacijskega učenja so prikazani v tabelah 1-3.

Tabela 1: Korelacijski koeficienti med usmeritvami in spodbujevalci učenja

	EKSTERNO	PROCES	JAVNE	NEFORMALNO	TRANSFORMACIJSKO	TRG-PRODAJA	SKUPINSKO
	Vir znanja - eksterno	Osredotočenost proizvod-proces	Rezerve znanja	Način posredovanja znanja	Obseg učenja	Veriga vrednosti	Osredotočenost učenja
Skeniranje poslovnega okolja	0,49	0,10	0,32	0,48	0,11	0,40	0,33
Razkorak v učinkovitosti	0,25	-0,02	0,40	0,23	-0,12	0,06	-0,07
Skrb za merjenje	-0,28	0,13	-0,21	-0,12	0,16	0,01	0,46
Organizacijska radovednost	0,06	-0,03	0,22	0,39	-0,05	-0,17	-0,11
Klima odprtosti	-0,03	0,14	0,30	-0,12	0,13	0,47	0,24
Nenehno izobraževanje	0,00	0,04	0,17	0,24	0,28	0,16	0,38
Operativna raznolikost	0,16	0,30	0,09	0,15	-0,19	0,23	0,24
Odvetniki učenja	-0,04	-0,03	-0,17	0,02	-0,27	0,05	-0,13
Vključevanje vodstva	0,04	0,02	-0,32	0,02	0,19	0,00	0,21
Sistemska perspektiva	-0,10	0,21	0,18	-0,27	-0,12	0,68	0,58

Vir: Lastni izračuni.

Po pričakovanjih lahko opazimo izjemno močno pozitivno korelacijo med virom znanja in skeniranjem poslovnega okolja (+0,49). Skeniranje poslovnega okolja je za podjetje eden najpomembnejših strateških virov informacij, ki jih uporablja in upošteva pri oblikovanju svoje poslovne politike, strategije ter planov poslovanja. Pričakovana pozitivna povezava vira znanja je opazna tudi z razkorakom učinkovitosti (+0,24), kjer nedoseganje ali pa preseganje letnih, polletnih ali mesečnih planov predstavljajo pomembne informacije za podjetje o trenutni uspešnosti njegovega poslovanja. Preseneča pa negativna povezava vira znanja s sistemsko perspektivo (-0,10). Praviloma je slednja nujno potrebna pri implementiranju organizacijskega učenja in naj bi bila zato pozitivno povezana z vsemi preostalimi dejavniki in usmeritvami učenja.

Osredotočenost učenja je ravno tako nujna za vse ostale dejavnike, zato naj bi bila po pričakovanjih v pozitivni korelaciji z njimi. Negativne korelacije se kažejo pri razkoraku učinkovitosti (-0,07), organizacijski radovednosti (-0,11) ter odvetnikih učenja (-0,13). Ker ima vzorčno podjetje bolj razvito skupinsko delo in učenje kot individualno, je posamičnih idej in inovacijskih pristopov posameznikov manj, kot bi lahko bilo (znanje postaja splošnejše, to pa pomeni oddaljevanje od specifičnega raziskovalnega dela). Zato negativna korelacija. Obrazložitev za negativno povezavo osredotočenosti učenja z odvetniki oziroma promotorji učenja lahko bržkone najdemo v večanju egalitarnosti in podobnosti obnašanja, ki ga krepi skupinsko delo. Zato so v podjetju slabši pogoji, ki bi omogočali opaznejši prodor posameznikov na prizorišče, kjer bi preostali zaposleni zaradi njegovega znanja in veščin sledili svojemu vzorniku (neformalni vodja).

Dejavnik vključenosti vodstva je večinoma v pozitivni, a šibki povezavi z usmeritvami učenja, ki določajo stil učenja vzorčnega podjetja (pričakovali bi precej močnejšo korelacijo). Edina negativna povezava z usmeritvijo učenja, ki je glede na ostale dokaj močna (-0,32), je z rezervami znanja. Podjetje sicer prakticira skupinsko učenje, ki naj bi krepilo njegovo splošno znanje, vendar je v podjetju še vedno precej več skritega znanja, s katerim razpolaga posameznik. Večja in intenzivnejša vključenost vodstva bi okrepila zapis skritega znanja v splošno, vendar lahko pozitivno ocenimo, da se proces povečevanja kolektivnega znanja v vzorčnem podjetju že odvija. Pri korelacijski analizi dejavnika vključenosti vodstva z ostalimi dejavniki ugotavljam, da je ta po pričakovanjih pozitivno povezana s klimo odprtosti, nenehnim izobraževanjem, operativno raznolikostjo, skrbjo za merjenje in odvetniki učenja. Pričakovana je bila negativna korelacija s skeniranjem poslovnega okolja (-0,45), z organizacijsko radovednostjo pa manj (-0,14). Organizacijska radovednost je bolj lastnost zaposlenih, skupin in posameznikov. Drugačna razlaga ni možna, saj so pogoji za razvoj obeh dejavnikov izpolnjeni (pozitivna korelacija z ostalimi).

Analiza obsega učenja kaže, da je podjetje nagnjeno k transformativnemu učenju. To pomeni, da bi dejavniki organizacijske radovednosti, operativne raznolikosti in odvetnikov učenje morali biti nedvomno v pozitivni korelaciji z zgoraj omenjeno usmeritvijo učenja. Vse kaže tako, da pogoji za transformacijsko učenje niso optimalni oziroma da je vzpostavitev transformacijskega učenja bolj optimalna želja kot pa resničnost. Kljub poznejšemu profilu učenja, ki sicer kaže dokaj močno prisotnost transformativnega učenja, ocenjujem, da v podjetju še vedno vlada adaptivno učenje, se pravi izboljševanje obstoječega stanja, procedur in postopkov, ne pa pristop testiranja in spreminjanja osnovnih predpostavk modelov.

3.4.3 Profil usmeritev učenja vzorčnega podjetja

Profila učenja ne smemo zamenjavati za stil učenja. Profil učenja predstavlja organizacijo kot kombinacijo usmeritev in spodbujevalcev učenja, stil učenja pa determinirajo in opredeljujejo le usmeritve učenja. Torej, če podjetje pozna in se zaveda svojega profila učenja in njegovega vpliva na poslovno učinkovitost ter uspešnost, potem lahko sprejme tudi konkretne ukrepe za povečanje sposobnosti učenja. Organizacijski profil učenja ponuja orodje, s katerim lahko posnamemo dejansko sliko unikatnega organizacijskega sistema učenja. Slika sedanosti pa nam ne ponuja le možnosti analize trenutne situacije, temveč je lahko uporabljena kot osnova za projekcijo, kamor se podjetje oziroma organizacija želi v prihodnosti premakniti. Ko pridobimo profil trenutne situacije sposobnosti učenja, je naslednji korak, da opredelimo in skušamo ugotoviti, kateri od mnogih vzorcev organizacijskega učenja bi bil lahko najprimernejši, najbolj zaželen in usklajen s strateško naravnostjo podjetja.

Na spodnji sliki je prikazan model profila usmeritev učenja. Profil je zasnovan na sedmih usmeritvah učenja, to je viru znanja, osredotočenosti proizvod – proces, rezervah znanja, načinu posredovanja znanja, obsegu učenja, verigi vrednosti ter osredotočenosti učenja. Vsaka

od usmeritev zaseda dva pola, ki sta si nasprotna. Profil podjetja se praviloma nahaja nekje med obema skrajnima poloma usmeritve učenja.

Tabela 2: Profil usmeritev učenja povprečnega podjetja opazovanega vzorca

	Pretežno	Več	Enako	Več	Pretežno
1. Vir znanja	interno				eksterno
2. Osredotočenost proizvod - proces	proizvod				proces
3. Rezerve znanja	osebne				javne
4. Način posredovanja znanja	formalno				neformalno
5. Obseg učenja	inkrementalni				transformativni
6. Veriga vrednosti	design-proizvodnja				trg-prodaja
7. Osredotočenost učenja	individualna				skupinska

Vir: Lastni izračuni in zaključki. Orodje uporabljeno po Nevis, DiBella.

Vzorčno podjetje ima na videz precej uravnotežene usmeritve učenja. To pomeni, da daje obema poloma enako težo in pomen. Vendar če se lotimo analize bolj natančno, je podjetje nekoliko bolj nagnjeno k eksternemu viru znanja ter bolj poudarja pomembnost procesov za uspešno poslovanje. Rezerve znanja so še vedno bolj osebne narave, tako da je manj tistega splošnega znanja, ki bi bilo dostopno vsakomur. Pri načinu posredovanja znanja gre v glavnem za formalne oblike, torej prek organiziranih usposabljanj, skupnih, večinoma notranjih izobraževanj in podobno. Že pri analizi korelacijskih koeficientov med usmeritvami in spodbujevalci učenja sem izpostavil nepričakovano negativno povezavo obsega učenja z dejavniki, ki nanj najbolj vplivajo. Podjetje si zaradi majhnosti resda želi vzpostaviti pristop in metodologijo, ki bo transformativne narave, vendar negativni korelacijski koeficienti opozarjajo na to, da je vzorčno podjetje še vedno bolj na stopnji inkrementalnega učenja. To pomeni, da z majhnimi koraki nadgrajuje in izboljšuje posamezne modele poslovanja, nagrajevanja, obnašanja in podobno.

Pri usmeritvi veriga vrednosti je za vzorčno podjetje najpomembnejši prodajni sektor. To pomeni, da podjetje razvija nove prijeme trženja in prodaje, nekoliko manjši poudarek pa daje samim proizvodnim procesom in ostalim aktivnostim; skratka, vsemu tistemu, kar ostaja skrito očem kupca končnega proizvoda (ali storitve). V podjetju se tudi zavedajo prednosti, ki jih prinaša skupinsko delo in učenje, zato ta usmeritev kot tudi usmeritve obsega učenja bistveno izstopajo iz povprečja ostalih.

Analiza le ene gospodarske panoge bi se verjetno rezultirala v drugačnem profilu usmeritev učenja, kot smo ga dobili v tem primeru, ko vzorčno podjetje predstavljajo tako organizacije iz avtomobilske kot kemične panoge. Kot je že nakazano tudi v prejšnjem podpoglavju, bi vzorčno podjetje morebiti lahko povečalo napore generiranja splošnega znanja. To pomeni, da bi si morali v podjetju prizadevati za prenos t.i. "skritega" znanja posameznika v javne skladovnice, arhive znanja, informacij in podatkov, ki bodo/so dostopni vsakomur. Tako bi se podjetje lahko izognilo dolgoročno negativnim posledicam odpuščanja, menjavanja službe ali

upokojevanja. Po drugi strani pa ocenjujem, da bi bilo v vzorčnem podjetju možno in potrebno povečati neformalno obliko posredovanja znanja. To bi bilo mogoče z organiziranjem neformalnih srečanj mladih s strokovnjaki podjetja, krepitvijo diskusij o posameznih problematikah, s tesnejšim odnosom med mentorjem in pripravnikom, s krepitvijo sposobnosti za opazovanje ter učenjem s posnemanjem.

3.4.4 Profil spodbujevalcev učenja vzorčnega podjetja

Spodbujevalci učenja so elementi organizacijskega učenja, ki so normativne narave. To pomeni, da lahko pogoje za aktivnosti učenja ocenimo prek prisotnosti posameznega elementa v organizaciji. So vir razlogov in vzpodbud za začetek organizacijskega učenja, nikakor pa niso samozadostni niti neodvisni. Kaj točno se v podjetju nauči in koliko, je odvisno tega, kakšna je kombinacija spodbujevalcev in usmeritev učenja. Za razumevanje sposobnosti učenja podjetja je potrebno upoštevati obe skupini dejavnikov.

Profil spodbujevalcev učenja sestavlja 10 elementov. To so skeniranje poslovnega okolja, razkorak v učinkovitosti, skrb za merjenje, organizacijska radovednost, klima odprtosti, nenehno izobraževanje, operativna raznolikost, odvetniki učenja, vključevanje vodstva ter sistemska perspektiva. Bolj kot so posamezni elementi prisotni v podjetju, večje so možnosti ne samo razvoja sposobnosti organizacijskega učenja, temveč tudi možnosti poslovnega uspeha podjetja.

Tabela 3: Profil spodbujevalcev učenja povprečnega podjetja opazovanega vzorca

	Malo dokazov, ki podpirajo ta dejavnik		Nekaj dokazov, ki podpirajo ta dejavnik		Veliko dokazov, ki podpirajo ta dejavnik	
1. Skeniranje poslovnega okolja						
2. Razkorak v učinkovitosti						
3. Skrb za merjenje						
4. Organizacijska radovednost						
5. Klima odprtosti						
6. Nenehno izobraževanje						
7. Operativna raznolikost						
8. Odvetniki učenja						
9. Vključevanje vodstva						
10. Sistemska perspektiva						

Vir: Lastni izračuni in zaključki. Orodje uporabljeno po Nevis, DiBella.

V skladu z že opravljeno analizo korelacijske tabele je v podjetju precej močno prisoten dejavnik skeniranja poslovnega okolja in spremljanja učinkovitosti poslovanja podjetja. Oba dejavnika sta nujna za ohranjanje konkurenčnosti vzorčnega podjetja, obenem pa omogočata pravočasno reševanje tekočih problemov ali spreminjanje kratkoročne strategije poslovanja. V podjetju si zelo prizadevajo tudi za krepitev odprte klime, ki vzpodbuja odkrito in sproščeno komunikacijo med zaposlenimi. Skrb zbujujoče pa je dejstvo, da je vključenost vodstva pri vseh aktivnostih, ki jih pokriva organizacijsko učenje, premalo intenzivna. Hkrati je v

podjetju še vedno premalo ljudi, ki bi zaradi svoje strokovnosti in znanja uživali neformalno vlogo voditelja, s čimer bi lahko učinkoviteje vplivali tudi na učenje pri sodelavcih. Tudi prisotnost sistemske perspektive je glede na ostale dejavnike šibka. Tu ne gre le za obveščenost zaposlenih o splošnem, strateškem dogajanju in namenih podjetja. Gre za idejo, da bi ljudje opravljali svoje naloge in reševali probleme v širšem kontekstu celotne družbe in njenega poslovanja. To pomeni, da bi vsakdo pristopal k potrebnim aktivnostim s perspektivo celote, ne pa s perspektivo njenega posameznega dela (oddelka, specifičnosti problema...).

Glede na dobljene rezultate ocenjujem, da bi vzorčno podjetje lahko okrepilo predvsem prisotnost sistemske perspektive. To pomeni, da bi bilo potrebno povečati učenje vseh zaposlenih o večjih sistemskih procesih, izboljšati bi bilo treba povezave med strateškim in operativnim nivojem podjetja, krepiti povezavo med vizijo in implementacijo posameznih odločitev ter povečati hitrost reševanja kompleksnih problemov. Na drugi strani pa bi moralo vodstvo podjetja, kot že rečeno, povečati svojo prisotnost na vseh organizacijskih nivojih, skušati oblikovati takšno vizijo, ki bo vizija vseh, in vzpodbujati posameznike, da začnejo prevzemati vloge odvetnikov oziroma promotorjev učenja.

ZAKLJUČEK

Organizacijsko učenje je rezultat spremenjenega načina dela, dojemanja poslovnega okolja ter obnašanja organizacije, ki ga je prinesla informacijska doba. Vzpostavljati koncept organizacijskega učenja v podjetju pomeni vračati se k osnovnim vrednotam zdrave organizacije, kjer je najpomembnejši človek. Marsikje so meje tehnične in tehnološke racionalizacije že tako močno presežene, da je ustvarjanje dodatne prednosti pred konkurenti možno le z vzpostavljanjem takšne kulture podjetja, ki bo omogočala odprto in sproščeno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, kjer bo odkritost, zaupanje in timsko delo nadvladalo osebne ambicije posameznikov. Ustvariti skupno dobro bo postal temelj organizacijske usmerjenosti v prihodnje.

Organizacijsko učenje je koncept, ki v podjetje vnaša veliko spremembo, s katero je neposredno povezano tudi tveganje. Podjetja danes spoznavajo, da se dogodki v njihovem poslovnem okolju odvijajo s takšno hitrostjo, da je že samo sprejemanje poslovne odločitve lahko precej tvegano početje. Vodstva zaradi precejšnje nepredvidljivosti in kompleksnosti dela niso več kos tekočim nalogam. Zato se v literaturi vse bolj pojavlja in širi ideja o prenašanju odgovornosti in pristojnosti odločanja na nižje nivoje. Nujno je, da zaposleni postanejo del velikega kolektiva oziroma tima in da ta cilj ne ostane le strategije, temveč postane resničnost.

V prvem poglavju magistrskega dela sem želel predstaviti različna področja, ki jih organizacijsko učenje zajema. Pojma ne gre razumeti enostavno le kot učenje, ki se odvija v podjetju oziroma v organizaciji. Organizacijsko učenje je kontinuiran proces, ki zahteva spremenjen način obnašanja in razmišljanja tako posameznika, skupine kot organizacije. Ta proces usmerja podjetje h krepitvi pravih usmeritev učenja in ustvarja okoliščine, ki so nujne za njegovo uspešno implementacijo.

Ugotavljam, da je eden najpomembnejših pogojev, ki mora biti izpolnjen, vključenost vodstva podjetja. Vodstvo mora biti prvi promotor, ki bo širilo idejo in koncept organizacijskega učenja. Zato je zelo pomembno, da ga tudi pravilno razume. Vodstvo si mora prizadevati za oblikovanje odprte klime, kjer bodo tudi drugi promotorji učenja oz. posamezniki postali del pozitivnega gibanja, ne pa tujki, ki ogrožajo položaje prvih ljudi podjetja. V vodstvu mora biti vizionar, ki bo spregledal prednosti organizacijskega učenja in bo uporabil svojo moč in avtoriteto za vzpodbujanje teh aktivnosti. Brez njega ali njemu podobnih bodo vsi naporji za oblikovanje procesa organizacijskega učenja zaman.

Drugo spoznanje je, da organizacijsko učenje uspešno rešuje probleme, ki so povezani z odpuščanjem delavcev. Odpuščanje pomeni kratkoročno resda zniževanje stroškov, a se na dolgi rok kaže dejansko kot izgubljanje dragocenega znanja in izkušenj. S krepitvijo timskega dela ter zapisovanjem t.i. »skritega znanja« se podjetje lahko uspešno izogne negativnemu

učinku. Na drugi strani pa se z odpuščanjem delavcev ustvarja negativno klimo, ki jo označuje velika mera nezaupanja in negotovosti. Z odprto in odkrito komunikacijo do podrejenih lahko vodstvo ohrani pozitiven odnos. S tem, ko poskrbi za odpuščene, preostalom dokaže, da tudi v najhujših časih podjetje ostaja tim in da je bila takšna odločitev neizbežna. Organizacijsko učenje torej omogoča uspešno in učinkovito reševanje kritičnih situacij, vendar samo ob doslednem upoštevanju njegovih osnovnih izhodišč: odprtosti, iskrenosti, timskosti, fleksibilnosti, zaupanju, skupni viziji in sistemski perspektivi.

Drugo poglavje je bilo namenjeno predstavitvi različnih modelov organizacijskega učenja. Pravo razumevanje slednjega je možno le, če spoznamo vse njegove plati. Najbolj se je njegovi celovitosti približal Senge. Ta poudarja, da je organizacijsko učenje splet osebnih (karakternih in značajskih) lastnosti posameznika, njegovih znanj in izkušenj, skupne vizije kot energije, ki vse zaposlene druži v enovito in usklajeno skupnost, skupinskega duha ter sistemskega razmišljanja, ki je potrebno za pravilno razumevanje in povezavo vseh gradnikov v celoto.

Ugotavljam, da je organizacijsko učenje podobno sinusni krivulji, katere ekstrem predstavljata posameznik in skupina. Z neformalnim druženjem ter sodelovanjem, ki ga zahteva projektno delo, prihaja med posameznikom in skupino do izmenjavanja znanja. Na eni strani člani skupine spoznavajo in osvajajo skrito znanje in izkušnje posameznika, na drugi strani pa posameznik nadgrajuje znanje s spoznanji in veščinami, ki jih je pridobil v skupini.

Druga ugotovitev je, da čedalje več podjetij vstopa v tako imenovane učeče povezave ali pa se odločajo celo za ustanavljanje lastnih (korporacijskih) univerz. Zmogljiva informacijska tehnologija ter razvoj interneta sta porušila meje lokalnega poslovanja in sprožila proces globalizacije. Majhna podjetja, ki so si v več kot 50% celo konkurenčna, prihajajo prek povezav do svežega znanja, ki bo ohranilo njihov sedanji položaj ali pa omogočilo začetek v povsem novi panogi. Pojav korporacijskih univerz je predvsem priložnost krepite specializiranega znanja, obenem pa je postal tudi dober vir zaslužka.

Tretji del dela je bil namenjen preverbi ustreznosti vprašalnika o organizacijskem učenju. Vprašalnik je bil pripravljen na podlagi modela integriranega pristopa, ki sta ga predstavila DiBella in Nevis. Model predvideva, da lahko v vsakem podjetju najdemo sedem usmeritev učenja, ki determinirajo njegov stil učenja, ter deset spodbujevalcev učenja, ki kot dejavniki lahko pospeševalno ali pa zaviralno vplivajo na razvoj koncepta.

Vzorčno podjetje, ki ga sestavljajo podjetja iz avtomobilske in kemične industrije, poudarja pomembnost eksternega znanja, skupinskega dela in formalnega načina posredovanja znanja. Razumljivo je, da takšno podjetje ves čas skenira svoje poslovno okolje in preverja odstopanja planiranega od realiziranega. Zato v zaključku ocenjujem, da bi vzorčno podjetje

lahko povečalo prisotnost in intenzivnost vključenosti vodstva podjetja, ki je nujno za uspešno implementacijo organizacijskega učenja. Poleg tega ocenjujem potrebo po povečanju sistemske perspektive vseh zaposlenih, povečanju splošnega znanja, ki bo dostopno vsem, ter okrepitvi neformalnega posredovanja znanja. Za vzorčno podjetje lahko rečem, da ima organizacijsko strukturo, ki ustreza konceptu organizacijskega učenja, ter je na dobri poti, da organizacijsko učenje postane kontinuiran proces v podjetju.

Naj zaključek magistrskega dela sklenem z definicijo predstavnika organizacijskega učenja Michaela J. Marquardta: » Pričakovanje, ki ga ponuja organizacijsko učenje, je možnost in sposobnost vodenja spremembe s kvantnimi koraki. Nenehno izboljševanje pomeni, da vsak kvantni korak postane priložnost za učenje in hkrati osnova za naslednji kvantni korak. S hitrejšim učenjem od naših konkurentov se časovni razkorak med posameznimi kvantnimi koraki zmanjšuje in napredek pospešuje.«(Marquardt, 1999, str.77)

LITERATURA

1. Appelbaum Steven H., Goransson Lars: Transformational And Adaptive Learning Withing The Learning Organization: A Framework For Research And Application. The Learning Organization, 1997, Volume 4, Number 3, str. 115-128.
2. Appelbaum Steven H., Reichart Walter: How To Measure An Organization's Learning Ability: The Facilitating Factors. Journal Of Workplace Learning, 1998, Volume 10, Number 1, str.15-28.
3. Appelbaum Steven H., Bethune Mary, Tannenbaum Rhonda: Downsizing And The Emergence Of Self-Managed Teams. Participation&Empowerment: An International Journal, 1999, Volume 7, Number 5, str.109-130.
4. Argyris Chris, Schon Donald A.: Organizational Learning II. Addison-Wesley Publishing, 1996, 205 str.
5. Awbrey Susan M., Awbrey Jon L.: Organizations Of Learning Or Learning Organizations: The Challenge Of Creating Integrative Universities For The Next Century. Second International Conference Of The Journal Organization, 1999, 17 str.
6. Bassi Laurie, Cheney Scott, Lewis Eleesha: Trends In Workplace Learning: Supply And Demand In Interesting Times. American Society For Training&Development, 2001, 8 str.
7. Beeby Mick, Booth Charles: Networks And Inter-Organizational Learning: A Critical Review. The Learning Organization, 2000, Volume 7, Number 2, str.75-88.
8. Beer Michael: The Silent Killers Of Strategy Implementation And Learning. Sloan Management Review, Summer 2000, 15 str.
9. Benoit Carol A., MacKenzie Kenneth D.: A Model Of Organizational Learning And The Diagnostic Process Supporting It. The Learning Organization, 1994, Volume 1, Number 3, str.26-37.
10. Beveridge M., Gear Anthony E., Minkes A.L.: Organizational Learning And Strategic Decision Support. The Learning Organization, 1997, Volume 4, Number 5, str.217-227.
11. Bhatt Ganesh D.: Information Dynamics, Learning And Knowledge Creation In Organizations. The Learning Organization, 2000, Volume 7, Number 2, str.89-98.

12. Bijlsma-Frankema Katinka: On Managing Cultural Integration And Cultural Change Processes In Mergers And Acquisitions. *Journal of European Industrial Training* 25/2/3/4 (2001), str. 192-207.
13. Borum Finn: *Organization, Power and Change*. Høndelshojskolens Forlag, 1995, 185 str.
14. Bowers Jenny C., Nohr Holger: *The Learning Organization*. Fachhochschule Stuttgart, 1/2001, 12 str.
15. Buckler Bill: A Learning Process Model To Achieve Continuous Improvement And Innovation. *The Learning Organization*, 1996, Volume 3, Number 3, str. 31-39.
16. Choo Chun Wei: *Information Management For The Intelligent Organization: Roles And Implications For The Information Professions*. Digital Libraries Conference, 1995, 21 str.
17. Costley Carol: *Organizational And Employee Interests In Programs Of Work Based Learning*. *The Learning Organization*, 2001, Volume 8, Number 2, str. 58-63.
18. Coulson-Thomas Colin J.: *BPR And The Learning Organization*. *The Learning Organization*, 1996, Volume 3, Number 1, str.16-21.
19. Crossan Mary M.: *An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution*. *Academy of Management Review*, julij 1999, 19 str.
20. De Loo Ivo, Versteegen Bernard: *New Thoughts On Action Learning*. *Journal of European Industrial Training*, 25/2/3/4, 2001, str. 229-234.
21. Dess Gregory G., Picken Joseph C.: *Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance By Leveraging Their Human Capital*. American Management Association, 1999, str. 244.
22. DiBella Anthony J., Nevis Edwin C.: *How Organizations Learn: An Integrated Strategy For Building Learning Capability*. Jossey-Bass Publishers, 1998, 216 str.
23. Dimovski, Vlado: *Organizational Learning and Competitive Advantage: A Theoretical and Empirical Analysis*. Doctoral Dissertation. Cleveland State University, 1994, 182 str.

24. Dixon Nancy M.: The Responsibilities Of Members In An Organization That Is Learning. The Learning Organization, 1998, Volume 5, Number 4, str. 161-167.
25. Dotlich David L., Noel James L.: Action Learning: How The World's Top Companies Are Re-Creating Their Leaders And Themselves. Jossey-Bass Publishing, 1998, 214 str.
26. Doz Yves L., Hamel Gary: Alliance Advantage: The Art Of Creating Value Through Partnering. Harward Business School Press, 1998, str.172-182 (313 str.)
27. Drew Stephen A.W., Smith Peter A.C.: The Learning Organization; » Change Proofing « And Strategy. The Learning Organization, 1995, Volume 2, Number 1, str.4-14.
28. Forster Nick: The Potential Impact Of Third-Wave Technologies On Organizations. Leadership and Organization Development Jornal 21/5 (2000), str. 254-262.
29. Garavan Thomas: The Learning Organization: A Review And Evaluation. The Learning Organization, 1997, Volume 4, Number 1, str.18-29.
30. Gibbs Paul Thomas, Morris Anne Felicity: The Accreditation Of Work Experience: Whose Interests Are Served? The Learning Organization, 2001, Volume 8, Number 2, str. 82-88.
31. Grieves John: Navigating Change Into New Millenium: Themes And Issues For Learning Organization. The Learning Organization, 2000, Volume 7, Number 2, str. 54-74.
32. Gustavsson Bengt, Harung Harald S.: Organizational Learning Based On Transforming Collective Consciousness. The Learning Organization, 1994, Volume 1, Number 1, str.33-40.
33. Guthrie Douglas: Transforming An Existing Organization Into A Learning Organization. Group Decision Support Systems, 1996, 20 str.
34. Hackbarth Gary: The Impact of Organizational Memory on IT Systems. University of South Caroliny, 1999, str.588-600.
35. Hamel David: Leading the Revolution. Harward Business School Press, 2000, str. 148-149, 284-285.

36. Harvard Business Review: On Organizational Learning, 2001, str. 45-61, 87-111.
37. Heaton Dennis P., Harung Harald S.: The Conscious Organization. The Learning Organization, 1999, Volume 6, Number 4, str.157-162.
38. Henderson Steven: Black Swans Don't Fly Double Loops: The Limits Of The Learning Organization. The Learning Organization, 1997, Volume 4, Number 3, str.99-105.
39. Ho Samuel K.M.: Total Learning Organisation. The Learning Organization, 1999, Volume 6, Number 3, str. 116-120.
40. Huysman, Creemers, Derksen: Learning from the Environment: Exploring the Relation Between Organizational Learning, Knowledge Management and Information/Communication Technology.
41. Keating Charles, Robinson Thomas, Clemson Barry: Reflective Inquiry: A Method For Organizational Learning. The Learning Organization, 1996, Volume 3, Number 4, str.35-43.
42. King Ian W., Rowe Andrew: Space And Not-So-Final Frontiers: Re-presenting The Potential Of Collective Learning For Organizations. Management Learning, 1999, Volume 30(4), str. 431-448.
43. Kock Ned: Process Improvement and Organizational Learning: The Role of Collaboration Technologies. Temple University, 1999, 160 str.
44. Kock Jr. Nereu F., McQueen Robert J., Baker Megan: Learning And Process Improvement In Knowledge Organization: A Critical Analysis Of Four Contemporary Myths. The Learning Organization, 1996, Volume 3, Number 1, str.31-41.
45. Lam Alice: Tacit Knowledge, Organizational Learning And Societal Institutions: An Integrated Framework. Organization Studies, May, 2000, 23 str.
46. Lee Jenny S.Y.: Organizational Learning In China. Business Horizons, january-february 1999, 10 str.
47. Levine Linda: Integrating Knowledge And Processes In the Learning Organization. Software Engineering Institute, November 1999, 10 str.

48. Limerick David, Passfield Ron, Cunnington Bert: Transformational Change: Towards An Action Learning Organization. The Learning Organization, 1994, Volume 1, Number 2, str.29-40.
49. Lorange Peter: Developing Learning Partnership. The Learning Organization, 1996, Volume 3, Number 2, str.11-19.
50. Lucas Leyland M.: The Development Of An Integrated Approach To Organizational Learning. Rutgers University, Newark Campus, 1999, str.11.
51. Lyles Marjorie A.: An Analysis Of Discrimination Skills As A Process Of Organizational Learning. The Learning Organization, 1994, Volume 1, Number 1, str.23-32.
52. Malhotra Yogesh: Knowledge Management And New Organizational Forms: A Framework For Business Model Innovation, Idea Group Publishing, April 2000, str 2-19.
53. Margulis Marc S., Pekar Peter Jr. Houlihan Lokey Howard & Zukin Investment Banking Services. The Next Wave of Alliance Formations: Forging Successful Partnership with Emerging and Middle Market Companies, 2001, 26 str.
54. Marquardt Michael J.: Action Learning And Leadership. The Learning Organization, 2000, Volume 7, Number 5, str.233-240.
55. Marquardt Michael J.: Action Learning In Action: Transforming Problems And People For World-Class Organizational Learning. Davies-Black Publishing, 1999, 259 str.
56. Marsick Victoria J.: Learning Organizations. The Learning Organization, 1997, str.5-19.
57. Massey Claire, Walker Robyn: Aiming For Organizational Learning: Consultants As Agents Of Change. The Learning Organization, 1999, Volume 6, Number 1, str.38-44.
58. McAdam Rodney: Integrating Organizational Learning And Total Quality: A Critical Review. Ulster Business School, University of Ulster, 2000, 10 str.
59. McClenahan John S.: The Most Influential (Those Who Have Most Influenced Management And Are Most Likely To Influence It In The Future, Are Discussed). Industry Week, Oktober 1999, 5 str.

60. Moilanen Raili: Diagnostic Tools For Learning Organization. The Learning Organization, 2001, Volume 8, Number 1, str.6-20.
61. Moorman Christine: Organizational Improvisation And Organizational Memory. Academy Of Management Review, Oktober 1998, 29 str.
62. Morey Daryl, Frangioso Tim: Aligning An Organization For Learning: The Six Principles Of Effective Learning. Journal of Knowledge Management, 1998, Volume 1, Number 4, str.308-314.
63. Moris Steve, Meed John, Svensen Neil: The Intelligent Manager: Adding Value in The Information Age, 1996, 242 str.
64. O'Keeffe, Harlington: Learning to learn: an examination of organizational learning in selected Irish multinationals.
65. Patterson Glenys: The Learning University. The Learning Organization, 1999, Volume 6, Number 1, str. 9-17.
66. Penn David W., Ang'wa William, Forster R., Heydon G., Richardson Susan J.: Learning In Smaller Organizations. The Learning Organization, 1998, Volume 5, Number 3, str.128-137.
67. Peters John: A Learning Organization's Syllabus. The Learning Organization, 1996, Volume 3, Number 1, str.4-10.
68. Piasecki Bruce W., Fletcher Kevin A., Mendelson Frank J.: Environmental management and business strategy: Leadership Skills for the 21st Century. John Wiley & Sons, 1999, 348 str.
69. Price If, Evans Lilly: Punctuated Equilibrium: An Organic Model For The Learning Organization. FORUM, Quaterly Journal Of The European Foundation For Management Development Volume 93.1.
70. Reynolds Rysia, Ablett Anne: Transforming The Rhetoric Of Organizational Learning To The Reality Of The Learning Organisation. The Learning Organization, 1998, Volume 5, Number 1, str.24-35.
71. Reynolds Fisher Susan: Downsizing In A Learning Organization: Are There Hidden Costs? Academy Of Management Review, Januar 2000, 10 str.

72. Richardson Bill: Learning Contexts And Roles For The Learning Organization Leader. *The Learning Organization*, 1995, Volume 2, Number 1, str.15-33.
73. Rifkin Will, Fulop Liz: A Review And Case Study On Learning Organizations. *The Learning Organization*, 1997, Volume 4, Number 4, str.135-148.
74. Romme Georges A.L., Witteloostuijn van Arjen: Circular Organizing And Triple Loop Learning. *Journal Of Organizational Change Management*, 1999, Volume 12, Number 5, str.439-453.
75. Roth George L., Senge Peter M.: From Theory To Practise: Research Territory, Processes And Structure At An Organizational Learning Centre. *Journal Of Organizational Change Management*, 1996, Volume 9, Number 1, str.92-106.
76. Russell Peter: Knjiga o možganih: Spoznajte svoj razum in se ga naučite uporabljati. Državna založba Slovenije, 1990, 203 str.
77. Seely Brown John, Duguid Paul: Organizational Learning And Communities-Of-Practice. *The Institute Of Management Sciences*, 1991, 26 str.
78. Senge Peter: *The Fifth Discipline: The Art and Practise of The Learning Organization*. DoubleDay, 1990, 414 str.
79. Sillince John A.: The Role Of Political Language Forms And Language Coherence In The Organizational Change Process. *Organization Studies*, Summer 1999, 31 str.
80. Sims Henry P., Lorenzi Peter: *The New Leadership Paradigm: Social Learning And Cognition In Organization*. Sage Publication, 1992, 322 str.
81. Smith Peter A.C., Peters John: *The Corporate Leadership Crisis: Break Out This Way*. *The Learning Organization*, 1997, Volume 4, Number 2, str.61-69.
82. Sperry Len: *The Practise Of Executive Coaching And Consultation*. *Academy of Organizational And Occupational Psychiatry*, pomlad 1997, Volume 6, Number 1, 4 str.
83. Spinello Richard A.: *The Knowledge Chain*. *Business Horizons*, november 1998, 14 str.

84. Stracham Peter: Should Environmental Management Standards Be A Mechanistic Control System Or A Framework For Learning ? The Learning Organization, 1997, Volume 4, Number 1, str. 10-17.
85. Sugarman Barry: The Learning Organization And Organizational Learning: New Roles For Workers, Managers, Trainers and Consultants. Evaluating Corporate Training, Chapter, Kluwer Academic Publishing, 1997.
86. Teare Richard, Dealtry Richard: Building And Sustaining A Learning Organization. The Learning Organization, 1998, Volume 5, Number 1, str.47-60.
87. Tobin Daniel R.: The Knowledge-Enabled Organization: Moving From “Training” To “Learning” To Meet Business Goals. American Management Association, 1998, 214 str.
88. Tobin Daniel R.: Transformational Learning: Renewing Your Company Through Knowledge and Skills. John Wiley & Sons, 1996, 283 str.
89. Tran Veronique: The Role Of The Emotional Climate In Learning Organization. The Learning Organization, 1998, Volume 5, Number 2, str.99-103.
90. Van Deusen Cheryl A., Mueller Carolyn B.: Learning In Acquisitions: Understanding The Relationship Between Exploration, Exploitation And Performance. The Learning Organization, 1999, Volume 6, Number 4, str. 186-193.
91. Venugopal V., Baets W.: Intelligent Support Systems For Organizational Learning. The Learning Organization, 1995, Volume 2, Number 3, str. 22-34.
92. White Martha: Creativity And The Learning Culture. The Learning Organization, 1994, Volume 1, Number 2, str.4-5.
93. Whitener Ellen M.: Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. Academy of Management Review, 7/1998, 22 str.
94. Woiceshyn Jaana: Technology Adoption: Organizational Learning In Oil Firms. Organization Studies, November 2000, 22 str.
95. Workforce Economics: Company Training And Education: Who Does It, Who Gets It and Does It Pay Off? 1997, 12 str.

96. Wright Phillip C., Belcourt Monica: Down In The Trenches: Learning In A Learning Organization. The Learning Organization, 1995, Volume 2, Number 1, str. 34-38.
97. Young David W.: The Six Levers For Managing Organizational Culture Business Horizons, September 2000, 13 str.

VIRI

1. Balasubramanian V.: Organizational Learning And Information. 02.05.2001 ([URL:http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html](http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html)).
2. Bennis Warren: Big Dog's Leadership Rage: Organizational Behavior, 1998. 18.05.2001. ([URL:http://www.nwlink.com](http://www.nwlink.com))
3. Bill David T.: Transforming EPSS To Support Organizational Learning. 28.10.2001 ([URL:http://www.centurionsys.com/rtc165.html](http://www.centurionsys.com/rtc165.html)).
4. Blair Gerard M.: Conversation As Communication. 02.08.2001 ([URL:http://www.ee.ed.ac.uk/gerard/Management/art7.html](http://www.ee.ed.ac.uk/gerard/Management/art7.html)).
5. Blancoe Gregory: The Eight Rules of Management. 23.11.2001 ([URL:http://www.refresher.com](http://www.refresher.com)).
6. CornerStone Consulting Associates: Leadership and the Iceberg, 1995. 27.06.2001. ([URL:http://www.ourfuture.com/wkart01.htm](http://www.ourfuture.com/wkart01.htm))
7. Cyber Quotations. ([URL:http://www.cyberquotations.com/sorted](http://www.cyberquotations.com/sorted))
8. Corporate University Xchange: Transforming Adult Education by Leveraging Knowledge Throughout the Enterprise. 31.08.2001. ([URL:http://www.timeinc.net/fortune/sections/corpuni/corpuni.htm](http://www.timeinc.net/fortune/sections/corpuni/corpuni.htm)).
9. Karash Richard: Groupware and Organizational Learning. 1995, 06.04.2001. ([URL:http://http://world.std.com/rkarash/GW-OL](http://http://world.std.com/rkarash/GW-OL)).
10. Larsen Kai, McInerney Claire, Nyquist Corinne, Santos Aldo, Silsbee Donna: Learning Organizations. 18.05.2001([URL:http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg](http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg)).
11. Laura&Michael Moncur: Quotations. ([URL:http://www.quotationspage.com](http://www.quotationspage.com))
12. Learning Qoutations. ([URL:http://users.massed.net/mjhurley/learning/learning.htm](http://users.massed.net/mjhurley/learning/learning.htm))

13. Lyons Laurence S.: Coaching At The Heart Of The Strategy. Book: Coaching For Leadership, Jossey-Bass Publishing. 29.08.2001
([URL:http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCenter](http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCenter)).
14. Nevis Edwin C., DiBella Anthony J., Gould Janet M.: Understanding Organizations As Learning Systems. The Center For Organizational Learning, MIT, 20 str. 15.09.2001 ([URL:http://www.solonline.org](http://www.solonline.org))
15. Reh John: Alternatives to Layoffs. Management Guide. 05.09.2001.
([URL:http://www.management.about.com/library/weekly/aa070901.htm](http://www.management.about.com/library/weekly/aa070901.htm)).
16. Senge Peter: Organizational Leadership For The Year 2000. 13.07.2001
([URL:http://www.ims-ils.com/Cat4Organiz.html](http://www.ims-ils.com/Cat4Organiz.html)).
17. Stalhane Tor, Wedde Kari Juul, Dyba Tore: Data Driven Improvement For SMEs. SINTEF, Trondheim, Norway, 1998, 13 str., 18.07.2001.
([URL:http://www.iscn.ie/select_newspaper/measurement/sinetl2.html](http://www.iscn.ie/select_newspaper/measurement/sinetl2.html)).

PRILOGE



VPRAŠALNIK O DEJAVNIKIH ORGANIZACIJSKEGA UČENJA

Vprašalnik pripravil: MIHA SELAN

Oznaka vprašalnika: 15102001/orguc01-ms

VIR ZNANJA

Navedene so različne trditve o viru znanja v vašem podjetju, ki je lahko **interne** ali **eksterne** narave. S spodnjimi trditvami skušamo ugotoviti, h kateri obliki virov je vaše podjetje bolj nagnjeno.

Pozorno preberite vsako trditev in ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

	Nikakor ne drži	Zelo drži
Problemi in napake so priložnosti za učenje in izpopolnjevanje znanja in izkušenj.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Lastne izkušnje so vir informacij in znanja, ki ga uporabljamo pri oblikovanju poslovne politike in strategije podjetja.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Pri pomembnih strateških odločitvah se bolj in bolj poslužujemo tudi svetovalnih storitev.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Zelo pomemben vir informacij so kupci, zato pri zbiranju informacij uporabljamo raznovrstne vprašalnike, ankete in kratke intervjuje.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Skupna vlaganja z velikimi, globalno pozicioniranimi podjetji je opcija, o kateri resno razmišljamo.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

OSREDO TOČENOST PROIZVOD - PROCES

Spodaj so navedene različne trditve o tem, ali je vaše podjetje bolj osredotočeno na **proizvod/storitev** kot končni produkt poslovanja ali bolj na sam **poslovni proces**, katerega rezultat je proizvod/storitev.

Natančno preberite vsako trditev in ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

	Nikakor ne drži	Zelo drži
Glavna konkurenčna prednost in tržna moč podjetja je proizvod.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Napake in pomanjkljivosti proizvoda uporabimo za izboljševanje proizvodnega procesa.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Skrivnost poslovnega uspeha je natančno poznavanje in obvladovanje proizvodnega procesa.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Stalno razvijamo nove procesne metode.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Vrhnji management je bolj nagnjen k strategiji večjih izdatkov za trženje in prodajo proizvoda, manj pa k izpopolnjevanju in posodabljanju poslovnih procesov.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Neuspešni smo lahko le zaradi problema cenovne nekonkurenčnosti, nikakor pa ne zaradi samega proizvoda.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Proizvodu pripisujemo večje zasluge za dosežen poslovni uspeh, kot pa proizvodnemu procesu.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

REZERVE ZNANJA

V tem delu vprašalnika želimo ugotoviti, ali se znanje v vašem podjetju kopiči in če se, kje se kopiči - na nivoju posameznika (govorimo o individualnem znanju) ali na nivoju skupine (kolektivno znanje, znanje skupine).

Pozorno preberite vsako trditev in ocenite, **koliko to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

	Nikakor ne drži	Zelo drži
Za podjetje je najbolj pomembno znanje posameznika, manj pa kolektivno znanje.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Strokovnjake s specifičnimi znanji brez večjih problemov in težav nadomestimo z drugimi.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Znanje je dostopno vsem zaposlenim, saj imamo za to organizirane specialne knjižnice, vzpostavljene interne mreže (intranet), ipd.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Znanje posameznikov je potrebno kolektivno prenašati na ostale zaposlene.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Zaposlene aktivno pošiljamo na seminarje in druge izobraževalne prireditve, vendar njihovega na novo pridobljenega znanja ne preverjamo.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
V podjetju je potrebno iskati načine in poti, kako nadomestiti visoko profilirane strokovnjake, saj brez njihovega znanja ne moremo ostati konkurenčni in uspešni.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

NAČIN POSREDOVANJA ZNANJA

Spodaj so navedene različne trditve o načinu posredovanja znanja v vašem podjetju. Želimo ugotoviti, ali je ta prenos znanja bolj **formalne narave** ali pa se podjetje nagiba bolj k **neformalni obliki** posredovanja znanja.

Pozorno preberite vsako navedeno trditev in ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

	Nikakor ne drži	Zelo drži
Znanje se prenaša do ostalih zaposlenih na strukturiran, predpisan način, to je prek intraneta, notranjih obvestil in okrožnic.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Najboljši način posredovanja znanja so skupna izobraževanja.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Za specifične projekte se v podjetju oblikuje posebne time, ki jih sestavljajo ljudje različnih izobrazbenih profilov in ki prihajajo iz različnih oddelkov znotraj podjetja.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Poslovni kodeks ne dovoljuje pogovorov na hodnikih ali drugih zunanjih prostorih.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Redno so organizirani kolegiji, kjer prihaja do izmenjave tekočih informacij in dogajanj.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Vrhnji menedžment obvešča zaposlene (glasilo podjetja, okrožnice, intranet) o vseh pomembnih dogodkih in odločitvah, ki zadevajo poslovanje in prihodnost podjetja.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ena od koristnih oblik posredovanja znanja je tudi pripravništvo, zato se tega še vedno precej poslužujemo.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

OBSEG UČENJA

V okviru rubrike obseg učenja je zajeta perspektiva o tem, ali se podjetje pri reševanju problemskih vprašanj drži že **uveljavljenih metod** ali pri iskanju rešitev išče **nove, inovativne**, včasih tudi nekoliko tvegane pristope in poti.

Pozorno preberite vsako navedeno trditev in ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

	Nikakor ne drži	Zelo drži
V podjetju rešujemo probleme na obstoječih predpostavkah (izhodiščih) in znanjih.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Pri iskanju ustreznih rešitev se sprašujemo tudi o pravilnosti osnovnih predpostavk.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Uspehe bomo dosegali le, če bomo probleme reševali tako, kot do sedaj.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
S problemskimi vprašanji se ukvarjajo posebno oblikovane skupine.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Novi pristopi k reševanju problemov so tvegani, zato prisegamo na že uveljavljene metode.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

VERIGA VREDNOSTI

Namen skupine trditev o verigi vrednosti je, da ugotovimo, **kateremu delu verige vrednosti daje podjetje največji poudarek**. Osredotočenje na posamezen člen verige namreč predstavlja usmerjenost podjetja pri iskanju in bogatenju specifičnega znanja.

Pozorno preberite vsako od navedenih trditev in ocenite, **koliko to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

	Nikakor ne drži	Zelo drži
Najpomembnejši del verige vrednosti je nabavni sektor.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Najpomembnejši del verige vrednosti je proizvodni sektor.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Najpomembnejši del verige vrednosti je prodajni sektor.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Po ceni in kakovosti proizvodov (storitev) ne moremo konkurirati tujim podjetjem, zato veliko stavimo na zunanji izgled in privlačnost končnega produkta.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Glavna prioriteta podjetja je design oziroma oblika končnega produkta.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

Razvrstite glede na stanje v vašem podjetju spodnje sektorje od najbolj pomembnega (1) do najmanj pomembnega (5).

Nabava	<input type="text"/>
Proizvodnja	<input type="text"/>
Prodaja	<input type="text"/>
Finance in računovodstvo	<input type="text"/>
Trženje in oblikovanje (design)	<input type="text"/>

SKENIRANJE POSLOVNEGA OKOLJA

Skeniranje okolja pomeni *spremljanje dogajanja podjetja v njegovem poslovnem okolju*.

Pozorno preberite vsako od navedenih trditev in obenem ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

	Nikakor ne drži	Zelo drži
V podjetju stalno in aktivno spremljamo dogajanje pri konkurenci in na trgu.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
S skeniranjem okolja zaznavamo lastne razvojne probleme.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
Zaposlenim je postala že navada, da kot vir informacij o dogajanju v poslovnem okolju podjetja uporabljajo lastna poznanstva, izkušnje itd.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
V podjetju se poslužujemo tudi specialnih tržnih analiz, ki jih za naš račun opravljajo zunanje institucije in posamezniki.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
Na podlagi analize izdelkov in storitev pri konkurenci oblikujemo lastni proizvodni asortima.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
Posnemanje konkurence je najcenejša in najboljša oblika nadomestila lastne razvojne dejavnosti, zato ta pristop tudi prakticiramo.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	

RAZKORAK V UČINKOVITOSTI

Razkorak v učinkovitosti predstavlja zaznavanje odstopanj doseženega od planiranega. Skušamo ugotoviti, ali podjetje te razlike zaznava in v kakšnem obsegu.

Pozorno preberite vsako od navedenih trditev in ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

	Nikakor ne drži	Zelo drži
V podjetju imamo oblikovane ustrezne kazalnike, s katerimi preverjamo odstopanje doseženih rezultatov od planiranih.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
Informacijski sistem nam omogoča dostop in preverjanje poslovne učinkovitosti kadarkoli.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
Nova vizija in pogled na opravljanje naše dejavnosti lahko poveča poslovno učinkovitost podjetja.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
Stalno spremljanje učinkovitosti poslovanja podjetja nam omogoča odkrivanje in hitro odpravljanje napak v poslovnem procesu.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
Nedoseganje planov pomeni, da smo slabo planirali in predvideli rezultate tekočega poslovnega leta.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
Ko poslovne plane presegamo, dodatne analize niso potrebne, saj uspeh govori sam zase.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	

SKRB ZA MERJENJE

Skrb za merjenje je sestavni del vsakega poslovnega procesa. Merjenje omogoča **sprotno prilagajanje** poslovnega procesa in je hkrati del **procesa učenja** v podjetju. Z naslednjimi trditvami skušamo ugotoviti, v kakem obsegu uporabljate meritve kot vir informacij, ki so osnovni gradniki učenja v podjetju.

Pozorno preberite vsako od navedenih trditev in ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

	Nikakor ne drži	Zelo drži
Aktivnosti merimo vedno in povsod.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Meritve so dodaten in ne nujen del našega odločanja.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Merjenje je potrebno zato, da odkrivamo krivce med zaposlenimi za njihovo slabo poslovanje ali napake.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Merjenje je namenjeno samo za kontrolo in nadzorovanje.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Rezultati merjenj niso ključni za postavitev strateških usmeritev našega podjetja.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Rezultate meritev v večini primerov uporabljamo za odpravljanje napak in izvajanje korekcijskih aktivnosti.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

ORGANIZACIJSKA RADOVEDNOST

S sklopom trditev o organizacijski radovednosti se skuša ugotoviti, ali je podjetje bolj **zadržano** do novih pristopov in vidikov ali pa se uvršča v eno tistih **hiper inovativnih** podjetij, kjer nove stvari predstavljajo izziv in ne obvezo.

Pozorno preberite vsako od navedenih trditev. Ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

	Nikakor ne drži	Zelo drži
Za doseganje najboljšega stalno preizkušamo nove stvari.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Zaposlene na vseh nivojih in oddelkih vzpodbujamo k odkrivanju novih pristopov in metod.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Za vsako novo idejo, ki je uporabna in koristna, so zaposleni nagrajeni.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
V podjetju poznamo pojem nenehnega izboljševanja in ga tudi prakticiramo.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Slabe izkušnje in neuspehi posameznih projektov kažejo na nesposobnost zaposlenih.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Z uvajanjem nove ideje bi porušili ravnovesje in utečeno prakso v podjetju.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

KLIMA ODPRTOSTI

Klima odprtosti je tisti dejavnik, ki lahko precej prispeva k **odprti komunikaciji** in **izmenjavi informacij** v podjetju, s tem pa bistveno pospeši proces učenja na ravni podjetja kot najvišje organizacijske oblike.

Pozorno preberite vsako od navedenih trditev in ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

Nikakor ne drži

Zelo drži

Na srečanjih strateškega planiranja in problemskega reševanja so praviloma prisotni le člani vrhnjega menedžment.



Neplanirano, dnevno druženje zaposlenih je koristno za podjetje.



Vrhnji menedžmentt je dovzeten tudi za nekoliko bolj drugačne poglede zaposlenih in jih pri svojih odločitvah tudi priznava (upošteva).



Najboljšo rešitev pozna le nadrejeni, ki je tudi najbolje strokovno podkovan za posamezno poslovno področje.



Dobri zaposleni so tisti, ki naredijo tisto, kar se jim naroči.



Inovativnost zaposlenih ni potrebna, saj imamo v te namene oblikovano službo za razvoj in raziskovanje.



Zaposleni v podjetju čutijo, da so njihove ideje in predlogi dobrodošli s strani vrhnjega menedžmenta.



NENEHNO IZOBRAŽEVANJE

Nenehno ali kontinuirano izobraževanje predstavlja aktivnost podjetja, ki prispeva k **bogatenju** in **širjenju obstoječega znanja** na vseh organizacijskih nivojih podjetja.

Pozorno preberite vsako od navedenih trditev in ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

Nikakor ne drži

Zelo drži

V podjetju se strogo držimo zakonskih določil, ki opredeljujejo, do koliko izobraževalnih ur na leto je upravičen posameznik.



Domači ljudje (zaposleni) imajo dovolj znanja za vodenje izobraževalnih seminarjev.



Za potrebe podjetja je dovolj, da se kontinuirano izobraževanje ohrani za delavce v R&R in pa za vrhnji menedžment.



V podjetju so poslovni procesi zelo dobro utečeni, tako da nenehno izboljševanje sploh ni potrebno.



Zaposleni se intenzivno vključujejo v sprejemanje odločitev o izobraževanju.



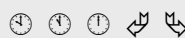
OPERATIVNA RAZNOLIKOST

Operativna raznolikost kaže na **strategijo** pristopa podjetja pri postavljanju planov, reševanju tekoče problematike; operativna raznolikost pomeni, da lahko zastavljene poslovne cilje dosežemo na več načinov oziroma po več poteh.

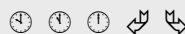
Pozorno preberite vsako od navedenih trditev in obenem ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

Nikakor ne drži Zelo drži

Pri posameznem poslovnem projektu vedno predvidimo več različnih strategij oziroma scenarijev.



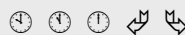
Metoda večih scenarijev ni preveč koristna, saj ustvarja dodaten kaos v poslovnem okolju.



Lastniki podjetja cenijo stabilnost in konsistentnost poslovanja, zato vrhni management ne prakticira novih, različnih, morda celo inovativnih scenarijev.



V podjetju ni ne denarnih sredstev, ne časa niti ne primerno usposobljenih analitikov, ki bi pripravljali več variant scenarijev.



ODVETNIKI UČENJA

Odvetniki učenja so tisti **ljudje in zaposleni**, ki pospešujejo aktivnosti učenja v podjetju. Največkrat so to osebe, ki niso na vodilnih položajih, vendar med sodelavci zaradi svoje strokovnosti in resnosti uživajo enormen ugled in spoštovanje.

Pozorno preberite vsako trditev in ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

Nikakor ne drži Zelo drži

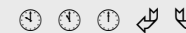
Vrhni management je najbolj primeren za vlogo tistega, ki vzpodbuja in krepi aktivnost učenja v podjetju.



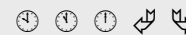
Promotorji znanja in učenja na nižjih organizacijskih nivojih rušijo stabilnost podjetja.



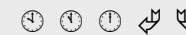
Vrhni management s svojo prisotnostjo na izobraževalnih seminarjih motivira prisotne (podrejene) k večji zavzetosti in sodelovanju.



Promotorji učenja ne morejo biti tako uspešni kot je to lahko kadrovska služba.



V kadrovske službi so izobraženi, specializirani ljudje, ki delo izobraževanja in usposabljanja najbolje obvladajo.



Večje kot bo število ljudi, tako imenovanih promoterjev, večja bo zmeda v podjetju in manjša bo učinkovitost učenja.



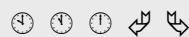
VKLJUČEVANJE VODSTVA

Vključevanje vodstva predstavlja angažiranost vodstva ne samo pri *vzpodbujanju aktivnosti učenja na nižjih nivojih* pač pa tudi pri vzpostavljanju *klime*, ki bo zaposlene na nižjih nivojih dodatno motivirala za učenje.

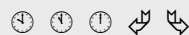
Pozorno preberite vsako navedeno trditev in ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

Nikakor ne drži Zelo drži

Močno vodstvo ne igra bistvene vloge pri osvajanju in pridobivanju znanja, saj je to stvar, ki zadeva zaposlene oziroma podrejene.



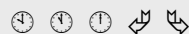
Vrhnji management redno obiskuje svoje podrejene na vseh organizacijskih nivojih, tudi na operativnem.



V podjetju prihaja do pogostega komuniciranja in izmenjave mnenj med vrhnjim managementom in podrejenimi.



Podrejeni za dobro opravljanje dela ne potrebujejo informacij o velikih planih in načrtih, ki jih namerava podjetje uresničiti v prihodnjih letih.



Priznavanje napak, ki jih je vodstvo morebiti zagrešilo z napačnimi odločitvami, ni prava pot, saj si z njo vodstvo spodkopava avtoriteto in zaupanje.



SISTEMSKA PERSPEKTIVA

Sistemska perspektiva je sintezen pregled nad spletom cele vrste dejavnikov, ki vplivajo na učenje v podjetju, in hkrati *celovit* in *večplasten pogled* nad poslovnim dogajanjem tako v organizaciji kot zunaj nje.

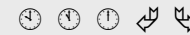
Pozorno preberite vsako od navedenih trditev in ocenite, v **kolikšni meri to drži za vaše podjetje**. Pri ocenjevanju obkrožite le eno oceno (1 - nikakor ne drži; 2 – ne drži; 3 - ne morem se odločiti; 4 – drži; 5 – zelo drži).

Nikakor ne drži Zelo drži

Vrhnje vodstvo sprejema odločitve, ki so v dobro lastnikov podjetja.



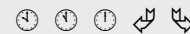
Posamezne probleme rešujemo vedno ločeno od drugih problemov.



Izvor problema vedno poiščemo tako, da najdemo odgovorno osebo, posameznika, ki je za neko delo ali poslovno področje tudi odgovoren.



Podrejeni ne potrebujejo za svoje odločanje poznavanja »celotne slike podjetja«.



Hitrost je ponavadi najboljši pristop za reševanje kompleksnih problemov.



Informacije, ki so namenjene podrejenim, morajo vsebovati samo dejstva in navodila v zvezi z njihovim delom.

