



Cultivating a Growth Mindset



Included in the Erasmus+ Programme  
www.erasmus.eu

# KAKO UVESTI KULTURO RAZVOJNE MISELNOSTI

v šoli ali učeči se organizaciji

Sofinancira program  
Evropske unije  
Erasmus+



## **Kako uvesti kulturo miselne rastrazvojne miselnosti v šoli ali učeči se organizaciji**

Smernice za ustvarjanje šolske kulture, ki temelji na razvojni miselnosti.

***IO1 projekta Erasmus+: MindSet Go! 2.0***

[2020-1-SE01-KA201-078005](https://ec.europa.eu/erasmus-plus/projects/2020-1-SE01-KA201-078005)

Vse ilustracije brez navedbe je pripravil Didaktikcentrum.

© MindSetGo 2.0, 2023

MindSetGo 2.0 Didaktikcentrum

Regementsgatan 13

462 32 Vänersborg Švedska

# Vsebina

<i>Uvod</i> .....	4
<i>Del 1: Ozadje</i> .....	5
1.1 Ozadje projekta .....	5
1.2 Partnerji projekta .....	5
1.2.1 Fridaskolan .....	5
1.2.2 Didaktikcentrum .....	7
1.2.3 CEIBas Arteaga .....	8
1.2.4 Srednja šola Les Tamarins .....	9
1.2.5 Scoala Gimnaziala Nr. 4 Bistrita .....	10
1.2.6 Osnovna šola Marije Vere .....	12
1.2.7 STEP Inštitut .....	13
1.3 Opredelitev razvojne miselnosti .....	14
<i>2. del: Učeca se organizacija</i> .....	16
2.1 Učeca se organizacija .....	16
2.1.1 Sistemsko razmišljanje .....	16
2.1.2 Osebno mojstrstvo .....	17
2.1.3 Mentalni modeli .....	18
2.1.4 Oblikovanje skupne vizije .....	19
2.1.5 Timsko učenje .....	19
2.1.6 Povzetek .....	20
2.2 Znaki organizacije, ki se ne uči .....	20
<i>Del 3: Smernice</i> .....	23
3.1 Sistemsko razmišljanje .....	23
3.1.1. Razvoj skupnega razumevanja sistema .....	23
3.1.2 Prizadevajte si videti gozd in drevesa .....	25
3.1.3 Delujte v korist celote .....	26
3.1.4 Razumeti pomeni videti vzorec .....	27
3.2 Osebno mojstrstvo .....	28
3.2.1 Ustvarjalna napetost – ključni dejavnik .....	29
3.2.2 Osebno mojstrstvo temelji na notranji motivaciji .....	31
3.2.3 Osebno mojstrstvo – stalen proces .....	33
3.2.4 Učenje zahteva kognitivni napor .....	34
3.3 Mentalni modeli .....	36
3.4 Oblikovanje skupne vizije .....	40
3.4.1 Pomen skupne vizije .....	41
3.4.2 Oblikovanje skupne vizije .....	42
3.4.3 Strateška pripoved .....	43
3.4.4 Sprejemanje skupne vizije .....	44
3.5 Timsko učenje .....	46
3.5.1 Strategije srečanj za soustvarjanje .....	46
3.5.2 Dialog – najpomembnejše orodje v ekipi .....	48
3.5.3 Vidnost predpostavk .....	49
<i>Zaključne ugotovitve</i> .....	51
<i>Reference</i> .....	52

## Uvod

To gradivo je namenjeno vodstvenim kadrom v šoli in drugih organizacijah, kjer se od ljudi pri njihovem vsakdanjem delu pričakuje sodelovanje za doseganje določenih ciljev. Vsebine gradiva so povezane s skupnim ciljem ustvariti šolo, v kateri bo vsak posameznik – otroci, učenci, zaposleni, starši in vodje – dobil možnost za učenje in razvoj. Smernice v tem gradivu lahko prispevajo h krepitvi znanja o tem, kako ustvariti šolo, kjer si vsi prizadevajo za stalen razvoj.

Da bi se organizacija razvijala, mora obstajati kultura spreminjanja – to pomeni, da je med udeleženci prisotna volja in zavezanost k nenehnemu spreminjanju in razvoju ter da so tako pripravljeni, da se spreminjajo in razvijajo tudi sami. V vlogi vodje ste se verjetno že večkrat vprašali, zakaj se zdi, da se nekateri posamezniki ali delovne skupine razvijajo in delajo s spremembami lažje kot drugi. Morda se sprašujete tudi, kako lahko kot vodja podpirate in spodbujate kulturo spreminjanja na vaši šoli. Naš namen je, da vam to besedilo s pomočjo različnih primerov pomaga pridobiti dostop do miselnih modelov, metod in konkretnih orodij, ki jih lahko uporabite pri uvajanju kulture razvojne miselnosti z namenom ustvarjanja dobre kulture učenja na vaši šoli ali v vaši organizaciji.

Umetnost spreminjanja in ustvarjanja kulture učenja seveda ni lahka naloga. Vsaka šola in organizacija predstavlja svoj poseben kontekst in imata svojo edinstveno zgodovino, pogoje in potrebe. Zato vam to gradivo ne bo moglo dati jasnih in preprostih odgovorov, ki bi jih lahko neposredno izvajali in uporabljali v drugi praksi. Glavni namen tega gradiva je ponuditi smernice in strategije, ki temeljijo na akademskem znanju in preverjenih izkušnjah, ki jih lahko uporabite kot orodje, ko se nanašajo na vašo lastno prakso. S pomočjo teoretičnih spoznanj in praktičnih primerov lahko razmislite o lastni organizaciji in, upamo, tudi najdete poti naprej v smeri spremenjene in izboljšane kulture učenja.

Gradivo vsebuje tri različne dele. V prvem delu, *Ozadje*, je opisan izhodiščni kontekst tega gradiva. Predstavljeno je ozadje projekta Erasmus+ *MindSetGo! 2.0* in sponzanli boste partnerske organizacije, ki sodelujejo v projektu. Najprej Fridaskolan in Didaktikcentrum, ki na podlagi dolgoletnih izkušenj pri vodenju uspešnih šol na Švedskem veljata za strokovnjaka glede vodenja šol s skupno vizijo. Vsebina gradiva izhaja iz tega konteksta. Predstavljenih vam bo tudi 5 drugih šol in organizacij, ki si prizadevajo za uvajanje kulture razvojne miselnosti v svojih sredinah. Prvi del se konča s poglavjem, v katerem je koncept razvojne miselnosti (*ang. growth mindset*) opredeljen in povezan s konceptom "učee se organizacije".

V drugem delu, *Učee se organizacija*, boste spoznali razmišljanja Petra Sengeja (2006) o različnih dejavnikih, ki skupaj ustvarjajo dobre temelje za razvoj skupne kulture v organizaciji.

V tretjem delu, *Smernice*, boste imeli priložnost poglobiti razumevanje različnih dejavnikov, ki sosesutvarjajo učee se organizacije. Ta del je utemeljen na preverjenih izkušnjah, ki jih je Fridaskolan pridobil v 30 letih razvoja in ki so se izkazale za uspešne pri ustvarjanju dobre učne kulture. Med tem procesom smo navdih črpali tako iz teorij Petra Sengea o učeeh se organizacijah kot tudi iz drugih teorij o organizacijskem razvoju in izboljšavah. Tako vsebina različnih delov ni povezana le s Sengejevo teorijo, temveč je mogoče zaslediti tudi druge teoretične perspektive. Prav tako je treba upoštevati, da je teorija v resničnem življenju bolj kompleksna, kjer se lahko njeni različni vidiki prelivajo drug v drugega. Tako so lahko nekateri primeri, ki se pojavljajo v okviru enega od dejavnikov, koristni, razumljivi in povezani tudi z drugimi. Da pa bi bilo besedilo bralcu razumljivo, smo ga strukturirali na podlagi različnih dejavnikov. Vsak del je ponazorjen z različnimi primeri in strategijami, ki so namenjeni uporabi v pogovorih in praktičnem delu v organizaciji, da bi ustvarili skupno razumevanje, kako spodbujati kulturo razvojne miselnosti.



## Del 1: Ozadje

V tem delu boste najprej spoznali ozadje projekta *MindSetGo! 2.0* in spoznali različne partnerske organizacije, ki sodelujejo pri projektu. Predstavljena je tudi opredelitev pojma razvojne miselnosti in kako se uporablja v okviru tega besedila.

### 1.1 Ozadje projekta

Projekt *MindSetGo! 2.0* temelji na prejšnjem projektu Erasmus+, *MindSet Go!*, ki se je začel kot odziv na medijsko razpravo o slabi kakovosti izobraževanja na splošno in slabših rezultatih testov, ki povzročajo stres, pomanjkanje motivacije, zdravstvene težave in vse večje število učencev, ki ne končajo obveznega izobraževanja.

Cilj projekta *MindSet Go!* je bil ustvariti dobro delujočo mrežo šol, ki bo spodbujala nove ideje in metode poučevanja na podlagi teorije Carol S. Dweck (2006) o razvojni miselnosti. [Rezultati tega projekta so predstavljeni tukaj.](#)

Čeprav je bil projekt *MindSet Go!* zelo uspešen z vidika uvajanja metod razvojne miselnosti v pedagoško prakso, je razkril tudi potrebo po celostnem pristopu med različnimi deležniki in poklici v šoli ali okrožju. Ad hoc uvajanje razvojne miselnosti le v nekaj razredih lahko privede do nasprotujočih si sporočil učencem. Zato lahko najboljše rezultate dosežemo s celostnim delom pri ustvarjanju šolske kulture razvojne miselnosti.

Ta spoznanja so vodila k projektu *MindSetGo! 2.0*. Pri tem projektu se nismo osredotočili le na učenje in poučevanje v razredu, temveč na to, kako izvajati nov pristop k učenju za celotno šolo, vključno z vsemi učenci, šolskim osebjem in ravnatelji ter vključevanjem staršev. Eden od ciljev projekta je bil pripraviti smernice, ki lahko ravnateljem pomagajo pri prizadevanjih za uresničitev cilja uvajanja kulture razvojne miselnosti na šoli.

### 1.2 Partnerji projekta

V tem poglavju so predstavljene različne organizacije in šole, ki so del projekta *MindSetGo! 2.0*.

#### 1.2.1 Fridaskolan

Fridaskolan je neodvisna šola, ustanovljena leta 1993 v Vänersborgu na jugozahodu Švedske. Šola sprejema otroke od predšolske vzgoje do devetega razreda in trenutno ima približno 500 učencev, starih od 6 do 16 let. V prostorih šole delujeta tudi Vrtec Frida in center za prosti čas. Šola je znana po svojih ukrepih za vzpostavljanje odnosov in osredotočanju na dobro počutje, da bi ustvarila dobro okolje za učenje. Zaradi dobrega ugleda in uspešnih metod pri delu z učenci z različnimi učnimi težavami je šola postala prva izbira za številne otroke s težavami.

Od začetka projekta Fridaskolan je bilo voditeljem jasno, da trenutnim raziskavam na področju izobraževanja manjkajo bistveni deli v zvezi z vodenjem učinkovitega in smiselnega razvoja šole. Zato so iskali navdih in znanje na novih področjih zunaj "tradicionalnega šolskega raziskovanja". Veliko zanimanje so začeli usmerjati v teorijo organizacije, teorijo komuniciranja in teorijo sistemov, saj se je izkazalo, da imajo z razvojnega vidika velik vpliv na podjetja. Zato so vodilni v Fridaskolanu začeli preoblikovanje raziskav, opravljenih v podjetjih in drugih organizacijah, v šolski kontekst.

V sodelovanju s podjetjem *Friivolten AB*, ki izvaja usposabljanje in svetovanje na podlagi systemske teorije, smo predstavili vrsto sistemskih teoretikov, kot so Gregory Bateson, Ken Blanchard in Peter Senge. Opisi učeče se organizacije Petra Sengeja v knjigi *Peta disciplina* (2006) so postali pomembni za vzgojo podjetja

Fridaskolan. Vsi zaposleni so prebrali tudi knjigo Kena Blancharda *Whale Done!* (2006), ki na konkreten način omogoča razumeti, kako pomembno se je bolj osredotočiti na to, kar deluje, kot na to, kar ne deluje. Vzpostavljen je bil stik z Oscarjem Öquistom, ki je eden najpomembnejših švedskih sistemskih teoretikov. Oscar je napisal več različnih knjig o teoriji sistemov v švedščini in tako omogočil, da so zapletene misli različnih mednarodnih sistemskih teoretikov na voljo na razumljiv način. Primeri mednarodnih sistemskih teoretikov, ki so z Oscarjevo pomočjo postali pomembni za Frida Education, so Chris Argyris, Donald Schön in Stafford Beer.

Šola temelji na sistemski teoriji. Pri sistemskem pristopu je celota večja od vsote njenih delov, kar se zlahka izgubi v kompleksnosti vsakdanjega šolskega življenja. Zlahka se ujamemo v osredotočanje na en del naenkrat in izgubimo pogled na širšo sliko. To pomanjkanje konteksta lahko pri učencih povzroči občutek, da nimajo nadzora, kar negativno vpliva na počutje in motivacijo. Zato Fridaskolan zavestno deluje v smeri zapisov v švedskem učnem načrtu za obvezno šolanje (Lgr11) o poslanstvu zagotavljanja pregleda in konteksta.

Na podlagi sistemskega pristopa se je treba osredotočiti na to, kako so šolski predmeti povezani med seboj. Interdisciplinarno delo lahko ustvari celoto, ki je večja od njenih delov.

Ne glede na vsebino ali kontekst srečanja z otroki in mladostniki obstajajo elementi in splošne strukture, ki lahko prispevajo k večjemu učenju in sodelovanju. Enako velja za pristop učiteljev in osebja ter uporabo jezika. V sistemski teoriji je jezik pomembno orodje. Z jezikom opisujemo in tako oblikujemo svoje dožemanje sebe in svoje okolice. Naš jezik, tako verbalni kot fizični, pošilja signale, ki vplivajo na našo okolico. Jezik lahko uporabljamo kot orodje, s katerim spreminjamo svoje dožemanje sebe in svoje okolice ter pošiljamo pozitivne in opolnomočujoče signale ljudem okoli nas.

Sodelovanje z družbo *Frivolten AB* je bilo postopoma prekinjeno, sodelovanje z Oscarjem Öquistom pa se je ohranilo. V zadnjih desetih letih je Oscar opravljal vlogo višjega svetovalca pri podjetju Frida Education. Več Oscarjevih besedil in knjig je izšlo pri založbi Frida Professional, na primer knjigi *Den seende läraren* (2013, v švedščini) in *Seeing the forest and the trees* (2021).

## Namig

**Tako si na naši šoli prizadevamo uvesti kulturo razvojne miselnosti.**

*Projekt nam je omogočil, da smo s kolegi iz štirih drugih držav delili izkušnje našega razvojnega dela in primere najboljše prakse. Na podlagi konceptov "Growth Mindset" in "Grit", naše šole spodbujajo pristop, v katerem si zaposleni in učenci upajo postavljati izzive, preizkušati nove stvari in na neuspeh gledati kot na način učenja.*

**Johan Arnell, direktor podjetja Fridaskolan**

Leta 2020, med pandemijo, je ustanovitelj Fridaskolana Håkan Johansson imel kratek, a močan govor diplomantom – govor, ki ponazarja vizijo, ki jo Håkan še vedno nosi 30 let po ustanovitvi prve šole Frida.

## Namig

### Govor maturantom 2020

*Imam sanje! Sanje o šoli, v kateri učenci uživajo, se učijo, se počutijo varne in mislijo, da je učenje pomembno - da, morda celo vznemirljivo in zabavno!*

*Sanjam o šoli, v kateri so vsi vidni, kjer učitelji uživajo v svojem delu in radi delajo z mladimi. Moje sanje vključujejo tudi neuspehe. Brez neuspehov ni organizacije. Vendar pa so prav neuspehi tisti, ki odpirajo vrata do uspeha.*

*Zato vam, učenci, želim reči: Pomembna sta pogum in volja za nadaljevanje. Uspeh bo vedno prišel!*

*Moje ime je Håkan. Frido sem ustanovil leta 1993. To so moje sanje. Veliko sreče pri uresničevanju vaših sanj!*

**Håkan Johansson, ustanovitelj Fridaskolan**

Håkan v svojem govoru poudari, da ni organizacije, ki se ne bi soočala z neuspehi. Vendar pa so prav neuspehi tisti, ki tirajo pot do uspeha. Nikoli ne moremo od začetka natančno vedeti, kakšna bo naša pot do uspeha, lahko pa se na pot pripravimo tako, da bomo ne glede na to, kakšne pasti ali ovire se bodo pojavile, zagotovo našli izhod. S pogumom in voljo, kot pravi Håkan, bomo našli pravo pot. To je primer pristopa, ki temelji na razvojni miselnosti, in del vizije, ki določa smer organizacijske kulture v Fridaskolan.



### 1.2.2 Didaktikcentrum

Didaktikcentrum je oddelek za raziskave in razvoj na področju izobraževanja. Od svojega začetka leta 1997 se Didaktikcentrum jasno osredotoča na razvoj in spremembe, da bi prispeval k učenju posameznikov in organizacij. V Didaktikcentru so zaposleni raziskovalec in več vodij razvoja. Vsi imajo veliko znanja s področja raziskovanja izobraževanja, razvoja organizacij in šol, profesionalnega učenja, sodelovanja s podjetji in mednarodnega sodelovanja. Vsi zaposleni v Didaktikcentru imajo izkušnje z delom v šoli kot učitelji.

Tako kot Fridaskolan tudi Didaktikcentrum deluje na podlagi sistemske teorije, kar je opazno tako v vsebini usposabljanja kot tudi v njegovi obliki. Različne razsežnosti samoupravnih struktur v živih sistemih sistemskega teoretika Humberta Maturane so pomembno izhodišče pri delu Didaktikcentra.

Zaposleni v Didaktikcentru so tudi avtorji tega besedila.

### 1.2.3 CEIBas Arteaga

CEIBas Arteaga je državna šola za otroke, osnovnošolce in srednješolce s približno 400 učenci in 45 učitelji. Nahaja se v Murcii na jugovzhodu Španije, v podeželski vasi Sucina, ki ima približno 2000 prebivalcev. Dve glavni gospodarski dejavnosti na tem območju sta kmetijstvo in stanovanja za upokojence. Obe dejavnosti privabljata družine z različnih koncev sveta, ki iščejo zaposlitev pri obdelovanju zemlje ali v storitvenem sektorju. Zato je med družinami iz Španije, Maroka, Romunije, Belgije, Anglije, Kitajske in Venezuele bogata mešanica narodnosti. Ta večkulturni kontekst je prisoten tudi v šoli in je postal glavno področje institucionalnih ukrepov in načrtov za vključevanje družin, otrok in učiteljev.

Smo navdušena šola, ki je vedno pripravljena na izmenjavo znanja in uporabo novih metodologij pri poučevanju. V zadnjem desetletju je šola uvedla aktivne metodologije, kot so podjetniško poučevanje, kultura ustvarjalcev in pristop učenja na prostem. To je potekalo s pomočjo projektov KA1 in KA2, ki so omogočali usposabljanje in sodelovanje z drugimi šolami.

#### Namig

**Tako si na naši šoli prizadevamo uvesti kulturo razvojne miselnosti.**

*Odkar smo pred tremi leti začeli s projektom, smo na naši šoli uvajali kulturo razvojne miselnosti, saj menimo, da je zelo pomembno, da učenci delajo na svoji miselnosti. Za učence smo izvedli različne dejavnosti, da bi razumeli, kako pomembno je imeti razvojno miselnost.*

*Te dejavnosti so se izvajale v različnih razredih enkrat mesečno, navadno v okviru učnih ur z njihovim razrednikom, njihovo razredničarko.*

*Ko smo se pridružili projektu, smo ustanovili Erasmus skupino z učitelji, ki so bili odgovorni za razvoj dejavnosti, ki jih je koordinator predlagal na različnih srečanjih, ki smo jih imeli vse leto.*

**Fulgencio Hernandez, direktor podjetja CEIBas Arteaga**







#### 1.2.4 Srednja šola Les Tamarins

Srednja šola Les Tamarins se nahaja v mestu Saint-Pierre na jugu otoka Reunion. Je majhna mestna šola s približno 500 učenci in 40 učitelji.

Srednja šola Les Tamarins je razvrščena kot šola "REP+". V francoskem sistemu to pomeni "prednostna izobraževalna mreža". Učitelje zato močno spodbujamo, da poiščejo inovativne tehnike poučevanja, s katerimi motivirajo dijake in jim dajo okus za učenje. V tem kontekstu je pedagoška ekipa šole investirala v učilnici *MindSetGo!* in *MindSet Go! 2.0*.

Z veseljem sodelujemo v projektu *MindSet Go! 2.0*. Ta projekt nam daje priložnost, da spoznamo druge kulture in druge načine dela. To je zelo zanimiv način izmenjave idej in skupnega razmišljanja za zagotavljanje najboljše možne podpore našim učencem.

Razvojni duh skušamo gojiti z različnimi projekti, programi in dejavnostmi, ki so nam blizu, projekti, ki so zelo učinkoviti in koristni za učence, ki jih imamo v šoli Les Tamarins. Imamo vrsto umetniških, kulturnih in športnih možnosti in praks, ki učencem omogočajo, da razvijajo svojo samozavest (judo, gledališče, šolski orkester, delavnica joge, klovnovska delavnica, računalniška glasbena delavnica, delavnica grafitov itd.)

S temi delavnicami skušamo pri učencih razviti miselnost, ki temelji na odprtosti do drugih, sproščenosti, radovednosti, želji po učenju in odkrivanju ter samozavesti.

Z učenci si prizadevamo ustvariti prijeten prostor, v katerem se bodo dobro počutili in bodo sproščeni. Imamo različne likovne delavnice, na katerih skupaj z učenci ustvarjamo podeželske freske. Imamo tudi arboretum, v katerem gojimo endemične rastline za Reunion. To območje vzdržujejo učenci.



## Namig

**Na ta način si prizadevamo, da bi na naši šoli uveljavili kulturo razvojne miselnosti:**

*Les Tamarins že več let sodeluje v različnih projektih ERASMUS+, katerih cilj je ustvariti mrežo šol, ki razvijajo in izvajajo nove učne prakse in metode, ki temeljijo na razvojne miselnosti, motivaciji in samozavesti. Ta projekt MindSet Go! 2.0 s poudarkom na razvojne miselnosti je predlagan kot odgovor na učne in socialne težave naših učencev ter njihovo pomanjkanje motivacije in ambicioznosti. V zadnjih treh letih smo lahko z evropskimi partnerji izmenjavali ideje, delili zamisli in sodelovali pri pripravi inovativnih učnih strategij in orodij. Na šoli Les Tamarins širimo ta duh s ponudbo različnih dejavnosti in delavnic.*

*Mednarodni pogled ni pomemben le za naše učence, ki večinoma prihajajo iz socialno ogroženih družin, temveč tudi za učitelje in pedagoško osebje, ki si želijo razvijati svoje učne metode.*

**Georges Prugnières, ravnatelj srednje šole Les Tamarins**

### 1.2.5 Scoala Gimnaziala Nr. 4 Bistrita

V šoli Scoala Gimnaziala v Romuniji je približno 650 učencev, starih od 6 do 15 let, razvrščenih v 28 razredov. Približno 7 % otrok potrebuje posebne izobraževalne načine in metode. Ti otroci so vključeni v redni pouk, nekateri v spremstvu spremljevalcev, in obiskujejo dodatni pouk, ki ga izvajajo podporni učitelji. Šola deluje v skladu z nacionalnim učnim načrtom, ki ga je izdalo ministrstvo za izobraževanje. Naš osebni pristop lahko najdete pri izbirnih predmetih, ki jih predlagamo vsako šolsko leto: Ljudski plesi, Naša Zemlja, Osebnostni razvoj – potni list za uspeh, Kako igrati šah. Poudarjamo tudi pozitivno vzgojo, vključevanje, digitalizacijo in inovativno poučevanje.

Naši učenci prihajajo iz različnih socialnih okolij, nekateri imajo enega ali oba starša, ki delata v tujini, ali pa je doma le en starš. Zaposleni se morajo spoprijeti s številnimi težkimi situacijami, mi pa si prizadevamo biti empatični in našim učencem omogočiti, da najdejo svojo pot v življenju in postanejo najboljša različica samega sebe. Vztrajamo, da vsak učitelj ustvari prijetno vzdušje v razredu, spodbuja učence, da sprejemajo izzive, delajo napake in se iz njih učijo, preizkušajo nove stvari in so odgovorni.

Neformalno izobraževanje, ki se izvaja z obšolskimi dejavnostmi, je pomembno za razvoj osebnosti učencev. Je tudi način nadomeščanja pomanjkanja časa nekaterih staršev, ki zaradi svoje zaposlitve ne morejo izobraževati svojih otrok. Zato organiziramo dejavnosti socialne interakcije, srečanja z otroki in starši, sodelujemo pri izobraževalnih projektih, usmerjenih v ekologijo, samorazvoj, šport, umetnost itd.

Razvijamo dobre odnose z lokalnimi oblastmi, ki si prizadevajo zadovoljiti naše materialne potrebe, ter z lokalno skupnostjo, zlasti s starši in drugimi zainteresiranimi stranmi, kot so nevladne organizacije, ki se ukvarjajo z izobraževanjem.

Odpri smo za evropsko sodelovanje, da bi izboljšali svoje dejavnosti, dosegli evropsko razsežnost v izobraževanju, izmenjali dragocene izkušnje in spoznali čudovite prijatelje!

## Namig

**Na ta način si prizadevamo, da bi na naši šoli uveljavili kulturo razvojne miselnosti:**

*Spreminjanje miselnosti je zelo težko in težko merljivo. Prizadevamo si, da bi pri naših učencih razvijali razvojno miselnost, jih motivirali, da se potrudijo za svojo prihodnost, jih spodbujali, da cenijo odpornost in se spopadajo s težavami ter sprejemajo izzive. Vsako šolsko leto na našo šolo pridejo novi učitelji, ki jih skušamo seznaniti s prednostmi razvojne miselnosti. Letos smo bolj vključili starše, da bi tudi oni razumeli pomen teh načel, hkrati pa učencem in sodelavcem privzgojili načela razvojne miselnosti.*

*Načrte učnih ur in dejavnosti z učenci in starši, ki smo jih pripravili v okviru projekta, so preizkusili tako koordinatorji kot tudi drugi učitelji na šoli. O vsakem od njih smo razpravljali in razmišljali ter poskušali najti najboljše rešitve za njihovo izvajanje.*

*Naš projekt smo predstavili na srečanjih z učitelji v okrožju, učitelji, ki sodelujejo v evropskih projektih, srečanja pa je organiziral okrožni šolski urad. Izdelali smo plakate in roll-up stojala s predstavitvijo projekta ter jih postavili na vhodu v šolo, da so si jih lahko ogledali vsi, ki so jo obiskali. Projekt smo predstavili tudi na slovesnosti ob začetku novega šolskega leta, kamor so bili povabljeni tudi lokalni novinarji. Razširjanje informacij o projektnih srečanjih v Sloveniji in Španiji se je pojavilo v lokalnih časopisih in na družbenih omrežjih – na šolski Facebook strani.*

*S celostnim pristopom razvojne miselnosti opolnomočimo naše učence, učitelje in starše. Staršem ponujamo nasvete, kako ravnati z otroki doma, kako bolje komunicirati, kako jim prisluhniti, kako se jim približati v različnih starostnih obdobjih, kako reševati njihove dileme, kako jih spodbujati in usmerjati k iskanju njihovega resničnega jaza, spodbuditi trud in motivacijo za učenje. Pomembno vlogo imata refleksija in osebno razmišljanje, ki nam ponujata priložnost za nadaljnje izboljšanje in prilagajanje.*

**Daniela Danea, direktorica šole Scoala Gimnaziala**



### 1.2.6 Osnovna šola Marije Vere

Osnovna šola Marije Vere je med večjimi slovenskimi osnovnimi šolami. Nahaja se v Kamniku, majhnem mestu v severnem delu osrednje Slovenije, blizu Alp. Približno 70 zaposlenih skrbi za približno 600 učencev, ki prihajajo iz različnih okolij, od povsem mestnih (šola obdaja soseska, sestavljena iz stanovanjskih blokov) do primestnih z različnimi socialno-ekonomskimi ozadji in veliko mešanico narodnosti. Poleg Slovencev veliko naših učencev prihaja z jugovzhodnega Balkana, v zadnjem času so najmočnejša narodnostna skupina Albanci. To nam daje odlično priložnost, da vzgajamo učence v okolju, ki spodbuja in slavi raznolikost ter hkrati ceni priložnost, da se učimo drug od drugega. Projekt *MindSet Go! 2.0* nam pri tem zelo pomaga.

#### Namig

**Na ta način si prizadevamo, da bi na naši šoli uveljavili kulturo razvojne miselnosti:**

*Geslo naše šole je "Per aspera ad astra", kar pomeni "skozi težave do zvezd". Želimo spodbujati razvojno miselnost, da bomo z resničnim trdom (učenci, učitelji in drugo šolsko osebje ter starši) dosegli cilj boljšega in trajnejšega znanja ter tako izboljšali svoje sposobnosti in spretnosti.*

*Podporno gradivo, ki je nastalo v okviru tega projekta, delimo na učiteljskih konferencah in roditeljskih sestankih ter na naši šolski spletni strani. Projekt promoviramo z uporabo nasvetov ali brošur, da bi povečali ozaveščenost o naših skupnih ciljih. Velik poudarek dajemo tudi raznolikim aktivnostim med poukom in odmori, zato sta gibanje in učenje na prostem vključena v naš pouk. Uporabljamo ga od najmlajših do najstarejše generacije.*

**Damjan Snoj, ravnatelj osnovne šole Marije Vere**



### 1.2.7 STEP Inštitut

Zavod STEP Inštitut je inovativna zasebna neprofitna organizacija s sedežem v Sloveniji. STEP s strastno in raznoliko ekipo interdisciplinarnih strokovnjakov v svojem jedru skrbi za razvoj ljudi s pomočjo različnih inovativnih metod in celostnih pristopov.

Na STEP Inštitutu slovijo kot graditelji mostov, ki premostijo vrzeli med izobraževanjem in delom, gospodarstvom in javnim sektorjem, znanstveno teorijo in praktičnimi izkušnjami ter novoustanovljenimi in že uveljavljenimi organizacijami. Njihova ekipa strokovnjakov s področja psihologije, ekonomije in neformalnega izobraževanja prinaša edinstveno perspektivo, s katero se z ustvarjalnostjo in inovativnostjo lotevajo kompleksnih izzivov.

#### Namig

*Poslanstvo STEP Inštituta je omogočiti posameznikom, da uspevajo v poklicnem in zasebnem življenju, tako da jim pomaga odkriti in negovati njihove talente, razvijati ključne poklicne in mehke veščine, kot so komunikacija, čustvena inteligentnost, razvojna miselnost, mentorstvo in coaching.*

*V projektu MindSet Go! 2.0 je STEP ekipa spodbujala in podpirala projektne partnerje v procesu odkrivanja transformativne moči razvojne miselnosti, odkrivanja njihovih resničnih potencialov in začetka popotovanja k osebemu in poklicnemu razvoju.*

**Blanka Tacer, vodja projektov in trenerka na STEP Inštitutu**



### 1.3 Opredelitev razvojne miselnosti

Carol S. Dweck (glej npr. 2006) je ena vodilnih svetovnih raziskovalk na področju osebnosti, socialne psihologije in razvojne psihologije. Njene raziskave se nanašajo na prepričanja ljudi – kako ta vplivajo na njihove cilje in kako uspešni so pri njihovem doseganju. Carol Dweck je opredelila dve različni miselni naravnosti, ki usmerjata, kako dojemate sebe, kaj si želite in ali vam bo to uspelo doseči. Ti dve miselnosti sta razvojna miselnost in fiksna miselnost in ju lahko opišemo, kot je prikazano na spodnji sliki (slika 1.1).

Fixed mindset	Growth mindset
Either I'm talented in some area or I'm not.	I can get better at anything if I put in enough effort.
A mistake is proof that I am not successful enough.	When I make a mistake, I learn.
My performance is determined by my abilities.	My success is determined by the effort I put in and my attitude towards the problem.
Your success threatens me.	Your success inspires me.
I do not like new challenges.	Through challenges, I become a better version of myself.

Slika 1.1 Fiksna miselnost v primerjavi z razvojno miselnostjo (STEP Inštitut)

#### Citiranje

**Razvojna miselnosti**, ki jo je v svoji knjigi *Mindset (Miselna naravnost)* predlagala stanfordska profesorica Carol Dweck, opisuje ljudi, ki verjamejo, da je njihov uspeh odvisen od njih samih in menijo, da lahko s trdom in vztrajnostjo izboljšajo svoje spretnosti in inteligentnost. Sprejemajo izzive, vztrajajo pri ovirah, se učijo iz kritike in iščejo navdih v uspehih drugih.

Tisti, ki imajo **razvojno miselnost**, verjamejo, da lahko z vloženim časom, trdom in energijo postanejo boljši v določeni stvari. Najpomembnejša elementa sta delo na svojih pomanjkljivostih in proces, ne pa rezultat. Verjamejo, da lahko s časom, trdom in prakso dosežejo, kar si želijo. Nasprotje razvojne miselnosti je fiksna miselnost.

<https://tophat.com/glossary/g/growth-mindset/>



Raziskave o razvojni in fiksni miselnosti izhajajo iz psihološke perspektive in se ukvarjajo s posameznikovimi zaznavami (prepričanji). Pri ustvarjanju kulture znotraj celotne skupine zaposlenih v šoli moramo uporabiti teorije, ki organizacijo obravnavajo kot sistem. To pomeni, da moramo organizacijo namesto kot skupek posameznikovih zaznav obravnavati kot celoto, kjer si več posameznikov deli skupno miselnost. Na podlagi opredelitve razvojne miselnosti Carol Dweck to pomeni, da organizacija s kulturo razvojne miselnosti sprejema in se loteva izzivov, vztrajno deluje skozi različne vrste ovir ali težav, se uči iz kritike in išče navdih v uspehu drugih. S trdim delom, sčasoma in s poudarkom na procesih in ne na rezultatih se lahko organizacija razvija v želeno smer.

Da bi razumeli, kaj pomeni uvajanje razvojne miselnosti v šoli, lahko izhajamo iz misli Petra Sengea o učeči se organizaciji.

### Citiranje

*V učečih se organizacijah ljudje "nenehno širijo svoje zmožnosti za ustvarjanje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer se gojijo novi in širši vzorci razmišljanja, kjer se sproščajo kolektivne težnje in kjer se ljudje nenehno učijo, kako se učiti skupaj".*

Senge, 2006, str. 3.



## 2. del: Učecha se organizacija

V tem poglavju je na splošno opisana teorija učečih se organizacij Petra Sengea. Pregledamo pet področij disciplin, ki skupaj tvorijo učečo se organizacijo. Poglavje se konča z opisom 7 znakov neučeče se organizacije in vajo, v kateri lahko z različnimi znaki ocenite svojo šolo.

### 2.1 Učecha se organizacija

Peter Senge v svoji knjigi *The Fifth Discipline* (2006) opisuje, kako pet različnih dejavnikov soustvarja učečo se organizacijo. To so sistemsko razmišljanje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, oblikovanje skupnih vizij in timsko učenje. Senge različne dejavnike imenuje discipline, da bi ponazoril, da se moramo aktivno učiti, da bi obvladali te kompetence ali spretnosti. V konceptu "učeče se organizacije" se skriva razumevanje, da je to obvladovanje stalen proces učenja, ki vključuje vse udeležence na vseh ravneh v organizaciji. Pomeni tudi, da mora učenje postati del vsakodnevnega dela na vseh ravneh organizacije. Zato ni dovolj, da se izobražuje le eden ali nekaj zaposlenih v celotni organizaciji. Prav tako ni dovolj, da vodstvo sprejme odločitve, ki naj bi jim zaposleni sledili. Da bi bila organizacija uspešna, je treba znati izkoristiti predanost in sposobnost učenja vseh zaposlenih.

#### Pomembno

Pet dejavnikov je medsebojno povezanih in soodvisnih, da bi ustvarili učečo se organizacijo.

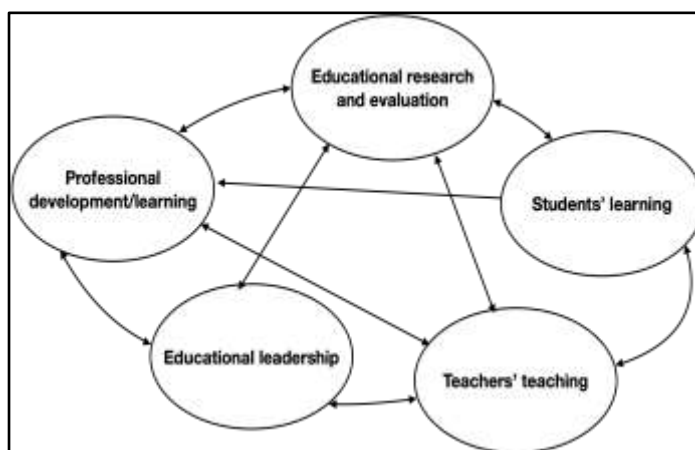
- "Oblikovanje *skupnih vizij* spodbuja dolgoročno zavezanost."
- "*Mentalni modeli* se osredotočajo na odprtost, ki je potrebna za odkrivanje pomanjkljivosti naših sedanjih načinov videnja sveta."
- "*Timsko učenje* razvija sposobnosti skupin ljudi, da iščejo širšo sliko onkraj individualnih perspektiv."
- "*Osebno mojstrstvo* spodbuja osebno motivacijo, da se nenehno učimo, kako naša dejanja vplivajo na naš svet. Brez osebnega mojstrstva so ljudje tako zelo zatopljeni v reaktivno miselnost ("nekdo/nekaj drugega povzroča moje težave"), da jih sistemska perspektiva močno ogroža."
- "*Sistemsko razmišljanje* omogoča razumevanje najbolj subtilnega vidika učeče se organizacije – novega načina, kako posamezniki dojemajo sebe in svet."

Senge, 2006, str. 12.

#### 2.1.1 Sistemsko razmišljanje

Šolo je treba obravnavati kot kompleksen sistem, v katerega so vključeni različni elementi, ki so povezani v celoto in vplivajo drug na drugega – tvorijo ekološki sistem. Avstralski raziskovalec Stephen Kemmis podaja sliko ekološkega sistema šole (Kemmis et al., 2014, str. 52). Različne dele ekološkega sistema obravnava kot prakse in razlikuje med naslednjimi praksami v izobraževalnem kontekstu: raziskovanje in vrednotenje izobraževanja, strokovni razvoj/učenje, vodenje in upravljanje izobraževanja, izobraževalna praksa učiteljev v razredu (poučevanje) ter akademske in socialne prakse učencev (učenje). Spodnja slika prikazuje, kako teh pet praks medsebojno deluje in vpliva druga na drugo (slika 2.1). Za spreminjanje kulture ni dovolj, da se osredotočimo le na en del sistema, temveč mora delo vključevati vse prakse.





Slika 2.1 Teorija ekologije praks (povzeto po Kemmis et al., 2014, str. 52)

**Sistemsko razmišljanje pomeni, da smo sposobni videti celoto in opaziti vzorce med različnimi deli sistema.** Ker smo pogosto tudi sami del sistema, je lahko težko opaziti vzorce med različnimi deli, ki sestavljajo celoto. Navadno vidimo posnetke posameznih delov in jih uporabimo kot izhodišče pri oblikovanju razumevanja sistema kot celote. Tveganje razdrobljene resničnosti je, da nismo sposobni videti najboljših rešitev za svoje težave in da ne vidimo vseh posledic svojih dejanj. Prikrajšani smo tudi za občutek pripadnosti večji celoti.

Sistemsko razmišljanje je predpogoj za vzpostavitev učeče se organizacije. Če nimamo pregleda nad celoto, ne bomo mogli videti, kako so druga področja povezana in soodvisna.

### Opomba

*"Bistvo učeče se organizacije je sprememba miselnosti – od tega, da se vidimo ločene od sveta, k temu, da smo povezani s svetom, od tega, da vidimo, da težave povzročajo nekdo ali nekaj 'tam zunaj', k temu, da vidimo, kako naša lastna dejanja povzročajo težave, ki jih doživljamo."*

Senge, 2006, str. 12.

### 2.1.2 Osebno mojstrstvo

Kot pove že ime, gre pri osebnem mojstrstvu za obvladovanje določenih spretnosti. Gre za "nenehno pojasnjevanje in poglobljanje osebne vizije, osredotočanje energije, razvijanje potrpežljivosti in objektivno gledanje na resničnost" (Senge, 2006, str. 7).

V učeči se organizaciji sta odločilni pripravljenost in sposobnost posameznikov za učenje. Vendar pa vodstvo v organizacijah le redko spodbuja razvoj osebnega mojstrstva, da bi lahko uporabili spretnosti in vire. Mnoge na novo usposobljene učiteljice vodita predanost in iskrena želja, da bi lahko vplivali na življenje otrok in učencev ter ga spremenili na bolje. Toda sčasoma ta energija izgine, kar negativno vpliva tudi na sposobnost organizacije, da se uči in spreminja.

Druga težava pri osebnem mojstrstvu je, da ljudje pogosto čutijo odpor do učenja. Učenje zahteva miselni napor in trdo delo, naš razum pa se želi temu naporu čim bolj izogniti. Tako naš intelekt postavlja različne kognitivne ovire, ko se poskušamo naučiti novih stvari. Medtem ko lahko učenje opišemo kot ustvarjanje neravnovesja z izzivanjem misli ali ideje, lahko kognitivne ovire opišemo kot način za ohranjanje ali ponovno vzpostavitev tega ravnovesja.



To pomeni, da si naš intelekt v največji možni meri prizadeva sodelovati z zunanjim svetom na način, ki predvsem potrjuje tisto, kar že vemo, saj se tako izognemo kognitivnemu naporu, ki bi ga zahtevalo učenje. Psihološki izraz za to je *asimilacija*, kar pomeni, da se nove informacije spremenijo tako, da ustrezajo tistemu, kar že poznamo. Čeprav bi se velika večina opisala kot ljudi, ki imajo radi izzive in se želijo razvijati, naši možgani uporabljajo različne kognitivne ali miselne bližnjice, da bi se izognili prav temu. Ob branju tega si boste morda rekli: *No, to verjetno velja za veliko ljudi, ne pa zame, saj me zelo zanima učenje in se želim razvijati*. Žal vas bomo razočarali, vendar je prav ta misel prav takšna kognitivna bližnjica. Menite, da ste izjema.

Dejstvo je, da imamo vsi ljudje intelekt, ki ga lahko opišemo kot "kognitivnega lakomneža" (Katz in Dack, 2013, str. 52), kar pomeni, da si prizadevamo za čim manjši kognitivni napor in se zato čim bolj izogibamo spremembam. Kot pštrosi tiščimo glavo v pesek. Težave radi vidimo ali postavljamo zunaj sebe in mislimo, da je nekdo drug tisti, ki jih mora rešiti.

### Citiranje

*"Disciplina osebnega mojstrstva se začne z razjasnitvijo stvari, ki so nam resnično pomembne, in z življenjem v službi naših najvišjih želja."*

Senge, 2006, str. 8.

### 2.1.3 Mentalni modeli

Področje mentalnih modelov se ukvarja z različnimi vrstami predpostavk, posplošitev in podob, ki vplivajo na naše razumevanje sveta in na to, kako se obnašamo v odnosu do sveta. Ti miselni modeli v nas pogosto obstajajo nezavedno, kar pomeni, da se tudi ne zavedamo, kako nas nadzorujejo.

### Primer

Oglejmo si konkreten primer Petra Sengeja (2006, str. 8).

Če se sodelavec oblači elegantno, lahko sklepamo, da živi v "elegantni" soseski.

Če se nekdo obleče pomanjkljivo, lahko mislimo, da mu je vseeno, kaj si mislijo drugi.

Noben od teh sklepov ni nujno resničen. Vendar bodo naši miselni modeli zagotovo vplivali na to, kako se obnašamo do različnih ljudi v tem primeru – in zato bodo na te ljudi vplivali tudi v naslednjem koraku.

V organizaciji, kot je šola, imajo mentalni modeli posameznikov v sistemu velik vpliv na obstoječo kulturo. Lahko gre za pogled na vlogo učitelja, pogled na sodelavce, pogled na učenje, pogled na učence in njihovo vlogo, pogled na starše ali pogled na vodje in njihove odgovornosti. Do neuspehov pogosto pride zaradi negativnih miselnih modelov. Zato je treba veliko dela vložiti v to, da postanejo obstoječi mentalni modeli vidni in da se jih obdelata.



## Citiranje

*"Disciplina dela z miselnimi modeli se začne z obračanjem ogledala navznoter: naučimo se odkriti svoje notranje slike sveta, jih postaviti na površje in jih kritično preveriti. Vključuje tudi zmožnost vodenja 'učljivih' pogovorov, v katerih sta uravnoteženi raziskovanje in zagovorništvo, pri čemer ljudje učinkovito razkrivajo svoje lastno razmišljanje in omogočajo, da na to razmišljanje vplivajo drugi."*

Senge, 2006, str. 8.

### 2.1.4 Oblikovanje skupne vizije

Močna skupna vizija, ki jo delijo vsi zaposleni v organizaciji, je predpogoj za ustvarjanje uspehov v organizaciji. Vendar pa ni dovolj, da vizijo uresničuje le vodstvo ali vodje ali da se zaposlenim reče, naj sledijo viziji. Skupna vizija mora prežemati organizacijo tako, da vsi zaposleni občutijo pristno željo po delu in delovanju v skladu s splošnimi cilji, vrednotami in vizijami.

## Citiranje

*"Praksa skupne vizije vključuje veščine odkrivanja skupnih 'slik prihodnosti', ki spodbujajo pristno zavezanost in vključevanje, ne pa prilagajanje. Pri obvladovanju tega dejavnika se vodje naučijo, kako kontraproduktivno je, če skušajo narekovati vizijo, ne glede na to, kako iskrena je."*

Senge, 2006, str. 9.

### 2.1.5 Timsko učenje

Ta vidik temelji na spoznanju, da sta skupno znanje in usposobljenost skupine večja od vsote znanja in usposobljenosti posameznikov. Ko se skupine razvijajo in učijo, to pomeni, da se razvijajo tudi posamezniki v skupini, in to celo hitreje, kot bi se razvijali posamezno. Predpogoj za to pa je, da skupina razvije spretnost sodelovanja.

Ključni dejavnik timskega učenja je dialog. Z dialogom ali "svobodno izmenjavo pomenov", kar je prvotni pomen besede, lahko skupina pridobi dostop do misli, mnenj in perspektiv, ki sicer posamezniku ne bi bile na voljo. Tako lahko skupina ustvari spoznanja, ki segajo dlje od razumevanja vsakega posameznika.

## Opomba

Dialog se razlikuje od razprave.

V dialogu si prizadevamo prikazati različne misli in perspektive posameznikov, da bi pridobili večji skupni vpogled ali znanje.

V razpravi si različni udeleženci izmenjujejo mnenja v obliki tekmovanja, v katerem je mogoče zmagati ali izgubiti.

Pri doseganju resničnega sodelovanja obstaja več ovir. Velikokrat se zgodi, da zagovarjamo svoja mnenja, namesto da bi jih vključili v kritični pregled. Takšni obrambni odzivi lahko ogrozijo sodelovanje. Če nam jih uspe ozavestiti in tudi deliti z drugimi, lahko prispevajo k ustvarjanju koristi za učenje celotne skupine.



### 2.1.6 Povzetek

Pet zgoraj na kratko opisanih dejavnikov je bistvenih pri ustvarjanju učeče se organizacije, za katero je značilna kultura razvojne miselnosti. Pomembno se je zavedati, da se obvladovanje petih dejavnikov nikoli ne konča, ampak je neprekinjeno delo skozi vse življenje. Več ko se učite, bolj boste spoznali, da še česa ne znate ali ne zmorete.

#### Citiranje

"Nikoli ne morete reči: 'Mi smo učeča se organizacija', tako kot ne morete reči: 'Jaz sem razsvetljena oseba'."

Senge, 2006, str. 10.

Teh pet dejavnikov se razlikuje od drugih, bolj tradicionalnih učnih disciplin v poklicnem življenju. Razlika je v tem, da je tukaj opisanih pet dejavnikov v smislu, da gre za to, kako razmišljamo, kaj želimo in kako sodelujemo.

Pomembno je, da jih razumemo kot pristop in ne kot model, ki ga je treba uporabiti. **Uspešnih organizacij ni mogoče kopirati, temveč jih je treba razumeti in razvijati v okviru njihovega lastnega konteksta.**

## 2.2 Znaki organizacije, ki se ne uči

Pogosto z lahkoto beremo o različnih dejavnikih uspeha in značilnostih ter imamo občutek, da se marsikaj ujema z lastnim kontekstom. Žal pa je ta občutek pogosto posledica tega, da ne opazimo lastnih predsodkov in svojih dejanj ne preverimo kritično. Resnica je, da večina organizacij ne deluje tako učinkovito, kot bi radi verjeli, ampak se v resnici precej slabo razvija in uči.

Organizacije lahko trpijo zaradi tako imenovanih učnih težav. Peter Senge (2006) je opredelil 7 različnih učnih nezmožnosti, ki so značilne za različne vrste organizacij. Te so:

- Jaz sem moj položaj.
- Sovražnik je tam zunaj.
- Iluzija prevzemanja odgovornosti.
- Fiksacija dogodkov.
- Prilika o kuhani žabi.
- Ugotovitev, da se učimo iz izkušenj.
- Mit o vodstveni ekipi.

V preglednici, ki sledi, so na kratko opisane različne učne težave.

## Preglednica 2.1 Opisi in znaki učnih težav v organizacijah

Učne težave	Opis/znaki
Jaz sem moj položaj.	Pojavi se, ko se počutimo kot del sistema, na katerega nimamo vpliva ali pa je ta zelo majhen. Znak te težave je, da ljudje svoje delo opisujejo kot različne naloge, ne pa tudi, kako te naloge vplivajo na organizacijo kot celoto. Opravljamo svoje delo in smo odgovorni le za svoje področje.
Sovražnik je tam zunaj.	Pojavi se, kadar se ne vidimo kot del sistema in zato ne vidimo, kako naša dejanja vplivajo na celoto. Znak te težave je, da ljudje, ko gre kaj narobe, poiščejo grešnega kozla zunaj sebe.
Iluzija prevzemanja odgovornosti.	Pojavi se, kadar ukrepamo hitro, ne da bi raziskali vzrok težav. Znak te težave je, da so ljudje preveč dejavni in se odzivajo, namesto da bi delovali.
Osredotočenost na dogodke.	Pojavi se, ko se preveč osredotočimo na posamezne dogodke, namesto da bi videli vzorce v počasnih, postopnih spremembah. Znak te težave je, da ljudje drobijo dogodke in izgubijo sposobnost ustvarjalnega razmišljanja.
Parabola o kuhani žabi.	Pojavi se, ko izgubimo sposobnost zaznavanja počasnih, zaporednih procesov. Znak te težave je, da se ljudje nenadoma soočijo s težavo, ki je niso predvideli.
Ugotovitev, da se učimo iz izkušenj.	Pojavi se, kadar ne prejmemo informacij o posledicah svojih odločitev. Znak te težave je, da je organizacija razdeljena na ločene enote, ki med seboj ne sodelujejo.
Mit o vodstveni ekipi.	Pojavi se, ko je organizacijska klima takšna, da se bojimo, da bomo izpadli negotovi in nevedni. Znak te težave je, da so različna mnenja zamolčana in da tisti, ki imajo drugačno mnenje, molčijo.

<https://www.peterkang.com/the-seven-learning-disabilities-from-the-fifth-discipline/>



Čeprav so primeri učnih težav Petra Sengeja večinoma povezani s podjetji, lahko potegnemo vzporednice s šolo kot organizacijo. V spodnji vaji lahko izzive, ki izhajajo iz različnih učnih težav, uporabite za razmislek o svoji šoli ali organizacije.

## Vaja

Ali ima vaša šola kakšne učne težave? Kot vodilo uporabite naslednje značilnosti izzivov in ocenite, v kolikšni meri trditve veljajo za vašo šolo.

### **Jaz sem moj položaj**

Kako pogosto je v moji organizaciji/šoli sodelovanje oseb, ki imajo različne vloge in položaje, npr. učitelji različnih predmetov?

### **Sovražnik je tam zunaj**

Kako dobro je moja organizacija/šola sposobna videti sebe kot del sistema, npr. razumeti svojo vlogo/delež pri stvareh, ki morda ne gredo po načrtih?

### **Iluzija prevzemanja odgovornosti**

Kako pogosto se dogaja, da ukrepamo, preden razmislimo o vzrokih za določeno situacijo v moji organizaciji/šoli, npr. da učencu namesto pogovora z njim o vzrokih za njegovo vedenje raje izrečemo vzgojni ukrep?

### **Osredotočenost na dogodke**

V kolikšni meri si moja organizacija/šola prizadeva videti širšo sliko, npr. da vidi, razume nek dogodek kot del celote in ne zgolj kot posamezen dogodek?

### **Parabola o kuhani žabi**

Kako pogosto se v moji organizaciji/šoli dogaja, da ne prepoznamo majhnih sprememb, npr. da učenec začne manjkati pri pouku in potem sčasoma opusti šolanje?

### **Ugotovitev, da se učimo iz izkušenj**

Kako pogosto se v moji organizaciji/šoli aktivno pogovarjamo o posledicah naših dejanj in odločitev, npr. na sestanku med sodelavci, na katerem obravnavamo preteklo situacijo ali projekt?

### **Mit o vodstveni ekipi**

V kolikšni meri moja organizacija/šola podpira različna mnenja, npr. ali je nekdo utišán ali cenjen, ko pove svoje mnenje in izpostavi drugačno perspektivo?



## Del 3: Smernice

V tem delu boste spoznali različne primere in strategije, ki jih je mogoče povezati z ustreznim dejavnikom učee se organizacije. Smernice so pripravljene na podlagi izkušenj, ki jih ima Fridaskolan že več kot 30 let pri ustvarjanju dobrega učnega okolja in šolske klime.

V vsakem skopu tega dela se boste seznanili z različnimi primeri, ki jih je mogoče uporabiti v komunikaciji in sodelovanju z različnimi osebami v organizaciji s ciljem ustvarjanja skupnega razumevanja.

### 3.1 Sistemsko razmišljanje

Uvajanje systemskega razmišljanja v organizaciji je proces, ki zahteva predanost in sodelovanje celotne organizacije. S systemskim razmišljanjem se ustvari priložnost za odprtost in povratne informacije, ki jih organizacija potrebuje za nenehno izboljševanje in razvoj.

#### 3.1.1. Razvoj skupnega razumevanja sistema

Predpogoj, da organizacija postane systemsko misleča, je ta, da vsi zaposleni razumejo, kaj systemsko razmišljanje pomeni in zakaj je pomembno. Metafore, slike ali zgodbe so lahko način, da vsi zaposleni razumejo načela in cilje systemskega razmišljanja.

V ta namen lahko uporabimo zgodbo Thomasa Edisona.

#### Primer

Ko pomislite na Thomasa Alvo Edisona, verjetno pomislite na žarnico. Morda ne veste, da Edison ni izumil žarnice. Podobno žarnico je leta 1879 izumil in patentiral britanski kemik Joseph Wilson Swan. Edisona sta namesto tega proslavili dve drugi stvari. Edison je razvil žarnico, da je lahko svetila močno in dolgo časa (del). Ustvaril pa je tudi sistem, v katerega je bilo mogoče priključiti žarnico (celota).

Ni si težko predstavljati, da je Edison po dolgem času, ko je s pomočjo drugih trdo delal na svojem izumu in po številnih neuspehih, hrepenel po tem, da bi ga delil z drugimi. Toda kako bi bilo to mogoče? V tistem času ni bilo ne vtičnic ne stikal, ki bi jih lahko uporabljali. Treba je bilo ustvariti popolnoma nov sistem. Treba je bilo napeljati žice in oblikovati napeljave. Zavarovalnice so postale skeptične in zahtevale, da je treba razviti varovalke.

Po dolgem delu je Edison našel rešitev problema in končno je lahko pokazal svoj izum. V New Yorku je organiziral premierno predstavitev. Povabljenih je bilo veliko ljudi, ki pa niso vedeli, kaj naj pričakujejo. Ko je Edison pritisnil na stikalo, je Menlo Park zasijal. Občinstvo še ni videlo česa podobnega. Izkušnja s sistemom razsvetljave je bila čarobna in Edisona so poimenovali čarovnik iz Menlo Parka.

S pomočjo zgodbe o Edisonu in žarnici lahko ustvarimo razumevanje pomena sistema in tega, kako so vsi deli sistema potrebni in pomembni za celoto. V dialogu lahko načelo sistema prenesemo tudi v drug kontekst.

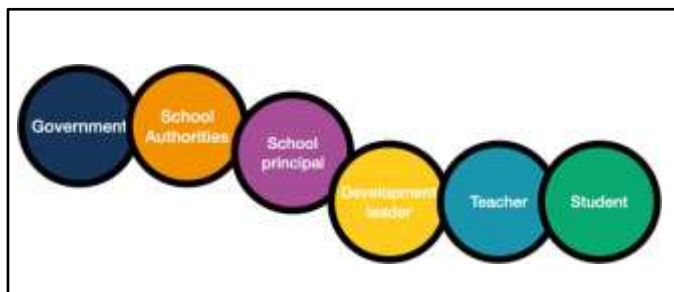
#### Vaja

Edison je potreboval sistem, ki bi omogočil, da bi žarnica svetila močno in dolgo časa.

O šoli razmišljajte kot o sistemu in razpravljajte o naslednjem vprašanju:

*Kateri deli so potrebni, da bodo učenci dolgo in svetlo sijali?*

Drug način za oblikovanje skupnega razumevanja sistema, katerega del smo, je prepoznavanje in vizualizacija sistema na različne načine. To lahko na primer storimo z vizualizacijo procesov, vlog in odnosov (slika 3.1).



**Slika 3.1** Primer usmerjevalne/podporne verige v izobraževalnem kontekstu

### Vaja

Kako je videti veriga vodenja/podpore pri razvojnem delu na vaši šoli?

Kakšne so različne vloge in procesi na šoli?

Na kakšen način poteka komunikacija/dialog med posamezniki, ki imajo različne vloge?

Katere informacije/povratne informacije bodo pomembne?

Priprava usmerjevalne/podporne verige za razvojno delo v vaši organizaciji je lahko koristna strategija za prepoznavanje in razumevanje različnih vlog in meja. Hkrati lahko organizaciji pomaga doseči soglasje in boljše razumevanje celote in delov sistema, kot tudi tega, kako lahko posamezni deli na različne načine prispevajo k dobrobiti celote.

### Opredelitev

**Vmesnik** se nanaša na točko, kjer dva dela organizacije sodelujeta pri izvajanju določene dejavnosti ali procesa. V šolskem kontekstu se prenos nanaša predvsem na informacije ali povratne informacije. Vmesnik v verigi moči je kritična točka, kjer morajo različni deli verige komunicirati in sodelovati, da bi celota delovala na zaželen način.

S skupnim razumevanjem celote in delov sistema med vsemi zaposlenimi lahko vsi prispevajo k dobrobiti celote. Hkrati se ustvarita občutek in razumevanje, da so za dobro delovanje sistema potrebni vsi njegovi deli. Šola, kot si jo predstavljamo, nastane šele takrat, ko vsi deli postanejo celota.

### Citiranje

"Vzajemno delujoče celote (kot so živi organizmi) so več kot le vsota elementarnih delcev."

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/holism>





### 3.1.2 Prizadevajte si videti gozd in drevesa

Vsi deli sistema so povezani in tvorijo celoto. Ker so deli povezani in vplivajo drug na drugega na različne načine, je pomembno, da znamo zamenjati perspektivo in gledati tako na dele kot na celote. Običajno smo nagnjeni k temu, da opazujemo le posamezne dele sistema.

Da bi se lahko osredotočili na celoto, moramo ustvariti razdaljo do te celote. Še posebej težko je videti celoto, če smo sami del sistema. Zato moramo poiskati strategije, kako izstopiti iz okvirja in narediti korak nazaj.

#### Namig

Oglejmo si primer.

Predstavljajte si, da stojite pred sliko. Vidite kapljice različnih barv, ki na videz brez logike ležijo druga ob drugi. Če naredite nekaj korakov nazaj, lahko namesto tega opazujete celoten motiv slike in manjši barvni madeži nenadoma dobijo smisel. Postanejo pomembni za motiv.

Da bi lahko z modrostjo razmišljali o vsakem delu sistema, moramo poiskati strategije, s katerimi se lahko oddaljimo od celote in si jo ogledamo. Da bi razumeli, kako nam lahko razdalja pomaga ustvariti celostno razumevanje, lahko uporabimo prisposodbo "balona na vroč zrak".

#### Primer

Predstavljajte si, da ste se izgubili v gozdu. Ne veste, v katero smer je treba iti, da bi našli pot iz gozda. Nenadoma se pred vami pojavi balon na vroč zrak. Vstopite vanj in se odlepate od tal.

S pomočjo balona se ustvari razdalja in gozd se vam pokaže z drugačne perspektive. Ko si gozd ogledate od zgoraj, veliko lažje razmišljate o tem, katero pot bi morali izbrati, da bi našli pot iz gozda. Razdalja in sprememba perspektive postaneta ključnega pomena za to, da lahko vidite celoto in pametno razmislite o naslednjem koraku.

Organizacija mora zbrati in uporabiti različne strategije, da lahko ustvari razdaljo v različnih kontekstih. Tukaj je nekaj primerov strategij:

#### Biti drug drugemu balon na vroč zrak

V resnici lahko sodelavci drug drugemu služijo kot ta balon. Predstavljajte si, da se oseba sooča z izzivom in ne more ugotoviti, katero ravnanje bi bilo najboljše. Spremembo perspektive ustvarijo sodelavci s postavljanjem vprašanj, kar omogoči pogled na situacijo iz drugačne perspektive.

#### Sprememba prostorov

Včasih si lahko pomagamo tako, da zamenjamo prostor ali kraj v trenutkih, ko je to še posebej pomembno. S tem lahko ustvarimo razdaljo in vidimo večjo celoto ali več celot. Če ostanemo na mestu, kjer delujemo vsakodnevno, nam lahko to okolje oteži razumevanje in sprememboperspektive. Težko se odrečemo nečesa, kar je tik pred nami, saj nas številne stvari v tem okolju spominjajo prav na to. To postane ovira, če želimo voditi dialoge, ki zahtevajo spremembo perspektive. Z menjavo prostorov se lahko izognemo opominjanju na to, kar je najbližje, hkrati pa je to lahko znak, da delo, ki ga je treba opraviti, zahteva, da se oddaljimo in si ogledamo širšo sliko.



## Nepoznavanje položaja

Vsako, ki ni del sistema, ima drugačne možnosti in priložnosti za videnje celote in razmišljanje o sistemu kot tisti, ki je sredi sistema. To priložnost lahko uporabimo na različne načine. Po eni strani si lahko pri opazovanju nečesa ali izvajanju intervjujev pomagamo z nekom, ki ni del organizacije. Oseba, ki ne ve ničesar o sistemu, lahko postavlja drugačna vprašanja in prispeva drugačna razmišljanja kot ljudje znotraj sistema. Enak rezultat lahko dosežemo, če dovolimo, da si različni deli sistema med seboj pomagajo ustvariti distanco. Pri razvojnem delu lahko na primer dve različni delovni/projektni skupini delujeta kot medsebojna kritična prijatelja. Kadar ne poznate podrobnosti nekega konteksta, lahko postavljate vprašanja, ki lahko prispevajo k spremembi perspektive.

### 3.1.3 Delujte v korist celote

V vsakdanjem življenju si lahko na podlagi majhnega števila informacij zlahka ustvarimo podobo o kontekstu. Navadno vidimo posnetke, posamezne dogodke, primere in jih uporabljamo pri sprejemanju odločitev. V šolah se učitelji in vodje čez dan soočajo z različnimi kritičnimi vprašanji in številne odločitve sprejemajo hitro, brez veliko časa za razmislek. Pogosto je posledica tega to, da rešitve ne prispevajo k želenemu rezultatu, da se problem ponovi ali da se zaradi naših odločitev pojavijo dodatni izzivi.

#### Primer

Učenec pride k učitelju in opiše, da je trenutno v stresni situaciji zaradi oblice šolskega dela. Zato želi spremeniti datum za ocenjevanje pri predmetu tega učitelja. Učitelj, ki želi ustvariti dobre pogoje za svoje učence, spremeni datum ocenjevanja. Učenec je zadovoljen.

Vendar pa se kmalu pritoži drug učenec, ki je nezadovoljen z novim datumom, saj je moral zaradi priprav na ocenevanje za prvi datum spremeniti druge obveznosti.

Tretji učenec izrazi nezadovoljstvo z novim datumom, ker se prekriva z obveznostjo pri drugem predmetu.

Primer kaže, kako lahko odločitev, ki je bila sicer sprejeta z najboljšimi nameni, vendar prehitro in na podlagi ozkega pogleda na kontekst (na izkušnjo posameznega učenca), povzroči nove izzive za druge dele sistema.

S sistemskim razmišljanjem lahko razumemo sistem in poiščemo strategije, ki nam dajejo več možnosti, da delujemo tako, da je to dobro za čim več ljudi. Sistem lahko razdelimo na različne ravni: scenarij in primer. Primer pomeni posamezne dogodke, scenarij pa splošno raven, celoto, ki jo tvorijo posamezni deli. Da bi delovali v korist celote, je pomembno, da odločitve sprejemate na podlagi splošne ravni, za katero ste odgovorni. S pomočjo primerov, posameznih dogodkov, lahko zbiramo informacije in spoznanja, vendar moramo odločitve sprejemati na podlagi scenarija.

Da bi se izognili prevelikemu številu odločitev na ravni posameznega primera ter namesto tega sprejemali odločitve in **delovali v najboljšem interesu celote**, so lahko v pomoč naslednje strategije:

#### Dajte si čas

Hitre odločitve, pri katerih si ne vzamemo časa, da bi si stvari ogledali na ravni scenarija, pogosto povzročijo težave. Zato si moramo vzeti čas za razmislek. To lahko preprosto storimo tako, da v prvem koraku samo prisluhnemo osebi in jo prosimo, da se po odgovor vrne kasneje tekom dneva. Poleg tega, da s to strategijo ustvarimo več časa za razmislek, damo prejemniku tudi signal, da je njegovo vprašanje pomembno in zato potrebuje poglobljen razmislek.



### Uporabite scenarij in primere

S pomočjo razumevanja in upoštevanja scenarija (celote) in posameznih primerov si lahko sodelavci na šoli, ki si prizadevajo za skupen jezik in razumevanje, pomagajo pri sprejemanju odločitev tako za dobrobit posameznega primera kot tudi celote.

### Zberite več informacij

Da bi se izognili odločitvam, ki temeljijo na naših predsodkih in posameznih posnetkih, je pametno zbrati različne poglede in prisluhniti različnim ljudem.

Delovanje v korist celote ne pomeni vedno, da so ali bodo vsi zadovoljni. Toda če človek razume sistem in dobi informacije o razlogih za neko odločitev, lahko večina ljudi meni, da je ta v redu, čeprav ni nujno najboljša za posameznika. V zvezi s primerom učenca, ki je želel drug datum za ocenjevanje, to pomeni, da je lahko učenec razočaran, če se datum ne spremeni, vendar lahko hkrati tudi razume odločitev.

#### 3.1.4 Razumeti pomeni videti vzorec

Vzorci so pomembni pri sistemskem razmišljanju. Če smo pozorni na vzorce, lahko bolje razumemo sistem, vidimo več možnosti za ukrepanje in si ustvarimo občutek, da smo korak pred drugimi – da delujemo, namesto da bi se odzivali.

Ko lahko na različne načine ustvarimo distanco do sistema, lahko opazimo tudi vzorce. V vzorcih, ki se pojavijo, dobimo vpogled v različne možnosti delovanja. Lahko preberemo igro in predvidimo, kaj se bo zgodilo.

Ko so Wayne Gretzkyja, enega najuspešnejših hokejistov vseh časov, vprašali o njegovi strategiji zmagovanja, je odgovoril: "*Preprosto. Vedno grem tja, kjer ploščka še ni.*" Z ustvarjanjem mentalne in/ali fizične razdalje od vsakdanjega življenja se lahko naučite bolje brati igro in tako ustvarjate pogoje, da boste korak pred drugimi. V prihodnost ne moremo videti, lahko pa prepoznamo vzorce, ki lahko služijo kot napoved prihodnjega delovanja sistema. Razumeti torej pomeni videti vzorec.

Za konkretizacijo se sklicujmo na šolski kontekst. Na Švedskem imajo učitelji vsako leto sestanke z učenci in njihovimi starši. Na teh srečanjih se izpostavijo različna področja razvoja učencev. To je lahko na primer verbalno sodelovanje učencev v razredu. Vzorec, ki se pogosto pokaže, je, da je veliko učencev na podobni ravni in da se ta raven pogosto ohranja med učenčevim šolanjem. Ta vzorec je zanimiv z več vidikov. Zakaj se zdi, da ima več učencev enake izzive? In zakaj se zdi, da učenci sčasoma ne v večji razvijejo teh veščin za verbalno sodelovanje?

Na to je enostavno gledati z vidika posameznika, kjer je za spremembe odgovoren učenec. Vendar lahko s pomočjo vizualizacije vzorca o tem razmišljamo na drugačen način. Kaj pa, če bi lahko sprememba učnih metod in učnega okolja prinesla spremembo za vse učence?

Uporabimo primer učencev, ki v razredu niso verbalno aktivni, da vidimo, kako nam lahko ta vzorec pomaga razumeti to težavo s širšega vidika in najti rešitev, ki ni odvisna od zmožnosti posameznega učenca.





## Primer

Če podrobneje preučimo učno situacijo, ugotovimo, da je najpogostejši način učenčeve verbalne aktivnosti v razredu dvig roke, da bi odgovoril na učiteljeva vprašanja.

Kaj bi lahko storili, da bi spremenili vzorec poučevanja in ne bi obravnavali le enega učenca naenkrat? Kaj bi se zgodilo, če bi učenci namesto tega vodili dialoge v parih?

Nenadoma bo več učencev verbalno aktivnih. Vsak učenec bo imel več možnosti, da krepí večšine ustnega izražanja, poleg tega pa bodo učenci imeli priložnost govoriti v parih ali manjših skupinah in net pred celotnim razredom.

Z osredotočanjem pozornosti na celote, vzorce in kontekste lahko izziv razumemo na nov način, vidimo več možnosti za ukrepanje in dosežemo trajnostno spremembo – lahko naredimo spremembo, ki je pomembna.

Pri sistemskem razmišljanju gre za preučevanje celote, vzorcev in kontekstov namesto ločenih in razmejenih dogodkov. S sistemsko perspektivo lahko sprejemamo trajnostne odločitve in delujemo na način, ki prinaša spremembe in je dober za čim več ljudi. Russel Ackoff, guru voditeljstva, je izrazil težnjo, ki jo vsebuje sistemsko razmišljanje. Namesto da vlagate čas in trud v posamezne primere, kar stane veliko energije, se osredotočite na sporočanje pravil, ki veljajo za vse.

## Citiranje

*"Ne borite se proti sistemu, spremenite pravila in sistem se bo spremenil sam."*

Russell Ackoff

## 3.2 Osebno mojstrstvo

V učeči se organizaciji je osebno mojstrstvo ključni dejavnik. Osebno mojstrstvo je povezano s posameznikovo voljo in sposobnostjo za učenje. Gre za znanje, sposobnosti in razumevanje, pa tudi radovednost in željo po doseganju cilja. Ker se vsi posamezniki v organizaciji razvijajo in učijo, to ne prispeva le k napredku in zavzetosti posameznika, temveč tudi k večji prožnosti in prilagodljivosti organizacije v spreminjajočem se svetu. Na splošno lahko osebno mojstrstvo prispeva k uspehu tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije.

## Citiranje

*"Organizacije se učijo le prek posameznikov, ki se učijo. Učenje posameznikov ne zagotavlja organizacijskega učenja. Vendar brez njega ni organizacijskega učenja."*

Peter Senge, 2006, str. 129

### 3.2.1 Ustvarjalna napetost – ključni dejavnik

Posameznik lahko na eni strani izrazi željo in cilj, da se želi učiti in razvijati, na drugi strani pa počne nekaj povsem drugega. Vsak posameznik ima trenutno stanje, tj. svojo realnost (kje je) v odnosu do želenega (kaj si želi). Prostor med to sedanjo resničnostjo in vizijo, ustvarja ustvarjalno napetost, prizadevanje, da bi ju združili. Ustvarjalna napetost je ključ do osebnega mojstrstva, saj vsebuje gonilno silo in gibanje.

Čeprav je osebno mojstrstvo individualen proces, ga je mogoče v kolektivnem kontekstu izpostaviti in krepiti na različne načine. V nadaljevanju najdete dve različni strategiji, ki lahko posameznikom pomagata pri iskanju njihove ustvarjalne napetosti.

#### Čas za razmislek

V okviru razvojnega dela je dobro nameniti čas za individualni razmislek in refleksijo, da bi s tem spodbudili osebno mojstrstvo vsakega posameznika. Refleksija je lahko namenjena temu, da vsakdo razmisli o svojem trenutnem položaju in oblikuje ustrezen naslednji korak v svojem učenju za dosego skupnega cilja. Pri naslednjem koraku je lahko dobra ideja, da v proces učenja vključite sodelavce, na primer, da se izpostavijo tudi drugi pogledi, perspektive ali da se lahko razpravlja o različnih strategijah.



#### Primer

Skupina vodij razvoja na šoli se udeleži usposabljanja za vodenje profesionalnega razvoja učiteljev. Cilj usposabljanja je poglobiti razumevanje strokovnega učenja in udeležencem dati orodja, da bodo lahko vodili skupino učiteljev na način, ki bo prispeval k njihovem učenju in razvoju.

V okviru posameznega dela usposabljanja je vsakemu udeležencu namenjen čas, da individualno razmisli o svojem trenutnem položaju vodje razvoja, tj. o svojih močeh, znanju in sposobnostih.

Med usposabljanjem udeleženci tudi ubesedijo, kaj želijo doseči v vlogi vodij razvoja in kaj lahko storijo, da bi šli v zeleno smer. Individualno razmišljanje je podprto z nekaj vprašanji za razmislek.

Primer vprašanj za razmislek:

1. Katere so vaše moči v vlogi vodje razvoja? Kdaj najbolje opravljate svoje delo? (trenutna situacija)
2. Kaj je za vas še posebej pomembno v vlogi vodje razvoja? Kaj je še posebej pomembno za skupino, ki jo vodite?
3. Kaj lahko poskušate storiti, da bi naredili korake v zeleno smer? Kako lahko motivirate skupino? (Želena situacija)



## Metarefleksija

Vaja "Potovanje skozi čas" je še en način, kako prikazati sedanji in želeni položaj ter tako omogočiti prostor za ustvarjalno napetost. Vajo je mogoče prilagoditi različnim vlogam in kontekstom glede na osredotočenost razvojnega dela.

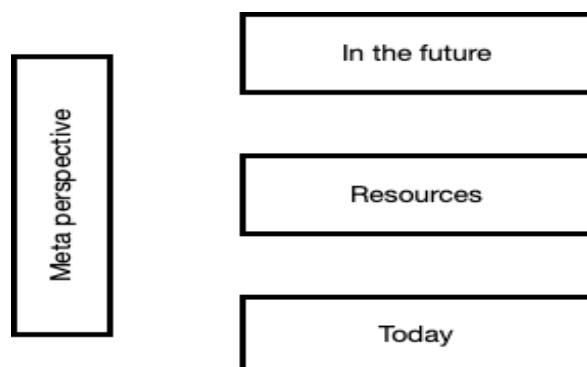
### Vaja

V vaji "Potovanje skozi čas" dve osebi vodita druga drugo pri osebni razmisleku o njunem trenutnem položaju in naslednjem koraku. V pomoč jima je vodilo v obliki priročnika in štirih listov papirja z napisi: *Danes*, *Sredstva*, *V prihodnosti* in *Meta perspektiva*. Ti listi so položeni na tla pred udeležence (glejte spodnjo sliko). Ko udeleženci položijo liste na tla in se odločijo, kdo bo začel razmišljati in kdo bo vodnik, sledijo korakom pogovora.

#### Navodila za vodnika

*Povejte naslednje:*

1. Stojite ob zapisu "Danes" in se zazrite v zapis "V prihodnosti" (čez približno 6 mesecev). Opišite, kako želite prispevati k vključevanju in/ali učenju učencev (ob upoštevanju svoje vloge in obstoječih pogojev).
2. Ostanite, kjer ste, in se zazrite v opombo "Danes". Opišite svoj trenutni položaj, ko gre za prispevanje k vključevanju in/ali učenju učencev. Kaj počnete danes? Kaj vidite? Kako se počutite?
3. Pojdite do lista "V prihodnosti". Opišite svojo situacijo, kot da ste v prihodnosti (Pozor! Uporabite sedanji čas, saj ste sedaj v tej prihodnosti). Kaj vidite? Kaj počnete? Kako se počutite?
4. Vrnite se do lista "Danes" in se ozrite proti listu "V prihodnosti". Katere vire imate na voljo za doseg položaja v prihodnosti? Razmislite o različnih vrstah virov: ekonomskih, materialnih, osebnih, odnosnih, socialnih itd.
5. Sedaj stojita obe osebi pri listu "Meta perspektiva". Kaj si mislita o pravkar povedanem? Kaj bi lahko bil prvi korak k želeni situaciji v prihodnosti?



Z različnimi načini usmerjanja pogleda na vrzel med sedanjim stanjem in naslednjim korakom lahko usmerjamo pozornost na ustvarjalno napetost in ji dovolimo, da spodbudi naše osebno mojstrstvo.



### 3.2.2 Osebno mojstrstvo temelji na notranji motivaciji

Čeprav je osebno mojstrstvo predpogoj za učečo se organizacijo, je pomembno, da se ne dojema kot odločitev od zgoraj navzdol, temveč da težnja prihaja od znotraj in temelji na notranji viziji vseh posameznikov. Zato ne sme biti obvezen del razvojnega dela, temveč se mora zanj odločiti posameznik sam. Če organizacija na različne načine posreduje idejo osebnega mojstrstva, to tudi jasno spodbuja, namenja čas za razmislek o viziji organizacije in posameznika ter uporablja strategije, s katerimi naredi ustvarjalno napetost vidno, se ustvari vzdušje, ki naredi osebno mojstrstvo privlačno in lahko prispeva k temu, da se vsak posameznik odloči zanj.

Če je nekaj osebno, če izhaja iz posameznika in je povezano z njegovimi interesi in vrednotami, se povečata motivacija in predanost. Ko delate na svojem osebnem mojstrstvu, je večja verjetnost, da boste motivirani in boste želeli prevzeti odgovornost za svoj razvoj in uspeh. Pri tem lahko uporabite naslednje strategije.

#### 1) Maturanova področja

Ena od strategij, ki ustvarja prostor za razmislek o viziji posameznika, je strukturiranje sestankov na podlagi Maturanovih področij. Gre za idejo soustvarjanja, kjer se dovolj prostora namenja perspektivam posameznikov s ciljem doseči skupno razumevanje.

#### Opomba

Humberto Maturana (1928-2021) je bil čilski biolog in filozof, ki je opredelil tri različna področja, na katerih se ljudje gibljejo v različnih medosebnih dejavnostih.

- *Estetsko področje*: dejanja, ki temeljijo na vrednotah, spoštljivi in etični odnosi
- *Področje razlag*: delo na področju sprememb ali razvoja, razmislek, raziskovanje različnih idej
- *Produktivno področje*: zakoni, pravila, prav in narobe, pravice in obveznosti, linearno razmišljanje

Zamisel o različnih področjih lahko uporabimo pri načrtovanju in izvedbi sestankov, da bi ustvarili dobre pogoje za soustvarjanje. Za skupno reševanje različnih nalog se mora sestanek ali pogovor gibati po vseh teh področjih.

**Estetsko področje**, *osebna soba*, je namenjeno temu, da damo prostor svojim osebnim vrednotam, viziji in občutkom ter da te osebne poglede raziskujemo in delimo s skupino.

**Področje razlag**, *prostor za ideje*, daje prostor za radovednost in prikazovanje različnih stališč. V tej sobi je raznolikost ključnega pomena, cilj pa je poglobiti skupno razumevanje. Pogovor ne sme vključevati vrednot.

**Produktivno področje**, *soba za odločanje*, je tisti del, kjer na podlagi zgoraj navedenega najdemo skupen način, kako misli skupine pretvoriti v odločitve in praktične ukrepe.

Z aktiviranjem treh "sob", ki jih je opredelil Maturana, se omogoči prostor za osebno perspektivo in razmislek na podlagi individualne vizije. Poleg tega, da to prispeva k soustvarjanju, ima v organizaciji tudi simbolno vrednost.

Če želimo ustvariti dobre sestanke, na katerih udeleženci soustvarjajo, moramo načrtovanju sestankov in njihovih različnih delov nameniti nekaj časa. Pomemben del srečanja je *opis konteksta*, kjer se pojasni namen srečanja, vsi udeleženci pa imajo priložnost videti, kako bo srečanje zagotovilo prostor za vsako od

omenjenih področij/sobot. Skupno razumevanje sestanka prispeva k občutku umirjenosti med udeleženci. To na primer pomeni, da lahko udeleženci, ki pričakujejo, da bo sestanek v sobi za odločanje, razumejo, da je treba pred tem opraviti nekaj nalog in aktivnosti, da se bo odločitev lahko sprejela. Na enak način so udeleženci, ki pričakujejo srečanje v sobi za ideje, obveščeni, da bo temu namenjen čas na sestanku.

## 2) Razmislite, povežite, delite

Drug način dela s posameznikovo vizijo in refleksijo je uporaba pogovorne strukture TPS (ang. *Think, Pair, Share*).

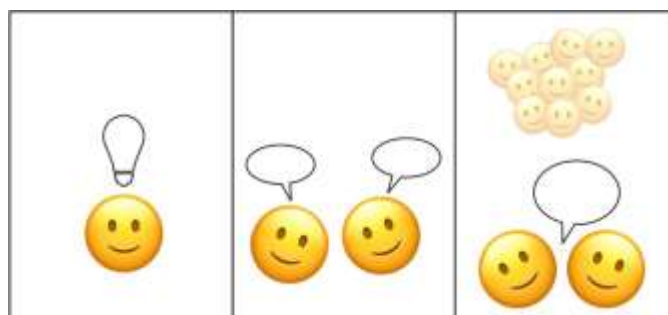
### Primer

TPS je kratica, ki temelji na besedah Razmislite, povežite, delite.

Najprej se vsakemu udeležencu nameni trenutek časa, da sam razmisli ter navede različne misli in predloge v zvezi z obravnavano vsebino ali vprašanjem.

Nato se udeleženci pogovarjajo v parih, kjer delijo svoje predloge in, če je mogoče, naštejejo še več misli, idej, ki jih lahko najdejo skupaj.

Nazadnje vsi delijo svoje misli z veliko skupino.



S takšno strukturo pogovora bo skupina verjetno imela dostop do veliko več in večjega obsega zbranih predlogov, idej kot če ne bi uporabila nobene strukture pogovora.

### Pomembno

Ko celotno skupino povabimo, da pripravi predloge, se pogosto zgodi, da nekdo v skupini takoj deli spontano idejo ali predlog. Zaradi tega se zlahka zgodi, da ta predlog vpliva na druge udeležence in da se spregledajo, izgubijo drugi možni predlogi.

Da bi se temu izognili in da bi dali prostor številnim različnim pogledom, lahko vodja skupine uporabi strukturo TPS. Ta struktura je hkrati način, kako poudariti pomen edinstvene perspektive vsakega posameznika in njegovega prispevka k soustvarjanju.

Na koncu je pomembno zagotoviti, da osebno mojstrstvo ostane osebno. To povečuje motivacijo in predanost posameznika, spodbuja osebno odgovornost in omogoča, da posameznikov edinstveni prispevek prispeva k spremembam, hkrati pa se organizacija okrepi za soočanje z nenehno spreminjajočim se okoljem.

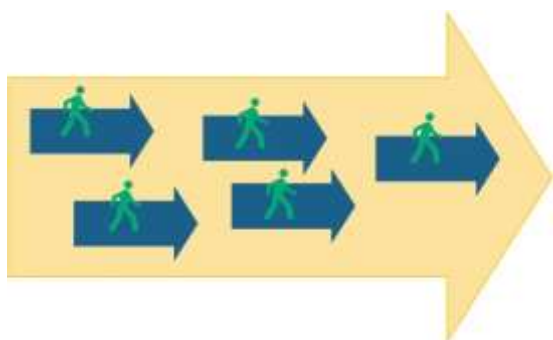




### 3.2.3 Osebno mojstrstvo – stalen proces

Osebnega mojstrstva ne smemo obravnavati kot metodo ali nalogo, temveč kot proces, kot način odnosa do svojega dela. Da bi prispevali k temu, da se posameznik odloči za osebno mojstrstvo, je pametno v organizaciji ustvariti okolje/klimo, ki to spodbuja na različne načine. Eden od načinov je poudarjanje in pogovor o osebnem mojstrstvu ter njegovem pomenu za posameznika in organizacijo. V pomoč so lahko tudi metafore in slike.

Pomen osebnega mojstrstva lahko razumemo, če pomislimo, da **so vsi ljudje**, ki delajo v organizaciji, **organizacija**. Če se vsi posamezniki v organizaciji razvijajo v želeno smer, se razvija tudi organizacija. Ni treba, da gre za zelo velike spremembe, ni treba, da se vsi učijo ali delajo enako, vendar se z napredovanjem vseh posameznikov ustvarijo pogoji za učečo se organizacijo.



Z uporabo slike, kot je zgornja, organizacija dobi skupno podobo za razumevanje osebnega mojstrstva. Slika lahko prispeva k razumevanju tega, da:

- so posamezniki v organizaciji gonilna sila in gibalno razvojnega dela,
- učni koraki vsakega posameznika štejejo,
- vsaka oseba dela korake naprej glede na to, kje se nahaja,
- mora biti učenje izziv, ki je obvladljiv in omogoča ustvarjalno napetost,
- je osebna vizija temelj osebnega mojstrstva.

Slika se lahko uporablja v različnih kontekstih in lahko deluje kot opomnik, povabilo za nadaljnje delo na področju osebnega mojstrstva.

#### Vodja kot vzornik

Ena od strategij, ki lahko prispeva k vzpostavitvi okolja, ki spodbuja učenje in razvoj za vse, je, da ste kot vodja vzor. To lahko storite na več načinov, na primer tako, da ste odprti, delite svoje osebno mojstrstvo in govorite o področjih, ki vas zanimajo in na katerih se želite razvijati ter učiti.

#### Opomba

Da bi lahko deloval kot vzornik, bo moral vodja morda spremeniti svoj miselni model o vlogi vodje in se iz vodje v vlogi strokovnjaka preusmeriti v učečega se vodjo.

Učeči se vodja se uči skupaj s svojim osebjem in je vodja, ker ve nekaj o učeči se organizaciji. Vodja lahko težko zbere pogum, da bi delil neuspehe, vendar so dobri vzorniki tisti, ki lahko delijo svoje izkušnje o tem, kako lahko tudi neuspehi na različne načine ponujajo pomembne priložnosti za učenje.

Ko se posamezniki odločijo za osebno mojstrstvo in ga sprejmejo, se ustvari zaveza, ki prispeva k prevzemanju pobude in osebne odgovornosti.

### 3.2.4 Učenje zahteva kognitivni napor

#### Opredeleitev

Raziskovalca Steven Katz in Lisa Ain Dack učenje opredeljujeta kot "*trajno* spremembo mišljenja ali vedenja".

Katz & Dack, 2013, str. 3

Učenje je naporen miselni proces. Ker učenje zahteva naporno delo, se naš razum želi temu izogniti. Zato se naši možgani, ko se poskušamo naučiti novih stvari, postavljajo miselne ovire in nas pri tem ovirajo. Miselne ovire lahko opišemo kot način ohranjanja ali vzpostavljanja ravnovesja, ki je porušeno, ko so naše misli v procesu učenja izpostavljene izzivom. Zaradi tega želi naš razum sodelovati z zunanjim svetom na način, ki predvsem potrjuje tisto, kar že vemo, da bi se izognil miselnemu naporu, ki ga učenje zahteva.

To pomeni, da četudi bi se opisali kot ljudje, ki se radi spopadajo z izzivi in se želijo razvijati, naša notranjost uporablja različne kognitivne bližnjice, da bi se temu izognila.

#### Namig

Ali razmišljate o tem:

*"No, to verjetno velja za veliko ljudi, vendar ne zame, ker me zanima razvojno delo in sem dober v učenju."*

Oprostite, že ta misel je takšna miselna bližnjica. Sami se imate za izjemo.

Dejstvo je, da imamo vsi intelekt, ki ga lahko opišemo kot kognitivnega lakomneža, kar pomeni, da si prizadevamo za čim manjši kognitivni napor in se zato izogibamo izzivanju svojih misli, kolikor je le mogoče.

#### Pomembno

Bodite pozorni na **kognitivni skopuh!**

Običajno razmišlja tako malo, kot je le mogoče. Njegova naravnost je, da se izogiba poglobljenemu razmišljanju in se v čim večji meri odloča za lažjo pot. Njegova naravna težnja je, da je len, ko gre za zahtevno razmišljanje.

Ko delamo v okoljih, kjer si prizadevamo za učenje, moramo upoštevati pojav kognitivnih skopuhov, ki se bodo močno angažirali, ko bo skupina izpostavljena učni situaciji. Obstaja tudi tveganje, da bodo udeleženci bolj ali manj zavestno na različne načine potrjevali in podpirali kognitivne skopuhe drug drugega.

Primer, ko se to zgodi v pogovoru: udeleženci se med seboj obnašajo na način, ki ne prispeva k učenju. To se lahko pokaže tako, da udeleženci drug drugega potrjujejo ali se strinjajo s tem, kar drugi povedo. Takšno ravnanje bo ohranilo pogovor na površinski ravni, kjer nihče ne bo izzvan v okviru pogovora. Izognemo se naporom, ki bi jih na primer zahtevalo prepraševanje ali pogajanje. Pogovor bo zagotovo prijeten, vendar najverjetneje ne bo vodil k učenju.



Če ne načrtujemo čas za omogočanje učenja, naša srečanja, aktivnosti in dialogi ne bodo več kot le dejavnosti. Skupaj bomo nekaj počeli, se pogovarjali in si izmenjevali izkušnje, vendar to ne bo prispevalo k trajnim spremembam v razmišljanju in delovanju udeležencev.

Kaj torej lahko storimo, da preprečimo nastanek ovir, ki jih ustvarja kognitivna skopost?

Obstajajo različne strategije.

### Strukture pogovora

Z razmislekom o strukturi dialoga lahko preprečimo nastanek miselnih ovir. Eden od primerov je struktura TPS, ki je bila opisana že predhodno v teh smernicah (poglavje št. 3.2.2). Ta struktura pogovora preprečuje, da bi en glas določal ton in omejeval število perspektiv.

S strukturo pogovora lahko tudi nadzorujete, kdo se s kom pogovarja. Če lahko udeleženci prosto izbirajo pogovorne skupine, bodo verjetno izbrali osebo z enakim načinom razmišljanja, izkušnjami ali miselnimi vzorci, kot jih imajo sami. To bo povzročilo, da bo pogovor temeljil na potrjevanju in ne na preizkušanju misli, idej drug drugega. Kot vodja lahko ta vzorec izzovete tako, da oblikujete različne in raznolike skupine.

### Opomba

Kot vodja dialoga ali sodelovanja v okviru razvojnega dela morate načrtovati razdelitev udeležencev v različne skupine.

Predvsem je pomembno da obstajajo določene razlike v prepričanjih, idejah, predlogih. Če udeležencem omogočimo, da menjajo skupine in sodelujejo z različnimi ljudmi, bodo imeli priložnost spoznati veliko različnih misli in idej, ki lahko izzovejo tudi njihove lastne.

### Preizkusite v praksi

Kot del razvojnega dela lahko vodja uporabi tudi strukturo, pri kateri morajo udeleženci preizkusiti nove načine delovanja v različnih okoliščinah. Poskus mora biti v skladu z želenim izidom in vključevati nekaj novega, kar še ni bilo storjeno, saj gre za izzivanje samega sebe. Izkušnje, ki nastanejo s tem preizkušanjem v praksi, postanejo osnova, na kateri lahko skupina bolj objektivno razmišlja. Cilj je poglobiti razumevanje določenega vprašanja.

Te strategije na različne načine izzivajo kognitivnega skopuha. Takšno zbiranje izkušenj s poskušanjem nečesa novega daje posameznikom prostor za raziskovanje nečesa, kar morda ni v skladu z njihovimi obstoječimi mislimi. Poleg tega dialogi, katerih cilj je izmenjava teh izkušenj, prispevajo k oblikovanju različnih perspektiv, ki lahko poglobijo razumevanje ter izzovejo nadaljnje misli in ideje.

Osebnostno mojstrstvo je lahko prostor za izkoriščanje spretnosti in virov, ki obstajajo v organizaciji. Vsak posameznik ima edinstvene talente, izkušnje in poglede, ki bodo prispevali tako organizaciji kot tudi družbi.

### Citiranje

*"Ljudje z visoko stopnjo osebnega mojstrstva so bolj predani. Prevzemajo več pobude. Pri svojem delu imajo širši in globlji občutek odgovornosti. Hitreje se učijo."*

Peter Senge, 2006, str. 133



### 3.3 Mentalni modeli

Za razvoj organizacije v želeni smeri je treba upoštevati številne vidike. Eden od teh vidikov so mentalni modeli. To so naše predpostavke, ki usmerjajo naša dejanja. Pogosto mentalni modeli, ki določajo naš pogled na svet in naša dejanja, niso zavestni. To pomeni, da naša sprejeta prepričanja pogosto niso reflektirana in so včasih celo neresnična. Zato morajo posamezniki natančno preveriti svoje predpostavke, da bi dosegli napredek v svojem načinu razmišljanja in delovanja.

#### Citiranje

*"Mentalni modeli so globoko zakoreninjene predpostavke, posplošitve in celo slike ali podobe, ki vplivajo na to, kako razumemo svet in kako ukrepamo. Zelo pogosto se ne zavedamo svojih mentalnih modelov ali učinkov, ki jih imajo na naše vedenje."*

Peter Senge, 2006, str. 8

Da bi postali učeča se organizacija, morajo imeti posamezniki, ne glede na različne vloge in odgovornosti v sistemu, priložnost, da preverijo svoje miselne modele. Do rasti ni bližnjic, do nje pride, ko vsak zaposleni naredi korake v želeno smer. Eden od takih korakov je boljše razumevanje pomena miselnih modelov in tistih, ki so ugodni glede na želeno smer.

Vodje zaposlenim ne morejo vsiliti novih miselnih modelov, lahko pa ustvarijo dobre pogoje za učenje in razvoj. Vodje morajo voditi z zgledi ter razmišljati o predpostavkah in mentalnih modelih, ki usmerjajo njihova lastna dejanja. Imeti miselne modele ni nekaj negativnega, temveč je to človeška nuja.

Izziv je ozavestiti različne izvore odločitev in dejanj. Skupni miselni model vodij je lahko: "To ni problem zame, ampak za moje zaposlene." To je primer, kako naš razum ovira učenje. Raziskovalca Katz in Dack (2013) to opisujeta kot različne ovire, ki ovirajo naš individualni razvoj. Ena od teh ovir je videnje sebe kot izjeme. S to oviro bi lahko pojasnili zgoraj omenjeni miselni model.

#### Opomba

Kognitivne ovire so naravne za vsakega človeka in ne smejo biti vzrok za obtoževanje. Bistvo je, da ozavetimo in delimo svoja vedenja ter tako ustvarimo pogoje za zavestno izbiro.

Kako mentalni modeli vplivajo na vedenje, lahko ponazorimo na primeru športa. Naslednji primer je navdihnil športni psiholog Johan Plate.

#### Primer

Švedska košarka je bila nekoč v obdobju pomanjkanja športnih uspehov. Švedska košarkarska zveza se je po skrbeh in doglem premislekih obrnila na svetovalca, da bi organizacijo usmeril na novo pot.

Ena od prvih stvari, ki jih je svetovalac opazil, je bil logotip, ki je prikazoval košarkarski obroč in košarkarsko žogo, ki se je povsem prilegala obroču. Ta logotip se je uporabljal v komunikaciji z različnimi posamezniki in skupinami v švdskem košarkarskem svetu, pa tudi na dresih švedske reprezentance.

Splošno prepričanje ali miselni model, ki se je uveljavil, je bil, da mora žoga v koš točno skozi sredino, sicer ni mogoče zadeti.

Da bi se soočili s tem miselnim modelom, so vsem trenerjem v državi naročili, naj vsem igralcem dovolijo, da se povzpnejo na obroč in preverijo velikost žoge glede na premer obroča. Za mnoge igralce je bilo popolno presenečenje, da je bilo na voljo tako veliko prostora, skozi katerega je lahko šla žoga.

Na igrišču je težko natančno določiti razmerja, ne da bi aktivno spremenili pogled in tako dosegli novo perspektivo in razumevanje. Trenerji so lahko opazili, da se je obnašanje igralcev z novim miselnim modelom spremenilo. Ko so izvajali mete, so to počeli bolj sproščeno, z večjo samozavestjo in z zagotovilom, da bo žoga šla v koš. Švedska ni takoj postala vodilna na svetu v košarki, vendar je bila to vseeno sprememba, ki je prinesla spremembe.

Morda ste že kdaj poskusili vreči košarkarsko žogo na koš, ne da bi se zavedali, kateri miselni model je vplival na vas. Morda ste že kdaj stali na igrišču za golf, da bi izvedli udarec, ki bi ga "zlahka morali", vendar ste ga zgrešili. Naslednjič bi bilo morda dobro, da se približate luknji in preverite velikost luknje glede na žogico. Ali **je resničnost tista, ki usmerja naše vedenje, ali pa je to naše dojemanje resničnosti?** To je lahko pomembna razlika.

### Namig

Katere prevladujoče miselne modele bi morala vaša organizacija podrobno preučiti, da bi ugotovila, ali sploh držijo?

Hans Rosling je veliko delal na tem, da bi ozavestil naše miselne modele in izpodbijal naša prepričanja. Z organizacijo Gapminder si je več let prizadeval, da bi ljudje s predstavitvijo dejstev o stanju v svetu ponovno razmislili o svojih stališčih. Tako kot se je mentalni model o velikosti košarkarskega obroča ob natančnejšem pregledu izkazal za netočnega, je Gapminder pomagal številnim organizacijam in posameznikom, da so se odločali na podlagi tega, kar so pokazale raziskave. Na spletni strani Gapminderja je navedeno, da *"Gapminder prepoznava sistematična napačna prepričanja o pomembnih svetovnih trendih in razmerjih ter na podlagi zanesljivih podatkov razvija lahko razumljivo učno gradivo, s katerim se ljudje znebijo svojih zmotnih prepričanj"*. (<https://www.gapminder.org/about/>)

Z obsežnimi raziskavami je Gapminder ugotovil, kaj ljudje menijo, da je resnica o svetu. Na področjih, kjer je bil razkorak med prepričanjem ljudi in dejanskim stanjem največji, je Gapminder s Hansom Roslingom na čelu pripravil predstavitve, ki so spodbijale obstoječa prepričanja občinstva. Večkrat se je izkazalo, da so bile predstave ljudi o razvoju sveta na področju izobraževanja, revščine in enakosti bolj negativne in neutemeljene.

### Pomembno

Kaj se zgodi v vedenju ljudi, ki imajo nerealno negativen pogled na svet?

Hans Rosling je bil mojster v tem, da je občinstvu predstavil njihove napačno usmerjene miselne modele in s konkretnimi orodji prikazal dejanski razvoj in stanje v svetu.



Drugo področje, ki ga je treba preučiti, da bi odkrili miselne modele, je estetika. Večina ljudi ima ustaljene predstave o svojih sposobnostih, na primer o risanju ali petju. Za mnoge odrasle bi bila misel, da bi se postavili in zapeli pred skupino, grozljiva. Mnogi otroci pa slikajo in pojejo z veliko drznostjo. Vendar se večina od njih na neki točki ustavi. Morda si mislite, da vam tako vsaj ne bo treba poslušati razglašnega petja otrok in odraslih okoli vas. Toda kaj, če je svet zaradi različnih negativnih komentarja dejansko prikrajšan za kopico nadarjenih pevcev in pevk? In kaj se zgodi s tistim začetnim veseljem do petja?

### Primer

Če odraslega prosite, naj nariše sliko, lahko najverjetneje ugotovite, pri kateri starosti je prenehal risati. Ali menite, da je oseba nehala risati, ker ni več uživala v risanju?

Verjetno se je v nekem trenutku spremenilo to, kako so otrokovo risbo sprejeli drugi. Otrok je začutil, da rezultat ni več zadovoljiv. Tako se je spremenil tudi otrokov miselni model njegovih umetniških sposobnosti.

Mentalni model "ne maram slikati" se lahko sicer močno utrdi, vendar za raziskovanje novih obzorij ni nikoli prepozno. V skladu s tem razmišljanjem velja razmisliti tudi o tem, kako se kot odrasli želite odzivati na otrokovo umetniško (ali drugo) izražanje in kako boste komentirali proces in končne izdelke.

Naše predpostavke v zvezi z različnimi spretnostmi, kot je npr. risanje, se razlikujejo glede na to, ali naši miselni modeli poudarjajo prirojeno nadarjenost ali pomen vaje. Najverjetneje se vsi strinjamo, da klasično vprašanje o naravi in vzgoji zahteva poglobljeno razmišljanje. Ni tako preprosto, kot da bi pomislili: "Res sem dober v petju," in čudežno postali dober vokalista.

Veliko ljudi bi verjetno priznalo, da so jih miselni modeli ovirali pri tem, da bi si želeno sploh upali poskusiti. Zanimivo pa je, da lahko mnogi, ki so kot otroci prenehali slikati ali peti, v spodbudnem okolju najdejo pot nazaj k veselju do ustvarjanja in naredijo majhne korake naprej, tudi povsem od začetka. Verjetno se bo njihov miselni model lastnih sposobnosti spremenil.

### Namig

V katerih umetniških ali športnih situacijah ste prepoznali, da so vas vaši miselni modeli ovirali?

Naši miselni modeli ne ovirajo učenja le na področju umetnosti. V razredu se lahko pri vsakem učencu poleg navodil ponavlja notranji monolog, kot je recimo ta v spodnjem primeru.

### Primer

Predstavljajte si učitelja, ki postavi vprašanje, na katerega morajo učenci odgovoriti.

Verjetno bi lahko pričakovane odgovore razvrstili v tri možnosti:

1: *Upam le, da se ne bom osramotil.*

2: *Odgovoriti moram hitro in "zmagati" pred drugimi.*

3: *Zanimivo, ta situacija je priložnost, da se naučim nekaj novega.*

Te možnosti so seveda poenostavljene, vendar verjetno lahko prepoznate, da spadate v eno od teh skupin, ko se soočite z izzivom. Če bi te tri kategorije ovrednotili, bi bila verjetno najbolj zaželena zadnja možnost, ki situacijo vidi kot priložnost za učenje. Zato bi si morala šola prizadevati za ustvarjanje kulture, v kateri imajo učenci priložnost, da se osredotočijo na učenje, namesto da se primerjajo z drugimi.

### Namig

Razmislite o situacijah, v katerih ste nevede padli v tri različne miselne modele:

- 1) izogibanje občutku osramočenosti, 2) tekmovanje z drugimi ali 3) videti priložnost za učenje.

Dejstvo, da mentalni modeli vplivajo na naša dejanja, je naravno in je del človeškega življenja. Težava je v tem, da mentalni modeli pogosto negativno vplivajo na posameznikova dejanja. Šele ko se mentalnega modela zavemo, postane njegov vpliv očiten, kot v primeru prej opisanega košarkarskega obroča. Oglejmo si še en primer iz sveta športa.

### Primer

Kaj vidite pri hokeju, vratarja ali mrežo?

Ko so anketirali hokejiste na ledu, se je izkazalo, da je večina igralcev videla vratarja, ko so nameravali streljati na gol.

Za najbolj uspešne strelce pa je bilo značilno, da so namesto tega videli mrežo za vratarjem.

Ko je bila pozornost usmerjena na vratarje, so se ti pogosto zdeli mentalno veliki in skoraj nemogoči, ko pa se je pozornost preusmerila na mrežo, se je zdelo, da je bila prisotnost vratarja zmanjšana.

Teorija sistemov opisuje umetnost izbire, kam usmeriti svoj pogled. To vključuje pomembno sposobnost zavestnega izbiranja perspektiv za sprejemanje modrih odločitev. V šolskem vsakdanu, bogatem z odnosi, se zlahka ujamo v trenutne situacije in počnemo še več istega (čepprav to ne deluje). Z namernim spreminjanjem perspektive postane vsakdanost nova, kar vodi do novih spoznanj, ki lahko ustvarijo alternativne načine ukrepanja. V organizaciji, ki si prizadeva razvijati miselne modele zaposlenih, je pogosto uspešno govoriti o spremembi perspektive.

### Vaja

*"V miru se pripravljamo, v nevihti pa delujemo."*

Če vzamete v obzir te modre besede pokojnega budističnega meniha Björna Natthika Lindeblada, kakšen bi lahko bil primeren scenarij za vašo organizacijo, v katerem bi se lahko posamezniki vključevali v dialoge?

### 3.4 Oblikovanje skupne vizije

Govor Martina Luthra Kinga "*I have a dream ...*" (Imam sanje ...) je dobro znan mnogim izmed nas. Martin Luther King govori o prihodnosti, ki je še ni, in slika podoba tega, kar bi lahko bilo, torej "Imam sanje ...". To je odličen primer bistva vizije.

#### Citiranje

*"Imam sanje, da se bo nekega dne ta narod dvignil in v polnosti živel pravi pomen svoje vere: Te resnice imamo za samoumevne: da so vsi ljudje ustvarjeni kot enakopravni.*

*Imam sanje, da bodo nekega dne na rdečih gričih Georgie sinovi nekdanjih sužnjev in sinovi nekdanjih lastnikov sužnjev spodobni skupaj sestli k mizi bratstva.*

*Imam sanje, da se bo nekega dne celo država Mississippi, puščavska država, ki vzdihuje v vročini nepravilnosti in zatiranja, spremenila v oazo svobode in pravičnosti.*

*Imam sanje, da bodo moji štirje otroci nekega dne del naroda, ki jih ne bo presojal po barvi njihove kože, temveč po vsebini njihovega značaja.*

*Imam sanje, danes."*

Martin Luther King, 1929-1968

Jasna in navdihujoča vizija, ki jo uteleša organizacija, je najpomembnejša za uspeh. Vizija, ki je skupna celotni organizaciji, deluje kot vodilna zvezda ter vsakemu zaposlenemu daje usmeritev in občutek smisla njegovih prizadevanj. Je svetilnik, ki združuje ljudi in ekipe v organizaciji, usklajuje cilje in daje navdih. Močna vizija, ki je utelešena v vseh v organizaciji, bo prižgala iskrico strasti, ki bo privedla do doseganja nedosegljivega.

#### Opomba

Vizija je v najpreprostejši obliki odgovor na vprašanje "Kaj želite ustvariti?"

**Osebna vizija** je slika, ki spominja na to, kaj si kot posameznik želite ustvariti.

**Skupna vizija** deluje na enak način, saj ustvarja sliko organizacije in ustvarja temelje za pripadnost ter navdihuje sodelovanje in soustvarjanje.

V nasprotju s strategijami si vizije prizadevajo za to, kaj bi lahko bilo, in ne vidijo, kako bi se lahko spoprijeli s trenutnimi razmerami. Strategije se osredotočajo na to, **kako** delamo stvari, in ne na to, **zakaj** delamo stvari. V tem pogledu so vizije jasno povezane s sistemskim razmišljanjem, ki je že bilo opisano.

#### Namig

Za več navdiha o tem, zakaj in kako najti svoj "zakaj", vam lahko priporočamo nadaljnje branje knjige *Start with why* Simona Sineka.



Čeprav se zdi, da je "najti svoj razlog" preprosto, pa njegovo uvajanje v organizacijo v obliki skupne vizije ni tako enostavno. Ne gre zgolj na način, da vodja pripravi vizijo in jo živi, nato pa ostalim v organizaciji reče, naj se ji prilagodijo in ji sledijo, ampak zahteva vztrajnost. Oblikovanje skupne vizije je trdo delo, ki vključuje namerno prizadevanje, učinkovito komunikacijo in jasno vodenje. V nadaljevanju se bomo poglobili v čudovito umetnost ustvarjanja in izvajanja skupne vizije, ki v vsakem zaposlenem in celotni organizaciji zaneti ogenj strasti. Kot je dejal John F. Kennedy: "*Do konca tega desetletja bomo poslali človeka na Luno in ga živega pripeljali nazaj*".

### 3.4.1 Pomen skupne vizije

Pogosto je osebna vizija ustanovitelja tista, ki jo organizacija deli z drugimi in s katero se začne graditi skupna identiteta. Če pomislite, si je težko predstavljati, da bi bilo podjetje, kot je IKEA, zgrajeno brez vizije Ingvarja Kamprada "*ustvariti boljše vsakdanje življenje za veliko ljudi*" ali da bi Apple postal najuspešnejše podjetje na svetu brez vizije Steva Jobsa in Steva Wosniaka, ki je računalnike označil za "*kolesa za um*".

Nekatere vizije se začnejo kot odziv na konkurenčno okolje, v katerem se nahajajo. Eden od najbolj znanih primerov je Pepsi, ki si je zamislil, da bo premagal Coca Colo. Toda kaj se bo zgodilo, ko bo ta cilj dosežen? Obstaja velika verjetnost, da vizija izgubi energijo in da zaposleni postanejo pasivni ali, še huje, obrambni.

Cilji uspešnih športnikov niso le premagati konkurenco ali osvojiti prvenstvo, temveč postati popolni, postati najboljši športniki, ki lahko postanejo, poskušati želijo premagati sebe in ne samo nasprotnika. Eden najuspešnejših alpskih smučarjev na svetu Ingmar Stenmark, ki je v svetovnem pokalu dosegel 86 zmag, je imel cilj "*smučati popolno na progi*", za katerega je menil, da ga nikoli ne bo dosegel.

#### Opomba

Dobra vizija je nekaj nedosegljivega, nekaj, česar ne boste nikoli dosegli, tako kot je Applova trenutna vizija "*izdelovati najboljše izdelke na svetu in zapustiti svet boljši, kot smo ga našli*".

Ni končnega cilja, če želimo zapustiti svet boljši, kot smo ga našli.

Skupna vizija vsakega zaposlenega navdihuje za višji cilj, nekaj več kot le opravljanje dela v zameno za denar. Vizija je nekaj, za kar si prizadevate in kar postane del vašega vsakdanjega dela.

#### Primer

Poslanstvo Fridaskolan šole je "*izobraževati učence popotnike*" (ang. *educate backpackers*), vizija pa je večja, nekaj več, in sicer "*imeti pozitiven učinek na vse šole na Švedskem*".

Učitelji in vodje na Fridaskolanu si vsak dan prizadevajo izobraževati učence popotnike (in ne le za čarterske polete), hkrati pa si prizadevajo biti pozitivna sila za vse učence in vse šole na Švedskem.

Vizija je tesno povezana s smislom obstoja organizacije, torej z razlogom za obstoj, z *razlogom, zakaj* obstaja. Tesla Cars se ne ukvarja z izdelovanjem avtomobilov, temveč z elektrifikacijo prevoza. Prav tako se Volvo Cars ne ukvarja z izdelovanjem avtomobilov, temveč z zagotavljanjem, da nihče ne umre v prometu. Skupna vizija je nekaj, čemur lahko organizacija sledi, ko se stvari hitro spremenijo ali postanejo težke, je zatočišče na razburkanem morju, na vizijo se lahko zanesemo in tudi navežemo, ko se pojavi izziv.

#### Pomembno

Skupna vizija je tista, ki v organizaciji zaneti iskrico strasti, zaradi katere dosežemo nedosegljivo!

### 3.4.2 Oblikovanje skupne vizije

Skupne vizije zrastejo iz individualnih vizij, v osebni viziji najdemo zavezanost in energijo za skupno vizijo. Bill O'Brien, nekdanji izvršni direktor zavarovalnice Hannover, pravi, da je predanost osebna, raste iz posameznikovih vrednot in ambicij. Resnična zavezanost skupni viziji ima vedno korenine v osebni viziji. Na žalost mnogi voditelji in organizacije ne priznavajo tega osebnega vidika in namesto tega odločajo o tem, kakšno vizijo naj ima organizacija v prihodnosti.

Na vizijo lahko gledamo kot na fraktal, geometrijsko obliko, ki jo sestavljajo manjše različice iste oblike. Pomislite na ruske lutke, Matrjoške, ki se lahko skrivajo ena v drugi. Ne glede na to, kateri del opazujete ali kateri del pogledate od bližje, se vedno znova pojavlja ista oblika. Vizija se torej ne spremeni, ko se ji pridruži vedno več ljudi, temveč lahko postane le bolj resnična in živa.

Za oblikovanje skupne vizije je treba najprej podpreti pot vsakega posameznika pri oblikovanju lastne vizije. To je podrobneje opisano v poglavju o *osebnem mojstrstvu*. Ko posamezniki dosežejo svoje osebno mojstrstvo, lahko združijo moči pri ustvarjanju skupne vizije. Oblikovanje skupne vizije pogosto povzroči ustvarjalno napetost med različnimi osebnimi vizijami, ki jo je treba priznati, da bi lahko gradili na tej energiji, namesto da se izogibamo trenjem. Različne ustvarjalne sile moramo uporabiti na pozitiven način in poskušati izkoristiti ves zagon, tako kot v borilni veščini judo, kjer poskušamo izkoristiti nasprotnikovo gibanje, namesto da bi ga poskušali ustaviti.

Kot vodja lahko gradite na tistih zaposlenih, ki imajo jasno predstavo o viziji in to ustvarjalno napetost uporabljajo v pozitivno smer. Vodja se mora vedno zavedati ravnovesja med podpiranjem osebnega mojstrstva zaposlenega in zagotavljanjem, da je to v skladu z ambicijami in temeljnimi vrednotami organizacije.

#### Opomba

Pomembna naloga vodje je, da "umeri" (ang. *to calibrate*) organizacijo, da "prilagodi nastavitve" kulture in klime zaposlenih ter vrednot in norm v organizaciji.

Pomembno je tudi upoštevati, da ustvarjalna naloga oblikovanja vizije redko nastane v okviru organiziranega procesa načrtovanja, pogosteje se to zgodi naključno, ko se različni posamezniki med seboj povežejo. Zato bi vodji za začetek izražanja in oblikovanja skupne vizije lahko koristilo več interakcij z različnimi posamezniki v organizaciji in zunaj nje, da bi začel oblikovati širšo sliko.

Pri oblikovanju skupne vizije so pomembne naslednje strategije.

#### Vključenost

Kot že rečeno, oblikovanje skupne vizije zahteva sodelovanje in zavezanost ključnih deležnikov: zaposlenih iz različnih delov in ravni organizacije ter zunanjih deležnikov. Z vključevanjem različnih deležnikov v proces pridobite dostop do različnih perspektiv ter ustvarite prostor za sodelovanje vseh vključenih (znotraj in izven organizacije).

#### Namen

Skupna vizija mora imeti jasen in prepričljiv namen, ki je v skladu z ambicijami vsakega zaposlenega. Odgovoriti mora na vprašanje "*raison d'être*" organizacije, to je "zakaj" ali razlog za obstoj. Kot smo že omenili, je na primer vizija podjetja Apple "zapustiti svet boljši, kot smo ga naši".

## Vrednote

Pomembno je zagotoviti, da je vizija usklajena s temeljnimi vrednotami organizacije, da odraža norme, prepričanja in načela organizacije ter njeno kulturo. Oglejte si na primer podjetje *Patagonia*, ki izdeluje oblačila za prosti čas, in njihov trajnostni profil: vse, kar počnejo, počnejo za prihodnje generacije. Ustanovitelj Yvon Chouinard je zadevo pripeljal tako daleč, da je celotno podjetje podaril dvema skladoma in izjavil, da je Zemlja zdaj naš edini delničar.

## Komunikacija

Jasna in učinkovita komunikacija je ključnega pomena pri oblikovanju in uresničevanju skupne vizije. Dobra strategija je uporaba različnih kanalov za sporočanje vizije, kako pomembna je in kako organizacija napreduje pri uresničevanju vizije. To lahko na primer storite tako, da delite primere zgodb o uspehu zaposlenih ali skupin v organizaciji, ki so utelešali vizijo in jo pokazali v praksi.

## Povezanost

Močna skupna vizija ima korenine v individualni viziji vsakega zaposlenega. Vsaka oseba v organizaciji mora jasno razumeti svoje cilje in skupno vizijo. Na primer, tim oblikovalcev ima lahko cilj preizkusiti več modelov na več različnih osebah, preden se zoži na tri glavne predloge dizajna.

## Soustvarjanje

Spodbujanje kulture sodelovanja in soustvarjanja ter oblikovanje skupne vizije zahteva kulturo, v kateri se zaposleni počutijo opolnomočene, da prispevajo svoje ideje in si prizadevajo za skupni cilj organizacije. Spodbujajte odprt dialog in izmenjavo znanja, poskrbite, da zaposleni iz različnih delov organizacije komunicirajo med seboj. Farmacevtsko in biotehnoško podjetje *AstraZeneca* je npr. na hodnikih postavilo zofe in kavne avtomate, da bi spodbudilo raziskovalce k medsebojnemu sodelovanju in druženju.

## Podpora

Nihče ni mojster od prvega dne, zato podprite zaposlene na njihovi poti k uresničevanju skupne vizije. Pomagajte jim razviti spretnosti, potrebne za prispevanje k skupni viziji, ponudite jim usposabljanja, mentorstvo itd. Praznujte posameznike in ekipe, ki pri svojem delu upoštevajo in soustvarjajo vizijo, pohvalite želeno vedenje ter vzbujujte ponos in odgovornost.

### 3.4.3 Strateška pripoved

Eden od načinov za uskladitev vrednot in smisla ter komunikacijo skupne vizije je pisanje "strateške pripovedi". Strateška pripoved je jedrnata, prepričljiva zgodba, ki sporoča vizijo organizacije. Gre za posebno vrsto zgodbe, ki pove, kdo ste kot organizacija, kje ste bili, kje ste in kam greste. Lahko jo razumemo kot načrt, ki vodi vse v organizaciji in jim pove, zakaj sta njihovo delo in prispevek pomembna.

Strateška pripoved ne izhaja iz intervjujev s strankami ali analiz konkurence, temveč je zgodba, ki izhaja iz organizacije, skoraj tako, kot da bi bila organizacija človek. Strateška pripoved temelji bolj na odnosih in na tem, kako se lahko posamezniki v organizaciji povežejo z njo. Pogosto jo je mogoče napisati kot zgodbo iz prihodnosti, v kateri lahko spremljamo enega ali več posameznikov na običajen delovni dan. Kako je to videti, s kom so v stiku, kaj delajo, kako delajo itd.

Kot primer strateške pripovedi si oglejmo zgodbo Jane Simpson o prvem dnevu dijakinje v višji srednji šoli leta 2028.



## Primer

Jane se v kampus pripelje s samovozečim vozilom, ki je začel nadomeščati vožnjo z avtomobilom in avtobusom.

Ko pride do šolskega poslopja, iz nahrbtnika vzame posebno računalniško tablico, ki takoj prepozna, kje se nahaja, in jo usmeri do prave učilnice.

V šolskem okolju virtualne resničnosti je že spoznala vse svoje učitelje in sošolce ter z njimi sodelovala.

Njena prva ura dneva združuje zgodovino in družboslovje, tema dneva pa je rimsko cesarstvo. Učiteljica začne uro tako, da vse učence prosi, naj si nadenejo virtualna očala. V trenutku se "prestavijo" neposredno v rimski senat in na razpravo o oskrbi z vodo.

Vsi učenci sodelujejo v razpravi kot senatorji in razpravljajo o temi, razprava je živahna in približek resničnosti.

Po razpravi se Jane pridruži sošolki Marge in se z njo pogovori o svojih izkušnjah ter odda poročilo učitelju.

### 3.4.4 Sprejemanje skupne vizije

Posameznikov nikoli ne moremo prisiliti ali prepričati, naj se pridružijo skupni viziji, vsak posameznik bo imel svoj odnos do skupne vizije, nekateri jo bodo sprejeli in živeli v polnosti, drugi ne. Gre za vprašanje dojetja, kako posamezniki vidijo sebe in svojo vlogo v organizaciji, kar lahko primerjamo s plesom med vodji in zaposlenimi.

## Namig

Različne poglede na vizijo lahko ponazorimo z zgodbo o dveh kamnosekih, ki sta delala na piramidah v starem Egiptu.

Oba sta opravljala povsem enako nalogo, vendar je bilo delo enega od njiju rezanje popolnih kamnitih blokov, medtem ko je bilo delo drugega gradnja piramid.

Pomembno se je zavedati, da se lahko odnos do skupne vizije sčasoma spremeni. Zavezanost posameznikov se lahko spreminja na podlagi njihovih izkušenj, sodelovanja in razumevanja. Kot je bilo že omenjeno, je pomembno nenehno delati na komunikaciji in podpori ter zagotavljati priložnosti za sodelovanje in rast. S tem lahko povečate zavezanost skupni viziji na različnih ravneh v organizaciji.

Ko bo skupna vizija z jasno komunikacijo postala bolj prepoznana in razumljena, se bo povečala zavzetost in sodelovanje. Skupna vizija se začne širiti in krepiti v organizaciji takrat, ko jo ljudje začnejo živeti in o njej govoriti. Sčasoma je vedno več posameznikov motiviranih, da se aktivno vključuje v skupno vizijo. Posledično se lahko začnejo pojavljati različna razumevanja tega, kaj skupna vizija je. Če pa se ta različna razumevanja začnejo povečevati, obstaja nevarnost, da se v organizaciji začnejo širiti dejavniki, ki omejujejo rast skupne vizije.

Da skupna vizija ne bi zašla s poti ali, še huje, prezgodaj končala svojo popotovanje, je treba proces redno spremljati in voditi. Vodstvo mora biti jasno in močno ter se osredotočati na učinkovito komunikacijo ter zagotavljanje potrebnih sredstev in podporo.



## Vaja

Uporabite seznam možnih stališč do skupne vizije, ki ga je sestavil Peter Senge (2006, str. 203).

Preverite, ali lahko v svoji organizaciji prepoznate eno ali več takih stališč.

### Zaveza

Želi vizijo. Jo bo tudi uresničil. Ustvari vse potrebne pogoje (pravila, strukturo ...) za uresničevanje.

### Sledenje

Želi vizijo. Naredil bo vse, kar je mogoče storiti v okviru danih pogojev.

### Resnična skladnost

Vidi koristi vizije. Stori vse, kar se od njega pričakuje, in še več. Upošteva pravila, strukturo. Je "dober vojak."

### Formalna skladnost

Na splošno meni, da je vizija koristna. Stori, kar se od njega pričakuje, in ne več. Je "precej dober vojak."

### Nejevoljna skladnost

Ne vidi koristi vizije. Prav tako pa ne želi izgubiti službe. Naredi dovolj, kar se od njega pričakuje, ker mora, vendar da tudi vedeti, da se s tem ne strinja zares.

### Neskladnost

Ne vidi koristi vizije in ne bo naredil, kar se od njega pričakuje. "Tega ne bom naredil, ne morete me prisiliti."

### Apatija

Niti za niti proti viziji. Brez zanimanja. Brez energije. "Je ura že pet?"

## Opomba

Oblikovanje skupne vizije ni niti končni cilj niti projekt, ki bi se končal v določenem trenutku. Je neprekinjen proces za doseg cilja, ki ne bo nikoli dosežen.

Eden od načinov, kako preprečiti, da bi skupna vizija zašla s poti ali prezgodaj končala svojo pot, je organiziranje rednih srečanj, na katerih imajo vsi priložnost govoriti o svojem razumevanju, izkušnjah in poti do skupne vizije ter tako ustvariti skupno razumevanje v širšem smislu.

Sprejemanje skupne vizije se po eni strani ne razlikuje od drugih sprememb, saj skupna vizija pogosto vključuje organizacijske spremembe in prilagajanje. V tem procesu se nekateri posamezniki odzovejo z večjim odporom kot drugi.

## 3.5 Timsko učenje

### Citiranje

*"Celota je večja od vsote njenih delov."*

Aristotel

Zgornji citat dobro povzame timsko učenje, saj govori o skupini posameznikov, ki delujejo kot celota, tim. Predpogoj za timsko učenje je, da imajo posamezniki v skupini skupen namen in cilj ter da se znajo na različne načine dopolnjevati in krepiti, razvijati svoje sposobnosti, spretnosti. Ko je to doseženo, se pokaže moč soustvarjanja, pri čemer postane skupno znanje skupine večje od vsote znanja posameznih članov.

Kadar se posamezni člani v organizaciji razvijajo in učijo povsem sami, je to le redko pomembno za organizacijo. Po drugi strani pa se učenje, ki se pojavi v skupini, lahko razširi in vpliva na organizacijo. Hkrati se razvijajo tudi posamezni člani skupine, pogosto hitreje, kot če bi se učili sami.

Skupina mora obvladovati zapletena vprašanja, razumeti, kako učinkovito sodelovati, ter prepoznati in se odzvati na to, kako njeni ukrepi vplivajo tudi na druge skupine ali strukture širšega sistema. Verjetnost za uspeh v tem procesu je večja, če delujemo s soustvarjanjem. Druga ključna sestavina je, da skupina med procesom razvije ustrezne sposobnosti in strategije.

### 3.5.1 Strategije srečanj za soustvarjanje

V teoriji si je sicer enostavno predstavljati, da je skupno znanje skupine večje od vsote znanja posameznih članov. Izziv se skriva v iskanju strategij, ki prispevajo k temu, da to točko dosežemo kot skupina. Skupno razumevanje ambicij skupine in tudi razumevanje uporabnih strategij lahko prispevata k temu procesu.

Ena od strategij je uporaba orodij systemske teorije za učinkovite sestanke. Ta orodja uporabljajo vodja sestanka. Čeprav so sama po sebi preprosta, lahko prispevajo k jasnosti, boljšemu sodelovanju in možnosti za soustvarjanje. Tri orodja za učinkovit sestanek so opis konteksta, skupno delovanje in prijeten zaključek.

#### 1) Opis konteksta

Opis konteksta jasno določa, kaj je treba storiti na sestanku in kako dolgo naj bi trajal. Z opredelitvijo vlog med udeleženci sestanka in različnih nalog se med udeleženci ustvarita razumevanje in zaupanje. To pogosto prispeva h krepitvi odnosov.

Za razumevanje konteksta si moramo vzeti čas. Opis konteksta je orodje, ki se uporablja za ustvarjanje pomena med udeleženci ter za lažjo aktivnost udeležencev in učinkovito izrabo razpoložljivega časa. To orodje vključuje naslednje:

#### Čas

Kot vodja sestanka morate udeležence obvestiti o tem, čemu bo namenjen čas in na kakšen način bo porabljen. O času se lahko pogovorite tudi v kontekstu širšega časovnega obdobja – na koliko sestankih bodo posamezniki sodelovali in koliko časa bo potrebnega, preden bo delo končano in bodo cilji doseženi.

#### Kraj

Veliko sestankov poteka v določenem fizičnem ali digitalnem okolju, udeleženci pa pogosto dobro vedo, "kje naj bi bili" med sestankom. Na nekaterih sestankih naj bi udeleženci zamenjali prostore za odmor za kavo ali za delo v manjših skupinah. Informacije o kraju in o tem, kako bo ta uporabljen, udeležencem zagotavljajo predvidljivost in jasno strukturo.

## Odnosi

Na sestanku je pomembno razjasniti tudi različne vloge udeležencev. Včasih so za opravljenje različnih delovnih nalog potrebne različne vloge. Prav tako je pomembno razjasniti vrednote in pravila v skupini, npr. kako si lahko pomagamo in si na pozitiven način postavljamo izzive, kako lahko drug drugega spodbujamo, kako lahko vsi prispevamo k srečanju. Da bi lahko soustvarjali kot skupina, je treba vse udeležence v skupini obravnavati kot enako pomembne. Zato je treba, tudi če je organizacija hierarhično strukturirana in obstaja vodja srečanja, pojasniti vloge posameznikov v procesu soustvarjanja.

## Naloge – namen in cilji

Da bi se udeleženci počutili varno in da bi jim olajšali kakovosten prispevek k srečanju, je pomembno pojasniti vsebino in naloge srečanja. To vključuje pogovor o namenu in ciljih srečanja ter konkretnih aktivnostih. Ker sta skupni namen in vizija skupine predpogoj za timsko učenje, postane tudi ta del opisa konteksta še posebej pomemben.

## 2) Skupno delovanje

Skupno delovanje pomaga udeležencem, da se na srečanju osredotočijo. Udeleženci so takoj vključeni v vsebino. S skupnim delovanjem udeleženci dobijo priložnost za uspeh in izkušnjo, da jih nekdo posluša in upošteva. Ti vidiki lahko prispevajo h krepitvi odnosov.

Na začetku srečanja vsi udeleženci prihajajo iz različnih okoliščin in kontekstov. Skupno delovanje omogoči, da se udeleženci ne osredotočajo le na svoje misli, temveč na skupen cilj in delovanje v skupini. Na ta način preidejo iz svoje individualne perspektive v skupno delovanje.

Skupno delovanje je mogoče izvesti na različne načine, vendar je pomembno, da so vsi udeleženci aktivni že na začetku srečanja. Delujejo lahko z različnimi cilji in nameni, npr.:

- s povzemanjem preteklih sestankov, srečanj,
- predstavitev ali radovednim raziskovanjem določene vsebine,
- krepitvijo odnosov.

Kateri način skupnega delovanja boste izbrali za začetek, je odvisno od namena srečanja in vsebine, ki bo v ospredju. Skupno delovanje mora udeležencem pomagati, da se osredotočijo na tisto, kar jih čaka, in ne sme dodatno okrepiti občutka, da so v drugačnem stanju duha. V idealnem primeru želite ustvariti tudi radovednost in zanimanje za vsebino, ki bo sledila med srečanjem. Ne glede na način skupnega delovanja je pomembno, da so vsi aktivno vključeni, npr. v dialoge.

## 3) Prijeten zaključek

S prijetnim zaključkom dobro zaključite srečanje, ustvarja pa lahko tudi priložnost za učenje. Vodja "vidi" posameznika in kako njegovo delovanje prispeva k skupnemu učenju. Tekom zaključne refleksije se tudi vodja nauči, kaj je pomembno upoštevati, razvijati na prihodnjih srečanjih. Pomembno je, da kot vodja načrtujete časovnico srečanja tako, da boste v miru izvedli prijeten zaključek in da ta čas tudi upoštevate.

Ob koncu sestanka imajo vsi udeleženci priložnost, da izrazijo svoja spoznanja in misli o tem, kaj je bilo na srečanju pomembno. To krepí sodelovanje v skupini, hkrati pa je dragocena informacija tudi za vodjo. Če čas dopušča, je dobro vsem udeležencem omogočiti, da ustno ali pisno delijo odgovore na dano vprašanje.

### Namig

Primer lepega konca:

*Kaj je najpomembnejša stvar, ki ste se je danes naučili?*

### 3.5.2 Dialog – najpomembnejše orodje v ekipi

Pri soustvarjalstvu v skupini je pomembno razlikovati med dialogom in razpravo. Oba načina komunikacije sta potrebna, vendar mora skupina v prvi vrsti razviti svojo sposobnost za dialog.

#### Pomembno

Osnovni namen **dialoga** je prisluhniti drug drugemu ter izmenjati misli in ideje. Dialog se osredotoča na oblikovanje skupnega razumevanja ter iskanje spoznanj in rešitev.

**Razprava** pa vključuje razjasnitev mnenj in predstavitev argumentov z namenom prepričati druge. Ta način komunikacije je potreben, ko se skupina približuje odločitvi.

Da bi dosegli potencial skupine in krepili skupno znanje, je treba pred fazo odločanja vzpostaviti dialog.

Dialoge mora zaznamovati odprtost, ki zagotavlja varno in spodbudno okolje, v katerem se vsak udeleženec počuti sproščeno pri izražanju svojih misli. Pri dialogu je ključnega pomena poslušanje. Udeleženci so pozorni in se aktivno osredotočajo na razumevanje drug drugega, z željo, da bi spodbudili sodelovanje in medsebojno razumevanje. Dialog spodbuja raziskovanje različnih pogledov in skupno iskanje najboljše možne rešitve. Za plodne dialoge mora skupina razviti različne spretnosti in najti strategije, ki jih podpirajo na tej poti. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj različnih strategij za spodbujanje dobrih dialogov.

#### Načrtovanje strukture dialoga

Z uporabo pogovornih struktur lahko vodja poskrbi za aktivno sodelovanje in hkrati razporedi priložnosti za govor v skupini. To je še posebej pomembno v okoliščinah, ko je cilj, da vsak posameznik deli svoje znanje in mnenja. Že omenjeni TPS (ang. *Think Pair Share*) je primer pogovorne strukture, ki vsem udeležencem zagotavlja čas za razmislek in oblikovanje lastnih misli, preden preidejo na naslednji korak deljenja svojih idej z drugimi. Prehod od individualnih razmišljanj k dialogom v parih in nato delovanjem v skupini je eden od načinov, kako zagotoviti, da imajo vsi priložnost deliti znanje, ideje, mnenja.

#### Trialogi

V trialogu udeleženci oblikujejo skupine treh posameznikov in sodelujejo v razpravi na podlagi treh vlog. Ena oseba ima vlogo osebe, ki postavlja vprašanja osebi, ki ji je dodeljena vloga intervjuvanca. Intervjuvanec svoje misli deli z drugimi tako, da odgovarja na vprašanja. Tretja oseba prevzame vlogo opazovalca. Opazovalec med intervjujem aktivno posluša in po njem razmišlja o tem, kaj je bilo povedano med intervjujem. Trialog poteka v vnaprej določenem časovnem intervalu, npr. 15-25 minut skupaj ali 5-8 minut na intervju (na primer 5 minut za pogovor in 2 minuti za refleksijo opazovalca). V tem času udeleženci v skupini dvakrat zamenjajo vloge in opravijo še dva intervjuja v omenjeni obliki, pri čemer se zagotovi, da vsi udeleženci v skupini prevzamejo vse tri vloge. Trialog omogoča, da se sliši glas vseh, poleg tega pa daje velik poudarek aktivnemu poslušanju, ki je ključnega pomena za timsko učenje.

#### Oblikovanje skupnega jezika

Oblikovanje skupnega jezika je še ena od strategij za soustvarjanje in sodelovanje. Pri skupnem jeziku gre za ključne besede in pojme, ki jih vsi razumejo in uporabljajo. Pogost izziv v komunikaciji je ta, da je težko ugotoviti, kako ena oseba razume tisto, kar govori druga oseba. Obstaja nevarnost domnevanja, da vsi mislijo in razumejo določeno zadevo na enak način. Če se pogovarjamo o različnih besedah in pojmi, je mogoče v skupini ali organizaciji vzpostaviti skupni jezik. Eden od načinov vzpostavljanja skupnega jezika je aktivno poslušanje uporabljenih izrazov in njihovo namerno vključevanje v različne dialoge ali besedila. Besede in pojme lahko uporabljamo tudi tekom skupnega delovanja, kar udeležencem omogoča, da te pojme razumejo in ponotranjijo kot del svojega aktivnega besednjaka.



**Joint action**

Which of the following concepts is the most important to you right now, and why?

- Context description
- Conversation structures
- Dialogue
- Beautiful Ending

### 3.5.3 Vidnost predpostavk

Da bi skupina lahko soustvarjala in delovala kot celota, se moramo za trenutek ustaviti in razumeti, kaj poganja naša dejanja ali misli – razumeti moramo predpostavke, na katere se opiramo. To velja tako za posamezne člane kot za skupino. Naši naravni instinkti nas pogosto vodijo k miselnim bližnjicam, da bi se izognili poglobljenemu razmišljanju. Raziskovalca Steven Katz in Lisa Ain Dack opisujeta, da lahko te miselne bližnjice razumemo kot vrsto ovir, ki nam preprečujejo, da bi razmislili o vseh možnostih, zaradi katerih se osredotočamo predvsem na potrjevanje svojih hipotez, namesto da bi jih prevpraševali, in zaradi katerih porabimo preveč časa za to, kar je najbolj očitno. S tem tvegamo, da lahko sprejmemo odločitve, ki nas ne vodijo v zeleno smer, ker si nismo vzeli časa za poglobljeno razumevanje problema in smo se odločali na podlagi napačnih predpostavk.

Za teoretično razumevanje te dileme lahko uporabimo naslednji model (Eriksson, 2021, citirano v Wennergren & Carolsson Godolakis, 2022) (slika 3.2).

Focus	Problem	Solutions
Hidden structures within the organization	<p><b>2. Where are we?</b> Identify causes to the visible problems</p>	<p><b>3. Where are we going?</b> Short term goal that will minimize problems in the organization</p>
Observable problems within the organization	<p><b>1. Where are we?</b> Identify obvious (visible) problems</p>	<p><b>4. How do we do?</b> Efforts to improve the organization</p>

Slika 3.2 Orodje za načrtovanje analize (prirejeno po Virkkunen & Newnham, 2013)

Pogosto se zgodi, da po prepoznavanju izziva v organizaciji takoj začnemo razmišljati o ukrepih, ki jih je treba sprejeti, kar pomeni, da gremo neposredno od prvega k četrtemu koraku modela. Pri tem obstaja očitno tveganje, da z ukrepi, ki jih bomo sprejeli, ne bomo rešili danega problema.

Da bi se izognili netočnim odločitvam, si je treba vzeti čas za poglobljeno analizo razmer, v kateri poskušate odkriti vzroke in razmisliti o svojih ciljih oz. o svojem cilju. To pomeni, da je treba slediti vsem štirim korakom v modelu. Model je lahko v pomoč pri oblikovanju skupnega razumevanja izzivov, ki nas lahko ovirajo, in kako moramo skupaj ukrepati, da jih premagamo.

Predstavljene tri strategije nam lahko pomagajo, da ozavestimo naše predpostavke in jih naredimo vidne.

### Čas za razmislek

V različnih situacijah smo pogosto nagnjeni k praktičnim ukrepom. Verjetno se lahko vsi poistovetimo z občutkom zadovoljstva, ko stvari opravimo in ukrepamo. Da ta težnja ne bi zasenčila napredka skupine, je pomembno poiskati strategije, s katerimi pred sprejemanjem odločitev čas namenimo poglobljenemu razmisleku ali analizi. Uporabimo lahko Maturanova področja (poglavje o osebnem mojstrstvu) in na srečanju namenimo čas "sobi idej" preden gremo v "sobo odločitev". S tem obema vidikoma namenimo čas in krepimo skupno razumevanje tega, da se z odločitvami ne sme hiteti.

### Kritični prijatelji

Skupina lahko razvije tudi sposobnost, da posamezniki v različnih kontekstih delujejo kot kritični prijatelji drug drugemu. Kritični prijatelj je nekdo, ki vas iskreno podpira in hkrati prevprašuje vaše zamisli in dejanja, da bi vam pomagal rasti in se izboljševati. Biti kritični prijatelj ni enostavno, saj zahteva ravnovesje med vidiki podpore in izzivov, pa tudi varen in zaupen odnos, v katerem je mogoče konstruktivno izmenjati iskrene povratne informacije in izzive. Kritični prijatelji so lahko dragoceno orodje, s katerim lahko osvetlite obstoječe predpostavke in prispevate k novim perspektivam. V delovnem procesu lahko načrtujemo trenutke za pogovor s kritičnimi prijatelji, zlasti takrat, ko je potreben in poglobljen razmislek.

### Delo s scenariji

Miselne procese in ustvarjanje prostora za inovativno razmišljanje ali različne perspektive so različne vrste vaj s scenariji. Prednost uporabe scenarijev je, da nihče od udeležencev ni osebno povezan s scenarijem. Tako je lažje videti celoten kontekst, ki spremlja scenarij, kot če bi bil posameznik osebno vpleten. Udeleženci so lahko tudi lažje kritični ali raziskujejo nove zamisli.

Spodaj je primer scenarija, ki ga lahko uporabite za raziskovanje različnih vidikov.

#### Primer

Na šoli nekje v Evropi vodja vodi skupino sodelavcev. Ker sta sodelovanje in dialog pomembna vidika njihovega delovanja in odnosov, je vodja v sobi razporedil stole v krogu, česar pa skupina ni vajena.

Večina udeležencev v skupini se s tem ne obremenjuje in se usede na svoja mesta. Vendar pa se eden od udeležencev odzove, ko vidi ureditev, in jasno pokaže, da ne želi sedeti v krogu z drugimi, ter se namesto tega usede na stol zunaj kroga.

Vprašanje: *Katere strategije lahko vodja uporabi za reševanje te situacije?*

Pri scenarijih je pogosto koristno, če se osredotočijo na nekaj, kar je pomembno za realnost udeležencev.

Da bi postali tim učečih se posameznikov in sodelovali kot enotna celota, je potrebno aktivno prizadevanje tekom celotnega procesa delovanja in sodelovanja. Različne strategije lahko s pridom uporabimo za različne oblike soustvarjanja, s tem pa prispevamo k oblikovanju skupnega razumevanja in zavedanja.

## Zaključne ugotovitve

To gradivo je namenjeno vam, ki delate kot ravnatelj ali vodja v šoli ali kateri koli drugi vrsti družbene organizacije, kjer se od ljudi pri njihovem vsakdanjem delu pričakuje sodelovanje za doseganje določenih ciljev. Namen gradiva je, da vam kot vodji krepí znanje o tem, kako ustvariti šolsko kulturo in klimo, v kateri si vsi s skupnimi močmi prizadevajo za stalen razvoj in razvijajo učečo se organizacijo.

Vsebine prispevajo k skupnemu cilju ustvariti šolo, v kateri se vsak posameznik – učenci, osebje, starši in vodstvo – lahko uči in razvija. Gradivo temelji na izkušnjah in znanju zaposlenih v Fridaskolan šoli, ki so jih pridobili z več kot 30-letnim delom z učenci, starši, učitelji in vodji na področju izobraževanja. S pomočjo različnih primerov in strategij smo želeli deliti primere in strategije, ki jih uporabljamo pri vsakodnevem delu v naši organizaciji, in vam lahko pomagajo razmisliti o vaših miselnih modelih, metodah in konkretnih orodjih, ki jih lahko uporabite pri uvajanju kulture razvojne miselnosti in ustvarjanjem spodbudnega učnega in delovnega okolja ter podorne, sodelovalne kulture na vaši šoli/v vaši organizaciji.

Pri ustvarjanju kulture v celotni skupini zaposlenih na šoli izhajamo iz teorij, ki organizacijo obravnavajo kot sistem. Organizacije torej ne obravnavamo kot skupek posameznikov, temveč kot celoto, kjer si več posameznikov deli skupno miselnost. Na podlagi razvojne miselnosti, kot jo je opredelila Carol Dweck, to pomeni, da organizacija s kulturo razvojne miselnosti sprejema in se aktivno loteva izzivov, vztrajno deluje kljub različnim vrstam ovir ali težav, se uči iz povratnih informacij in kritike ter išče navdih v uspehu drugih. S trdim delom, vztrajno in s poudarkom na procesih namesto na rezultatih se lahko organizacija razvija v želeno smer.

Da bi razumeli, kaj pomeni uvajanje razvojne miselnosti v šoli, so primeri in strategije iz Fridaskolana povezani z mislimi Petra Sengeja o učeči se organizaciji. Peter Senge (2006) opisuje pet različnih sestavin: *Sistemsko razmišljanje*, *Osebno mojstrstvo*, *Mentalni modeli*, *Oblikovanje skupnih vizij* in *Timsko učenje* ter njihovo medsebojno vplivanje pri ustvarjanju učeče se organizacije. Poleg tega Senge s temi različnimi komponentami ponazori, da se moramo aktivno učiti, da bi obvladali vse te kompetence ali spretnosti.

Upamo, da vas bo to gradivo vodilo na dolgi in zapleteni, a hkrati neverjetno vznemirljivi poti, ki jo predstavlja ustvarjanje, oblikovanje in vzdrževanje učeče se organizacije!

*Veliko sreče!*

Veronika, Marie, Jesper, Carl in Karin

Didaktikcentrum, 2023

## Reference

- Dweck, C. S. (2006). *Miselna naravnost. Kako lahko uresničite svoj potencial*. New York: Random House.
- Katz, S. in Dack, L. A. (2013). *Intentional Interruption. Breaking Down Learning Barriers to Preoblikovanje strokovne prakse*. Thousand Oaks: Corwin.
- Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenboer, P. & Bristol, L. (2014). *Spreminjanje praks, spreminjanje izobraževanja*. Singapur: Singapur: Springer.
- Senge, P. (2006). *Peta disciplina. Umetnost in praksa učeče se organizacije*. London: Random House.
- Virkkunen, J. & Newnham, D. S. (2013). *Laboratorij za spremembe: D.: Orodje za sodelovalni razvoj dela in izobraževanja*. Založba Sense.
- Wennergren, A-C. & Carolsson Godolakis, H. (2022). *Rektors betydelse för kollegialt lärande. Erfarenheter från en forskningscirkel med fokus på hur rektors ledarhandlingar can göra skillnad för barn i förskolan*. SPSM.
- Öquist, O. (2013). *Den seende läraren. Systemteori för skolbruk*. Vänersborg: Didaktikum. Öquist, O. (2021). *Videnje gozda in dreves. Praktični vodnik po teoriji sistemov*. Vänersborg: Frida.