

4.5. УЧЕЩАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Всяка организация е уникална и има своя собствена самоличност, която е представена в нейните култура, структури и процедури. Тези характеристики се развиват и се променят с времето, тъй като опитът и условията оказват влияние върху установените практики. За да оцелеят, организацията и нейните служители трябва да бъдат способни да учат и да управляват промяната. Колкото са по-способни и уверени хората, които управляват промяната, толкова по-лесно и ефективно се обвързват с тази промяна.

Някои организации съзнателно търсят и намират по-ефективни начини за управление на промяната и разработват структури, политики и подходи, за да поддържат техните служители продължаващо развитие и усъвършенстване. В специализираната литература тези институции са известни като *учещи организации*, които могат да се опишат чрез следните характеристики:

- климат, в който отделните членове биват окуражавани да се учат и да развиват своя пълен потенциал;
- разширяване на тяхната култура на учене, за да могат да привличат нови клиенти, доставчици и др.;
- стратегия за развитие на човешките ресурси, съвместима с бизнес политиката;
- способности за ангажиране в продължителния процес на организационна трансформация.

Според Педлър за разлика от организацията, която провежда много тренинги, учещата организация *подпомага ученето на всичките си членове и непрекъснато се трансформира (Pedler, 1989, 1997)*. Педлър и съавторите му предлагат набор от условия, по отношение на които организациите могат да се самооценят дали наистина представляват учеща организация.

1. Разработването на организационната политика и стратегия, както и тяхното прилагане, оценяване и подобряване са съзнателно структурирани като процес на учене.
2. Дискусиите за организационната политика и стратегия широко се огласяват, като формулирането им става чрез участие и въвличане на всички членове.

Дебатите изискват разбиране на различията, приемане на противоречията, толерантност и преодоляване на конфликтите с цел постигане на решения.

3. Управленският контрол на системите за счетоводство, бюджетирание и докладване са структурирани, за да подпомагат ученето в резултат на мениджърските решения.
4. Информационните системи и технологии се използват с цел да *информират* и *автоматизират* дейността, давайки възможност на членовете да задават въпроси за настоящата система на работа и да търсят информация за индивидуалното и колективното учене, за организационните норми, цели и процеси.
5. За да се подпомага ученето, служителите, групите и отделите обменят информация както за очакванията, така и за обратната връзка, отразяваща удовлетворението (подобно на програмите за тотално качество).
6. Членовете на организацията, които имат „външни” контакти, действат като *скенери на средата* (например предоставяне на стоки и услуги и т.н.) и подават тази информация на останалите в компанията.
7. Членовете на организацията се ангажират да споделят информация и да учат съвместно с *другите ключови фигури* извън организацията, т.е. с основните клиенти и доставчици.
8. Културата и управленският стил в организацията стимулират експериментирането, ученето и развитието, отчитайки не само успехите, но и грешките.
9. Ресурсите и средствата за саморазвитие са на разположение на всички в организацията.

(Pedler et al., 1989, 1996, 2007)

Създаването на истински учещи организации не е така лесно: дори напротив, може да бъде доста неудобно. Последното зависи от индивидуалните представи за света. За тези, които обичат да се учат и развиват, като съзнателно търсят промяна и израстване, идеята за продължаващо учене е много привлекателна. За други може да бъде вярно обратното твърдение. Идеята за промяна и предизвикателство може да бъде отблъскваща за хората, които предпочитат установените и рутинни неща.

Важно е учещата се организация да намери ако не определен модел, то поне подходяща форма, за да работи ефективно. Това ще я съхрани в условията на

конкурентен натиск, който изисква усилия за подобряване на качеството на обслужването и на отношенията с клиентите, съдейства за ускоряване на темпа на промяна и подкрепя активното експериментиране.

Ясно е, че процесът на превръщане на организацията в *учеща организация* изисква значителни промени и трансформации на всички нива в организацията. Придвижването в посоките, определени от Дейл, и превъзможването на бариерите пред ученето, разтълкувани от Саламан и Бътлър (Salaman, G. and Butler, J. , 1990, 1994), не са задача за един ден. С други думи, създаването на учеща организация изисква да се използват всички анализи и умения, свързани с управление на промяната.

Общи условия за създаване на учеща организация, видове структури и култури, които са най-полезни за този процес

Условия, при които ученето може да се развие

Проучвайки способността на няколко английски фирми да *управляват определена стратегическа промяна и да оценят резултата от гледна точка на конкурентоспособното изпълнение*, Петигрю и Уип (Pettigrew A. and Richard Whipp, 1991), стигат до извода, че може да се изведе един общ модел на начините, по които фирмите се справят със стратегически и оперативни промени. Друго направено от тях заключение гласи, че съществува очевидна разлика между начините, по които фирми с по-висока конкурентоспособност и фирми с по-слаба такава се справят с промяната. Изследователите определят пет ключови променливи: оценяване на околната среда, водене на промяната, свързване на стратегическата и оперативната промяна, приемане на човешките ресурси като активни и пасиви и постигане на съгласуваност.

Основни характеристики, създаващи условия за учене

Вторични механизми

Оценяване на средата

1. Наличие на ключови хора
2. Вътрешен характер на организацията
3. Натиск от средата и свързаните с това драми
4. Оценяване на средата като многофункционална дейност
5. Ролята на планирането и маркетинга
6. Изграждане на целеви мрежи с основни притежатели на дялове

7. Използване на екипи от професионалисти за конкретни задачи

Водене на промяната

1. Изграждане на благоприятна среда/ атмосфера за приемане на промяната; легитимация
2. Създаване на способност за промяна
3. Съставяне на съдържанието и задаване на насока на промяната
4. Уточняване на работните детайли в плана за промяната
5. Създаване на критична маса в средите на висшето ръководство, която да се ангажира с промяната
6. Популяризиране на идеята за необходимостта от промяна и на подробните изисквания на програмата за промяна в организацията
7. Постигане и укрепване на успеха
8. Постигане на равновесие между продължителността на промяната и целите, които тя преследва
9. Поддържане на съгласуваност в действията

Свързване на стратегическата с оперативната промяна

1. Обосноваване на нуждата от промяна
2. Изграждане на способности (капацитет) за подходящи действия
3. Осигуряване на необходимите виждания, ценности и делова насока
4. Раздробяване на стратегията за реагиране в извънредни ситуации на работоспособни елементи
5. Среща между ръководителите на промяната, съответните структури и участващите/ засегнатите страни
6. Преосмисляне на общуването (комуникацията)
7. Използване на системата за възнаграждения
8. Създаване на атмосфера на преговори между засегнатите страни
9. Промяна на първоначалните намерения в зависимост от местния контекст
10. Проследяване и регулиране

Човешките ресурси като активни и пасиви

1. Осъзнаване на значението, което има управлението на човешките ресурси

2. Използване на характерни за конкретната среда особености за създаване на положителни сили за промяна в УЧР
3. Демонстриране на необходимостта от промяна на бизнеса и хората
4. Постигане на малки победи по пътя към „спечелване на войната”
5. Постоянно обвързване на дейността по УЧР с нуждите на бизнеса като постоянна дейност, а не само в отделни случаи
6. Мобилизиране на външни влияния
7. Делегиране на задачи на преките ръководители
8. Изграждане на дейности и институции за УЧР, които се подсилват взаимно

Съгласуваност

1. Последователност
2. Съзвучие
3. Предимство
4. Осъществимост
5. Лидерство
6. Сплотеност на екипа на висшето ръководство
7. Обединяване и осъществяване на намерения
8. Развиване на подходящи бази знания
9. Вътрешноорганизационна свързаност/ съгласуваност
10. Управляване на поредица от взаимосвързани промени за определен период от време.

Способността на една организация да разбира средата се свързва например с потенциалните възможности на членовете на организацията да събират данни, да ги коментират критично и т.н. Както отбелязват Петигрю и Уип, *началото на процеса на конкуриране започва от разбирането, което фирмата си създава за своята среда.* Най-общо казано, проучването показва, че не е достатъчно компаниите да разглеждат изграждането на знания и преценки за външния конкурентен свят като елементарно техническо упражнение. По-скоро е необходимо организациите да станат отворени учещи системи. С други думи, оценяването на конкурентната среда не остава задължение само на една ръководна функционална област, нито пък единствена отговорност на един висш ръководител. То не се проявява и чрез отделни, изолирани

актове. Напротив, бидейки част от създаването на стратегия, това оценяване се разглежда в неговата причинно-следствена връзка с начина, по който една компания се сдобива със, интерпретира и обработва информация за своята среда на различните си нива.

Някой може основателно да оспори идеята, че постигането на всичките пет условия на Петигрю и Уип изисква това, което ние наричаме *подход за решаване на проблеми*. Тези условия изискват генерирането на данни с добро качество, добър анализ, открита дискусия и т.н. И наистина – авторите отстояват тъкмо тази позиция в обобщението, което правят накрая.

Способността на една компания да се учи трябва да бъде редовно в обсега на вниманието на мениджмънта. С други думи, изграждането на способността на организацията да се реструктурира и да адаптира своята основа от знания (състояща се от умения, структура и ценности) би трябвало да бъде основна задача за ръководителите. Те трябва да могат да прилагат също теста за „ненаучаване”. С други думи, способна ли е организацията да натрупва творческа деструктивност, необходима ѝ да разчупи вече остарелите отношения и практики, същевременно изграждайки нови и по-подходящи за времето компетенции?

Ако при навлизането на глобализацията маркетинговите, финансовите и производствените техники/ технологии започнат да стават все по-лесни за имитиране, тогава тяхното конкурентно предимство съответно ще изчезва. В свят като днешния способността за по-бързо учене (възприемане на средата) в сравнение с конкурентите може да бъде уникалното конкурентно предимство.

Понятието *учеща организация* се отнася не само до желани действия, но също и до начини на проектиране или променяне на организациите с цел осъществяване на тези действия. От казаното по-горе за бариерите пред ученето става ясно, че немалко характеристики на организационните структури и култури могат да спъват ученето и да насърчават отричането, сервилното и отбранителното поведение.

Така че постигането на състояние на учеща организация изисква промяна в структурата и културата – при това често пъти радикална и неудобна. Хората трябва да бъдат възнаграждавани и почитани не само защото са постигнали очевидните стандарти на изпълнение на работата, но също и за тяхната способност да помагат на другите. Необходимите за ученето практически умения и ценности като откритост, способност за водене на дискусия, гравивна опозиция трябва да се насърчават. Организацията трябва не да потиска ученето или неговите съставни елементи и етапи,

а да го улеснява, вземайки мерки да неутрализира отношението на безкритично съгласие и поощрявайки дебатите и дискусиите.

Знанията, необходими за изпълнение на задачите и контролът върху него могат да се осъществяват на всякакви нива в организацията.

Органичната организация би благоприятствала процеса на учене, защото насърчаването на ученето води до генериране на иновации. Ако персоналът трябва да разчита повече на своето собствено разбиране за нуждите на клиента и пазара и по-малко на съобразяването с правилата, то той трябва да се учи постоянно.

Пример за това как йерархичните структури могат да затрудняват ученето дава Робъртс (Roberts, Karlene H., 1993) в един твърде поучителен казус. Той отбелязва:

Потенциалните проблеми при ученето са често свързани с рутинните процеси на оперативния контрол. Като правило йерархиите подхранват ценностите на конформизма/ подчинението; ако възразите на по-висшестоящи, това може да се изтълкува като предизвикателно по отношение на техния авторитет, ... така че може да изглежда по-разумно и безопасно да пренебрегнете наученото от опита си и да се подчините. Това е само един от начините, по които жизненоважни знания се зачеркват от организацията. В периоди на бърза промяна тези процеси често пъти се усилват, като несигурността служи за повишаване на индивидуалното и груповото състояние на отбранителност и поради това още по-силно ограничава разпространяването на информация в компанията. Ако на този етап йерархията се използва, за да бъде наложена промяна с погрешна информационна стратегия, определено се създава рецепта за провал.

Постигането на състоянието на учеща се организация изисква да се действа на широк фронт. От страна на висшите ръководители са необходими сериозни, стигащи надалеч и вероятно съвсем неудобни ангажменти и промени, проникващи до самите основи на организацията (пример би могъл да бъде начинът, по-който директорският съвет определя ролята си и своите взаимоотношения с останалите от организацията). Необходимите структурни промени изискват ново уреждане на работните взаимоотношения, истинско разчупване на традиционната британска елитарност, откровени усилия за привличане към и истинско ангажиране на работната сила с работата, наистина да се разчита на инициативата и творческите възможности и логично следващо от това ограничаване на традиционното разбиране на ръководителите за тяхното *право да управляват* (което често означава правото да вземат решения, не подлежащи на обсъждане и търсене на отговорност). Докато

желанието за превръщане в учеща организация продължава да бъде на ниво „призив”, кратко информиране на екипа и кръжоци по управление на качеството (колкото и полезни да са те) и докато продължават да действат остатъчни модели и структури на властта, привилегии и тайнственост, отразяващи различия в интересите и ангажимента между висшето ръководство и останалите в организацията, не може да се очаква развитие в посока на *учеща организация*.

Що се отнася до организационната култура, тя лесно се усеща, но трудно се описва. Това е атмосфера на убеждения и ценности, проявяващи се в определени преобладаващи черти на дейността на организацията. Организационните култури са от голямо значение, защото те определят и насърчават установени умения, навици, възприемани за даденост начини на мислене и поведение. Ето защо често пъти е трудно въпроси, свързани с културата, да се решават директно и ефективно. Това, което външен човек наблюдава като организационна култура, ръководителят възприема като очевиден и почти неосъзнат начин на действие: *Това е култура от типа тип „аз като функция на ние”*. *Това е начинът, по който работя*. В обхвата от дейности и действия персоналът ще развива умения и типове поведение (неща, които служителите извършват, научават се да вършат добре и начините, по които те ги научават), определяни и препоръчвани от организационната култура. Така културата има своето отражение върху уменията и дейностите, които се ценят в организацията.

Така например в една инженерингова компания с култ към фактите твърдите научни принципи и закони от механиката бяха съпоставени с културни ценности като яснота, точност, чувство на сигурност и усещане за правилно – неправилно. Тези ценности обаче създадоха проблеми на инженерите с управленски функции, провеждащи дискусии с персонала относно резултатите от неговата работа от гледна точка на цикъла на учене или за постигане на взаимоотношения от типа *възрастен – възрастен*. Това се дължи на факта, че ако трябва да провежда подобни дискусии компетентно, ръководителят следва да се държи по начин, насърчаващ другия човек (посредством отворени въпроси) да се съобразява с данните, да мисли и да анализира, както и да помага на този човек, превеждайки го през всички етапи на цикъла на учене, а не налагайки своите виждания и предложения. Организационната култура обаче не насърчаваше задаването на отворени въпроси („Задаването на подобни въпроси предполага да не знаеш отговорите, а един ръководител винаги трябва да ги знае!”). Освен всичко друго при този тип култура се насърчаваше бързото придвижване по

цикъла на учене от данните към действието, както и взаимодействията от типа „родител – дете”. Това се дължеше на подхранването от организационната култура разбиране на ръководителите, че убежденията и натрупаният опит трябва решително да се отстояват. Така качествата, поради които инженерите бяха издигнати на ръководни позиции, се оказваха неподходящи за тези постове, ако управлението се дефинираше с понятията, които използваме тук.

Заслужава си да разгледаме организационните фактори, влияещи на развитието на процеса учене във вашата работна среда. Какви видове фактори, служещи като аргументи срещу промяната, действат при вас ?

Като индикация за мащаба на този вид промени си заслужава да отбележим наблюденията на Джоунс и Креси (Jones, A.M 1992, 1994, 1995). Анализирайки процесите на промяна в банка, наричана от тях Бритбанк, те описват структурата и културата на банката преди проектирането и започването на процеса на промяна.

В предишната бюрократична организация на банката персоналът е бил силно разслоен по степен и работна роля, йерархичен по структура, с тясно дефинирани задачи като за армия от предимно административни „обработчици на данни”; „машини за прехвърляне на документи” и т.н. Взаимоотношенията са белязани предимно от преклонение, внимание и лоялност към един, патерналистичен, работодател.

По-късно изследователите правят разграничение между описаната по-горе структура с вече преобразуваната.

Новият модел се нуждае от твърде различен персонал, притежаващ други качества и виждания. Той изисква промяна в организационната култура – от ценности, ориентирани към проблемите на служителите, към фокус върху печалбата и мениджмънт, отделящ особено внимание на резултатите от работата.

При претегляне на различните видове промени, необходими за превръщането на една компания в учеща организация, изключително важно е да се припомнят ключовите проблеми, поставени от Дейл (Dale, M., 1994, "Learning organizations", in Mabey, C., Iles, P. (Eds), *Managing Learning*, Routledge/Open University, New York, NY): *Тук не става дума за техническо настройване към структури и култури, за прилагане на предварително определени формули или процедури във вашата организация. Преминаването към учеща организация е значително по-рисково начинание с неизвестен край и с цел развиване на нови начини за научаване как да се учим.*