



Учеща ли е Вашата администрация?

Доклад с резултати от пилотното изследване на въпросника „Учеща се организация“

Настоящият доклад съдържа резултати и бенчмаркинг от пилотното изследване на въпросника на Гарвин, Едмудсън и Джино „Учеща се организация“. Данните на Вашата администрация са съпоставени с резултати на 60 други български администрации както и с много чуждестранни организации, включени в базата данни на Гарвин и колеги. Надяваме се, че бенчмаркингът ще Ви помогне да идентифицирате силните страни и областите за развитие в организационната култура на Вашата администрация. В първата част на доклада е обяснено понятието „учеща организация“ и значението на ученето за съвременните организации. Във втората част са представени резултатите на Вашата администрация и правилата за тяхната интерпретация. Надяваме се, че бенчмаркингът и настоящата обратна връзка ще спомогнат за укрепване на организационната култура и ефективността на Вашата администрация.

Какво представлява учещата се организация

Трудно е с едно изречение да се определи ролята на знанията в съвременния свят. Моделът на американския футуролог Фулър за удвояване на знанието помага за придобиването на обща представа за нея (Fuller, 1981¹). За първи път, заключава този автор, целокупното човешко знание се удвоява през XVI век. За този процес са били необходими 1600 години. След това от XVI до началото на XX век, знанието на човечеството се удвоява на всеки 100 години. Това е времето на Просвещението и индустриалната революция. От началото на XX век Фулър изчислява, че знанието започва вече да се удвоява на всеки 25 години, което доскоро се считаше за един наистина удивителен прогрес. Преди няколко години обаче, IBM пресметнаха, че с появата на Интернет и дигиталните технологии, знанието на човечеството се удвоява вече на всеки 2 години, а в медицината – дори на всеки 18 месеца. Прогнозата на IBM е, че в близко бъдеще този темп на развитие не само няма да намалее, но и ще се увеличи, като целокупното знание на човечеството започне да се удвоява на всеки 12 часа².

Какво стои зад тези наистина изумителни промени и как те се отразяват на света, в който живеем? На **първо** място се наблюдава голяма промяна в системите на самото

¹ Buckminster Fuller, R. Critical Path (1981) New York: St Martin's Press.

² IBM Global Technology Services, (2006). The toxic terabyte: How data-dumping threatens business efficiency.



учене. То далеч вече не се ограничава само в рамките на формалната образователна система. Учи се във всяка организация, учи се на работното място и ученето се е превърнало част от самата работа на много служители. **Второ**, ученето в организациите се подкрепя от множество фактори. Всяко, дори и не толкова значимо технологично изоставане от конкуренцията е равносилно на гибел, а нуждата от мислещи хора и острата война за таланти принуждава компаниите да развиват собствените си служители. **Трето**, комплексността на съвременните бизнес процеси прави неефективен традиционния йерархичен процес на вземане на решения. Все повече изчезва различието между вземащи решения и изпълнители. Ако в началото на ХХ век е било възможно велики стратегии като Форд да създадат около себе си цяла една корпорация, то днес организации, които разчитат на малко хора да мислят и на останалите да изпълняват, са обречени на гибел. Процесите в съвременния свят са станали прекалено сложни, за да може тяхното разбиране да бъде поверено на един-единствен човек, а в резултат от това, повечето важни решения се вземат от екипи. В тях типично участват и хора, от които принципно не се очаква да вземат стратегически решения, но които разполагат с първична информация за проблема или от които се очаква след това да прилагат взетите решения. **Четвърто**, за да отговорят на предизвикателствата на конкуренцията и да удовлетворяват незабавно нуждите на клиентите си, организациите се стремят да решават все повече проблеми на възможно най-ниското йерархично ниво. Проактивността е на мода. От служителите се очакват да решават проблемите, още в момента на тяхното възникване и със сигурност преди да се превърнали в криза. **Пето**, с развитието на технологиите множество сложни, но чисто изпълнителски позиции изчезват, защото работата на хората се поема от роботи. Това съществено променя географията на човешкия труд и темпът на тази промяна все повече ще се увеличава. Предвидимо е бъдещето, в което почти няма да има работа, извършвана от хора, която да не изисква или решаване на проблеми, или вземане на решения, или някаква форма на креативност.

Идеята за учещите се организации не е нова. В началото на 90-те години на ХХ век списание „Форчън“ прокламира: „*Забравете за старото лидерство, в днешно време най-успешните корпорации са т.нар. учещи организации*“, а Ари де Гъйс от „Шел“ добавя: „*способността на компаниите да учат по-бързо от конкурентите си е тяхното единствено устойчиво конкурентно предимство*“. Идеолог на новите виждания е Питър Сейндж, чийто труд „Петата дисциплина“ се превръща в настолна книга на съвременните бизнес лидери (Senge, 1990³). За Сейндж учещите се организации не са просто тези, които се стремят да развиват хората си като постоянно ги изпращат на обучения, а онези, които развиват организационна култура, стимулираща мисленето и ученето. Съвременното общество на знанието е възникнало, защото хората обичат да учат и по природа са мотивирани да го правят. Но има и много бариери. Например традиционното лидерство, авторитарната организационна култура и човешкото его са едни от тях. „*Когато завършат университет и влязат в*

³ Peter Senge (1990). The Fifth Discipline. Currency Doubleday.



организациите – отбелязва О’Браян от Хановър Иншурънс Груп – хората са умни, знаещи, учещи, ентузиазирани, с амбиции да направят разликата. Когато наближат 30-те, малка част от тях биват идентифицирани като таланти и получават бързо кариерно развитие. Останалите започват просто да чакат почивните дни, за да правят това, което наистина има смисъл за тях. Почти нищо не остава от енергията, духа и ентузиазма, с които са били заредени, когато са започнали своята кариера“. Питър Сейндж пък се учудва от неумението за екипно учене в повечето организации: „Как става така – пита реторично той – че борд от мотивирани и готови да дадат всичко от себе си директори с индивидуална интелигентност над 120 точки взема решения, достойни за индивид с коефициент на интелигентност 63!?“ Много от бариерите пред ученето се коренят в когнитивните заблуди, типични за хората, на които философите още от времето на Сократ обръщат внимание. Например, ние често не сме достатъчно критични и наблюдателни и не забелязваме сравнително бавно протичащи процеси, преди промяната да станала достатъчно видима. Но тогава тя често пъти е необратима. Много показателна в това отношение е реакцията на американската автомобилна индустрия спрямо вноса на автомобили от Япония. През 60-те години на миналия век, когато започва този внос, никой не вижда в това заплаха, защото общият дял на продадените японски коли е бил около 4% от пазара. 10 години по-късно, отново никой не обръща внимание, въпреки че делът е станал 10%. Дори в края на 70-те, когато пазарният дял на японските автомобили става 15%, за Голямата Тройка от Детройт все още няма проблем. Когато обаче през 80-те години продажбите на японски коли вече представляват 20% от пазара, американските производители вдигат тревога, започват да искат държавна намеса, изучават японския технологичен мениджмънт и т.н. Тяхната реакция се оказва твърде закъсняла, те така и не успяват да променят тенденциите и продължават да губят позиции и през следващите десетилетия. Друга когнитивна слабост е нашата неспособност виждаме процесите в цялост или да се учим от опита си, когато решението и последиците от него са отдалечени във времето. Като пример може да се посочи надпреварата във въоръжаването по времето на Студената война. Всяка от двете велики сили САЩ и СССР вижда в програмите за въоръжаване на другия заплаха за собствената си сигурност и реагира на това с още по-агресивни програми за въоръжаване, които водят до следващото ниво в спиралата на трупането на оръжия.

Можем дълго да продължим с примери, както и да разширяваме списъка с вътрешни и организационни бариери пред ученето в организациите. Очевидно тези бариери са достатъчно много и достатъчно трудни за преодоляване, защото въпреки стремежът на повечето организации да се превърнат в учещи се, само малка част действително успяват. Проучването на Делойт от 2015 година сред 3300 организации в цял свят показва не само важността на ученето, но и нарастващото неудовлетворение от затрудненията при трансформирането на организациите в учещите се (Deloitte, 2015⁴).

⁴ Deloitte (2015). Global Human Capital Trends. Deloitte University Press.



Въпросникът „Учеща се организация“

Според Хардвардския професор Дейвид Гарвин и неговите колеги (Garvin, Edmonson, & Gino, 2008⁵) основната причина за неуспеха на много организации да се превърнат в учещи се се крие в това, че мениджърите просто не знаят как да постигнат подобна цел. Гарвин смята, че мениджърите се нуждаят от ясно ръководство, конкретни цели, прецизно дефинирани стъпки и инструмент за обратна връзка, измерване и оценка на напредъка. Водени от това си разбиране той и неговите колеги създават въпросника „Учеща ли е Вашата организация“ – един инструмент, който подпомага лидерите на компании и публичната администрация в процеса на трансформиране на традиционните организации в учещи се.

Методологията на Гарвин, Едмундсън и Джино се появява през 2008 и се използва се всякакъв тип организации по цял свят. За разпространението ѝ допринася факта, че тя указва не само целите, но и предлага възможност за самооценка на напредъка. Съдържа три основни компонента:

- Изграждане на покрепяща ученето организационна култура
- Въвеждане на конкретни процеси и механизми за учене
- Налагане на лидерски стил, който стимулира ученето

Организационна култура, подкрепяща ученето

Организационната култура съдържа всички писани и неписани правила, по които функционира една организация – нейната мисия, визия, структура, отношение към външния свят, лидерство, вътрешни комуникации и пр. По отношение на ученето, Гарвин, Едмундсън и Джино идентифицират в нея 4 аспекта:

Психологическа сигурност. Ученето означава търсене и затова в една академична среда е не само допустимо, но и очаквано да има различни мнения, да се изказва критика и да се правят грешки. В много други организации обаче, подобни неща са табу. Хората приемат критиката лично и се засягат; не предлагат нови неща и не изказват различни мнения, защото се страхуват, че ако грешат, рискуват да загубят повече, отколкото биха спечелили в случай, че се окажат прави. Според Гарвин и неговите колеги, както и според други изследователи, превръщането на организациите в учещи се преминава през промяна на тяхната култура и поради процесът е сложен, несигурен, в някои случаи бавен, а в други – съпътстван от бурни и радикални промени.

Оценяване на различията. Много от проблемите, с които се сблъскват съвременните организации са комплексни и трудно биха могли да бъдат решени от един човек. Необходимо е да се чуят различни гледни точки, защото те дават възможност да се намери едно действително всеобхватно и балансирано решение, а не такова, което

⁵ David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino (2008). Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review.



създава допълнителни проблеми или залага нови, още по-тежки проблеми в бъдещето. Понякога дори и неправилни мнения са ценни, защото стимулират развитието или доизясняването на решенията. За да има различни гледни точки обаче, е нужно да съществува не просто толерантност към различията, но и механизми, които да стимулират свободното изразяване на мнение.

Отвореност към нови идеи. Ученето е не само коригиране на грешки и решаване на проблеми, но и търсене и откриване на нови подходи. Въпреки че много организации декларират, че стимулират служителите си да бъдат креативни и иновативни, малко от тях са истински да са готови да тестват новите идеи или да предприемат по-значими промени, предложени отвътре. Осъзнаването и приемането на промените като един постоянен, непрекъснат процес представлява сериозно предизвикателство за много организации. Динамичният свят, в който живеем често ни тласка до границите на нашата гъвкавост и адаптивни способности.

Време за рефлексия. Ефектите от ученето са сравнително отдалечени от времето и затова се създава илюзията, че то е един вид инвестиция, която може да се отложи. Проблемът е, че по-спокойното време, без множество спешни задачи и с по-малко работа така и не идва. В много организации хората са свръхнатоварени и постоянно стресирани от кратките срокове и твърде многото работа. Те нямат време не само за учене, но често пъти и да обмислят по-добре това, което правят. Изграждането на подкрепяща ученето организационна култура означава да се отделя време за обмисляне и преглед на работата и работните процеси.

[Въвеждане на конкретни механизми и процеси на учене](#)

В този блок Гарвин и неговите колеги поставят елементите, които изграждат „инфраструктурата“ на учещата се организация. Това са обученията, трансфера на знанията в практиката, проучването и експериментирането, събирането на информация и нейния анализ.

Експериментиране с нови подходи. Учещите се организации притежават правила и процедури за експериментиране. Те не просто генерират нови идеи, но успяват бързо да ги тестват в практиката и да оценят техния ефект. Внедряването на иновации често пъти се отлага, защото организацията не може бързо и лесно да проведе симулация или пилотно изследване и да оцени резултатите.

Събиране на информация. Прегледът на работата и идентифицирането на проблемите не са ефективни, когато липсват достатъчно данни. Системното събиране на информация е отличителна част на учещите се организации. В зависимост от бизнеса на компанията или функциите на администрацията релевантността на събираната информация може да варира. В повечето случаи организациите събират данни от бенчмаркинг с подобни на тях организации, изучават добри практики, събират данни от вътрешни и външни клиенти и анализират по-глобални икономически, политически,



социални и технологични тенденции, които потенциално биха могли да окажат влияние върху тяхната дейност.

Анализ. Събраните данни, информацията от прегледите на работните процеси и резултатите от експериментите трябва в крайна сметка да бъдат анализирани. Поради сложността на проблемите обаче, често пъти прибързаният, субективен или едностранчив анализ води до погрешни заключения. Необходимо е постоянно да се идентифицират скритите допускания, които се правят, а събраната информация от опита или практиката на другите да се анализира от различни гледни точки. Това е единствената гаранция, че няма да бъдат взети погрешни или небалансирани решения. За тази цел обаче, организацията трябва да изгради устойчиви и добре функциониращи двупосочни хоризонтални и вертикални комуникации.

Обучения. На пръв поглед това изглежда най-безпроблемната област, защото повечето съвременни организации не подценяват обучението. Така например американските компании харчат годишно около 60 милиарда долара за продължаващи обучения. Въпреки това формите на учене непрекъснато се разширяват и днес съществуват възможности като дистанционни обучения, вебинари, видеоконференции и др., които доскоро бяха непознати. Наличието на много възможности за учене предявява ново предизвикателство пред звената „Човешки ресурси“ бързо да идентифицират нуждите от обучения и да намерят най-бързата и ефективна форма за учене във връзка с всяка конкретна идентифицирана потребност.

Трансферът на знания. Един от големите проблеми, свързани с обучението и анализите от доста време насам е трансферирането на знанията и уменията в практиката. В някои случаи служителите не успяват да приложат наученото от обучението или опита в практиката, а в други случаи информацията от анализите просто не достига достатъчно бързо и неизопачено до хората, които вземат решения. Затова учещите се организации трябва да изградят всеобхватни и добре функциониращи механизми за разпространение на знанията и информацията.

Лидерски стил, който стимулира ученето

Голямата отговорност за превръщането на една организация в учеща се пада върху нейните лидери. Самите служители могат да направят сравнително малко за промяната на организационната култура или за промяната работните процеси. От лидерите се очаква да изградят организационна култура, която подкрепя ученето, да внедрят механизми и средства за събиране на информация, да осигурят време за размисъл, да съберат хората да обсъждат заедно, да стимулират различните виждания, да проблематизират имплицитните допускания, да подтикват към иновативно мислене и да не се колебаят да въвеждат необходимите промени.

Методологията, предложена от Гарвин, Едмундсън и Джино се използва като инструмент за самооценка. Трите основни блока са операционализирани със серия от въпроси, които обхващат различните аспекти на организационната култура, процесите



на учене и лидерството. Въпросникът се попълва анонимно от служителите, а резултатите се сравняват тези на други организации. Бенчмаркингът позволява да се идентифицират силните страни и специфичните слабости, които конкретната организация проявява в своите усилия да се превърне в учеща се.

Вашите резултати

Във фигура 1 са представени резултатите на Вашата администрация. Те съпоставени със средните резултати на 60 други български администрации, взели участие в пилотното изследване, както и с множество международни организации от базата данни на Гарвин и колеги.

Фигура 1 Бенчмаркинг на община Родопи



Как да използвате бенчмаркинга?

Първо, идентифицирайте Вашите силни страни. Това са всички аспекти на културата на учещите се организации, по които Вашите резултати са ПО-ВИСОКИ от медианата на чуждестранните организации. Анализирайте с Вашите служители кои са причините и факторите, които допринасят за това Вашата организация да има именно тези силни страни. Идентифицирайте позитивни нагласи или мотивация на служителите ск, процесите, правилата (писани или неписани), традиции и лидерски практики, които Ви помагат да бъдете учещата се организация. Помнете, че Вашите силни страни като учеща се организация са много ценни – повечето организации всъщност се провалят в опита си да се превърнат в учещи се.



Второ, открийте Вашите относително силни страни. Това са всички онези аспекти на организационната култура, по които Вашите резултати са ПО-ВИСОКИ от средната на българските администрации. Отново се опитайте да откриете нагласите, традициите, правилата, процесите, ценностите и лидерските практики, които Ви помагат да имате тези относително силни страни и помислете как можете да ги доразвиете.

Трето, намерете всички онези аспекти на културата на учещите се организации, по които Вашите резултати са ПО-НИСКИ от средната на българските администрации. Това са Вашите области за развитие. Обсъдете с Вашите служители какви са причините за тях. Барьерите могат да бъдат консервативни нагласи на служителите, ценности или лидерски практики, които блокират ученето в работата. Важно е да откриете какви точно неща Ви пречат да се превърнете в учеща се организация и да ги отстраните.