

Vilniaus universitetas
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

Evilin Kallo,
Tarptautinės komunikacijos studijų programos studentė

**TARPTAUTINĖS BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS FORMAVIMO IR VERTINIMO
MODELIS**

MAGISTRO DARBAS

Vadovas doc. B. Grebliauskienė

Vilnius, 2007

Evilin Kallo, magistro darbas

(magistranto (-ės) vardas, pavardė)

tema: **TARPTAUTINĖS BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS FORMAVIMO IR
VERTINIMO MODELIS**

parengtas gynimui.

2007.05.14 _____

(data)

(vadovo parašas)

Darbas įregistruotas _____ centre

(data) (administratorės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

_____ (centro direktoriaus parašas) _____

(data)

Recenzentu

skiriu

(data) (Direktoriaus parašas)

Darbą recenzavimui gavau

(data) (recenzento parašas)

Evilin Kallo

Ka 206

Tarptautinės besimokančios organizacijos formavimo ir vertinimo modelis: magistro darbas / Evilin Kallo; mokslinis vadovas doc. B. Grebliauskienė; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių vadybos ir žinių ekonomikos centras. – Vilnius, 2007. – 52, [2] lap.: lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 46 – 52 (81 pavad.).

UDK 371

Besimokanti organizacija (moksloji organizacija, BO, naujos kartos organizacija), inovacijos, žinių vadyba, kompetencijos, besivystantis žmogus, mąstymas, dinamiškas mąstymas, minties veikla, sisteminis mąstymas, organizacijos vystimasis, inovatoriška kultūra, emocinis intelektas.

Magistro *darbo objektas* – individo mąstymas kaip esminis besimokančios organizacijos formavimo elementas. *Darbo tikslas* – identifikuoti ir išanalizuoti trūkstamą besimokančios organizacijos formavimo elementą, formuojant tarptautinės besimokančios organizacijos modelį.

Pagrindiniai uždaviniai: atskleisti besimokančios organizacijos sampratą, bruožus ir jos, elementus formuojant besimokančios organizacijos modelį; atskleisti besimokančios organizacijos formavimo elementus per individų mąstymo veiklą; atskleisti individo mąstymo veiklą įtakojančius veiksnius.

Pagrindiniai *tyrimo metodai* – analizuojant užsienio ir lietuvių autorių mokslinę literatūrą loginio mąstymo būdų susisteminti ir susieti besimokančios organizacijos formavimo elementų ir individo mąstymo veiklos sąvokas.

Igyvendinant iškeltus uždavinius, darbe buvo apibrėžta besimokančios organizacijos samprata, pagrindiniai bruožai ir formavimo elementai. Nors darbas yra apie tarptautinės organizacijos formavimą ir vertinimą, tačiau darbe kalbama tik apie besimokančios organizacijos formavimą per individo prizmę. Organizacija vertinama pagal besimokančios organizacijos formavimo elementus, todėl visas dėmesys darbe sutelktas į besimokančios organizacijos formavimo elementų atskleidimą. Tik žinant ir suvokus besimokančios organizacijos formavimo elementus, galima praktiškai įvertinti kiek įmonė atitinka moksliosios organizacijos koncepciją.

Tarptautiškumas, šiuo atveju, reiškia, kad organizacijos rinka gali būti ta pati, t.y. vietinė ar regioninė, tačiau organizacija toje rinkoje turi konkuruoti pasauliniu mastu. Organizacijos strategija turi būti visuotinė technologijų, produkcijų, informacijos, žinių o ypač žmoniškųjų išteklių srityje.

Prieita *išvados*, kad visi besimokančios organizacijos elementai yra svarbūs, tačiau atsiranda problema, kad tarp jų nėra jungties, kuri iš teoriško besimokančios organizacijos formavimo pereitų į kitą pakopą - praktinę. Esminį besimokančios organizacijos formavimą lemia pats besivystantis žmogus – individas - organizacijos darbuotojas. Kinta aplinka, o su juo keičiasi ir organizaciją, todėl individas tampa ypatingai svarbus. Jis turi identifikuoti kitus elementus: mokymąsi, žinias, informaciją, pokyčius ir greitai, efektyviai į juos reaguoti. Taip organizacija nepraranda konkurencinio pranašumo. Kita problema, susijusi su besimokančios organizacijos formavimu, yra darbuotojų kaita.

Organizacija ypatingai akcentuoja darbuotojų mokymus, tobulinimą, bet jie ima ir išeina iš organizacijos, išsinešdami gautus įgūdžius, žinias, patirtį. Organizacija investuodama į darbuotoją ne laimi, o pralaimi. Todėl labai svarbu skatinti darbuotojus dalintis žiniomis, leisti jiems reikštis, atsiskleisti, tuo pačiu dalintis savo įgūdžiais, žiniomis. Šiai problemai likviduoti didelę įtaką daro tiek pats individo mąstymas, tiek esama organizacijos kultūra. Darbe atskleistas besimokančios organizacijos formavimo elementų ryšis per individų mąstymo veiklą, kuri akcentuojama kaip jungiamasis besimokančios organizacijos elementas. Trečioje darbo dalyje išryškinti individo mąstymo veiklą įtakojantys veiksniai kaip savęs valdymas, kompetencijos, emocinis intelektas, atvirumas naujovėms, kad besimokančios organizacijos formavimo modelis veiktų praktiškai. Remiantis mokslinio darbo rezultatais prieita *išvados*, kad besimokančios organizacijos formavimo modelis negali egzistuoti be individo ir jo besivystančio mąstymo. Tik tada kai organizacija supras, kad formuojant besimokančią organizaciją, pagrindinis dėmesys turi būti atkreiptas į individą ir jo mąstymo vystimąsi, organizacija galės praktiškai įgyvendinti besimokančios organizacijos formavimo modelį. Todėl autoriaus nuomone, šio *darbo rezultatai gali būti naudingi* organizacijoms, kurios nori tapti besimokančiomis. Darbo rezultatai taip pat gali būti naudingi mokslininkams ir studentams norintiems toliau plėtoti temą teoriniame lygmenyje ar atlikti platesnius tarptautinės besimokančios organizacijos formavimo ir vertinimo tyrimus.

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS KONCEPCIJA.....	8
1.1. Besimokančios organizacijos samprata.....	10
1.2. Besimokančios organizacijos veiklos esminiai bruožai	12
2.3. Veiksniai skatinantys besimokančios organizacijos formavimąsi	14
2. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TARPTAUTINIS ASPEKTAS.....	16
2.1. Organizacijos vystimosi paskata – komandiniai ir individualūs mokymai organizacijoje	17
2.2 Organizacijos kultūros vaidmuo įgyvendinant organizacijos pokyčius	20
2.3.Žinių valdymas kaip įrankis nuolatinėje kaitoje	27
2.4. Inovacijos kaip pokyčių rezultatas	29
3. INDIVIDIDO SVARBA BESIMOKANČIO ORGANIZACIJOS FORMAVIME	33
3.1. Savęs valdymas kintančioje aplinkoje.....	33
3.2. Sąmoningas mokymo efektyvumo kūrimas	35
3.3. Kompetencijų įtaka besivystančio mąstymo procese.....	37
3.4. Kūrybiško mąstymo įtaka besimokančios organizacijos formavimui.....	40
3.5. Emocinio intelekto svarba įgyvendinant organizacijos pokyčius	41
IŠVADOS.....	44
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	45
SUMMARY	Klaida! Žymelė neapibrėžta.2
PRIEDAI.....	53

ĮVADAS

Didėjantis technologijų, rinkos pokyčių tempai, keičia pačią organizaciją. Tam, kad operatyviai reaguoti į aplinką, jos pokyčius, šiuolaikiškai mąstanti organizacija turi keistis – tapti tarptautinė besimokanti organizacija. Tarptautinė besimokanti organizacija reiškia, kad organizacijos rinka gali būti ta pati, t.y. vietinė ar regioninė, tačiau organizacija toje rinkoje turi konkuruoti pasauliniu mastu. Organizacijos strategija turi būti visuotinė technologijų, produkcijų, informacijos, žinių, o ypač žmoniškųjų išteklių srityje.

Besimokančios organizacijos formavimas nėra trumpalaikis procesas, jis ateina derinant požiūrius, įsipareigojimus, valdant visą procesą ir įgyjant patirties. Kartu su organizacija turi keistis individo mąstymo būdas, kuris ir įtakoja organizacijos struktūros, valdymo, organizacijos kultūros ir kitus pokyčius. Individo įgyvendintas vystimosi žingsnis verčia organizaciją išeiti iš mentalinio disbalanso ir taip pat vystytis.

Organizacijos konkurencinis pranašumas, efektyvumas pasiekiamas pasitelkiant mąstymo ypatumus, nuostatas, vertybes, kuriomis tinkamai vadovaujantis galima drąsiai sutikti ir priimti iššūkius, kurie kaip ir atsiranda, taip ir keičiasi beprotišku tempu. Taigi esminį besimokančios organizacijos formavimą lemia pats besivystantis žmogus, jo mąstymo veikla, kurio vystymasis yra organizacijos raidos šaltinis.

Organizacijos vertinimas, kiek jis atitinka besimokančios organizacijos koncepciją, yra įmanomas tik suformavus besimokančios organizacijos elementus. Todėl darbo autorius visą dėmesį sutelkė tik į besimokančios organizacijos formavimo elementų atskleidimą, po ko vertinimas atliekamas pasitelkus konkrečią organizaciją.

Darbo problema. Diskusijos apie besimokančią organizaciją dažnai būna pilna utopinių minčių, pasakojimų, mistiškų terminų. Pateikiama nemažai požiūrių ir koncepcijų, kuriuose akcentuojamos mokymosi, žinių, vadovavimo, inovacijų, organizacijos klimato reikšmė valdant organizaciją. Visgi nepakankamai dėmesio skiriama šių aspektų tarpusavio ryšiams. Siekiant užtikrinti vietinės ar tarptautinės besimokančios organizacijos formavimą, o vėliau ir valdymą, būtina turėti individą, tiesiog organizacijos darbuotoją. Jis turi identifikuoti kitus elementus: mokymąsi, žinias, informaciją ir kt. Visą tai analizuoti ir įgyvendinti, vystant ir valdant organizaciją. Svarbiu veiksmu tampa kūrybingumas, kompetencijos, emocinis intelektas, gebėjimas atrasti išskirtinius idėjas, būti atviram naujovėms, suvokti esamą aplinką. Šiuose procesuose vykstanti veikla yra mąstymo veikla.

Kita problema susijusi su besimokančios organizacijos formavimu yra darbuotojų kaita. Organizacija ypač akcentuoja mokymus, todėl tobulina darbuotojus, bet jie ima ir išeina iš organizacijos, išsinešdami gautus įgūdžius, žinias, patirtį. Tad organizacija investuodama į darbuotoją

ne laimi, o pralaimi. Todėl labai svarbu skatinti darbuotojus dalintis žiniomis, leisti jiems reikštis, atsiskleisti. Šiai problemai likviduoti didelę įtaką daro tiek jau minėtas individo mąstymas, tiek esamas organizacijos klimatas.

Visiems besimokančios organizacijos formavimo elementams įgyvendinti reikalingas tarpininkas, kas nėra pabrėžiama mokslinėje literatūroje. Taip pat per mažai suvokiamas individo mąstymo procesas, kuris turi įtakos efektyviam organizacijos valdymui ir vystymui.

Magistrinio darbo objektas - individo mąstymas kaip esminis besimokančios organizacijos formavimo elementas.

Darbo tikslas - identifikuoti ir išanalizuoti trūkstamą besimokančios organizacijos formavimo elementą, formuojant tarptautinės besimokančios organizacijos modelį.

Nustatytam tikslui įgyvendinti keliami šie **uždaviniai**:

- atskleisti besimokančios organizacijos sampratą, bruožus, elementus, formuojant besimokančios organizacijos modelį;
- atskleisti besimokančios organizacijos formavimo elementus per individų mąstymo veiklą;
- atskleisti individo minties veiklą įtakojančius veiksnius.

Darbo metodika, kuria remiantis bus įgyvendinti minėti uždaviniai:

Analizuojant užsienio ir lietuvių autorių mokslinę literatūrą loginio mąstymo būdu susisteminti ir susieti besimokančios organizacijos formavimo elementų ir individo mąstymo veiklos sąvokas.

Darbo praktinė reikšmė. Šis darbas turėtų užpildyti spragą, susidariusią nagrinėjant besimokančios organizacijos formavimą. Autoriaus nuomone darbas taip pat bus naudingas įmonėms, norinčioms geriau prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir tapti besimokančiomis. Darbo rezultatai taip pat gali būti naudingi mokslininkams ir studentams norintiems toliau plėtoti temą teoriniame lygmenyje ar atlikti platesnius tarptautinės besimokančios organizacijos formavimo ir vertinimo tyrimus.

1. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS KONCEPCIJA

Atsiranda vis daugiau pokyčių, tie pokyčiai greitėja, tampa sunkiai prognozuojami. Kinta išorinės sąlygos, kurios priklausimai nuo šalies politikos, kultūros, visuomenės poreikių ir kitų veiksnių skiriasi. Šio išorinės sąlygos vienaip ar kitaip veikia ir individo mąstymą, nuostatas, vertybes, kurios ir įtakoja organizacijos būseną bei reikalauja organizacijos valdymo pasikeitimų.

Reaguoti į pokyčius ir atsakyti pokyčiais nepakankamai greitai ar nepakankamai efektyviai - taip pat kaip nereaguoti visai. Todėl būtina mokytis nuolat adaptuotis prie pokyčių, prisitaikyti prie jų spartos, tobulėti, keistis ir vystytis. Svarbu nustatyti, kaip žmonės pasiruošę pokyčiams. Nuo jų pasiruošimo lygio, priklauso organizacija efektyvumas. Ten, kur žmonės nėra pasiruošę pokyčiams, organizacijos sėkmė gali būti trumpalaikė arba tiesiog siekiamybė. Pokyčiai – sudėtinė šiuolaikinės organizacijos dalis.

M.Fullan išskiria tradicinės ir šiuolaikinės kaitos bruožus (Gražvydo Kazakevičiaus seminaras):

1 Lentelė. Pokyčiai pagal M. Fullan (Gražvydo Kazakevičiaus seminaras)¹.

TRADICINĖ KAITA	KAITA PAGAL M.FULLAN
Visi pokyčiai turi būti tiksliai suplanuoti	Niekas negali nustatyti, kaip viskas vyks
Kaitos pagrindas – kruopščiai parengtas projektas	Kaita ne projektas, bet kelionė
Kuo su mažiau problemų susiduriama-tuo geriau pasirenge kaitai	Problemos yra mūsų draugai
Kaita turi būti iš anksto gerai suplanuota;	Vizijos ir strategijos planavimas randasi vėliau
Individas turi tiksliai vykdyti nustatytas instrukcijas	Individualizmas ir kolektyvizmas turi vienodas galias
Centralizuota valdžia yra sėkmingos kaitos garantas	Nei centralizacija, nei decentralizacija nėra gerai
Visų veiksmų poveikis turi būti tiksliai numatytas	Saitai su aplinka yra būtina sėkmės sąlyga
	Kiekvienas asmuo yra aktyvus kaitos veiksnys

¹ Iš 2007 m. kovo mėn. 1-2 dienomis Ekonomikos mokymo centre vykusio seminaras: PASLAUGŲ KOKYBĖS TOBULINIMAS VIEŠĖJAME SEKTORIUJE. Seminaro lektorius – Gražvydas Kazakevičius.

1 lentelėje galima pastebėti, kad šiuolaikinėje pokyčių visuomenėje, organizacijų valdymas neišvengiamai turi keistis, nes naujiems darbuotojams negali būti taikomi seni valdymo metodai. Žinios tampa pagrindinis išteklius, o darbuotojai, kurie kuria, platina, keičiasi, interpretuoja žinias - dominuojanti darbo jėgos grupė. Žinoma, pirmiausiai pokyčiai turi įvykti žmoguje, po ko organizacija turi jau atvirai priimti juos. Kad organizacinis pokytis būtų sėkmingas, jis turi apimti tiek pačią organizacijos strategiją, ar kryptį, tiek jos kultūrą, struktūrą, sistemas, o svarbiausiai žmones. Visa tai ir iššaukia besimokančios organizacijos koncepcijos atsiradimą.

Besimokančioje organizacijoje žmonės sugeba atsisakyti standartinių mąstymo būdų ir mokosi būti atviri vieni kitiems, kartu kuria ir siekia bendros vizijos. Kuriant lanksčią organizaciją senas požiūris pamažu turi būti keičiamas į naują. Požiūrių skirtingumas pateikiamas 2 lentelėje.

2 Lentelė. Požiūriai į organizaciją [44, p. 25]

SENAS POŽIŪRIS Į ORGANIZACIJĄ	NAUJAS POŽIŪRIS Į ORGANIZACIJĄ
<ul style="list-style-type: none"> ○ Studijas seka darbas ○ Pasaulis vertinamas kaip stabili ir prognozuojama aplinka ○ Vadovai siekia numatyti teisingą strategiją ○ Darbuotojai vertinami kaip lengvai pakeičiami žmonės ○ Organizacijos dydis vertinamas kaip svarbus konkuravimo veiksnys ○ Kontrolę ir biurokratija – esminiai organizacijos elementai ○ Būdinga suplanuota karjera, apibrėžti vadovavimo metodai ○ Apibrėžiami formalūs santykiai su kitomis organizacijomis ○ Skatinamas konkuravimas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Skatinamas nuolatinis mokymasis ○ Pasaulis vertinamas kaip pilnas nenusėjamų pokyčių ○ Teisingos strategijos idėja keičia lanksčios strategijos idėja ○ Darbuotojai vertinami kaip turintys svarbių žinių ir įgūdžių ○ Organizacijos didumas daugeliui atveju laikomas kliuviniu ○ Kontrolė ir biurokratija trukdo prisitaikyti ir tobulėti ○ Individualus mokymasis, emocinės brandos akcentavimas ○ Ribos tarp organizacijos ir jos aplinkos nėra griežtai apibrėžtos ○ Dominuoja bendradarbiavimo nuostata

Naujas požiūris į šiuolaikišką organizaciją įtakoja jos virsmą į „naujos kartos“ organizaciją - besimokančią organizaciją. Jos samprata, įvairūs mokslininkų apibrėžimai, pagrindiniai bruožai, kūrimo galimybės ir elementai aprašomi šioje dalyje.

1. 1. Besimokančios organizacijos samprata

Apie besimokančią organizaciją kalbama daug. Vieną pirmųjų besimokančios organizacijos koncepciją suformulavo P.Senge (1990). Šioje koncepcijoje besimokanti organizacija suvokiama kaip poreikis dalintis žiniomis, padėti kitiems mokytis, skatinti žmonių atsakomybę bei didinti jų motyvaciją. XXI amžiaus nuolat besikeičiančioje aplinkoje tai ypatingas veiksnys gerinantis konkurencines galimybes.

Teoretikai Probst ir Buchel (1997) teigia, kad besimokanti organizacija turi sugebėti generuoti naujas idėjas, siūlyti naujus, neišbandytus būdus spręsti problemą, o svarbiausiai sugebėti įvertinti idėjas, tinkamai pasirinkti bei įdiegti jas.

Galima pastebėti intenciją, kad besimokančios organizacijos apibrėžimų autoriai moksliają organizaciją supranta ne kaip naujos organizacijos atsiradimą, bet tiesiog kaip standartinės, klasikinės organizacijos koncepcijos nykimą. Koncentruojamasi į žmoniškuosius išteklius, į naujas žinias, idėjas, naują požiūrį į organizacijos kultūrą, vadovo – darbuotojo santykio suvokimą ir kt.

M. Hale (1996) išskyrė pagrindinius besimokančios organizacijos požymius [26]:

1. Tam tikrų atlikimo normos apibrėžiamos remiantis asmeninėmis vertybėmis.
2. Kiekvieno organizacijos personalo nario darbo atlikimą vertina jo kolegos-profesionalai, o ne vadovas.
3. Dėmesys sutelkiamas į problemų identifikavimą ir jų sprendimą.

Šie požymiai atsiranda mokslojoje organizacijoje, kai koncentruojamasi į tam tikrus charakteringus besimokančios organizacijos bruožus: dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą ir jų sprendimą, atviras ir konstruktyvus bendravimas, organizacijos vertybės visiems yra žinomos ir jos neprieštarauja darbuotojų įsitikinimams, atskiro asmens darbo vertinimas atliekamas bendradarbiaujant su kolegomis (profesionalais), o ne aukščiausio lygio vadovybės sprendimu, įgaliojamai suteikiami, kaip žmonių potencialo vystymo priemonė, siekiant proaktyvaus elgesio, darbo vieta kartu yra mokymosi vieta, darbuotojai nuolat mokosi, kaip mokytis kartu [26].

Pasak M. Neil (1996), formuojant besimokančią organizaciją labai svarbu įvertinti tris aspektus[49; 20]:

1. Perėjimą nuo reaktyvaus į proaktyvų mokymąsi. Besimokanti organizacija gali labai skirtis nuo gerai apmokytos organizacijos. Apmokymas - yra daryti tam tikrus dalykus ir dažniausiai paremtas aktyviu mokymu. Tuo tarpu besimokanti organizacija ne tik tobulina savo veiklos procesus, bet ir visada užduoda sau klausimą: „Ar darome būtent tai, ką reikia daryt?“. Ypač akcentuojamas reaktyvus ir proaktyvus elgesys. Reaktyvaus reagavimo organizacija kokybės problemas sprendžia skirdama daugiau instruktorių, skatindama kontrolės sistemas ir mokydama darbuotojus. Proaktyviai

besimokančioje organizacijoje bandoma išsiaiškinti problemų priežastis, keisti veiklos procesus, bendradarbiauti su tiekėjais ir vartotojais, siekiant užtikrinti aukštesnę produktų ar paslaugų kokybę. Reaktyviai reaguojant į pasikeitimus organizacija, pastebėjusi, kad rinkos dalis sumažėjo, pabanadys grįžti į pradinę padėtį, plėsdama reklamą, siūlydama nuolaidas, bandydama taupyti kitose srityse. Proaktyviai besimokanti organizacija pradės analizuoti savo verslo veiklą ir reklamos efektyvumą, detaliau tyrinėti vartotojų poreikius bei mąstys, kaip geriau padaryti, kad jų tiekiamas produktas labiau atitiktų vartotojų specifinius ypatumus. Tokia organizacija nustato strateginę kryptį ir leidžia darbuotojų grupėms dirbti taip, kad jų veikla labiausiai atitiktų aplinkos keliamus reikalavimus.

2. Pasikeitimai vertinami kaip nuolatinis procesas, o ne kaip perversmai. Visos organizacijos, ne tik besimokančios, gali įgyvendinti kaitą, tačiau nesimokanti organizacija skiriasi nuo besimokančios. Nesimokanti organizacija laukia, kol įvyks esminiai pasikeitimai aplinkoje, ir tik po to užsiima drastiškų pakeitimų įgyvendinimu (po to ji vėl nurimsta iki naujų pertvarkymų), o besimokanti organizacija, nuolat tobulina savo veiklą, vykdo kaitą vienu metu su aplinkoje vykstančiais pokyčiais. Mokymasis suteikia naujas galimybes, darbuotojų augimą ir kvalifikacijos tobulinimą. Dabartiniu metu yra pakankamai ekspertų, kurie gali patarti, kaip atlikti reorganizaciją, tačiau daug sudėtingiau yra sukurti efektyvų mokymosi procesą organizacijoje.

3. Atvirumo ir skirtumų skatinimas. Siekiant užtikrinti mokymąsi, reikia skatinti nuomonių įvairovę, kas gali atrodyti kaip grėsmė esančiai struktūrai [49,p. 288]. Tačiau mokymasis išradingumas atsiranda tik susidūrus skirtumams. Konfliktai turi egzistuoti, nes būtent kilus prieštaravimams galima rasti naujus sprendimus. Be abejo, daug paprasčiau dirbti su bendraminčiais, nei su tais, kurie pasiryžę visada prieštarauti. Tačiau skirtumai skatina geresnes idėjas, bei grupinio mąstymo atsiradimą. Vis dėlto dauguma organizacijų į pasikeitimus reaguoja paprasčiausiu prisitaikymu. Tokios organizacijos tikrai laukia iš išorinės aplinkos pasikeitimų poveikio. Tačiau toks reagavimas yra ribotas, nes, kaip teigia O. Brodtrick², mokymasis yra daugiau negu prisitaikymas [6]. Skirtumas tarp prisitaikančios ir besimokančios organizacijos yra subtilus, nes prisitaikančios organizacijos gyvena praeitimi, o besimokančios organizacijos orientuotis į ateitį.

Besimokančios organizacijos į pasikeitimus žiūri kaip į galimybę vystytis ir jos gali išgyventi tik vykdydamos pasikeitimus. Besimokančios organizacijos pagrindiniu bruožu turi būti sugebėjimas atsisakyti senos praktikos. Dažnai tai yra sudėtingas procesas, nes organizacija turi „išrauti su šaknimis“ savo įvaizdį ir vertybes, kurios jau tapo organizacijos kultūros dalimi. Tik tada, kai žmonės nori patys keistis, yra įmanomas šis procesas, nes įgūdžiai, kurie buvo reikalingi anksčiau, labai skiriasi nuo dabartinių.

² BRODRICK, O. Organisation learning and innovation: tools for revitalizing service.

1.2.2. Besimokančios organizacijos veiklos esminiai bruožai

Mokslinėje vadybinėje literatūroje yra aprašyta įvairių besimokančios organizacijos bruožų, charakteristikų (Senge 1990, Leithwood 1996 ir kt), kurios atskleidžiamos 3 lentelėje.

3 Lentelė. Besimokančios organizacijos bruožai [66; 36 p.]

Pebler, Burgoyne, Boydel, 1991	Leithwood, 1996,	http://psol.gmu.edu/psol/perspectives.nsf	DiBella, Nevis, Gould, 1996	Senge, 1990
Strategijos kūrimas kaip mokymosi procesas	BO investuoja į savo ateitį šviesdama ir lavindama organizacijos narius	BO reiškiasi per santykius ir bendradarbiavimą	Aplinkos skanavimas	Sisteminis mąstymas
Politikos formavimas įtraukiant visus organizacijos narius	BO kartu su organizacijos žmonėmis kuria bendrą viziją ir prisiima misiją	BO esminis dalykas yra žmonių požiūris ir orientacija kitų žmonių atžvilgiu	Darbo trūkumai ir klaidos	Asmeninis meistriškumas
Informacijos prieinamumas	BO integruoja darbą ir mokymąsi	Struktūra ir strateginiai planai silpnai įtakoja įvykius BO	Veiklos vertinimas ir tyrimas	Mentaliniai modeliai
Padalinių bendravimas	BO įgalina visus organizacijos narius plėsti savuosius horizontus	BO ribas lemia žmonių veikliniai santykiai	Eksperimento rizika	Bendra kurta vizija
Lanksti atlygio sistema	BO taiko pačias naujausias atviras ir distancines informacijos perdavimo technologijas	BO valdymas – organizacijos kūrimas – yra ne funkcinis, o situacinis	Atvirumo klimatas	Komandų mokymasis
Lanksčios organizacijos struktūros	BO reaguoja į visuomenės ir aplinkos poreikius		Nuolatinis visų lygių mokymasis	
Informacijos apie išorinę organizacijos aplinką rinkimas	BO nuolat mokosi		Darbo atlikimo būdų įvairovė, interpretacijos „laisvė „Idėjų nešėjų“ gausa	
Tarporganizacinis mokymas			Vadovų aktyvus dalyvavimas	
Skatinantis mokymąsi organizacijos klimatas			Sisteminė perspektyva	
Tobulinimosi galimybės visiems				

Vieni autoriai labiau akcentuoja mokymosi procesą besimokančioje organizacijoje (Pebler, Burgoyne, Boydel), kiti - visų organizacijos narių dalyvavimą jos veikloje (<http://psol.gmu.edu/psol/perspectives.nsf>). Galima teigti, kad nepakankamas nario dalyvavimas valdant organizaciją, didžiulis barjeras planuojant organizacijos ateitį. Organizacijoje kiekvienas turi išsipareigoti bendriems tikslams

ir būti atsakingu už jų įgyvendinimą. Mokymasis organizacijoje gali įvykti tik tada, kai organizacijos darbuotojai nebijos kritiškai vertinti esamą situaciją, t.y. nebijo reikšti savo mintis, idėjas, abejones dėl organizacijos veiklos. Kiekvienas narys turi sugebėti savarankiškai mąstyti ir dirbti. Individas, kuris sugeba savarankiškai mąstyti, geba tobulinti savo veiklą, gali tobulinti visos organizacijos veiklą. Todėl galima būtų išskirti tokius bruožus kaip:

- *Besimokančios organizacijos darbuotojai mato organizaciją kaip susijusių procesų, funkcijų ir tikslų visumą ir darbuotojus vienija bendra organizacijos vizija;*
- *Organizacijoje vykdomi planavimai, strategijų kūrimai, vertinimai, tobulinimai pateikiamo kaip mokymosi procesas ir organizuojami dalyvaujant visiems organizacijos nariams.*

Kiekvienas iš pateiktų 3 lentelėje autorių taip pat teigia, kad vienas esminių besimokančios organizacijos bruožų yra bendravimas, bendradarbiavimas tarp padalinių ir atskirų darbuotojų. Tikrajam bendradarbiavimui būdinga: komandinis mokymasis, konsultavimas, tyrimas, grįžtamasis ryšis, nuomonių reiškimas ir kt. Todėl apibendrinant galima būtų suformuoti dar vieną besimokančios organizacijos bruožą:

- *Bendradarbiavimas ir mokymasis tarp padalinių ir atskirų individų.*

Organizacija, kuri yra atvira ir lanksti bei skatina darbuotojus reikštis ir tobulintis, dažnai akcentuojama besimokančios organizacijos kontekste. Tokia organizacija sugeba greičiau reaguoti į pokyčius, skatina ir palaiko asmeninę iniciatyvą, idėjų kūrimą, diegia naujovės, eksperimentuoja. Ji turi lanksčiai reaguoti į tai, kas vyksta išorėje ir atitinkamai keisti save, savo elgseną ir veiklą. Todėl galime išskirti dar vieną besimokančios organizacijos bruožą:

- *Besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira.*

Besimokančios organizacijos akcentas yra mokymasis ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui. Kaip teigia Pedler, Burgoyne, Boydell (1991), organizacijoje tvyro teigiamas mokymosi klimatas, kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis, mokomasi iš sėkmių ir nesėkmių. Besimokančioje organizacijoje darbuotojams leidžiama eksperimentuoti, rizikuoti ir klysti, o klaidos išnaudojamos kaip mokymosi galimybė. Kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą [66; p. 40]. Apibendrinus, galime suformuluoti dar vieną besimokančios organizacijos bruožą:

- *Nuolatinis mokymasis kiekvienam organizacijos nariui.*

Žinoma, moksliosios organizacijos bruožų yra daug daugiau tokių kaip akcentas į darbuotojų motyvaciją, asmeninių ir organizacinių interesų derinimą, sisteminis mąstymas, tačiau esminiai ir pagrindiniai BO bruožai, reziumuojant šį skyrių, yra lankstumas, atvirumas, išskirtinis požiūris į organizacijos individų mokymąsi, bendradarbiavimas, kuriuo metu dalinamasi žiniomis, patirtimi, nuomonėmis, idėjom ir visos veiklos traktavimas kaip mokymosi procesas.

2.2.3. Veiksniai skatinantys besimokančios organizacijos formavimąsi

Siekiant sukurti besimokančios organizacijos aplinką, gali būti naudojami įvairūs modeliai ir priemonės. Viena iš tokių priemonių - *žmonių komunikavimas* (Senge, 1990). Jeigu žmonės bendrauja, tai reiškia, kad dalinamasi žiniomis, patirtimi, įgūdžiais, originaliomis idėjomis. Kai visiems organizacijoje aišku, kaip veikia organizacija, tada ir nesunku tarpusavyje susitarti ir dėl pakeitimų. Komunikuojanti organizacija yra atvira, sugebanti reaguoti greitai į pokyčius, turinti gera organizacijos klimata. Bet šis besimokančios organizacijos formavimo elementas reikalauja efektyvumo. Kai komunikacija efektyvi, organizacijos dalyviai atvirai bendrauja, yra aiškios organizacijos taisyklės, kuriomis funkcionuoja organizacija.

Besimokančios organizacijos formavimą įtakoja ir *komandinio darbo įgūdžiai bei bendrosios kompetencijos*, kad kiekvienas galėtų atlikti tam tikras užduotis, priklausomai nuo aplinkybių ir nuo savo įgūdžių. Kalbant apie komandinio darbo įgūdžius, ji (komanda) lengviau gali atlikti sudėtingus naujus darbus bei uždavinius. O inovacijų diegimas yra labai susijęs su naujų kvalifikacijų įgijimu, todėl dabar labiau vertinami darbuotojai, kurie turi platesnę bendrą kvalifikaciją. Platesnė žmonių kvalifikacija ir įgūdžiai - tai sugebėjimas ir pasiryžimas atlikti skirtingus darbus. Bet tam, kad turėti platesnę kvalifikaciją, reikia būti kompetentingu. Naujos kartos darbuotojas vertinamas pagal jo kompetencijas, kurios sąlygoja platesnį, atviresnį požiūrį į aplinką, gilesni, lankstesnį suvokimą, gebėjimą vystytis.

Nuo pokyčių pabėgti neįmanoma. Pokyčiai organizacijoje dažnai sukelia organizacijoje chaosą, todėl dar vienas besimokančios organizacijos formavimo elementas - *pačių darbuotojų pasiruošimas pasikeitimams*. Pakeitimai turi būti visiems aiškūs, o visi darbuotojai turi dalyvauti šių pakeitimų planavimo procese. Tik tuo atveju jie jaus savo atsakomybę ir supras, jog tai procesas, kurį jie patys įgyvendina. Tai savotiškas skatinimas darbuotojams pasijusti labai ypatingiems ir svarbiems organizacijoje.

Nepaskutinę vietą besimokančios organizacijos kūrime užima ir *vadovavimas*. Organizacijos mokymosi procesas labai priklauso nuo vadovo. Vadovas turi skatinti žmones mokytis. Tačiau pirmiausia jis pats turi nuolat mokytis ir tobulėti, nes šiuolaikiniame besikeičiančiame pasaulyje turi taip pat greitai keistis ir vadovo profesinis bei asmeninis pasirengimas. Būtina skirti vis didesnę dėmesį vadovų mokymosi, asmenybės saviugdai, apimant ne tik teorinį - profesinį pasirengimą, bet ir sveikatingumo, psichofizinio, protinio darbingumo, charakterio (ypač valios), dorovinių- etinių, pilietinių ir kt. savybių saviugdą.

Besimokanti organizacija turi būti *atvira*. Ji mokosi bendrauti, atvirai ir be jokių sienų. Informacinės bazės turi būti prieinamos kiekvienam ir jos nuolat turi būti atnaujinamos. Šia prasme galimos kliūtys, nes tai susiję su pačios organizacijos struktūra. Jei vadovas jaučiasi „nesveikai“

autoritetingas jis gali bandyti nuslėpti informaciją. Kai žmogus nesijaučia užtikrintas dėl savo žinių ir kvalifikacijos, jam sunku bendradarbiauti su kitais. Gali būti ne tik vidutinių bei ir išorinių apribojimų, kurie gali trukdyti visiškam „skaidrumui“, pvz., organizacijoje vedama dviguba buhalterija, yra tam tikros komercinės paslaptys, kurios neatskleidžiamos visiems, nes vadovybė nepasitiki savo darbuotojais. Todėl pasiekti atvirumo nėra taip paprasta.

Darbas komandoje yra vienas iš būdų, kaip paskatinti bendravimą ir bendradarbiavimą – sukurti komandas, kurios būtų atsakingos už tam tikrų procesų realizavimą. Sujungus žmones ne pagal funkcijas, o pagal procesus, toje pačioje komandoje susitinka skirtingo išsilavinimo ir patirties žmonės, ir tai leidžia jiems bendraujant tarpusavyje mokytis daug skirtingų dalykų.

Darbo keitimas besimokančioje organizacijoje suprantamas, kai organizacijoje kiekvienas darbuotojas turi galimybę padirbti skirtingus darbus, kartu jis geriau supranta bendrus procesus ir jų niuansus. Šioje srityje ypač gerą patyrimą turi Japonijos organizacijos. Čia pradedama dirbti nuo žemiausio laiptelio ir kilimas karjeros laiptais užtikrinimas, kai tas žmogus puikiai supranta technologinius procesus ir visa veikla jam atrodo daug skaidresnė. Tokio mokymosi ir patirties įsigijimo metu atsiranda didesnė galimybė tobulinti procesus, mažiau padarant klaidų.

Nuolatinis mokymasis organizacijos virsme į besimokančią organizaciją yra labai naudingas ir aktualus. Mokymosi dėka galima labai paspartinti mokymosi procesą. Tam tikra dalis žinių ir įgūdžių gali būti įgyta daug greičiau su profesionalų pagalba, o būtent tos žinios ir įgūdžiai gali padėti greičiau sukurti tinkamą aplinką besimokančiai organizacijai. Tačiau mokymasis tai ne tik seminarai, kursai, mokymasis gali būti ir iš savo patirties. Organizacija privalo sekti savo sėkmės ir nesėkmės atvejus ir esamą patirtį perduoti kitiems darbuotojams. Filosofas George Santayana³ pasakė: „Tie , kurie negali prisiminti praeities, yra pasmerkti“.

Žinių valdymas. Žinios tampa daug svarbesnės negu kiti ištekliai. Tai nereiškia, kad organizacija teturi kaupti duomenis ir informaciją. Besimokančios organizacijos kontekste, žinios reiškia informacijos panaudojimą veikloje, kad pagerėtų veiklos rezultatai. Svarbiausiai sugebėti organizuoti ir valdyti kolektyvines žinias, kai visos organizacijos žinios yra jos darbuotojų mintyse. Svarbiausiai, kad darbuotojai efektyviai dalintųsi žiniomis. Tam priemonės gali būti susirinkimai, diskusijos, dialogai. Gebėjimas sukurti pozityvių organizacijos klimata – didelis žingsnis žinių valdymo link.

Įmonė siekianti tapti besimokančia, turėtų tobulinti visus formavimo elementus. Tačiau šie formavimo elementai nėra susieti vienas su kitu, kas daro besimokančia organizacija tik teoriškai funkcionuojančia.

³ Ispanų-amerikiečių meno filosofas.

2. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TARPTAUTINIS ASPEKTAS

Formuojant besimokančią organizaciją, kiekviena įmonė, pasak David Gardin, Harvard verslo mokyklos profesorius, be besimokančios organizacijos termino supratimo, priemonėms organizacijos mokymuisi, turi turėti aiškias gaires praktikai. Mes suprantame, kad besimokančioje organizacijoje svarbu mokymasis, atviras bendravimas, pozityvi organizacijos kultūra, tačiau ar organizacijos darbuotojai supranta šių besimokančios organizacijos elementų svarbą, ar pasiruošę permainingoms, ar jie gali būti lankstūs?

Taip pat nuolat akcentuojama, kad organizacijos privalo užtikrinti vystimąsi - nuolatinį procesą, reikalingą valdymui. Vystimasis pasidaro panašus į veiklos filosofiją, kurio pagrindas – ateities suvokimai, idealai, nuostatos, vertybės. Bet vėl kyla klausimas, ar individas nori keisti savo vertybes, suvokimus?

Taigi tiek vietinės, tiek tarptautinės besimokančios organizacijos pagrindas, esminis formavimo elementas, jungiantis kitus elementus, yra besivystantis individas, kurio mąstymo veiklos dėka, gimdant vaizdinę, realizacinę veiklą, sudaromos galimybės jas (veiklas) realizuoti.

Šiame kontekste, tarptautinė besimokanti organizacija reiškia, kad individo suvokimas turi būti platesnis. Jis turi mąstyti globališkiau ir plačiau. Platus požiūris į išorinę ir vidinę organizacijos aplinką, padeda įmonei funkcionuoti bet kurioje pasaulio šalyje.

Formuojant besimokančią organizaciją svarbu, kad individai sugebėtų pakeisti standartinį mąstymo būdą, iš naujo peržvelgti savo vertybes, mokytis, efektyviai įsisavinti žinias gautas mokymosi procese, bei jas panaudoti, organizacijos tikslams. Besivystantis individo mąstymas pakylėja jį virš organizacijos ir leidžia jo veiklą suvokti ir suprasti sistematiškiau, lanksčiai keisti valdymo metodus ir pačiam viduje savęs keistis priklausomai nuo išorinėje aplinkoje egzistuojančių pokyčių, šalies ir joje vyraujančios išorinės aplinkos (ekonomika, politika ir kt.).

Todėl jungiamasis ir pagrindinis besimokančios organizacijos formavimo elementas yra individas - organizacijos darbuotojas. Plačios pažiūros, atvirumas išorinėms pokyčiams, kompetencijos, atvirumas sau ir kitiems, žinios „vaidina“ pagrindinį vaidmenį formuojant naujos kartos organizuoją.

Šioje dalyje, norėčiau atskleisti besimokančios organizacijos formavimo elementų kaip mokymas (grupinį ir individualų), organizacijos kultūra (vertybių kūrimas organizacijoje, vadovavimas), žinių valdymas, gebėjimą pastoviai tobulėti, taikyti inovacijas, laiku reaguoti į pokyčius, ryšį per individo mąstymo veiklą. Kadangi esminis organizacijos šaltinis yra žmogus, todėl tik dėka jo mąstymo veiklos organizaciją galime vadinti besimokančią ir efektyviai dirbančią tiek vietinėje, tiek tarptautinėje rinkoje.

2.1. Organizacijos vystimosi paskata – komandiniai ir individualūs mokymai organizacijoje

Didelės tarptautinės organizacijos, žvelgdamos į ateities tendenciją, investuoja milžiniškus pinigus darbuotojų mokymams. Pavyzdžiui, kompanija “Motorola”, kasmet darbuotojų mokymams išleidžianti 100 milijonų dolerių, suteikianti galimybę kiekvienam iš 100 000 tarnautojų, išsisklaidžiusių po visą pasaulį, bent po 40 valandų per metus dalyvauti mokymosi programose. Šios kompanijos vadovas yra įsitikinęs, kad mokymo programų įgyvendinimas plačiu mastu leidžia nuolatos gerinti gaminių kokybę, tobulinti gamybos ir naujų produktų kūrimo procesus [4]. Tai formalūs mokymai, tačiau organizacijos vis dažniau pasikliauja neformaliu mokymu, kuris yra restruktūrizuotas, neplanuotas. Didžioji neformalaus mokymo dalis, ne kas kita kaip darbuotojų savitarpio pagalba, darbuotojų bendravimas, pasikeitimas patyrimu, nuomonėmis, kur žinios sukuriamos ir panaudojamos. Formalus ir neformalus mokymas sąveikauja vienas su kitu, siekiant geresniu ir greitesniu mokymosi rezultatų. Pasak P. Senge (1990), greitis, kuriuo organizacija mokosi, gali tapti vieninteliu veiksmu palaikančiu konkurencinį pranašumą.

Nors mokymai organizacijoje yra sudėtingas socialinis fenomenas, įtakojamas kitų besimokančios organizacijos elementų kaip organizacijos kultūros, žinių, inovacijų valdymo, tačiau mokymai mokymams nelygus. Mokslininkai teoriniuose tyrimuose, besimokančios organizacijos kontekste, kalbama apie įvairias mokymosi priemones: mokymosi aplinką, mokymosi komandoje, mokymosi metodus (Argytis, Senge, Pedler, Burgoyne, Boydell,), tačiau mažai kalbama apie individo, kaip pagrindinio mokymosi proceso dalyvio, svarbą mokymuose procesuose.

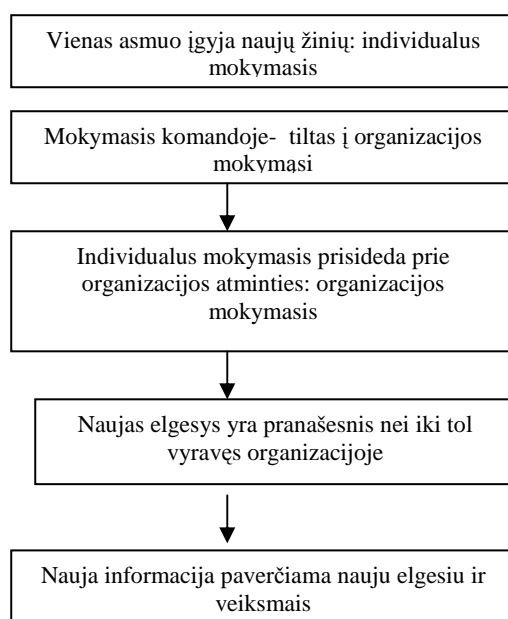
Mokymai ir besikeičianti aplinka, rodo, kaip nauji gebėjimai keičia individo ir organizacijos suvokimą, nuostatas, įsitikinimus. Kai nauji gebėjimai, gauti mokymuose, pasiekia tam tikrą etapą, individas pasaulį pamato kitoki. Įvykus tokiems pokyčiams, individas konstruoja savąjį pasaulio vaizdą. Jis sugeba regėti „gilesnį“ prasmės srautą, klausytis išorinės ir vidinės aplinkos. Nauji mokymo procese atsiradę gebėjimai, pakitęs aplinkos suvokimas, ne greitai, bet palaipsniui keičia nuostatas, požiūrius, įsitikinimus, kas keičia ir organizacijos kultūrą. Organizacijos kultūroje neprimetamos kažkokios naujos vertybės, tačiau mokantis kinta žmonių suvokimas, įsitikinimai, nuostatos. Taigi besimokančiai organizacijai didelę įtaką daro ne tik įgūdžių lavinimas, bet ir pokyčiai individo mąstyme.

L. Morris [47, p.2] traktuoja, kad mokymasis yra tiesiog sąlygų sudarymas organizacijoje darbuotojams mokytis. Darbuotojai mokosi individualiai ir komandose. Per besimokančius individus, mokosi ir organizacija. Todėl darbuotojų individualūs mokymai yra ne ką mažiau svarbūs gerinant organizacijos darbo kokybę, negu komandiniai mokymai. Tačiau kaip teigė P. Senge [68], „individualūs mokymasis negarantuoja organizacijos mokymosi, tačiau be jo organizacijos mokymosi nebūna“.

Kalbant apie mokymus, svarbu paminėti ir mokymąsi iš patirties. Organizacijos privalo sekti savo sėkmes ir nesėkmes, neignoruoti jų, o sėkmių ir nesėkmių atvejų patirtys perduoti kitiems darbuotojams. Tad mokymasis iš klaidų dažnai veda į sėkmę. Žinoma, ne visas mokymasis yra savo patirties analizė, kartais geriausios žinios ateina ir iš kitų. Svarbiausiai atvirai priimti žinias ir mokytis.

Kaip teigia Ingrida Gaputienė⁴, organizacijos mokymosi paskirtis ne mokytis tiesiog dėl mokymosi, o „siekti, kad naujos žinios, požiūriai kuo geriau prigytų ir būtų paverčiami nauja kokybe, sąlygojančia konkurencinį pranašumą“ [19, p. 64]. Žinių prigijimas priklauso nuo daugelis aspektų, kaip vadovavimo metodika, organizacijos kultūra, tačiau pirmiausiai nuo paties žmogaus.

Analizuojant individo svarba mokymosi procese, galima būtų išskirti trijų pakopų modelį:



1 Schema. Organizacijos mokymosi nauda [12]

1 schema atskleidžia, kad individualus mokymasis yra pradinis etapas organizacijos mokymosi stadijoje, kuris padeda kaupti organizacijos normas, vertybes, mąstymo būdą. Individui mokantis, ugdomi nauji gebėjimai, kurie keičia individo suvokimą, nuostatas, įsitikinimus. Lavinant gebėjimus, keičiasi „matomas“ pasaulis, kinta individo ir tuo pačiu organizacijos supratimas, suvokimas, jausmas. Kai nauji gebėjimai pasiekia tam tikrą lygį, individas pasaulį – pamato tiesiog kitokį – pakitusį (pvz. individas geba išvelgti reiškinių priežastis, nors anksčiau matė tik rezultatą).

Tačiau didžiausius sprendimus organizacijoje priima komanda. Be mokymosi komandoje, nevyksta mokymai ir organizacijoje. Komandos mokymai reiškia, kad mokomi vienos – tos pačios organizacijos žmonės. Tokių mokymų metu žmonės gali susikoncentruoti į savo organizacijos

⁴ Iš straipsnio GAPUTIENĖ, I. Mokymosi procesai besimokančioje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba*. 2002, nr. 1(6)

problemas, plačiau diskutuoti apie savo konkurentus ir savo strategijas. Kai pasirenkamas mokytojas-treneris iš šalies, yra pamatomi nauji tų pačių problemų aspektai. Atliekama konkrečių atvejų analizė, geriau suvokiama ką ir kaip reikia daryti. Per praktines užduotis yra formuojami nauji įgūdžiai ir nuostatos. Atrandami nauji dar nepanaudoti asmeniniai talentai. Įvairūs rolių žaidimai padeda geriau suprasti savo klientus ir kolegas. Žaidybinė forma padeda sumažinti seminaro įtampą, padeda atsiskleisti naujoms kūrybinėms galioms. Atrandamos naujos vidinės galimybės. Komandiniai mokymaisi padeda kuo greičiau adaptuotis prie aplinkos pokyčių. Tačiau komandinis mokymas neatsiejamas nuo komunikacijos tarp komandos narių. Bendraudami komandos nariai dalinasi savo patirtimi, informacija, žiniomis, nuomonėmis, formuojant komandos nario tam tikras nuomones, nuostatas, vertybes.

Nuo komandinio mokymo pereinama į kitą mokymosi pakopą – organizacinį mokymą. Ugdomas naujas žmogus ir tobulesnė organizacija, sugebanti greitai, kūrybiškai ir efektyviai reaguoti į rinkos pokyčius.

Organizaciniai mokymai skatina keistis visus organizacijos narius. Keičiami jų veiksmai, elgsena, nuostatos, įsitikinimai, pildomos jų žinios. Taigi besimokanti organizacija tampa besivystanti organizacija. Vystimosi procesas garantuoja ne tik organizacijos egzistavimą, bet ir sąlygoja organizacijos veiklos bei jos valdymo inovacinį procesą.

Koks bebūtų mokymas : individualus, komandos, visos organizacijos, jis būtina besimokančios organizacijos sudedamoji dalis, nuolatinė veikla ir kiekvieno nario įsipareigojimas. Tačiau daugelyje apibrėžimų nėra aiškiai perteiktas besimokančios organizacijos mokymosi supratimas. Pedler (1991) mokymąsi paaiškina, tiesiog kad mokymasis padeda nariams mokytis, skatina savo narių mokytis. Kiniski (1995, p. 575) mokymąsi traktuoja kaip žinių ir informacijos sklaidą organizacijoje, tačiau niekur nemini individo svarą šioje sklaidoje. Tuo tarpu kiti autoriai kaip Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner (1994, p.49) pabrėžia, kad mokymasis yra organizacijos ir jos individų patirties apmąstymas ir tyrimas, žinių kūrimas, tačiau vėlgi nieko nekalbama apie individo suvokimo, nuostatų kitimą.

Mokymosi technika taip pat įtakoja pokyčius individo mąstyme. Pasak konsultacinės firmos *Primum Esse* konsultantės K. Lukauskaitės, daugelis organizacijų įtrauktos į vienpusį mokymąsi (angl. *single-loop-learning*). Problemų sprendimas, klaidų ieškojimas ir jų taisymas remiasi praeities rutina ir dabartine politika. Tuo tarpu besimokančios organizacijos naudoja dvipusį mokymąsi (angl. *Double-loop-learning*). Pastebėtos klaidos taisomos keičiant organizacijos tikslus, politiką, metodus. Taigi individas turi labai tiksliai reaguoti į šiuos pokyčius ir daryti atitinkamus sprendimus tiek sau, tiek pačios organizacijos labui, tam pasitelkiant platesnį požiūrį į išorinę ir vidinę aplinką, netradicinį problemų sprendimo būdą, koncentravimasi į vartotoją. Pateiktoje 4 lentelėje pateikti vienpusio ir dvipusio mokymosi bruožai :

4 Lentelė. Vienpusio ir dvipusio mokymosi bruožai [43]

VIENPUSIS MOKYMASIS	DVIPUSIS MOKYMASIS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Kokybės problema sprendžiama pasitelkiant daugiau inspektorių, griežtinant kontrolę, treniruojant darbuotojus; ○ Rinka užkariaujama daugiau remiant galutinius vartotojus, per nuolaidas, reklamą; ○ Numatoma strategija ir tikrinama, kaip jos siekiama. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kokybės problema sprendžiama išsiaiškinant priežastį, dirbant su tiekėjais, gerinant produktą, kuriant paslaugą; ○ Konkuruodama kompanija palygina savo produkto vietą ir reklamos veiksmingumą, išsiaiškina vartotojo požiūrį, gerina bendradarbiavimą; ○ Numatoma strateginė kryptis, o atskiri padaliniai sprendžia patys, kaip prisitaikyti specifinėje aplinkoje.

Besimokančioje organizacijoje mokymai ne tik padeda diegiant į savo veiklą inovacijas, didinant galimybes jas realizuoti, o skatina vystyti žmones, kurie yra esminiai visų organizacijų sudedamieji elementai. Norint kad vystytusi organizacija, reikia siekti, kad vystytusi ir žmonės.

Vystimasis nėra toks dalykas, kurio griebiamasi kiekvieną kartą susiklosčius tam tikroms aplinkybėms. Jis labiau artimesnis valdymo stiliui, organizacinei kultūrai, o paskirtai - tai verslo ir veiklos filosofija, kurioje daugiau pasinaudojama ateities matymais ir idealais, nei kova ir jos metodais išlikti bei siekiu neturėti problemų [35, p.116].

2.2 Organizacijos kultūros vaidmuo įgyvendinant organizacijos pokyčius

Organizacijos kultūra, kaip svarbus jos veiklos aspektas, parodo „organizacijos sveikatos būklę“ [69]. Jis apibrėžia ypatybes, kurios apibūdina organizaciją, išskiria ją iš kitų organizacijų, turi įtakos narių elgesio formavimuisi.

Organizacijos kultūra gali laiduoti organizacijos konkurencinį pranašumą, įtakoti organizacijos pokyčių efektyvumą, tačiau kita vertus - gali būti organizacijos nesėkmių priežastimi bei stabdyti jos vystymą. Ji įtakojama vadovavimo stiliaus ir vertybių kūrimo organizacijoje. Centrinė šių sudedamųjų organizacijos kultūros elementų figūra yra žmogus. Jo lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma įtakoja

pozityvią arba negatyvų organizacijos kultūrą, tuo tarpu jau esamas organizacijos kultūra gali įtakoti ir keisti individo samprotavimą, požiūrius ir įpročius.

Kalbant apie organizacijos kultūrą, suprantame, kad kalbame apie tam tikras įmonei būdingas ir darbuotojų elgesį įtakojančias savybes. Organizacijos kultūra nagrinėta daugelis autorių kaip Hunt, Osborn (1995); Schuler (1992), Gilbert (1999), Povilas Zakarevičius (1994), Sakalas (1998) ir kiti. Bendrąja prasme, organizacijos kultūra - tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, požiūrių, įpročių visuma, lemianti žmonių reakciją į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius procesus, sąlygojantis jų vienokią ar kitokią elgseną.

Kaip kiekvienas žmogus turi genetiškai paveldėtas savybes ir išsiugdytą charakterį, taip ir kiekviena organizacija turi istoriškai atsiradusią kultūrą. Kiekviena organizacija yra unikali, lygiai kaip unikalus yra kiekvienas žmogus. Kad pasikeistų darbo procesai, pirmiausiai turi pasikeisti žmogus. Pokyčiai neatsieji nuo besimokančios organizacijos, o kaita neišvengiamai su kiekvieno organizacijos žmogaus nuostatomis, vertybėmis, savęs įsivaizdavimu. Priklausomai nuo asmenybės, darbuotojai vadovaujasi skirtingom vertybėm, nuostatoms, o to pasėkoje organizacijoje vyrauja savi simboliai, istorijos, ritualai, tradicijos.

Nors mokslininkų tyrimo rezultatai neleidžia teigti, kad organizacijos kultūra yra vienintelė darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis, tačiau jos įtaka yra neabejotina. Šiuolaikiniai vadybos specialistai vieningai pripažįsta, kad žmoniškasis faktorius pokyčių sėkmei turi lemiamą įtaką, o kylantis darbuotojų pasipriešinimas yra dažniausia pokyčių nesėkmės priežastis, kas gali trukdyti besimokančios organizacijos formavimui.

Kaip teigia Povilas Zakarevičius⁵, socialinių mokslų habilituotas daktaras, organizacijos kultūra formuojama savaime, veikiant išoriniams ir vidiniams veiksams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, realizuojant organizacijos darbuotojų ir vadovų atitinkamas priemones. Organizacijos kultūros negalima pakeisti primetus jai naujas vertybes, tačiau kinta individų gebėjimai, suvokimas, nuostatos, įsitikinimai. To pasėkoje – kinta ir organizacijos kultūra. Organizacijoje dirbančių žmonių giluminės nuostatos ir įsitikinimai formuoja organizacinę kultūrą.

Organizacijos kultūra negali būti nei gera, nei bloga, tiesiog organizacijos kultūra yra "gera/ teisinga", jei ji atitinka organizacijos tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti. Tobulinti, keisti kultūrą reikia tuomet, kai ji netinkama organizaciją, t. y. kai organizacijoje egzistuojančios vertybės, elgesio normos trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų.

Kita vertus, būtinybė keisti organizacijos kultūrą gali atsirasti, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka ir kultūra apsunkina jos prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos. Jei gana

⁵ Iš ZAKAREVIČIUS, P straipsnio „ Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė“. Organizacijos vadyba - sisteminiai tyrimai. 2004., nr. 30.

stabilioje aplinkoje nuosekli darbuotojų elgsena yra organizacijos turtas, tai pokyčių metu ji gali trukdyti reaguoti į pasikeitimus. Pristatykite prie naujų sąlygų sunkiausia tų organizacijų darbuotojams, kurioje ilgai gyvuoja ir kurių kultūra yra stipriai išsisknijusi. Tokiu atveju, norint išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, organizacijoje verta keisti nusistovėjusią kultūrą, o kad ją keisti, reikia pradėti nuo organizacijos darbuotojo [55].

E. Schein ne visiškai su tuo sutinka. Jis teigia, kad individo elgesio įpročiai, normos, vertybės, jausmai, asmens filosofija nėra organizacijos kultūros esmė. E. Schein pabrėžia, kad esminiai organizacijos kultūros „elementas“ tai fizinis išdėstymas, bendravimo taisyklės, organizacijos ideologija ir organizacijos filosofija.

Cornwall, Perlan, 1990 taip pat akcentuoja filosofiją kaip organizacijos kultūros sudedamąją dalį. Filosofija tiksliai apibūdina jos narių pažiūras į tikslų įgyvendinimo būdus, metodus, organizacijos gyvensenos tvarką. Tačiau kyla klausimai, kas formuoja organizacijos filosofiją, ar ne žmonės? Ar organizacijos vertybės nėra individo vertybės? Kodėl kai tose pačiose rinkose dirbančios, gaminančios tą pačią produkciją įmonės pasiekia skirtingų rezultatų, nepasiant to, kad vadovaujasi analogiškais strategijomis, turi tą pačią struktūrą?

Ne veltui daugelis organizacijos kultūros tyrėjų išskiria įvairias organizacijos kultūros tipologijas pagal personalo tarpusavio santykių kriterijus (Shermerhorn, 2005), vadovavimo kriterijus (A. Sakalas, 1998). Tai rodo, kad organizacijos kultūros priežastis yra ne turima technika, įmonės politika, o valdymo stilius, darbuotojų vertybių, nuostatų, įsitikinimų, gebėjimo bendrauti sistema.

Vis dažniau pokyčių kontekste kalbama apie stiprios organizacijos kultūros formavimą. Stipri kultūra yra samoningai priimama daugumos darbuotojų ir jie nenukrypstamai vadovaujasi jos nuostatomis asmeniniame gyvenime ir darbinėje veikloje. Netiesa, kad stipri kultūra trukdo organizacijos lankstumui. Kaip tik stiprios kultūros bruožų, o tuo pačiu besimokančios organizacijos bruožų-sugebėjimas keistis kintant aplinkai.

Stipri įmonės kultūra formuojama ne priešinant atskirų individų ir grupių interesus, bet juos derinant. Pagrindinis internaacionalizacijos stabdys - nenoras prarasti savo ypatumus, susiformavusios kultūros, jį galima įveikti tik sukūrus geriausią individualių bruožų integravimo neprievartinį mechanizmą [63, p. 34]. Individualių bruožų kūrimas vėlgi priklauso nuo paties individo, jo minties veiklos, mąstymo, kas dar kartelį įrodo, kad tarp visų besimokančios organizacijos formavimosi elementų reikalinga jungtis – individo dinamiškas, besivystantis mąstymas.

Taip pat įmanoma, šia prasme, prie stiprios kultūros derinti priimančią pokyčius „mokymosi“ kultūrą. Ji vyrauja, kai organizacijos nariai skatinami aktyviai spręsti problemas, žmogiškoji prigimtis laikoma iš esmės gera ir bet kuriuo atveju lanksti, realybė ir tiesa suvokiama pragmatikai, išlaikoma individualus ir grupinio darbo pusiausvyra, informacija yra tiksli ir adekvati, ji yra laisvai ir atvirai

skleidžiama, organizacijos dalys yra gana įvairios, tačiau jos aktyviai palaiko ryšius, orientuojamasi vienodai į santykių palaikymą ir užduočių atlikimą.

Tad drįsčiau teigi, kad stiprios ir „mokymosi“ kultūros santykis formuoja besimokančios, inovacinės organizacijos kultūros esmę. Ją sudaro bendrosios charakteristikos kaip rizikos tolerancija, nuolatinį mokymąsi, atvirumas pokyčiams, novacijoms bei kūrybiškumo charakteristikos (teigiamas savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi, nepriklausomas elgesys, savarankiškumas ir kt.), aiški veiklos motyvacija, koncentracija ir vizija, pozityvumas savo ir aplinkos atžvilgiu, novatoriškumo charakteristikos (atvirumas kritikai, gebėjimas nesilaikyti dogmų ir pan.).

Organizacijos kultūros formavime įtakos turi individų vertybės. Vertybės - pagrindinės idėjos, jos formuoja žmonių elgesį. Apie vertybių svarbą organizacijos kultūros formavime kalbėjo E. H. Schein, C.O. Reilly ir kiti. Todėl nenuostabu, kad kiekvieno vadovo noras kurti vertybes organizacijoje. Organizacijos troškimai yra sąlygiškai nekintami troškimai, normos. Pavyzdžiui, norint padaryti savo darbuotojus lojaliais organizacijai, svarbu suteikti organizacijos nariams susitapatino jausmą, kuris išugdytų išipareigojimą organizacijai.

Egzistuoja abipusis ryšis tarp organizacijos vertybių ir asmeninių žmogaus vertybių: žmogus į organizaciją atneša savo pažiūras, įsitikinimus, tuo pačiu sukuriama bendros organizacijos vertybės. Jeigu organizacijos vertybės yra priimtinos individui, formuojasi palankesnė organizacijos atmosfera, skatinamos inovacijos. Todėl besimokančioje organizacijoje stiprinamas vertybių suvokimas arba tiesiog vyksta naujų vertybių kūrimas, kuris bus priimtas daugumai organizacijos narių šiais veiksniais [54]:

- Vertybės organizacijoje turi būti aiškiai ir suprantamai suformuluotos.
- Kiekvienas organizacijos nario elgesys turi atspindėti organizacijos vertybes;
- Skleisti vertybes vidinės komunikacijos kanalais – kuo daugiau žmonių ir kuo dažniau tai pamatys, tuo greičiau vertybės bus įsisavintos;
- Skatinti organizacijos narius suprasti vertybe, turi būti grįžtamasis ryšis ir vertybių suvokimas;
- Veikti drauge su panašias vertybes turinčiomis organizacijomis: bendri projektai, seminarai leidžia organizacijos nariams praplėsti akiratį, stiprina bendrą organizacijos įvaizdį visuomenėje. Taip vertybės skleidžiamos ne tik viduje organizacijos, bet ir išorinėje aplinkoje;

Pagal organizacijos vertybes, žmonės gali spręsti, kokius interesus gina organizacija, kam atstovauja, kokia vizija, misija ir tikslai. Vertybės neatsiejamos tarptautiniame aspekte, kadangi jos jungia organizacijos narius, pagal vertybes suprantama kiekvieno organizacijos nario motyvacija, suprantami tikslai. Mescon, Albert, Khedouri (1997) nurodo, kad žmogaus vertybės apima šešios kategorijos [71]:

- Teorinės – teisybė, žinios, racionalumas, mąstymas.
- Ekonominės – praktiškumas, nauda, turto kaupimas.
- Politinės – valdžia, pripažinimas.
- Socialinės – geri tarpusavio santykiai, prisirišimas, nekonfliktinė aplinka;
- Estetinės vertybės – meninės harmonija, forma;
- Religinės - santarvė

Individo vertybės apima visų šių kategorijų visumą ir formuoja organizacijos vertybes. Besimokančioje organizacijoje svarbu turėti savo vertybes, tačiau ir nebijoti jas keisti. Svarbiausia, kad organizacijos vertybės priartėtų prie jos narių vertybių. Kadangi organizacijos darbą sudaro žmoniškieji jos narių santykiai, bendrų vertybių nebuvimas trukdo komandiniam darbui ir efektyviai komunikacijai.

Nuolat besimokančioje organizacijoje, darbuotojai komunikuoja vienas su kitu, bendrai sprendžia tam tikras organizacijos problemas, kuria strategijas, dalyvauja visose mąstymo procesuose, sudarydami „kolektyvinį protą“. Kuo didesnės apimties „kolektyvinis protas“, tuo labiau jis užtikrina tokį organizacijos lankstumo ir efektyvumo laipsnį, kuris leidžia operatyviai ir adekvačiai reaguoti į greitai kintančius išorinės aplinkos pokyčius [20, p.55].

Organizacijos kultūra taip pat yra vienas iš vadovo elgsenos rezultatų. Jei vadovas nesupras organizacijos kultūros, tai ne jis valdys kultūrą, o kultūra jį valdys. Tai įrodo, vadovo svarbą formuojant ir valdant besimokančią organizaciją bei joje vykstančius procesus.

Šiandien vadovai modernioje organizacijoje atsiduria gan sudėtingoje situacijoje. Keičiasi jų statusas, sprendimų priėmimo ir veiklos metodai. Individas, užimantiems atsakingas vadovavimo pareigas reikia gilių kultūrinių pokyčių, mąstymo pokyčių, kurie padės savo darbuotojams mąstyti greičiau, dirbti šauniau, drąsiau bendrauti tarpusavyje, nebijoti reikšti savo idėjas.

Mary Ann Ahart, P. Senge ir kiti teoretika, analizuojantis besimokančios organizacijos koncepciją, vis akcentuoja naują požiūrį į vadovavimą/lyderiavimą. Čia vadovai-lyderiai stengiasi hierarchiją suplokštinti, kryptingai plečia ir ugdo pavaldinių interesus, rūpinasi, kad darbuotojai žinotų ir tikėtų bendru tikslu, jaustųsi atliekantys tam tikrą misiją. Tai skatina neapsiriboti juos savanaudiškais interesais, bet siekti bendros naudos visai darbo grupei ir organizacijai. Vadovas-lyderis pasiekia rezultatų keliais būdais [50]:

- Naudojasi charizma ir įkvepia pavaldinius siekti bendro tikslo;
- Rūpinasi, kad būtų patenkinti kiekvieno darbuotojo emociniai poreikiai;
- Visokeriopai stimuliuoja darbuotojų intelektines galias ir kūrybiškumą.

Knygoje „Penkios disciplinos“ Senge teigia, kad lyderis yra kūrėjas, vedlys ir mokytojas. Jis atsakingas už darbuotojų tobulinimą, vystymą, sugeba suprasti skirtingų požiūrių sudėtingumą. Perspektyvioje, besimokančioje organizacijoje vadovas turi skatinti savo darbuotojus saviraiškai,

priminti, kad jie vertinami, skatinti juos. Žmonės, kurie dirba vien tik dėl piniginio atlygio, o ne todėl kad jiems patinka pats darbas, kolektyvinė atmosfera, padarys tik to, kas būtina atlygiui gauti, bet ne tai kas būtina organizacijos sėkmei. Todėl vadovas, lyderis turi elgtis taip, kad darbuotojas užsinorėtų tai padaryti: pažinti žmones, padrašinti juos, mokyti, išklausti jų nuomones, leisti darbuotojams pajusti užduočių prasmingumą, norą atlikti savo darbą ne bet kaip, o puikiai.

B.M. Bassas⁶ nuolat besikeičiančioje aplinkoje, kai keičiasi darbuotojai, darbo sąlygos, sprendimo priėmimo būdai, akcentuoja keturias progresuojančio vadovo savybes: charizmą, įkvėpimą, stimuliavimą ir individualų požiūrį. Taigi vadovas pirmiausiai turi darbuotojams padėti suvokti organizacijos viziją, misiją, kelti darbuotojams didelius lūkesčius, skatinti mąstyti, spręsti problemas, o ne nuo jų bėgti, domėtis kiekvienu darbuotoju kaip individu, motyvuoti jį, drašinti, padėti, ugdyti, įkvėpti darbuotojus bendrai misijai.

Tokie vadovai, pirmiausiai, kuria palankų įvaizdį ir skatina ieškoti darbo jų vadovaujamoje organizacijoje. Įmonė, kurios vadovas pasirodo beesąs pasitikintis, sėkmingai dirbantis, optimistiškas, aktyvus ir dinamiškas lyderis, atrodo labai patraukliai potencialių darbuotojų akyse. Taip pat ne ką mažiau svarbus bendravimo įgūdžiai. Kaip teigia Johnas Rampey⁷, mokėjimas bendrauti suteikia puikią galimybę iš vadovaujančio tapti vedančiuoju [40]. Žmogus gali išmokti ne valdyti, o parodyti kelią, ne varžytis- bendrauti, ne nuslėpti, bet dalintis informacija, ne trauktis - o protingai rizikuoti, žmones vertinti ne kaip išlaidų priežastį, bet kaip turtą. Puikūs santykiai sutelkia organizacijos darbuotojus geram darbui. Jie skatina veikti. Jų dėka įgyvendinami drašiausi sumanymai. Todėl besimokančioje organizacijoje, kuri drašiai žiūri pokyčių link, vadovas-lyderis turi teisingai bendrauti, tam pasitelkiant tris auksines taisykles:

- Santykiai su kitais žmonėmis turi tapti svarbiausiu dalyku;
- Visada reikia būti pasirengusiam bendrauti;
- Sukurti bendravimui palankią aplinką.

Šiuo metu vis populiarėja naujas vadovavimo stilius - transformacinis [50, p. 68]. Vadovai pasirinkę transformacinį vadovavimo stilių kryptingai plečia ir ugdo pavaldinių interesus, rūpinasi, kad darbuotojai žinotų ir tikėtų bendru tikslu, jaustųsi atliekantys tam tikrą misiją. Taip skatinama darbuotojus neapsiriboti savanaudiškais interesais, bet siekti bendros naudos visai organizacijai ir darbo grupei. Transformacinio stiliaus lyderis pasiekia rezultatų keliais būdais[50]:

- Naudojasi charizma, bei įkvėpia pavaldinius siekti bendro tikslo
- Rūpinasi kad būtų patenkinti kiekvieno darbuotojo emociniai poreikiai
- Visokeriopai stimuliuoja darbuotojų intelektines galias ir kūrybiškumą.

⁶ B.M. Bassas - publicistas, teoretikas. Tyrė pavaldinių-vadovų santykius, lyderiavimo, vadovavimo charakteristikas.

⁷ Johnas Rampey . Tekstilės bendrovės Milliken&Comopany vienas iš vadovų. Ištrauka iš LEVINE, S; CROM,A. M. knygos „Būk lyderis“.

Kaip jau ir minėta, šiuolaikiniai vadovai skiriasi nuo praeities vadovų. Tai puikiai atspindima 5 lentelėje.

5 Lentelė. Praeities ir ateities vadovų tipų kriterijai

Kriterijai	Praeities vadovai	Ateities vadovai
Pirminis vaidmuo	Manipulatorius, kontrolierius, įsakymų davėjas	Komandos narys, mokytojas, rėmėjas ir t.t.
Mokymai ir žinios	Siauras specialistas	Nuolatinis savo žinių atnaujinimas, įvairiapusis mokymasis
Kompensacijos kriterijai	Laikas, pastangos, užimamos pareigos	Sugebėjimai, rezultatai
Kultūrinė orientacija	Monokultūrinis	Daugiakultūrinis
Pirminis įtakos šaltinis	Formalus autoritetas	Žinios (techninės, tarpusavio)
Požiūris į žmones	Potenciali problema	Pirminis šaltinis
Pirminė bendravimo forma	Vertikali	Įvairių krypčių
Sprendimo priėmimo stilius	Ribotas įnašas asmeniniams sprendimams	Plačių pažiūrų, nuomonių adaptavimas, priimant sprendimus.
Etiniai klausimai, svarstymai	Pavėluotas ateinančios mintys	Įžvalgumas, apgalvojimas iš anksto
Tarpusavio ryšiai su asmeniu	Konkursinis (laimi-pralaimi)	Bendradarbiavimo (Laimi-laimi)
Valdžios ir svarbios informacijos demonstravimas/valdymas	Griežtas, ribotas priėjimas	Dalinimasis, platus priėjimas
Būdas keistis	Susilaikomas	Lengvas

Taigi vadovai negali vadovauti tais pačiais metodais kaip anksčiau. Jis turi užmiršti ankstesnį vadovavimo stilių ir vadovautis ateities vadovo kriterijais.

Tačiau prieš vedant komandą link bendro tikslo, vadovas turi pradėti nuo savęs- keistis pats. Plačios pažiūros, nuomonių adaptavimas, įžvalgumas ateina „iš savęs“. Pirmiausiai besimokančios organizacijos vadovas turi pakilti anksčiau visos organizacijos, sugebėti įžvelgti visumą joje, būti

„tiltu“ tarp išorinės aplinkos ir organizacijos vidinės aplinkos, kad pastebėti ir sugebėti reaguoti į pokyčius. Kartais jis turi perlipti savo principus, įsitikinimus, vardan organizacijos ir visų jos darbuotojų gerovės. Kaip ir kiekvienas žmogus, vadovas kartais ir dvejoje savo sprendimuose, todėl geras vadovas, geras lyderis turi perlipti savo „ego“ ir išdrįsti darbuotojų klausti patarimų. Jis geba pasinaudoti darbuotojų žiniomis, idėjomis, bet neprisiima jų sau. Todėl prieš mokant darbuotojus, skatinant, vadovas turi pats mokytis, savyje išmokti nugalėti tam tikrus mąstymo barjerus, vystyti savo mąstymą ir kartu vystyti savo darbuotojus.

Apie vadovavimą, lyderio savybes ir būdus yra be galo knygų, tačiau praktinis jų taikymas nėra lengvas.

Pasak Czarniawska (1997), būtent vienas iš barjerų, trukdantis formuoti besimokančią organizaciją, yra susijęs su vadovavimu. Geras vadovavimas, kartu einantis su lyderiavimu, formuoja pozityvią organizacijos kultūrą, organizacijos darbuotojų lojalumą įmonei, nesipriešinimą naujovėms ir pokyčiams ir netgi pačiu organizacijos darbuotojų vertybių, nuomonių performavimą.

Tačiau vadovavimas tik dalinai įtakoja besimokančios organizacijos sėkmę. Gero vadovaujamoje įmonėje turi būti ir tinkama informacijos infrastruktūra, kurios pastangomis kaupiama ir analizuojama informacija apie organizacijai svarbius išteklius, procesus, o naudingos ir prasmingos žinios efektyviai paskirstomos organizacijos nariams, greičiau įgyjama ir vartojama kokybiška informacija ir žinios kaip sprendimų ir veiksmų pagrindas. Taigi žinių vadyba taip pat padeda suprasti galimas tikimybių pasekmes ir sumažinti nežinomųjų įtaką organizacijai. Ji padeda vadovui tolerantiškai vertinti veiklos neapibrėžtumą ir kartu sugebėti atmesti nepatikimas nuomones bei prognozes besimokančioje organizacijoje.

2.3. Žinių valdymas kaip įrankis nuolatinėje kaitoje

Žinių vadybos ir mokslinės organizacijos koncepcijos yra labai artimai susijusios, kadangi abi turi esminės įtakos organizacijos transformacijai, veikiamų išorinių ir vidinių organizacijos pokyčių. Žinios yra vienintelis produktas, kuris didėja vartojant, tad norint išlikti ir konkuruoti pokyčių visuomenėje, organizacijai reikia išmokti valdyti savo intelektualinį turtą [57, p. 83].

Kreitner, Kiniški (1995), Ropss, Smith, Roberts, P. Senge besimokančios organizacijos sampratoje akcentuoja žinių kūrimą, žinių ir informacijos sklaidą.

Besimokančios organizacijos kontekste, žinios reiškia naujus gebėjimus, kurie įtakoja efektyvesnę organizacijos veiklą. Žinias reikia perleisti per organizaciją. Čia turi veikti struktūros, kurios atrenka, sistemina, tikslina, paskleidžia žinias, sumažinant visus barjerus ir trukdžius žinioms pasklisti.

Organizacijoje apie su žiniomis susijusias problemas kalbama retai. Dažnai manoma, kad žinios vertingos pačios savaime ir atsiriboja nuo realių veiksmų įtakojančių darbą, tačiau nereikia

užmiršti, kad žinios gali pagerinti darbą tik tuomet, jei jos susijusios su konkrečiais veiksmais, uždaviniais bei tikslais, kurie suteikia organizacijai pranašumo.

Deja, dauguma autorių, tyrinėjančių informacijos ir žinių vadybos sritis, teigia, kad mokslojo organizacija tėra idealus organizacijos modelis, kurį praktiškai įgyvendinti sunku. Žinios greitai pasensta dėl to, kad jos ne visada tokios, kurių reikia, netikslios, neadekvačios pokyčiams. Tad žinios, kurios pasenusios pasidaro nepakankamos, dalis net nebūtinės arba netgi kenksmingos organizacijai.

Vadovaujantis Mykolo Lepeška straipsniu „žinių vadyba“, norėčiau paneigti šį faktą. Pasak straipsnio autoriaus, žinių vadybos kontekste, praktinis žinių valdymas yra įmanomas, jeigu organizacija identifikuos ir supras grėsmingus organizacijos simptomus, susijusius su žiniomis [39,p. 8]:

Svarbios, kitinės žinios sukauptos vieno ar kelių darbuotojų. Yra nuolatinė rizika, kad darbuotojams išėjus iš organizacijos, veikla sutriks, kadangi išeidami darbuotojai išsiveda ir klientus, su kuriais dirbo, taip pat gali sutrinka klientų aptarnavimas, nes darbuotojai išsineša žinias apie klientus, jų lūkesčius, sprendimų priėmimo taisykles ir informaciją, kada su kuo kalbėti.

Išradinėjamai iš naujo, nes žmonės nežino, ką veikia kiti, nepasinaudoja turimu įdirbiu, dubliuoja darbą ir taip švaisto išteklius.

Nesidalijama geromis idėjomis ir praktikomis, dėl to nemažėja veiklos kaštai ir neplinta efektyvesni veiklos būdai. Tai svarbi moksliosios organizacijos problema kaip organizuoti ir valdyti kolektyvines žinias, kai visos žinios apie organizaciją yra jos darbuotojų mintyse.

Kartojamos praeities klaidos, nes jos nebuvo gerai išnagrinėtos ir iš jų nebuvo pasimokyta. Daugelyje Lietuvos kompanijų dar nėra įprastos poprojektinės peržvalgos (angl. *after action review*) ir manoma, kad tai tėra laiko gaišimas. Be sistemiskai atliekamų peržvalgų, labai sunku įvardyti išmoktas pamokas, todėl klaidos vis kartojamos, o galimybėmis nepasinaudojama.

Neužtikrinamas kokybiškas pardavimo procesas, nes sprendimams priimti reikalingos žinios yra neprieinamos. Atsakas į tai yra spartus mobilių darbo vietų populiarėjimas. Juk svarbu užtikrinti, kad būtų pateikta visa naujausia informacija ir tai būtų daroma nenutraukiant kontakto.

Naujovės neįgyvendinamos, nes organizacija mokosi per lėtai. Dėl pačių įvairiausių priežasčių organizacijos apsiriboja esamu *status quo*: nekuriami nauji darbo būdai, susitelkiama į turimus produktus ar paslaugas, o dinamiškoje šiandienos aplinkoje tai – didelis žingsnis verslo žlugimo link.

Svarbu ir: *individualias ir neformalizuotas žinias paversti organizacijos apibrėžtomis žiniomis.* Pagrindinės tokios transformacijos priežastys yra tos, kad apibrėžtas žinias galima pakartotinai, t.y. naudoti daug kartų. Be to, organizacijai yra saugiau, kai žinios yra integruotos į organizaciją ir paverstos organizacijos žiniomis, o ne tik yra organizacijos darbuotojų galvose. [41, p. 87].

Šiandien dar nėra nei vienos organizacijos, kuri idealiai atitiktų sukurtą moksliosios organizacijos modelį. Taip yra todėl, nes pirmiausiai, reikia suprasti, kad visų besimokančios

organizacijos elementų efektyvus įgyvendinimas neįmanomas be individo. Kalbant apie žinių vadybą, informacijos, žinių judėjimas organizacijos viduje taip pat nėra lengvai įgyvendinimas. Čia reikia sugriauti visus egzistuojančius barjerus: individo nuostatos, mąstymą. Jei darbuotojas nenori dalintis žiniomis, savo patirtimi, jis nesidalins. Jei darbuotojas matys, kad dalinimas žiniomis, jam nenaudingas, vėlgi jis užsisklęs.

Žinios yra atspindys to, kas yra, bet neatspindi tai kas bus, nes nauji išorės pokyčiai nepavaldūs žinioms. Tai kas vyksta, žinių rėmuose nėra pokyčiai, tai tiesiog judėjimas tam tikroje sferoje. Taigi pokyčiams žinios nėra svarbios, pokyčiams atsiverti reikia naujų žinių, kurios gali atsirasti dėl mąstysenos ir dėl jo susiformuojančio supratimo. Tai reiškia, kad reikia keisti darbuotojų nuostatomis, gerinti organizacijos vidinę atmosferą.

Teoretikas P. Drucker⁸ yra pasakęs, kad sėkmingos organizacijos tos, kurios gamina teisingus daiktus. Teisingi daiktai, tai reikalingi daiktai. Tą patį galime pasakyti ir apie žinias. Žinios teisingos, kada jos motyvuoja teisingą mąstysena ir dėl to atsiranda sprendimas, kuris sąlygoja teisingą sprendimą, adekvatų atsiradusiems ir atsirasiantiems išorės pokyčiams. Tad organizacijos darbuotojams, žymių pokyčių situacijoje, reikia pakeisti žinias, kas nėra lengva. Čia trukdo senos žinios, ribotas supratimas ir mąstymas. Galima teigti, kad žinios, mąstymas ir supratimas sąveikauja organizacijos valdymo erdvėje. Pavyzdžiui, turime žinias ir jeigu žinių pakanka, jos tikslios, tai įgyjamas naujas supratimas, toks, kuris leis įvertinti adekvačiai išorėje atsiradusius pokyčius ir pertvarkyti tam tikrus procesus organizacijos viduje.

Dažnai žinios reikalingos ne tik pertvarkant organizacijos veiklą, bet ir kuriant, diegiant inovacijas. Inovacijos – geras žinių veikimo pavyzdys. Juk kuriant inovacijas reikia peržengti esamas žinias ir kurti naujas. Žinoma, ne visos inovacijos vyksta modifikuojant žinias, o vyksta natūraliai. Tačiau bet koku atveju, ieškant ir surandant susijusią informaciją iš išorės, pritaikant turimas žinias naujiems kontekstams, priimant nepažįstamą informaciją, naujovės įsisavinamos geriau.

Todėl formuojant besimokančią organizaciją svarbu neignoruoti inovacijas ir jas priimti ir kuo efektyviau panaudoti organizacijos veikloje.

2.4. Inovacijos kaip pokyčių rezultatas

Jau nepaneigiamas faktas, kad laimi tas, kas spėja kartu su pokyčiais: greitai orientuojasi ir reaguoja rinkoje ir pačioje organizacijoje. Išoriniai pokyčiai įtakoja organizacijos kultūros, joje esamų vertybių, vadovų ir pavaldinių pokyčius. Besimokančios organizacijos apibrėžimuose taip pat akcentuojami pokyčiai ir gebėjimas prie jų prisitaikyti. Konsultacinės firmos PRIMUM ESSE

⁸ P. Drucker – amerikietis mokslininkas, ekonomistas, publicistas, pedagogas. Vienas iš įtakingiausių 20 a. vadybos teoritų.

konsultantė – Karolina Lukauskaitė teigia, kad besimokanti organizacija – ta kuri sugeba nuolatos prisitaikyti prie pokyčių [43]. Pedler, Senge, Smith ir kt. besimokančios organizacijos teoretikai taip pat pažymi pokyčių įtaką organizacijai.

Greitas ir efektyvus organizacijos reagavimas į pokyčius skatina konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.

Pavyzdžiui, gerai žinoma tarptautinė kompanija „Danone“, kuri šiuo metu gamina jogurtą, kepa biskvitus, pilsto mineralinį vandenį ir savo metinę apyvartą skaičiuoja milijardais, 7-ajame dešimtmetyje gamino stiklinius butelius. Tuo metu kompanija vadinosi „Boussois – Souchon-Neuvesel“, sutrumpintai –BSN. 7-ajame dešimtmetyje stikliniai buteliai buvo beprarandantis rinką, nes atsirado kartotinių, metalinių ir kt. pakaitalų. BSN iš karto sureagavo į šiuos pokyčius, tad nusprendė gaminti ne tik tarą, bet ir jos turinį. Taip jie tapo alaus, mineralinio vandens, kūdikių maisto lyderiais. 1973 m. BSN „Danone“ visiškai pasitraukė iš stiklo verslo ir sukonzentravo į maisto pramonę. „Danone“ koncernas pasižymi greita reakcija į pokyčius: kai tik iširo Sovietų Sąjunga, buvo pasiūsta komanda iš koncerno tirti Rytų Europos rinkas. Netrukus „Danone“ užėmė nemažas pieno produktų, mineralinio vandens ir biskvitų rinkos dalis.

Tai pavyzdys organizacijos, pasižyminčios greita reakcija, kas paskatino jos konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.

Inovacijos ir inovaciniai procesai taip pat lemia ir skatina konkurencinę plėtrą ir konkurencingumo didinimą. Jie pasižymi tiek kompleksiskumu, tiek vis labiau didėjančios naujų pažinimų ir patyrimų aprėpimu [45, p. 114]. Nauji pažinimai ir patyrimai visgi įtakojami yra pokyčių, todėl pokyčius galime traktuoti kaip priėmimą naujovių – inovacijų. To pasekoje didėja dinamiškumas, kuris visuomenėje pasireiškia greitai kintančiomis madomis, stiliais ir požiūriais. Verslui – tai reiškia trumpesnį produktų / paslaugų gyvavimo ciklą ir būtinybę greitai kurti inovacijas. Kadangi inovacijos taip pat greitai kinta, inovacijų kūrimo rezultatai nėra iš anksto žinomi, todėl inovacijų negalima sukurti remiantis tik kodifikuotomis žiniomis ar tiesiog informacija. Didesnė dalis žinių, naudojamų inovacijų kūryboje gaunama per asmeninius žinių mainus. Todėl kuriant inovacijas labai svarbi komunikacija arba tiesiog neformalus bendravimas tarp mokslininkų, verslo atstovų, novatorių. Komunikacijai reikalingas plataus įvairių kooperacijų ir informacinių srautų tinklas, stimuliuojantis ne tik žinių mainus, bet ir konkurenciją. [67, p. 39]. Tad komunikacija yra labai svarbus aspektas tiek inovacijų procese, tiek mokymuose, žinių vadyboje, kuriant pozityvia organizacijos kultūra.

Visgi kas tos inovacijos? Inovacijų apibrėžimų yra be galo daug. 1973 m. Tinnesand išleido inovacijos apibrėžimų studiją, kurioje išdėstė inovacijų apibrėžimus taip [1, p. 5]:

- naujos idėjos diegimas-36 proc.
- nauja idėja – 16 proc.
- išradimo įdiegimas – 14 proc.

- idėja, besiskirianti nuo kitų idėjų – 14 proc.
- išradimas – 9 proc.
- vyraujančią elgesį ardančios idėjos diegimas – 11 proc.

Klaidingai manoma, kad inovacijos tai visiškai originalumas, iš tikrųjų inovacijos susideda iš didesnės dalies žinomų dalykų. Pvz. naujos idėjos atsiranda iš patikimų, seniai žinomų tiesų. Todėl kaip ir bet kokios veiklos, taip ir inovacijų pagrindinis subjektas yra žmogus. Naujas žinias, kuris vėliau panaudojamos inovacijos, individas kuria naudodamas savo protinį, kūrybinį potencialą. Apskritai inovacinė veikla, skatina vystytis kiek pačią visuomenę, tiek individą, tiek organizaciją.

Be to, inovacinės veiklos sėkmei didelę įtaką turi organizacijos darbuotojai. E.Mansfield atlikti tyrimai leidžia daryti išvadą, kad inovacinės veiklos įgyvendinimo sąlygos tokios, kad sėkmė gali būti pasiekta tik tuo atveju, jei inovacinei veiklai vadovauja kvalifikuotas vadovas. Jo aukšta kvalifikacija, kompetencijos, dinamiškas mąstymas ir daugelis kitų asmeninių savybių įtakoja inovacinio projekto sėkmę [30].

Inovacijos, inovacinė veikla reiškia tam tikrų (technologinių) žinių panaudojimą, kurių pasėkoje kuriamos naujos žinios. Naujos žinios susijusios su naujovėmis, o naujovės įgyvendinimas neatsiejamas nuo įvairių pokyčių.

Norėčiau pabrėžti, kad pokyčiai negali būti daromi vien dėl pokyčių. Paprastai pokyčius sukuria išorinės aplinkos jėgos. Tačiau pirmiausiai pokyčiai iš išorės pereina per individo asmeninę prizmę: atsiranda senų vertybių griovimas, nuostatų pervertinimas, kitoks supratimas. Todėl nenuostabu, kad Diana Lodienė, straipsnyje pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas, akcentuoja trys sąvokas: žinios, mąstymas ir supratimas [35]. Galima sukaupti žinias apie esamus ar buvusius pokyčius, bet suprasti ir suvokti, kaip jie atsiranda ir kas sąlygoja jų atsiradimą, matyt, sugeba ne kiekvienas. Toks supratimas galėtų padėti iš dabarties transformuotis į ateitį ir prognozuoti pokyčius ir jiems pasirėngti.

Kita vertus pokyčiai yra panaudojami kaip galimybė sukurti kažką naujo. Diegiant inovacijas tam tikri išteklių (tai gali būti žinios) transformuojami iš žemesnio produktyvumo lygio į aukštesnį, sukurdamas naujų išteklių. Tam pasitelkiamas kūrybingumas. Pažymėta, kad „kūrybingumas sukuria kažką iš nieko“, o inovacijos „tą kažką pritaiko produktams ir paslaugoms“ [1, 6 p.].

Tačiau organizacijos darbuotojai dažnai priešinas pokyčiams, kas trukdo įgyvendinti inovacijas. Priežastys gali būti įvairios kaip baimė prarasti organizacijos pajamas, dideli kaštai, kurie gali nepasiteisinti, nekonkurencingumas, bet labiausiai esamų gebėjimų praradimas, emocinis prisirišimas, vyraujanti logika, įsitikinimai, pažiūros.

Inovacijų plėtrai būtina mąstysena, kurioje derintųsi kūrybingumas, komerciniai sugebėjimai, įvairios kompetencijos t.y turi susiformuoti naujoviškas mentalitetas. P. Zakarevičius išskiria tokius naujoviško mentaliteto formavimo elementus:

- skatinti kūrybingumą ir iniciatyvumą;
- stiprinti žmoniškąjį potencialą;
- dalyvauti diskusijose įgyvendinant pokyčius (plačiai propaguoti pažangius šios srities darbo metodus);
- prioritetus teikti naujovių skleidimui ir informacinių bei komunikacinių technologijų panaudojimui.

Todėl grįžtama jau prie išsakytų minčių, kad pirmiausiai diegiant inovacijas reikia pradėti „darbą“ nuo individo mąstysenos, platesnio aplinkos supratimo vystymo, kas skatina nesipriešinti pokyčiams, o atvirai priimti juos, įgyvendinant inovacines veiklas. Inovacinės veiklos nustatymas pateikiamas 6 lentelėje.

6 Lentelė. Inovacinės veiklos nustatymas [30].

Veiklos subjektai	VEIKLA			
	Reproduktyvioji veikla		Produktyvioji veikla	
Žmonės	Kultūrinių tradicijų tęsimas	Žinių ir metodų įvaldymas	Kūryba	Dvasinė veikla
Organizacijos, vykdančios materialią veiklą (įmonės)	Socialinių ir kultūrinių normų organizavimo tąsa	Standartinės operacijos	INOVACINĖ VEIKLA	Dvasinės veiklos formos
Organizacijos, vykdančios intelektinę veiklą (universitetai, institutai)	Spontatinis patyrimo perdavimas	Kryptingas išsimokslinimas, mokymas	Mokslinė techninė pažanga	Dvasinis vystymas
	Reprodukcija		Pasikeitimai	

Inovacinė veikla, sieja savyje be mokslinės, vadybinės veiklos dar ir kūrybiškumą individo, dvasinę veiklą ir vystimąsi. Individas yra „pareinamasis tiltas“ iš žemesnio į aukštesnio lygio organizacinę sistemą. Jis daro tam tikrą poveikį inovacijoms (palaiko, skatina, remia, trukdo ir pan.) sąlygojamą vidinių nuostatų. Tai savo ruožtu gali spartinti ir tiek lėtinti inovacijų įgyvendinimą. Todėl besimokančioje organizacijoje vadovas, tiek kiti darbuotojai, turi formuoti personalo teigiamas nuostatas inovacijų diegimo atžvilgiu.

3. INDIVIDO SVARBA BESIMOKANČIO ORGANIZACIJOS FORMAVIME

Pagrindinis besimokančios organizacijos veiksnys - suprasti ir išskirti pagrindinius pasikeitimus aplinkoje, juos teisingai suvokti, traktuoti ir tada atlikti atitinkamus veiksmus. Tokioje situacijoje svarbu, kad kiekvienas organizacijos narys turėtų bendrą tikslų supratimą, to, kas yra organizacija ir ką ji daro.

Matydami esamą organizacijos būseną, taisant jos netobulumus, žmogus, savo supratimu, siekia ją paversti tobulesne, geresne. Tam turi būti pasitelktas darbuotojų saviraiškos mechanizmas ir vidinė savastis, vystomas minties meistriškumas.

Organizacijos vystimosi galimybės glūdi žmoguje. Tai vidinė jo būsena. Jeigu vystosi žmonės, vystosi organizacija, jeigu vystosi organizacija, vystosi miestai, regionai. Priešinga kryptimi vystimasis nepasiduoda, neplinta.

T. Golvi teigė „oponentas mūsų galvoje yra sunkiau įveikiamas, negu realūs priešininkai“. Jeigu individui pasiseka pašalinti ir susilpninti vidines kliūtis, tai minties plotmėje atsiranda nauji gebėjimai, nauji požiūriai į organizacijos veiklą ir darbą joje. Todėl norint tobulinti organizaciją, reikia „tobulinti“ jos darbuotoją, tiek naują, tiek tam tikrą laiko tarpą dirbantį joje. Taip išsprendžiama pagrindinė organizacijos problema - organizacijos gebėjimas efektyviai veikti nuolat kintančioje aplinkoje.

Šioje dalyje norėčiau apžvelgti veiksnius, kurie įtakoja individuo, kaip organizacijos darbuotojo mąstymą, besikeičiančioje aplinkoje. Atskleidžiama kompetencijų, kūrybiškumo, emocinio intelekto, savęs suvokimo veiksniai, individo mąstysenos vystyme.

3.1. Savęs valdymas kintančioje aplinkoje

Pokyčių visuomenėje, individas turi spėti kartu su kaita. Tačiau dažniausiai mes ne keičiamės, o prisitaikome: mokomės organizacijoje, nes reikia mokytis, keičiame valdymo stilių, komunikaciją tik tam, nes nuolat traktuojama, kad tai labai svarbūs aspektai organizacijos veikloje. Tačiau bet kuriame vystimosi procese ateina laikas kai prisitaikymo nepakanka, reikalinga esminė transformacija, mąstymo, vertybių transformacija - pozityvi motyvacija keistis.

Šiuo atveju, siekiant geriau valdyti organizacijoje vykstančius procesus, žmogus pirmiausiai turi išmokti valdyti save. Taigi sparčiai kintant išorinėms veiksniams, turi kisti ir vidiniai organizacijos veiksniai (pats individas).

Pasak socialinių mokslų daktarės E. Laumenskaitės (2003), šiandien vadovai suvokia ir ypač ieško būdų kaip pažadinti ne tiek darbuotojų „galvas“, o kiek „širdis“. Neišvengiamai atsisukama į

vertybes. Motyvacinis vertybių turinys yra svarbiausias individualių vertybių preferencijų organizacijos aspektas [37].

Taigi vienas iš esminių dalykų besimokančios organizacijos kontekste - savęs motyvavimo mechanizmas. Individas - „tiltas“, jungiantis išorinę ir organizacijos aplinką. Jo dėka keičiasi organizacija, einama link idealaus besimokančios organizacijos modelio.

Visi žinome, kiek svarbus paskatinimo vaidmuo dirbantiems žmonėms. Paskatinimų dėka darbuotojai pajunta, kad jo darbas yra vertinamas, triūsas matomas, todėl jam norisi tobulėti, plėsti pažiūras, eiti prie originalių sprendimo priėmimo idėjų.

Vienas JAV laikraščių agentūra surengė tarnautojų apklausą: tyrė, kokie stiprus gero darbo stimulai. Nustatyta, kad vienas iš svarbiausių darbo stimulų – asmeninis įvertinimas. Toliau seka – užtarnautas klimatas organizacijoje, viešas nuopelnų įvertinimas ir apskritai bet koks pripažinimas. Dažniausiai darbuotojai, jei ką daro organizacijoje, tai tik vadovaudamasi principu, kad tai būtina.

Todėl labai svarbu pirmiausiai išaiškinti, kad darbuotojus organizacijoje skatina – emocijos ar reikmės, kas juos domina, ko jie nori ir ko jiems reikia. Tik tada galima būtų protingai panaudoti tas žinias, norėdami pakreipti jų (darbuotojų) elgseną viena ar kita linkme.

Kiekvienas žmogus turi savo vertybių, kurių jis siekia. Yra išskiriama dvylika pagrindinių vertybių [77]:

1. Saugumas. Ekonominis stabilumas visais laikais buvo labai svarbus.
2. Gera sveikata. Vis daugiau žmonių supranta, kad gera sveikata - tai gera savijauta, žavesys, darbingumas.
3. Prestižas. Dauguma individų nori turėti gerą reputaciją, būti gerbiami. Siekiama įgyvendinti savo troškimus, pasijusti svarbiu ir reikalingu.
4. Nuosavybės turėjimas. Būdami nekilnojamojo turto savininkai, žmonės jaučia didelį pasitenkinimą.
5. Statusas. Individai siekia nuolat aukštesnio socialinio statuso, kas padeda pasijusti įvertintu šeimos, kaimynų, aplinkinių, organizacijų.
6. Pripažinimas. Kiekvienas nori, kad jis būtų pripažintas kaip individas. Kuo didesnis pripažinimas, tuo didesnis pasitenkinimas.
7. Pritarimas. Tai labai artima pripažinimui.
8. Atsakomybė. Žmonėms būtina atsakomybė ir papildomi įsipareigojimai darbe, tam kad pajusti įvykio svarbą.
9. Vienybė su kitais žmonėmis. Nors pasaulyje egzistuoja tiek individualistinės, tiek kolektyvistinės kultūros, visi individai trokšta patogumo ir saugumo, k` suteikia orientacija į kolektyvinį gyvenimą.

10. Supratimas. Kadangi gyvename neatskyrusiai, o kolektyvinėje visuomenėje, todėl ypatingai reikalingi santykiai su aplinkiniais. Norima, kad mus suprastu ir pritartų.
11. Tobulinimas. Žmonės bando maksimaliai tobulinti savo gabumus ir pajunta džiaugsmą, jei dirba vis geriau.
12. Nepriklausomybė. Kiekvienas žmogus siekia saviraiškos ir savęs įvertinimo. Jis nori būti savo likimo kalviu, vieninteliu ir nepakartojimu.

Profesorius Colinas Turneris⁹ savo knygoje „Veskite į sėkmę“ teigia, kad siekiant gerinti savo verslą, svarbus ne tik intelektas, bet ir emocinis išgyvenimas. Atsidavimas darbui nėra, kur nors pagaminamas - jis atsirandamas savyje, ką darome suderiname su tuo, kas esame. Individui svarbu suvokti savo troškimus, nes būtent dėl jų darbuotojai geriau dirba tiek visuomenės, tiek organizacijos labui.

3.2. Sąmoningas mokymo efektyvumo kūrimas

Kadangi žmoniškasis kapitalas pasidarė ypatingai svarbus ir tik jis valdo kitus organizacijos kapitalus, todėl jo darbo efektyvumui skiriamas ypatingas dėmesys. Darbuotojo efektyvumą įtakoja jo asmeninės savybės, tikslai, darbo motyvai, motyvacija. Tačiau darbuotojas gali keistis, priklausomai nuo tam tikrų mokymo programų, motyvų, sąlygų, mokytojų.

Mokymui, mokymo medžiagos adaptacijai, skirtingą patirtį turinčiai auditorijai įtakoja mokytojas (dar vadinamas andragogas). Nuo jo asmeninių gebėjimų, patirties, išsilavinimo taip pat priklauso kaip individai priims mokymosi medžiagą ir efektyviai įsisavins ją. Mokytojas – turi būti lygiavertis partneris, gebantis sukurti situaciją, kur darbuotojai mokytųsi iš savo patirties [76]. Jis turi būti ir mokytojas, ir konsultantas, ir lektorius, treneris viename vaidmenyje.

Be darbuotojų patirties, mokytojo asmeninių savybių, taip pat labai svarbi besimokančiųjų motyvacija. Tai neturi būti žmonės, kurie tiesiog atsiunčiami, nes tokiu darbuotojų tikslas yra tiesiog „atbūti“ mokyme ir motyvacijos mokytis nėra.

⁹ Colinas Turneris sėkmės paslapčių moko didžiausių Europos bendrovių vadovus ir Arabijos šeichus, rašo knygas (iki šiol parašė 15 knygų, jos išverstos į 30 kalbų) ir yra laikomas pažangiausiu Europoje verslo sėkmės profesionalu. Lietuvoje apsilankęs "Baltic Management Institute" kvietimu, p. Turneris kalbėjo su "Verslo klasė" - apie - verslius - lyderius ir jų sėkmės priežastis. Pokalbis apublikuotas 2007-02-28 „Verslo klasės“ nr. 3.

7 Lentelė. Motyvacijos pagal M. Knowles



Taip pat svarbus yra mokymosi pobūdis: ar tai seminaras, ar paskaita. Paskaita reikalinga darbuotojams, jeigu jie apie tą sritį nieko nežino, seminaras – praktinis mokymo būdas.

Mokymo vieta irgi labai svarbi mokymo efektyvumui. Ji pasirenkama atsižvelgiant į tai, kokių mokymo tikslų siekiama.

Mokymo efektyvumui turi įtakos ir organizacijos tikslai bei, ko tikimasi iš konkrečios organizacijos programos. Pavyzdžiui, jeigu norima, kad organizacijos darbuotojai dirbtų kaip komanda, strategiškai siekiant organizacijos tikslų, tada geriau išvažiuoti toliau darbo aplinkos į programos vykdymui skirtą vietą. Jeigu tiesiog reikia, kad specialistas gilintų savo žinias - geriausiai tiktų tos srities specialistų mokymai reikiama tema.

8 Lentelė. Didžiausios problemos trukdančios organizacijos darbuotojų mokymų efektyvumui [74]

EILĖS NR.	YPATUMAI	PROBLEMOS
1	Tikslų suderinimas	Nesuderinus mokymo ir mokytojo tikslų, mokymo rezultatyvumas krenta, išauga besimokančiųjų nepasitenkinimas mokymo programa.
2	Besimokančiojo patirtis ir asmeninės savybės	Neįvertinus besimokančiojo patirties ir asmeninius sugebėjimus mokytis, kyla konfliktas tarp mokytojo ir besimokančiojo.
3	Mokytojo žinios, išsilavinimas, patirtis	Neturintis pakankamai žinių apie suaugusiųjų mokymo ypatumus, netinkamai parengiamos ir įgyvendinamos mokymo programos, netinkami mokymo metodai
4	Aplinkos paruošimas mokymuisi	Tinkamai neparuošta mokymo aplinka sukelia diskomfortą besimokančiajam, sumažina jo efektyvumą užsiėmimo metu.

Taigi mokymo efektyvumas priklauso nuo kelių dalykų: aplinkų, tikslų, besimokančio mokymosi ypatumų, mokytojo/lektoriaus, kuris žino ir sugeba dirbti su darbuotojų grupėmis.

Kai organizacijos nariai yra suinteresuoti padėti vienas kitam sukurti naujas galimybes veiklai, tik tada pasikeitimas žiniomis yra efektyvus. Tai galima traktuoti kaip mokymą organizacijoje. Tai tarsi „mąstymas kartu“, kuris reikalauja tam tikrų bendrų žinių, įgūdžių, gebėjimų.

3.3. Kompetencijų įtaka besivystančio mąstymo procese

Kiekvienoje organizacijoje „būti kompetentingu“ – tai atitikti tos organizacijos kultūrą, t. y. etoso, tikėjimo, vertybių, tradicijų, vilčių ir papročių, būdingų organizacijai, visumą, kuri ir formuoja kompetencijos apibrėžimą, tinkamą tai organizacijai. Vadinasi, kompetencijos apibrėžimas turi būti susijęs su organizacijos kultūra. Pagal E. Schein, organizacijos kultūra pagrįsta ankstesne patirtimi, mokymusi, prielaidomis, tikėjimu ir nuolatiniu rūpinimusi ir jų lemiamą. Ji išreikšta pripažintomis vertybėmis ir kompetencija. Kompetencija apibrėžiama įvertinus ir organizacijos specifiką. Kompetencija nusakoma kaip organizacijos vertybė, priskiriama tos organizacijos asmeniui tam tikroje kultūrinėje aplinkoje.

Organizacinė kompetencija yra formuojama organizacinės kultūros ir išorės aplinkos sąveikos. Organizacinė kompetencija gali būti reguliuojama kintančių aplinkybių, o tai įgalina periodiškai peržiūrėti jau turimas kompetencijas. Kompetencijos peržiūrėjimas, reaguojant į kintančią aplinką, pašalina kompetencijos modelių statiškumą ir yra teisingas požiūris, įgalinantis organizacijos pokyčius ir lankstumą. Tarptautinės besimokančios organizacijos kontekste, norėčiau išskirti dvi esmines kompetencijas : vadybinę ir tarpkultūrinę.

Organizacijoje svarbu savo darbuotojams skirti tuos darbus, kuries jie išmano ir gali padaryti geriausiai. Tam pasitelkiamos vadybinės darbuotojų kompetencijos. Juk kompetentingi organizacijos darbuotojai – vienas iš organizacijos sėkmingos veiklos prielaidų.

E. Bouatzis [5] teigia, kad kompetencijos yra susijusios su individo savybėmis, kurios padeda efektyvesniam ar geresniam darbo atlikimui. Taigi požiūrio centre – individas, kurio vadybines kompetencijas sudaro:

- Mokėjimai ir įgūdžiai;
- Elgsenos motyvai;
- Socialiniai vaidmenys.

P. Lindsay ir R. Stuart (1997) teigia, kad vertinant vadybines kompetencijas, negalima pamiršti ir atliekamą darbą. Kiekvienas darbas reikalauja skirtingų žmonių ir gebėjimų, todėl skirtingi darbai reikalauja skirtingus įgūdžius, skirtingas vadybines kompetencijas turinčius darbuotojus. Vertinant šį modelį, galima būtų išskirti dvi dalis:

- Kompetentingi žmonės yra tie, kurie kreipia pakankamai daug dėmesio į savo darbo atlikimą, kuris yra svarbus organizacijoje
- Žmonės kompetentingi, nes jie atlieka darbą organizacijai priimtinais būdais. Tai ką organizacija vertina, kyla dėl organizacijos vertinamų asmens elgsenų rinkinio turėjimo ir taikymo.

R.P. Tett (2002) išskiria devynis vadybinių kompetencijų blokus [74]:

1. Tradicinės funkcijos – problemų sprendimas, delegavimas, vadovavimas, trumpalaikis planavimas, rezultatyvumas ir kt.
2. Orientacija į užduotį – iniciatyvumas, susitelkimas užduočiai, ryžtingumas;
3. Orientacija į asmenį – kooperacija, mandagumas, politinis nuovokumas, susitelkimas į vartotoją;
4. Orientacinis tapatumas – drausmingumas, asmeninė atsakomybė, patikimumas, profesionalumas;
5. Pažiūros – tolerancija, kūrybinis mąstymas, prisitaikymas;
6. Emocinė kontrolė- tvirtumas, stresų valdymas;
7. Komunikavimas- klausymo įgūdžiai, verbalinė komunikacija ir kt.

8. Savęs ugdymas – grįžtamasis ryšis, darbo atlikimo vertinimas, tikslų kėlimas;
9. Profesinis sumanumas ir interesas – techninė patirtis, organizacinis sąmoningumas, kiekybė, kokybė.

Tačiau norėčiau pastebėti, kad nėra vieno, visiems taikomo vadybinių kompetencijų modelio. Tiesiog kiekviena organizacija priklausomai nuo dydžio, egzistuojančios organizacinės kultūros, supančios aplinkos nevienodai supranta vadybines kompetencijas ir skirtingai išskiria esmines jos savybes.

Organizacijai plečiantis į kitas šalis, negalima pamiršti ir darbuotojų tarpkultūrinių kompetencijų, kurių dėka, svetimose aplinkose dirbančiam darbuotojui adaptacijos periodas pereina ne taip sudėtingai, o darbe priimami sprendimai labiau racionalus.

Tarpkultūrinė kompetencija – tai individo gebėjimas efektyviai dirbti įvairialypėje aplinkoje [53]. Individai skirtingai suvokia, tai ką mato, girdi, todėl ir skirtingai reaguoja į dalykus. Kiekvienas žmogus yra asmenybė, turintis savo individualų požiūrį, todėl galima teigti, kad tik individualus lygmuo sukuria barjerus tarpkultūriniai komunikacijai.

F.E. Jandt (1995) išskiria tokius esminius tarpkultūrinės kompetencijos bruožus verslo srityje:

- Savęs ugdymo įgūdžiai (mąstymo lavinimas, psichologinis stabilumas, streso nugalėjimas);
- Sugebėjimas užmegzti ryšius su kitos šalies individais;
- Pažinimo įgūdžių ugdymas. Tokie įgūdžiai padėtų suvokti nepažįstamą buvimo šalies aplinką ir socialinę sistemą.

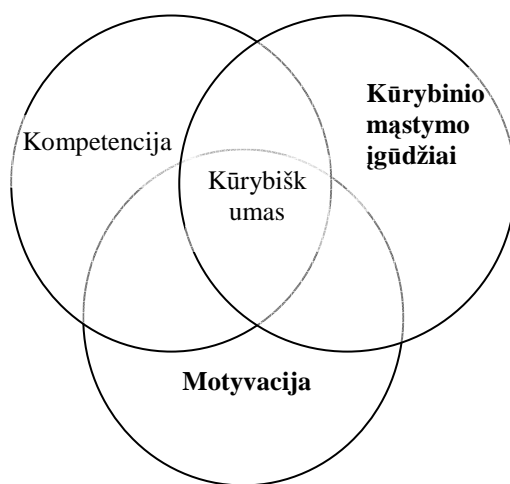
Taip pat svarbus kitų šalių verslo kultūros, papročių, tradicijų, derybų strategijų išmanymas, gebėjimas analizuoti ir adekvačiai suprasti kultūrinius kontekstus bei adekvačiai reaguoti juose, gebėjimai efektyviai dirbti multikultūrinuose komandose, kalbų mokėjimas.

Besimokančioje organizacijoje, ugdant darbuotojo tarpkultūrinės kompetencijas, gali būti organizuojamos tarpkultūrinių kompetencijų projektai tiek stažuotėmis užsienyje, tiek įmonės viduje (seminarai, kursai). Programa turi būti reali, lengvai pritaikoma, įgyvendinama, svarbu tik pripažinti individų tarpkultūrinių kompetencijų svarbą. Geri tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžiai padeda lengviau įmonės darbuotojams įveikti adaptacinį procesą kitoje šalyje.

3.4. Kūrybiško mąstymo įtaka besimokančios organizacijos formavimui

Kūrybinis mąstymas yra taip pat aktualus besimokančioje organizacijoje, nes kūrybinio mąstymo tikslas yra mąstyti peržengiant egzistuojančias normas, pažadinti smalsumą, išsilaisvinti nuo racionalumo, įprastų idėjų ir formalizuotų procedūrų, pasikliauti vaizduote, divergentiškumu, atsitiktinumu ir apsvarstyti daugelį sprendimų bei alternatyvų [64].

Kūrybiškumą įtakoja kompetencija, kūrybinio mąstymo įgūdžiai bei motyvacija. Šių faktorių sąveika matome 1 paveiksle.



1 Paveikslas. Trys kūrybiškumo komponentai [8]

Kompetencija – tai visos asmens turimos žinios tam tikroje veiklos srityje. Kūrybinio mąstymo įgūdžiai reiškia gebėjimą sujungti žinomas idėjas į naujus ir prasmingus junginius. Motyvacija suteikia paskatą veiksmui siekiant apibrėžto tikslo [30].

Tyrimai rodo, kad žmonės būna kūrybiškesni, kai užduotis kelia susidomėjimą, pasitenkinimą ir iššūkį. Tokia motyvacija vadinama vidinė motyvacija. Pastaroji yra efektyvesnė atliekant kūrybines užduotis nei išorinė motyvacija, kuria suteikia piniginių atlyginimų.

Kūrybinis mąstymas iš esmės skiriasi nuo loginio ar analitinio mąstymo. Loginis, analitinis mąstymas daugiau „tvarkingas“, „žingsnis po žingsnio“ mąstymas. Tuo tarpu kūrybinis mąstymas savyje apima permainas, logikos „šuolius“, netikėčiausius sprendimus.

Moksloji organizacija savo prigimtimi yra neatsiejama nuo pokyčių, o pokyčiai įtakoja inovacijų kūrimą, tad inovacijos tampa būtinybe nuo kurios priklauso įmonės sėkmė. Inovacijoms reikalingas kūrybiškumas, kuris leidžia sukurti naujas idėjas, naujai apibrėžti ryšius mums jau gerai žinomose sistemose ir efektyviai išspręsti problemas.

Vystant kūrybinį mąstymą, svarbiausiai perlipti tam tikrus kūrybinio mąstymo barjerus kaip [72] :

- Ribotas požiūris į realybės reiškinius;
- Kūrybinių idėjų spaudimas į tradicinius mąstymo stereotipus;
- Nesugebėjimas sudaryti naujoms idėjoms palankios aplinkos;
- Išankstinis nusistatymas ieškoti „geriausios idėjos“;
- Lengviausio kelio pasirinkimas siekiant keisti esamą situaciją;
- „Šuolis“ prie išvadų, neleidžiant leistai ir kūrybiškai įvertinti aplinkybes;
- Baimė atrodyti neįprastu ir kvailu.

Tad norint kūrybiškai mąstyti, svarbiausiai atsiriboti nuo bet kurių mąstymo stereotipų ir atsiverti naujoms idėjoms.

3.5. Emocinio intelekto svarba įgyvendinant organizacijos pokyčius

Pokyčiai, nesvarbu, kad ir kokie jie būtų, susiję su asmeniniu ir profesiniu įgyvendinimu, visada gali duoti teigiamų rezultatų ir būti įvertinti kaip pozityvūs, jei juos priimsime ir vertinsime kaip teigiamus, kaip daugiau duodančius nei atimančius [33; p. 70].

Jei į pokyčius reaguosime emociškai, sumažės galimybės pasinaudoti jais maksimaliai. Todėl svarbu valdyti savo emocijas. Z. Froidas¹⁰ sakė, kad emocijos trukdo mąstymui, todėl protingas emocijų valdymas gali padėti įgyti pranašumą prieš kitus asmenis.

Gebėjimas panaudoti emocijas darbe gali būti tas trūkstamas elementas, kuris gali padėti kur kas efektyviau bendrauti tarpusavyje, greičiau spręsti problemas, reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius. Todėl vis populiarėja emocinio intelekto sąvoka. Emocinis intelektas, pasak mokslininkų, filosofų, dažnai netgi svarbesnis negu loginis mąstymas. Tai žinojimas, ką jauti pats ir ką jaučia kiti, bei mokėjimas tuo pasinaudoti.

Emocinis intelektas, tai gebėjimas gauti optimalaus rezultato iš savęs pažinimo ir santykių su kitais žmonėmis [59].

Individai, turintys aukštą emocinį intelektą sugeba atpažinti, įvardinti savo emocijas, geriau supranta jausmų priežastis bei suvokia skirtumą tarp jausmų ir veiksmų. Be to, jie lengviau išgyvena nesėkmę, suvaldo pyktį, pozityviau mąsto apie save ir kitus, geriau įveikia stresą, rečiau išgyvena vienišumo bei socialinio nerimo jausmus¹¹.

¹⁰ Zigmundas Froidas (Sigmund Freud, 1856 m. gegužės 6 d. – 1939 m. rugsėjo 23 d.) – austrų neuropatologas, psichiatras, psichologas, psichoanalizės pradininkas.

¹¹ Bendrųjų kompetencijų mokymai magistrantams. 2007-02-20, 2007-02-21 vykęs seminaras: EMOCINĖ INTELIGENCIJA. Seminaro dėstytoja: Edita Dereškevičiūtė.

Aukštas emocinis intelektas sugeba pastebėti, ką patys jaučia tam tikru momentu, o tai padeda atpažinti įvairias kitų žmonių emocijas. Emocinis intelektas, tai ne tik atpažinimas, bet ir supratimas savo ir kitų žmonių jausmus. Tai padeda gauti kuo daugiau informacijos, kas vyksta aplinkiniuose ir pačiame žmoguje.

Emocijos padeda arba trukdo suprasti žodžių reikšmę, kas trukdo bendravimui tarp organizacijos narių. Aukštu emociniu intelektu pasižyminčiam žmogui dažniausiai būdingi geri tarpasmeniniai santykiai. Jis laisviau bendrauja, geriau supranta bendravimo situaciją, tinkamiau sprendžia nesutarimus, išreiškia daugiau draugiškumo, dažniau bendradarbiauja ir padeda kitiems.

Norint efektyviai valdyti emocijas, reikia mokytis jas valdyti. Iš tikrųjų emocijos netrukdo darbui, o netgi padeda. Kai reikia priimti tam tikru sprendimus, gebėjimas tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje parodyti arba neparodyti savo emocijas, įgyjamas pranašumas.

Ypačingai tai svarbu besimokančios organizacijos vadovams. Harvardo universitete atlikto tyrimo duomenimis, vadovo darbo efektyvumą 15 procentų lemia jo intelektas, 85 procentais – emocinė kompetencija. Kai vadovas emociškai nestabilus, kompanijoje prasideda destabilizacija [22]. Vadovas privalo išmokti valdyti savo ir darbuotojų emocijas, jeigu nori, kad įmonė sėkmingai veiktų.

Jie nuolatos bendrauja su klientais, darbuotojais. Aukštas emocinis intelektas padeda ir suprasti kitų jausmas ir pagal juos darbuotojus motyvuoti, juos neišmuša iš vėžių naujovės, kitų emocijos. Tinkamai suprasto individų emocijos padeda skatinti darbuotojus, prisitaikant prie jų vertybių.

Todėl formuojant tarptautinę besimokančią organizaciją, svarbūs organizacijos darbuotojų, vadovų emocinis intelektas. Emociškai protingi individai skatina kūrybiškumą, padeda inicijuoti ir vykdyti pasikeitimus, motyvuot darbuotojus, padeda siekti organizacijos bendrų tikslų.

Individas – esminis besimokančios organizacijos formavimo elementas. Jo kompetencijos, kūrybiškumas, emocinis intelektas, savęs suvokimas, efektyvus mokymasis įtakoja kitų besimokančios organizacijos elementų sąryšį ir efektyvumą. Visų minėtų individo charakteristikų visuma įtakoja ir skatina individo atvirumą naujovėms ir pokyčiams, t.y atvirumas pasauliui. Šie asmenybiniai veiksniai, skatina arba stabdo inovacinę kultūrą.

Atvirumas pasauliui padeda įveikti savo egocentristinį nusiteikimą, etnocentrizmą. Tai sotiškas minties ir veiklos tobulinimas, kad spėti su išorinėje ir vidinėje aplinkoje vykstančiais pokyčiais. Ši charakteristika padeda išgyventi adaptavimo procesą darbe. Žinoma, adaptacijos procesą naujame darbe gali palengvinti organizacijos vadovai, bendradarbiai, specialia paskirti kuratoriai, tarpkultūrinių kompetencijų, bet labiausiai darbuotojo adaptavimas priklauso kaip pats žmogus supras pasikeitimus, priims naują aplinką, joje dirbančius žmonės.

Tai aktualu ir tarptautiniame aspekte, tarptautinėje organizacijoje adaptacija neatsiejama nuo kultūrinio šoko. Organizacijos darbuotojas persikeldamas į kitą šalį, patyria fizinį, emocinį

diskomfortą. Žmogus turi būti atviras sau ir kitiems, todėl besimokančios organizacijos kontekste taip akcentuojamos kompetencijos, kūrybiškumas/ novatoriškumas, mąstymo vystymas.

Žmogus atviras pasauliui, vadinasi jis kūrybingumas, turintis begales įvairiausių įgūdžių, talentų, jo išvystyta mąstysena, jis nuolat mokymosi, naujų žinių gavimo procese. Tai žmogus entuziastas, turintis ryškių lyderio savybių. Todėl besimokančios organizacijos esmė - galimybės naudoti beprotiškas protines galimybes, visų organizacijos narių reaguojant į išorinę aplinką, kuriant procesus ir valdant vidinę organizacijos aplinką.

IŠVADOS

Atlikus besimokančios organizacijos įvertinimą teoriniais aspektais būtų galima daryti tokias išvadas:

- Individas yra ne tik vienas iš besimokančios organizacijos formavimo elementų, bet ir jų vystimosi pradai. Vystosi organizacija- vystosi žmogus, tuo pačiu vystantis individui – vystosi ir organizacija.
- Netiesa, kad kaip daugelis mokslininkų sako, besimokanti organizacija yra tik siekiamybė, idealas, tiesiog ta organizacija, kuri sugeba išnaudoti nepaprastus savo darbuotojų protinius sugebėjimus, skatina vystyti jų mąstyseną, eina link besimokančios organizacijos įgyvendinimo modelio.
- Besimokančios organizacijos pagrindinis akcentas yra individo mąstymas. Tai gali būti net pagrindinė darbuotojo organizacijos ir net veiklos priemonė.
- Tarptautinės besimokančios organizacijos formavimo modelį sudaro mokymas, kaitos erdvė bei individas – vientisą besimokančios sistemą sudarantis elementas.
- Modernioje, besimokančioje organizacijoje mokymas yra neatidalomas nuo kitų organizacijoje vykstančių procesų. Jis iliustruoja, kad nauji gebėjimai keičia individo ir organizacijos suvokimą, nuostatas ir įsitikinimus. Tačiau ne tik mokymąsi rezultatai keičia individo mąstymą, bet ir individo mąstysena ir požiūris į mokymus įtakoja mokymosi rezultatus.
- Besimokančios organizacijos kultūrą sudaro stiprios kultūros ir „mokymosi“ kultūros sąsaja. Trumpai tariant, besimokančioje organizacijoje vyrauja inovatoriška organizacijos kultūra, kurią sudaro bendrosios charakteristikos kaip nuostata į nuolatinį mokymąsi, atvirumas pokyčiams, novacijoms bei kūrybiškumo charakteristikos (teigiamas savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi, nepriklausomas elgesys, savarankiškumas ir kt.), novatoriškumo charakteristikos (atvirumas kritikai, gebėjimas nesilaikyti dogmų ir pan.).
- Per individo besivystančią mąstymo veiklą nuolat vyksta organizacijos vertybių nepertraukiamas tobulinimas ir vystimasis. Vertybės pervertinamos, nuostatos keičiamos. Taip formuojamos besimokančios organizacijos kultūros vertybės, kurių pagrindu suvienijamos organizacijos darbuotojų pastangos.
- Per individo mąstysenos lavinimą, keičiamos darbuotojų nuostatos, gerinama organizacijos vidinė atmosfera, kas skatina darbuotojus dalintis savo žiniomis ir patirtimi, išvengiant organizacijos žinių išnešimo darbuotojų kaitoje.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

- 1 ALIŠAUSKAS, K., KARPAVIČIUS, H ir kt. *Inovacijos ir projektai*. Šiaulių universiteto leidykla. Šiauliai. 2005, p. 5-25;
- 2 ANDRIULIENĖ, B. Moksliosios organizacijos koncepcijos plėtra ugdymo įstaigose. *Informacijos mokslai*. Vilnius: VU, 2004., nr. 31, p. 73-80;
- 3 ARMSTRONG, M. *How to be an even better manager*. London, 1995, 36 p. ISBN: 074944262X;
- 4 BENDIS, W., NANUS, B. Lyderiai: atsakomybės strategija. *Klasikinis leidinys apie bendravimą, valdymą, verslą*. Vilnius: Algarvė, 1998;
- 5 BOYATZIS, E. *The competent manager*. NEW York, NY:Wiley. 1982, p. 259;
- 6 BRODRICK, O. *Organisation learning nad innovation: tools for revitalizing service*. Third Internation Conference of Administrative Sciences. Brussels, 1996, p. 16;
- 7 BURNS. T, G. M. Stalker. *The management of innovation*. Tavistock, 1961, 304 p. ISBN: 0198288786;
- 8 COCONETE, D.E.; MOGUILNAIA, N.A.; CROSS, R.B.M.; DE SOUZA, P.E ir SANKARA NARAYANAN, E.M. *Creativity.A Catalyst for Technological Innovation*. Emerging Technologies Research Centre. 2003;
- 9 CONFUCIUS. *The analects of Confucius*. USA: Penguin, 1998, p.34;
- 10 CREDARO, A. *Innovation and change in education*. [interaktyvus]. 2001, [žiūrėta 2007 kovo mėn. 16d.]. Prieiga per internetą. http://209.85.135.104/search?q=cache:Nu6xozHKn8wJ :www.geocities.com/koalakid_1999/UNIVERSITY/change.HTM+changing+inovation&hl=lt&ct=clnk&cd=2&gl=lt;
- 11 CZARNIAWSKA; B. *Learning Organizing in Changing*. Institutional Order Exams from City Management Warsaw. Management Learning, 1997, nr. 28, p. 475-497;
- 12 DENTON J. *Organizational learning and effectiveness*. Routlrdge, 1998. 237p.;
- 13 Dibella, A.J, NEVIS, E.C, GOULD, J.M . Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 1996, nr.3, p.361-79;
- 14 DIERKES, M, BERTHOIN ANTAL A. Handbook of organization learning and knowledge. Oxford University Press. 2003. ISBN. 0-19-829583-9;
- 15 DONAUSKAITĖ, D. Žinių visuomenės nėra. *www.atgimimas.lt*. [interaktyvus]. 2005 liepos 15-21d., nr. 28 [žiūrėta 2006 lapkričio 1d.]. Prieiga per internetą .<http://209.85.135.104/search?q=cache:VwV_-q5G5KoJ:www.atgimimas.lt/articles.php%3Fid%3D112166>;

- 16 DRUCKER, P. The next society. *The Economist*. UK. [interaktyvus]. 2001, nr. 1 [žiūrėta 2006 lapkričio 1d.]. Prieiga per internetą: <http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=E1_SSDRTJ>;
- 17 EDMANSON, A., MOINGEMON B. From organisation learning to the organisation. *Management learning*. 1998, nr. 29. p. 5-20;
- 18 Europos informacinė visuomenė. Vilniaus pedagoginis universitetas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 lapkričio 1d.]. Prieiga per internetą: < http://www.vpu.lt/ecdl/1modulis%5C1_2.html >;
- 19 GAPUTIENĖ, I. Mokymosi procesai besimokančioje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba*. 2002, nr. 1(6); p. 63-68;
- 20 GARALIS, Algirdas. Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. *Pedagogika*. 2003, nr. 69. 48-55p. ISBN. 1392-0340;
- 21 George Mason university. Organization development & Knowledge Management. Optimized for Internet Explorer. Copyright GMU. School of Public Policy. 2006 [interaktyvus]. Paskutinis atnaujinimas 2007-05-02 [žiūrėta 2007.13.11]. Prieiga per internetą: <http://psol.gmu.edu/psol/perspectives.nsf>;
- 22 GONČAROVA, Viktorija. *Sėkmę lemia emocinis intelektas*. [interaktyvus]. 2006 m. spalio mėn. 26d. [žiūrėta 2007 balandžio 22d.]. Prieiga per internetą: http://209.85.135.104/search?q=cache:I76N-JZGDhQJ:www.delfi.lt/news/DELFI_for_women/career/article.php%3Fid%3D11049794+emocinis+intelektas&hl=lt&ct=clnk&cd=3&gl=lt;
- 23 GRIGAS, R. Mokymasis visą gyvenimą. *Personalo vadyba*. Vilnius: Pačiolis, 2005. nr. 3. p. 11-13. ISSN 1392-4761;
- 24 GUDAUSKAS R. Žinių vadyba. Pratarė. *Informacijos mokslai*. [interaktyvus]. 2006 liepos mėn. nr. 22 [žiūrėta 2006m. gruodžio mėn. 11d.]. Prieiga per internetą: <http://64.233.183.104/search?q=cache:C2tFdOxcvIJ:www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str11.html+%C5%Beini%C5%B3+vadyba&hl=lt&gl=lt&ct=clnk&cd=3>;
- 25 GUDAUSKAS, R. Strateginė vadyba žinių ekonomikoje: žinių auditas. *Informacijos mokslai*. 2004, nr. 29. p. 46 ;
- 26 HALE, M. *Learning organisation and Mentoring*. Public Productive Management Review. Sage Periodical Press. 1996. nr 4. p. 422-433;
- 27 HISLOP, D. *Knowledge management in organizations : a critical introduction*. Oxford : Oxford University Press, 2005. p. 249-263. ISBN 0-19-926206-3;
- 28 Ištrauka iš HANDY, C. *Finding sense in uncertainty*. London: Nicholas Brealey, 1997. [interaktyvus]. 1997 [žiūrėta 2006 m. gruodžio mėn. 11d.]. Prieiga per internetą: http://209.85.135.104/search?q=cache:oXRmSWxJ_gQJ:www.rethinkinggroup.com/

- rowan/InterviewHandy.htm+HANDY.+Finding+sense+in+uncertainty&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt;
- 29 Ištrauka iš SENGE, P (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, NY, [interaktyvus]. 2005. [žiūrėta 2007 balandžio mėn. 24d.]. Prieiga per internetą: <http://209.85.135.104/search?q=cache:1ok12MXCIy0J:www.infed.org/thinkers/senge.htm+SENGE,+P+The+Fifth+Discipline&hl=lt&ct=clnk&cd=2&gl=lt> ;
- 30 JAKUBAVIČIUS, A., STRAZDAS, R., GEČAS, K. *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. [interaktyvus]. 2003 [žiūrėta 2007 gegužės 1d.]. Prieiga per internetą: www.inovacijos.lt;
- 31 JASHAPARA . *Knowledge management: an integrated approach*. England: Person Education Limited. 2004, p. 12;
- 32 JEWELL.Bruce. R. *Verslo integruotos studijos*. The Baltic Press, 2002. ISBN 9955-9318-1-7;
- 33 KAVALIAUSKAITĖ, E. Asmeninių galimybių plėtojimas. *Vadovo pasaulis*. Vilnius: Pačiolis, 2006 , nr. 9, p. 69-71. ISSN 1392-4761,
- 34 KOTTER, J. *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston:MA . 1996, p.12;
- 35 KVEDARAVIČIUS, J; LODIENĖ, D. Pokyčiai ir organizacijos sėkmė. *Organizacijos vadyba - sisteminiai tyrimai*. 2002, p.115-119;
- 36 LARSEN, K; MCINERNEY, C. *Learning organization*. [interaktyvus]. 1996 [žiūrėta 2006 lapkričio 1d.].Prieiga per internetą: <http://www.scils.rutgers.edu/~clairemc/Lrnorg2.htm>;
- 37 LAUMENSKAITĖ, E. Self - Management in Times of Change. *Organizacijos vadyba - sisteminiai tyrimai*. 2003, nr. 27. p.70-77;
- 38 LEONIENĖ, B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesas. 2001, p. 198 . ISBN 5430-03320;
- 39 LEPEŠKA, M. Žinių vadyba. *Vadovo pasaulis*. Vilnius: Pačiolis, 2006 . nr. 1. ISSN 1392-4761; [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2007 balandžio mėn. 24d.]. p. 8-9. Prieiga per internetą: <http://www.paciolis.lt/?cid=19222&details=1>.
- 40 LEVINE, S; CROM,A. M. *Būk lyderis : Dale Carnegie pamokos : kaip įsigyti draugų, daryti žmonėms įtaką ir nugalėti kintančiame pasaulyje*. Dajalita, Kaunas, 2003, 272 p. ISBN 9986-951-99-2;
- 41 LYDEKA, Z; BAREIŠIS, V. Žinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individualių žinių tapimą organizacinėmis. *Organizacijos vadyba - sisteminiai tyrimai*. 2005, nr. 23, p.86-97;
- 42 LOVE. *Management of knowledge in Project environments*. P.S.W., Irani. 2005, p. 52;

- 43 LUKAUSKAITĖ, K. Besimokanti organizacija. *Vadovo pasaulis*. Vilnius: pačiomis. 2000, nr. 7-8. ISSN 1392-4761;
- 44 MELNIKAS, B. *Transformacijos*. Vilnius: Vaga. 2002, p. 427-430. ISBN 5-415-01637-6;
- 45 MELNIKAS, Morisas. Verslo efektyvumas, konkurencija ir inovacijos rytų ir vidurio Europos šalyse: globalizacijos ir Europos integracijos procesai. *Verslas: teorija ir praktika*. 2001m, nr. 2. ISSN 1648-0627. p. 107-119;
- 46 METS, T. Learning – based Strategijų Development Framework. *Organizacijos vadyba - sisteminiai tyrimai*. 2002, nr. 23, p.85-93;
- 47 MORRIS, L. *Learning organisation. Valuing of learning organisation*. London. 1993, p.12-1;
- 48 NARIJAUSKAS, V. Ar jūsų OK (organizacijos kultūra) yra O.K. [interaktyvus]. 2006-01-06. [žiūrėta 2007 kovo mėn. 24d.]. Prieiga per internetą: http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1732;
- 49 NEIL.M. *Glass Management Masterclass. A practical guide to thr new reality business*. London: Brealey Publishing, 1996. p. 320;
- 50 PAKALKAITĖ. L. Vadovavimas besikeičiančioje aplinkoje. *Vadovo pasaulis*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006m. gruodžio mėn. 11d.].Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/leidinys.printer/43f8dbaa7de12?vbanga2=4286225450c9fe4d6874149c2cf707d>, p. 68-71;
- 51 PEDLER M, BURGOYNE J, BOYDEI T. *The Learning Company: A Strategy fo Sustainable Development*. McGrawœHill. London; [interaktyvus]. 1991. [žiūrėta 2007.sausio mėn .11d.].Prieiga per internetą: http://www.ergonomiayhdistys.fi/nes2001/nes2001_p6.pdf;
- 52 Peter Drucker* aiškina, kuo jis skirsis nuo šiandienos ir kaip jam ruoštis. Rytokus yra arčiau nei manote. Ateinanti visuomenė. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 lapkričio 1d.]. Prieiga per internetą: <http://209.85.135.104/search?q=cache:A1BPIAHBj6wJ:www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0068767.doc+%22kita+visuomen%C4%97%22&hl=lt&gl=lt&ct=clnk&cd=1> ;
- 53 PETKEVIČIŪTĖ. N. Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose. *Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005, nr. 36, p. 135;
- 54 Po skėčių., nr. 2 Lijot biuras. [interaktyvus]. 2005. [žiūrėta 2007 kovo mėn. 24d.]. Prieiga per internetą: www.lijot.lt;
- 55 PREIKŠIENĖ, Lina. *Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei*. [interaktyvus]. 2003. [žiūrėta 2007 kovo mėn. 16d.]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/patark.full/3f963d>
- 56 Prezidento Valdo Adamkaus pranešimas. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Kaunas. [interaktyvus]. 2004 lapkričio 3 d. [žiūrėta 2006 lapkričio 1d]. Prieiga per internetą: http://www.ukmin.lt/ukstrat/pub/index.pu?direction_id=289>;

- 57 RAMANAUSKIENĖ, Silvija. Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija. *Informacijos mokslai*. VU. 2005, nr. 35, p. 80-83;
- 58 RAZAUSKAS, R. *Aš vadovas: gero vadovo beiėškant*, Vilnius. 1997, p.166;
- 59 REMEIKAITĖ, I. Emocijos darbe: trukdys ar sėkmės garantas. *Vadovo pasaulis*. Vilnius: Paėiolis, 2004, nr. 2, ISSN 1392-4761, p. 43-45;
- 60 ROBBINS,S, P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir Informatika. 2006, ISBN 9986-850-46-0, p. 374.;
- 61 SADLER, F. *Designing organisations*. London: Kogan Page. 1998, p.170.;
- 62 SAKALAS, A. *Personalo vadyba*. Margi raštai. 1998;
- 63 SAKALAS, A. *Personalo vadyba*. Margi raštai. Vilnius. 2003, ISBN 996-09-254-x, p. 34-35;
- 64 SEFERATZI, E. Creativity. *Europos Komisijos finansuojamas projektas – INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques*. 2000;
- 65 SHERMERHORN, J; HUBT,J. Basic Organization behaviour. Wiley. 1995, 624 p.
- 66 SIMONAITIENĖ, B. *Daktaro disertacija. BO veiklos bruoų raiška gimnazijoje*. KTU. 2001, p. 30-41;
- 67 SNITKA,V. *Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra*. Kaunas:KTU. 2002. ISBN 9955-03-1247, p. 38-39;
- 68 SMITH. M.K. *Peter Senge and the learning organization*. USA. [interaktyvus]. Atnaujintas 2006 m. [žiūrėta 2006 lapkriėio 1d.]. Prieiga per internetą: <http://66.102.9.104/search?q=cache:1ok12MXCIy0J:www.infed.org/thinkers/senge.htm+senge&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt;>
- 69 STEPHEN. South Dakota Departamento of Transportation Research final Reports. [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2007 kovo mėn. 24d.]. Prieiga per internetą:< http://www.state.sd.us/applications/HR19ResearchProjects/project_reports.asp>;
- 70 STOŠKUS, BERŽINSKIENĖ,. D. *Pokyėių valdymas*. VŠĮ Šiaulių leidykla. 2005, ISBN. 9986-38-624-1, p.218-229;
- 71 ŠIMANSKIENĖ,L. Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2001, nr. 18, p. 115;
- 72 *Šiuolaikinė vadyba*. Parengė R. Gudauskas. Iš žinių ekonomikos ir žinių vadybos centro nuotolinių studijų.[neinteraktyvus]. 2006. Prieiga per internetą: <http://distance.nsc.vu.lt/>.
- 73 TARVYDIENĖ V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 1998, p. 164;
- 74 TETT, R. P; GUTERMANN. Development and Content Validations of a Hyperdimensional Taxonomy of Managerial Competence. *Human performance*, H.A. 2000, nr. 13, p 205-251;

- 75 TOROKOFF, M. The learning organisation and learning in organisation: the concept for Improving the Labour Quality in a School. *Organizacijos vadyba - sisteminiai tyrimai*. 2005, nr. 35, p.205;
- 76 TUMAITĖ, D. Personalo mokymas: ypatumai ir problemos. [interaktyvus]. 2005. [žiūrėta 2007 sausio mėn. 11d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt>>;
- 77 VENGRYTĖ, V. Žmonių elgsenos motyvai. Ar galima juos įtakoti. *Personalo vadyba*. Vadybos psichologija. 2004 vasario mėn, nr. 59, p. 16-17;
- 78 VICKEVIČIUS, G. Būdingiausi lyderio bruožai. *Verslo žinios*. 1999 m. rugsėjo 9d., p. - 9;
- 79 VILKAS, E. Žinių visuomenė – burbulas ar ne burbulas?. *Veidas*. Vilnius. [interaktyvus]. 2002 liepos 25. nr. 30 [žiūrėta 2006 lapkričio 1d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.veidas.lt/lt/leidinys.Nrfull/3d3f017e8647f>>;
- 80 ZAKAREVIČIUS, P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijos vadyba - sisteminiai tyrimai*. 2004, nr. 30, p.203-207;
- 81 *Žinių ekonomikos pradžiamokslis*. Asociacija Žinių ekonomikos forumas. [interaktyvus]. 2005 .

SUMMARY (IN ENGLISH)

“The formation and assessment model of international learning organization”

Formation of learning organization is a long-term process that involves adjustment of approaches, obligations, management of the entire process and acquisition of experience. Alongside with the organization, the way of thinking of an individual affecting organizational structure, management, organizational culture and other modifications must also change. Steps towards development implemented by the individual forces the organization out of mental disbalance and thus induce to take the path of development.

A competitive advantage and efficiency of the organization is achieved by applying mental characteristics, attitudes, values which, when properly followed, could give strength to face and deal with challenges that change at enormous speed. Therefore, the basic formation of the learning organization is caused by the developing individual, and the development leads to the evolution of the organization.

The object of this work is the mentality of the individual, which is the basic element of the formation of the learning organization. As a consequence, the purpose is to analyze the missing element of the formation of the learning organization in shaping a model of the international learning organization.

The methods used in the analysis of Lithuanian research literature of foreign and domestic scientists allow organizing and relating notions of the individual's mental activity and elements of learning organization formation.

The analysis of scientific literature lets to make a statement that the model of the formation of international learning organization includes learning, the space for change and the individual as an element that makes the system unified. Improvement of the organization involves the “improvement” of its employee. Major influence on the development and perfection of the individual has both internal (self-stimulation) and external (promotion system) motivation, skills, emotional and logical intellect, openness and innovations.

Skills, creativity, emotional intellect and learning are closely related and influence the development of the individual's thinking. The individual is developing and being developed at a company which in its turn is also developing. The developing company is a competitive, innovative, courageous and open company, which is a learning organization. The individual there is not only one of the elements of the learning organization formation but also the gist of the development. The development of the organization results in the development of the individual and vice versa.

In preparing this paper different sources of scientific literature, statistic data and sociological research in English and Lithuanian have been used.

PRIEDAI

APIBRĖŽIMAI	AUTORIAI
1. BO aktyviai kuria, įgyja ir perduoda žinias. Išvalgų ir naujų žinių bazėje kinta organizacijos elgsena.	Kreitner, Kiniški, 1995 p. 576
2. BO nuolat ugdo žmonių sugebėjimus siekti tikrai trokštamų rezultatų ir tai daroma diegiant naują, konstruktyvų mąstymą bei žmonėms mokantis dirbti drauge.	Senge, 1990
3. BO - tai organizacija, kuri mokosi, ir organizacija, kuri skatina mokytis savo žmones.	Handy, 1991
4. BO – tokia organizacija, kuri norėdama išlikti ir augti siekia tokio mokymosi tempo, kuris būtų toks pats arba net didesnis kaip išorinės aplinkos pokyčių tempas.	Garratt, 1987
5. BO - organizacija, kuri skatina savo narių mokymąsi ir tuo pačiu nuolat keičiasi ir tobulėja.	Pedler ir kt. 1991
6. BO yra organizacija, kurioje veiksmai yra atliekami ir sprendimai yra priimami vadovaujantis jų reikšmingumu visuomenei ir kur vadyba yra nukreipta santykių (ryšių) kūrimui ir stiprinimui.	Addresson, http://psol.gmu.edu
7. BO įkūnija požiūrį, atmosferą. Besimokančioje organizacijoje mokosi individai, komandos, sistema. Mokymasis yra centrinė organizacijos kultūros vertybė. BO inovacijos nėra tik remiamos, jos „šlovinamos“. Pokyčiai dažniau yra godžiai ieškomi nei išvengiami.	Flood, 1993
8. Mokymasis organizacijoje reiškia nuolatinį turimos patirties apmąstymą, tyrimą ir tos patirties transformavimą į žinias, reikšmingas organizacijos esminiems tikslams pasiekti bei prieinamas visiems organizacijos nariams.	Ross, Smith, Roberts, Kleiner, Senge, 1994, p. 49
9. BO – tai organizacija, kuri yra sukūrusi ir sugeba palaikyti mokymosi aplinką visose organizacijos lygiuose, kai nuolat žadinamos ir stimuliuojamos visų organizacijos narių, nepriklausomai nuo jų pareigų ir išsilavinimo, mokymosi jėgos ir džiaugsmas, kai įvaldomi vis nauji mokymosi gebėjimai siekiant maksimalaus veiklos efektyvumo.	Jucevičienė, 1999
10. BO - tai tokia organizacija, kai žmonės priima pokyčių galimybę ir atsakomybę, suprasdami, kad tai suteikia kitoki požiūrį į pasaulį ir kitus žmones.	http://psol.gmu.edu/psol/perspectives
11. Besimokančioje organizacijoje mokymasis yra rezultatas trijų persidengiančių sferų - individo, komandos ir sistemos mokymosi. Visos trys mokymosi rūšys vyksta kartu. Individo mokymasis reiškiasi kiekvienu atveju: kai individas skaito knygą, vykdo eksperimentą, ar gauna grįžtamąjį ryšį iš kolegų. Komandos mokymasis pasireiškia tada, kai du ar daugiau individų kartu mokosi iš tos pačios veiklos ar patirties. Mokymasis komandoje gali atskleisti/sukelti naujus kelius nukreiptus į komandos atsakomybę ar gali sukurti naujus tarpasmeninių santykių aspektus komandos viduje. Sistemos mokymasis vysto sisteminius procesus įgyti, naudoti ir komunikuoti organizacijos žinias.	Dixon, 1993