



Kai Larsen, doktor filozofije, savjetnik i predavač na Leeds School of Business, stručnjak za područje organizacijskog razvoja i informacijskih sistema. Koautori teksta Učeca organizacija jesu Claire McInerney, Corinne Nyquist, Aldo Santos i Donna Silsbee.

Organizacija koja uči (1. dio)

Kai Larsen i dr.

Promislite kako bi ste spoznali da istinski probuđeni pojedinci, sve dok ih se ne prisiljava služiti drugim bićima, nikada ne napuštaju svoj zadatak služenja drugim bićima.

Thich Nhat Hanh (The Miracle of Mindfulness)

UVOD

Ljudi koji rade u organizaciji koja uči na neki su način "istinski probuđeni" pojedinci. Posvećeni su poslu kojega obavljaju, nastoje ostvariti svoj najviši potencijal dijeleći zajedničku viziju i vrijednosti sa kolegama u timu. Mentalni modeli ih vode putem permanentnog osobnog usavršavanja a osobni ciljevi u skladu su im sa misijom organizacije. Rad u učećoj organizaciji sve je prije nego li dosadan i nezanimljiv... aktivnosti pojedinca promatraju se u kontekstu cjeline, većeg sistema koji se sastoji od međuovisnih odnosa i procesa. Sukladno navedenom, "istinski probuđeni" pojedinci:

- preuzimaju rizike kako bi učili;
- razumiju da je njihov zadatak izbjegavanje "brzopletih" i pronalaženje trajnih rješenja problema;
- posvećeni su kvalitetnom obavljanju posla;
- kvalitetu ostvaruju timskim radom i sinergijskim učincima kontinuiranog grupnog učenja.

Ljudi koji rade u učećoj organizaciji nisu ničiji robovi. Upravo zbog toga, sposobni su i dobro pripremljeni za promjene, efektivno služenje i rad sa drugima.

Organizacijsko učenje uključuje individualno učenje. Za razliku od tradicionalnog pristupa, razvija i unapređuje kritičko i kreativno promišljanje čime se odlično uklapa u vrijednosti i pretpostavke inherentne području organizacijskog razvoja. Organizacijski razvoj je moguće definirati kao "dugoročni napor prema kontinuiranom unapređivanju podržanom na svim nivoima organizacije, korištenjem interdisciplinarnih pristupa i moderne tehnologije."

Organizacijski razvoj je znanstveno područje koje, između ostalog, obuhvaća koncept učeće organizacije. Bavi se problematikom ljudi u organizaciji, njihovim radom i interakcijama u svrhu postizanja osobnih i organizacijskih ciljeva. Gotovo uvijek dostizanje ciljeva podrazumijeva promjene koje pak traže kreativno promišljanje i rješavanje problema. French i Bell tvrde da su osnovne vrijednosti praktičara organizacijskog razvoja:

- kreiranje promjene;
- pozitivan utjecaj na ljude i organizaciju;
- povećavanje učinkovitosti i profitabilnosti organizacije u kojoj djeluju;
- učenje i razvoj;
- mogućnost utjecanja na događaje.

Iako se vrijednote tijekom vremena mijenjaju, vrednote praktičara organizacijskog razvoja usklađene su sa karakteristikama učeće organizacije.

Ovaj je članak strukturiran prema knjizi Petera M. Sengea: "*Peta disciplina*" (1990) u kojoj autor navodi pet temeljnih disciplina u izgradnji učeće organizacije:

1. osobno usavršavanje;
2. mentalni modeli;
3. timsko učenje;
4. zajednička vizija;
5. sistemsko razmišljanje.

Iako se u tekstu pretežno navode ideje Petera M. Sengea, također se pozivamo i na druge eksperte organizacijskog razvoja: *Chrisa Argyrisa, Juanitu Brown, Charlesa Handya* i druge. Sve njih spaja **nepokolebljiva vjera u prirodenu sposobnost ljudi i organizacija za kontinuiranu promjenu**. Promjena je, prema njihovom tumačenju, neizbježno sredstvo za povećanje učinkovitosti i učinkovitosti... zahtijeva otvorene komunikacijske kanale, osnaživanje članova zajednice i kulturu suradnje.

Koncept učeće organizacije također zahtijeva aktivno kreiranje promjene, otvorenu komunikaciju članova, osnaženo osoblje koje se odgovorno koristi delegiranom moći, spremno na suradnju s kolegama na svim hijerarhijskim razinama.

OSOBNOSTI USAVRŠAVANJE

Osobno usavršavanje je prema Sengeu temeljna disciplina neophodna za izgradnju učeće organizacije koja se odnosi na individualno učenje. "*Organizacije ne mogu učiti sve dok njihovi članovi ne započnu učiti*," kaže Senge. Komponente discipline osobnog usavršavanja jesu:

1. definiranja pojedinačnih ciljeva;
2. objektivno procjenjivanja trenutne situacije, tj. "*udaljenosti od postavljenih ciljeva*".

Potrebno je istaknuti da riječ "**cilj**" u kontekstu osobnog usavršavanja nema jednako značenje kao u drugim tekstovima o menadžmentu, gdje se obično koristi u kontekstu definiranja dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. Dostizanje dugoročnih ciljeva obično se planira u roku od tri do pet godina. U kontekstu osobnog usavršavanja, "**cilj**" kojeg pojedinac želi dostići je znatno udaljeniji u vremenu... zahtijeva cjeloživotnu posvećenost. Ponekad, cijeli životni vijek nije dostatan da bi se postigao takav cilj. Točniji termin za pojašnjenje tog "**cilja**" bila bi vizija.

Cjeloživotno učenje Senge često pojašnjava pričom o *Antoniju Stradivariu* koji je želio iz svoje violine dobiti osobitu melodiju. Stradivari je cijeli svoj život posvetio tom "**osobitom zvuku**." Stalno je unapređivao kvalitetu svojih violina i tako stvorio proizvode koji se i danas smatraju iznimno kvalitetnima. Nažalost, nikada nećemo doznati da li je osjetio potpuno zadovoljstvo posljednjom violinom koju je izradio. Upoznat sa njegovom opsesijom i stalnom potragom za "**iznimnim zvukom**", Senge pretpostavlja da nije...

Proces kontinuiranog unapređivanja Senge naziva **generativno učenje**. Jaz između sadašnjosti i očekivane, željene budućnosti naziva **kreativnom tenzijom**. Kreativnu tenziju Senge pojašnjava metaforom gumene vrpce koja obavija ruke spojene dlanovima. Gornja ruka predstavlja željenu budućnost a donja sadašnjost. Tenzija koja se javlja napinjanjem vrpce (tj. određivanjem željene budućnosti - op. red.) pokreće kreativnost i "**vuče**" prema gore. Kreativnost se javlja u situacijama nezadovoljstva pojedinca sadašnjom situacijom (okolnostima) i njegovom željom da situaciju (okolnosti) promijeni.

Sljedeći aspekt osobnog usavršavanja je sposobnost pojedinca za jasnim procjenjivanjem trenutne stvarnosti, gdje je naglasak na riječi "**jasno**." Osoba mora biti sposobna jasno i objektivno procijeniti stvarnost, bez pristranosti i pogrešnog razumijevanja što će joj omogućiti uvid u trenutna ograničenja.

Kreativne osobe znaju da život uvijek stvara ograničenja pa ih zato ona neće pokolebati na putu ostvarenja vlastite vizije. Kreativnost u stvari znači "**koristiti ograničenja za stvaranje koristi**" (P. Senge).

Osobe koje prakticiraju osobno usavršavanje uočavaju i druge promjene u načinu svog razmišljanja: uče u jednakoj mjeri koristiti razum i intuiciju u procesu

stvaranja. Postaju sistemski mislioci sposobni uočiti složene povezanosti koje ih okružuju. Na taj način, osjećaju se sve više povezani sa cjelinom. Upravo su takve karakteristike zaposlenika potrebne na svakoj organizacijskoj razini da bi organizacija, kao cjelina, mogla učiti. (P. Senge)

Tradicionalni menadžeri oduvijek su smatrali da moraju "znati", da moraju imati odgovore bitne za funkcioniranje i razvoj organizacije. Suprotno tome, menadžeri u učećoj organizaciji se oslanjaju na osoblje jer "djelatnici imaju rješenja za sve probleme." Posao i zadatak menadžera u učećoj organizaciji je stoga potpuno drugačiji nego li u tradicionalnoj... moraju biti "učitelji i treneri koji pomažu u oslobađanju kreativne energije zaposlenika. Sinergijsko učenje pojedinaca dovodi na kraju do organizacijskog učenja." (P. Senge: *The Leader's New Work*)

MENTALNI MODELI

Mentalni modeli su druga od pet Sengeovih disciplina učeće organizacije koja se uglavnom temelji na radovima *Chrisa Argyrisa* i njegovih kolega sa Harvard University. Mentalni model je "osobni pogled na svijet u kojem živimo... model koji stvara okvir za kognitivne procese u našem umu." Drugim riječima, mentalni model determinira način našeg razmišljanja a zatim i djelovanja. Način funkcioniranja mentalnih modela se može pronaći u knjizi "Peta disciplina u praksi." U jednoj od opisanih vježbi, sudionici konferencije igraju igru obaranja ruke. Rečeno im je da je pobjednik "onaj koji spusti ruku partnera na stol." Nadalje, broji se koliko puta je partnerova ruka dotaknula stol. Sveukupni pobjednik će biti onaj igrač koji sakupi najviše pobjeda (najviše puta spusti ruku partnera na stol). Većina igrača bori se za pobjedu, nadmeće se sa protivnikom. Njihov mentalni model im govori da postoji **samo jedan pobjednik** u igri i da se pobjednikom postaje kada protivnikovu ruku spustimo na stol prije nego li on to učini nama. Argyris takve mentalne modele naziva "pogrešnim."

Alternativni model prezentira okvir u kojem oba partnera mogu pobijediti. Prestanu li se opirati jedan drugome, mogu zajednički raditi na stalnom kretanju njihovih spojenih ruku naprijed i natrag. Na taj način, **obojica pobjeđuju i to više puta...** Konačni rezultat pozitivan je za oba partnera, što nije bio slučaj kada su se nadmetali.

Argyris tvrdi da je većina naših mentalnih modela uglavnom "pogrešna." Nadalje, tvrdi da svaka osoba posjeduje svoje vlastite "teorije akcije" skup pravila koje koristimo u svom ponašanju i u interpretiranju ponašanja drugih ljudi. Međutim, obično se ne pridržavamo vlastitih proklamiranih "teorija akcije." Stvarno ponašanje ljudi sukladno je "teoriji-u-upotrebi" koju obilježava:

1. ostvarivanje jednostrane kontrole;
2. maksimizacija pobjeda i minimalizacija poraza;
3. potiskivanje negativnih osjećaja;
4. inzistiranje na racionalnosti pod kojom ljudi podrazumijevaju definiranje jasnih ciljeva i procjenjivanje vlastitog ponašanja u odnosu na dostizanje ili nedostizanje tih ciljeva. (C. Argyris)

Ljudi se ponašaju na opisani način kako bi izbjegli neugodnosti i prijetnje. Argyris nadalje tvrdi da ljudi uglavnom prakticiraju "defanzivno rezoniranje", pa to čine i organizacije u kojima oni djeluju. **Zbog izbjegavanja neugodnosti i prijetnji, organizacije blokiraju i učenje.** Objektivno promatranje svijeta glavni je preduvjet za proces učenja.

Argyris vjeruje da se ljudsko djelovanje temelji na "ljestvici zaključivanja" koja nastaje na sljedeći način:

1. osoba nešto promatra... npr. ponašanje, dijalog, ili slično. Tako prikupljeni podaci postaju prva prečka na ljestvama;
2. u drugom koraku osoba na prikupljene podatke primjenjuje osobne teorije i na taj način stvara sljedeću prečku na ljestvama;
3. daljnje prečke se generiraju iz osobnih pretpostavki, zaključaka i uvjerenja o stvarnosti svijeta kao i iz akcija koje smo odlučili poduzeti.

Kretanjem prema vrhu ljestvi, naše misli postaju sve apstraktnije. Nažalost, "pogrešni" mentalni modeli obično uzrokuju pogreške u procesu apstrahiranja što posljedično dovodi i do neprimjerenih akcija. Cijeli proces postaje krug koji se ciklički ponavlja i uzrokuje ponavljanje i povećanje pogreške. Tako stečena uvjerenja i postavke koristimo kao filter podataka koje smo spremni razmotriti u sljedećoj situaciji na koju nailazimo. Stoga smo u startu hendikepirani svaki puta kada pokrenemo ljestvicu zaključivanja za neku novu situaciju." (Argyris, 1993; Senge 1994)

Argyris vjeruje da se ljudi mogu naučiti prepoznati "greške" vlastitih mentalnih modela. Jedan od načina da se to postigne jeste tehnika "lijevog stupca."

Tehnika "lijevog stupca"

Kod izvođenja ove vježbe list papira se podijeli na dva stupca, lijevi i desni. U desni stupac se zapisuje tekst konverzacije koje se realno dogodila. U lijevi stupac se zapisuju misli kojih je osoba, sudionik konverzacije, bila svjesna ali ih nije izrekla. Primjer:

naglašava važnost **promjene kulture** po kojoj teško izgovaramo ono što mislimo kao što i teško primamo kritike, a da se ne branimo.. Ljudi i organizacije uče uočavanjem pogrešaka i njihovim ispravljanjem. **Izbjegavamo li priznati pogreške posredno izbjegavamo i progres.**

Organizacije moraju razviti "akcijsko znanje", Argyrisov termin za novi set mentalnih modela. Ti se modeli provjeravaju kroz istraživanja i pokuse u praksi, a strukturiraju u obliku serije AKO-TADA izjava, npr.: "...ako se ponašamo na određeni način tada će se dogoditi

Lijevi stupac što zaista mislim	Desni stupac što je rečeno
<i>Svi kažu da je prezentacija našeg novog proizvoda bila katastrofalna...</i>	<i>Ja:</i> Kako je bilo na prezentaciji? <i>Hrvoje:</i> Hm... ne znam što bih ti rekao. Mislim da je prerano za bilo kakvu procjenu... znaš, novim proizvodom ulazimo u jedan novi tržišni segment pa je potrebno sačekati na reakcije.
<i>Zar njemu zaista nije jasno da je prezentacija bila katastrofalna?</i>	<i>Ja:</i> U redu... koji su tvoji daljnji planovi? Vjerujem da imaš pravo kada kažeš da treba sačekati na reakcije... ipak je to novi segment.
<i>Strah ga je pogledati istini u oči. Kada bi barem imao malo više samopouzdanja... mogao bi nešto naučiti iz ovakvih situacija.</i>	<i>Hrvoje:</i> Nisam baš siguran. Mislim da treba jednostavno čekati i vidjeti što će se dalje događati.
<i>Ne mogu vjerovati da mu nije jasno koliko nas je njegova prezentacija unazadila.</i>	<i>Ja:</i> Možda si u pravu... međutim, mislim da ipak trebamo poduzeti određene korake.
<i>Moram pronaći načina da motiviram ovog momka.</i>	

Argyris tvrdi da istinsko učenje nastupa u trenucima kada se lijevi i desni stupac počinju podudarati. Uvježbavanjem ove tehnike stječe se sposobnost mentalnog kreiranja lijevog i desnog stupca i procjenjivanja izrečenog u konverzaciji. Nadalje,

to i to." "Akcijsko znanje" odnosi se i na systemske arhetipove o kojima ćemo također pisati u ovom tekstu.

TIMOVI

Što su timovi i zašto su važni?

Prema Robbinsu i Finleyu, tim se sastoji od "osoba koje nešto zajednički rade." Različite su vrste timova, npr.: nogometni, istraživački ili spasilački tim. Za određivanje tima nije važno činjenje; važno je da ljudi "zajednički" djeluju. (Robbins i Finley, 1995) Prema Frenchu i Bellu (1995), "...u današnje vrijeme, timski rad i timovi ključno su područje organizacijskog razvoja..." Radni timovi predstavljaju mnogo viši stupanj zajedničkog rada nego li radne grupe. Prema istim autorima radni tim sačinjavaju "pojedinci okupljeni na jednom mjestu, koji obično izvještavaju istu nadređenu osobu, svakodnevno surađuju uz određeni stupanj međuovisnosti u izvršavanju zadataka sa svrhom ostvarivanja utvrđenih organizacijskih ciljeva."

Radni tim gotovo da se može poistovjetiti sa samo-usmjeravajućim radnim timom (SDWT - Selfdirected Work Team op.ur.) koji se dalje može definirati na slijedeći način: "...samo-usmjeravajući radni tim je prirodna radna grupa međuovisnih zaposlenika koji su potpuno ili djelomično preuzeli ulogu tradicionalnog supervizora." (Hitchcock i Willard, 1995) Obzirom da timove vode lideri koji se ponekad nazivaju trenerima, definicija koju koriste Katzenbach, Smith, French i Bell primjenljiva je u najširem smislu: "tim je mala skupina ljudi komplementarnih vještina posvećena zajedničkoj svrsi i ciljevima za ostvarenje kojih se smatraju međusobno odgovornima."

Organizacijski razvoj je usmjeren na ljudsku stranu organizacije. Vjeruje se da će pojedinci koji mogu sami kontrolirati vlastiti rad biti zadovoljniji i samim time produktivniji. U znanosti organizacijskog razvoja takvo postupanje se naziva **osnaživanje zaposlenika** (eng. empowerment). Pretpostavlja se da se udruživanjem osnaženih zaposlenika u tim dobivaju izvanredni konačni rezultati. French i Bell navedenu pretpostavku komentiraju na sljedeći način: "...fundamentalna je pretpostavka organizacijskog razvoja da su radni timovi temeljni stupovi svake organizacije. Prema drugoj fundamentalnoj pretpostavci timovi moraju upravljati svojom kulturom, procesima, sistemima i odnosima žele li biti efektivni u svom djelovanju. Teorija, istraživanja i praksa se slažu da timovi zaista jesu dio temelja organizacijskog razvoja."

Karakteristike uspješnih timova

Intervencije u sferi organizacijskog razvoja možemo podijeliti u dvije osnovne grupe:

1. dijagnoza;
2. aktivnosti i procesi.

Stvaranje timova (eng. team building) jedna je vrsta procesnih intervencija. French i Bell timove i radne grupe drže "fundamentalnim organizacijskim elementima" i "najvažnijom polugom za unapređenje funkcioniranja organizacije." Istraživanja provedena na tu temu tražila su zajedničke karakteristike uspješnih timova, od biznisa do pobjedničkih nogometnih momčadi i medicinskih timova. Larso i LaFasto izolirali su osam karakteristika koje se čine uvijek prisutnima. Navodimo ih redom:

- jasan, uzvišeni cilj;
- struktura tima koja podržava ostvarivanje željenih rezultata;
- kompetentni članovi;
- zajednička posvećenost;
- klima suradnje;
- norme izvrsnosti
- izvanjska podrška i priznanje;
- principijelno vodstvo.

Lippit definira timski rad u kontekstu sposobnosti grupe da savlada probleme na koje nailazi. Kvaliteta timskog rada u grupi je vidljiva kroz:

1. sposobnost grupe da preispituje svoje postupke sa ciljem kontinuiranog unapređivanja timskog rada (interakcije u grupi, međuljudski odnosi, ciljevi grupe, komunikacija);
2. ostvareni stupanj povjerenja i otvorenosti u komunikaciji i odnosima (visoka tolerancija prema drugačijim mišljenjima i osobnostima).

Stvaranje timova i timsko učenje

Učeca organizacija suvremeni je koncept organizacijskog razvoja. Peter Senge timove također smatra ključnom jedinicom unutar koje se odvija učenje u organizaciji. Prema Sengeu, timsko učenje je: "...proces usklađivanja i razvoja sposobnosti tima za dostizanje rezultata koje njegovi članovi istinski žele ostvariti. Timsko se učenje temelji na disciplini stvaranja zajedničke vizije i na disciplini osobnog usavršavanja pošto se sposobni timovi uvijek sastoje od sposobnih pojedinaca."

Senge nadalje navodi komponente timskog učenja, od kojih je prva i najvažnija **dijalog**. Na temelju osobnih razgovora sa uglednim fizičarom, Davidom Bohmom, Senge identificira tri uvjeta neophodna za nesmetano odvijanje dijaloga:

1. sudionici u dijalogu moraju "suspendirati svoje pretpostavke";
2. sudionici se moraju međusobno poštivati i uvažavati;
3. nužna je prisutnost moderatora (barem u periodu dok tim ne razvije vještine) "koji održava kontekst dijaloga".

Bohm tvrdi da "...hijerarhija, koju je teško izbjeći u organizacijama, uništava dijalog." Suspendirati pretpostavke je također izuzetno teško, ali u isto vrijeme neophodno želimo li preoblikovati naše razmišljanje o stvarnosti.

Stvaranje tima prethodi timskom učenju. 1970. godine psiholog B.W.Tuckman identificirao je 4 faze kroz koje tim mora proći da bi bio uspješan:

1. *formiranje* - faza u kojoj članovi tima stvaraju odnose, privikavaju se jedni na druge. U ovoj fazi rezultati rada su minimalni;
2. *sukobljavanje* - stresno razdoblje definiranja uvjeta pod kojima će grupa djelovati;
3. *normiranje* - razdoblje prihvaćanja uloga, razvoja osjećaja zajedništva i slobodne razmjene informacija;
4. *izvođenje* - razdoblje dostizanja optimalne produktivnosti, kvalitete, donošenja odluka, alokacije resursa i međuljudske međuovisnosti.

Tuckman tvrdi da napredovanje timova obično ne ide izravno od faze formiranja do izvođenja: "...u razvoju tima borba i adaptacija zauzimaju kritično mjesto... iako su vrlo neugodni."

Svoja promišljanja o **konfliktu** Senge temelji na radovima Chrisa Argyrisa u kojima dokazuje da čak i vrhunski profesionalci izbjegavaju učenje korištenjem starih navika u svrhu zaštite od neugodnosti i prijetnje koje nastaju razotkrivanjem njihovog načina razmišljanja. Stoga "...otvoreni dijalog u kojem postaju ranjivi budi u njima tjeskobu i nemir."

U promišljanjima o timskom učenju Senge uvijek ističe važnost vježbe... tvrdi da je timsko učenje vještina kao i svaka druga te se stoga dosljednom vježbom može i naučiti kroz:

- dijaloške radionice;
- učee laboratorije;
- mikrosvjeteve.

Mikrosvijet je kompjuterski generirana "stvarnost u malom" u kojoj se učenje odvija upotrebom metode eksperimenta. Primjer su *Lego* igračke koje kroz igru podučavaju djecu osnovama geometrije, ili pak igra *SimCity* u kojoj igrač upravlja gradom i posljedično tome, uči iz vlastitih odluka. Senge vjeruje da su upravo simulacije alat za učenje kojim se može testirati "kako stvari funkcioniraju" i jednako važno, "kako mogu funkcionirati drugačije."

Uvježbavanje tima

Autori knjige *The Fifth discipline Fieldbook* (Peta disciplina u praksi, Mozaik knjiga, Zagreb) upozoravaju da se timsko učenje ne smije poistovjećivati sa stvaranjem tima kojeg opisuju kao: učtivo ponašanje, unapređivanje komunikacija, razvoj sposobnosti zajedničkog izvršavanja zadataka i izgradnja kvalitetnih odnosa.

Na isti način na koji timovi ujedinjaju svoja znanja i zatim ih preispituju iz različitih kutova, stručnjaci organizacijskog razvoja su ujediniili i preispitali svoja različita iskustva. Juanita Brown, priznati stručnjak, surađivala je sa mnogim organizacijama na razvoju inovativnih pristupa za uključivanje zaposlenika. Vlastitu metodu temelji na pokretu razvoja zajednice i na istraživanjima dobrovoljnih organizacija. Korijeni te metode sežu do radova Milesa Hortona, Paula Freira, Skandinavskog studijskog kruga, Saula Alinskya, M. Scott Pecka i Marvinina Weisborda.

Posebno je interesantno njezino iskustvo sa Fondacijom San Francisco, neprofitnom dobrotvornom organizacijom koja prikuplja sredstva donatora i distribuira ih drugim neprofitnim organizacijama. Juanita Brown je spomenutu instituciju pratila kao konzultant duži period vremena: kroz fazu iznimnog rasta, promjene i iznenadnih prijetnji. Institucije, pa tako i *San Francisco Foundation* često promoviraju inovativne projekte iako se ta inovativnost rijetko kada odražava u njihovu načinu organiziranja. Izvršni direktor fondacije, Martin Paley, odlučio je promijeniti administrativnu ulogu Povjerenstva za razdiobu sredstava i dodijeliti mu ulogu kreatora politike, uključiti zajednicu u dijalog o

projektima i zatim po prvi puta javno publicirati "jasne smjernice za donatore." Nakon angažmana Juanite Brown, gđin. Paley je pohađao tečaj sistemske dinamike pri MITu kojeg je vodio Peter Senge.

Da bi potakli otvorenost i inovativnost u fondaciji, stručnjaci su organizirali šest radionica pod nazivom *Posvećenost zajednici*. Radionice su iznjedrile posve neočekivana saznanja: zaključak je bio da fondacija ne pripada niti Povjerenstvu za raspodjelu sredstava niti članovima fondacije... već cjelokupnoj zajednici koja za nju zahtjeva "vrhunsku brigu." O fondaciji su počeli razmišljati na potpuno novi način, sada su je vidjeli kao "razvojnu banku zajednice." Naučili su da je dnevni red svakog sastanka podložan promjenama, da im je struktura previše razrađena (tj. da imaju previše hijerarhijskih razina i/ili organizacijskih odjela - op. red.) i da ljudi stalno mogu učiti jedni od drugih.

Juanita Brown je važnost dijaloga opisala riječima: "...strateški dijalog se mora temeljiti na pretpostavci da dionici svakog sistema već posjeduju mudrost i kreativnost potrebnu za savladavanje čak i najtežih izazova. 'Zajednica propitivanja' može se protegnuti izvan organizacijskih granica i obuhvatiti sindikate, potrošače, dobavljače i druge dionike i postati na taj način 'dinamički i samo-osnažujući' proces koji pomaže stvoriti i ojačati 'zajednice posvećenosti' za koje Fred Kofman i Peter Senge tvrde da čine pokretačku snagu učeće organizacije."

Evaluacija

Usprkos postojanja mnogih anegdotalnih dokaza, definiranje i mjerenje timskog učenja i dalje je problematično. Senge o tome kaže: "...timsko učenje će ostati misterija sve dok ne uspijemo razviti adekvatne teorije koje će moći objasniti što se zaista događa kada timovi uče i kojima će biti moguće odvojiti 'inteligenciju grupe' od 'grupne misli' (situacije u kojoj grupa od pojedinca očekuje konformizam). Sve dok ne razvijemo pouzdane metode stvaranja timova sposobnih za zajedničko učenje, timsko će učenje biti proizvod slučajnosti."

Ono što možemo mjeriti je produktivnost... visoka ili niska produktivnost direktno utječu na plaće, troškove proizvodnje, utrošak resursa za proizvodnju dobara, kvalitetu života na radnom mjestu, opstanak i KONKURENTNOST industrija ili pojedinačnih kompanija. No, sva dosadašnja istraživanja produktivnosti usmjerena su na razinu pojedinca. Kako Goodman kaže: "...želimo li stvarati produktivnije grupe... moramo dublje uroniti u istančano područje koje povezuje dizajn grupe sa promjenama u produktivnosti."

Organizacija koja uči (1. dio), Kai Larsen i dr.
© 1996 Kai Larsen et al. For Croatia © 2005 Novem d.o.o.
This translated article is published by arrangement with Kai Larsen et al.

Prijevod i lektura: Interlang, Rijeka
Uredio: Marko Lučić