

Učenje v agilnih združbah

Aleša Saša Sitar

e-pošta: alesasasa.sitar@ef.uni-lj.si

Povzetek

Namen prispevka je povezati literaturo s področja učenja v združbah in agilnih združb in tako osvetliti proces učenja, ki se odvija v agilnih združbah. Raziskovalno vprašanje je, kako poteka proces učenja v agilnih združbah. Temeljna teza prispevka je, da je v agilnih združbah prisotno individualno in sodelovalno/timsko učenje, zunanje in notranje učenje ter učenje, usmerjeno v izkoriščanje obstoječih in raziskovanje novih znanj. Cilj prispevka je predstaviti značilnosti učenja v agilnih združbah. V prispevku bo uporabljena metoda študija poslovnega primera na primeru uspešnega slovenskega podjetja, ki se z agilnim pristopom ukvarja 13 let. Prispevek raziskave je v obravnavanju procesa učenja v agilnih združbah, predstavitvi povezanosti učenja in agilnosti ter utemeljitvi nujnosti učenja za doseganje agilnosti v sodobnih združbah.

Ključne besede: agilnost, agilna združba, učenje v agilnih združbah

1. Uvod

Agilnost se v zadnjem času v literaturi omenja kot najbolj zaželena značilnost sodobnih združb, ki se soočajo s hitrimi in nenehnimi spremembami (Denning, 2018; Rigby, Sutherland, & Noble, 2018). Izraz agilnost ni novost. Sinonima, ki se pogosto uporabljata, sta prilagodljivost in fleksibilnost. Pomeni spremenljivost, zmožnost hitrega prilagajanja, hitrega, učinkovitega odzivanja na okoliščine (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2018). Zato podjetjem omogoča povečati učinkovitost in uspešnost. Spreminjanje združbe je neposredno povezano s sposobnostjo učenja posameznikov. Ko zaposleni pridobijo novo znanje, ga lahko uporabijo pri delu in spremenijo svoje vedenje. Sprememba v vedenju pa naj bi vodila v večjo delovno uspešnost (Lipičnik, 2001). Kljub tesni povezavi zelo malo raziskav preučuje, kako v agilnih združbah poteka učenje posameznikov, timov in združbe.

Posamezniki v agilnih združbah sodelujejo v agilnih timih. Agilni timi z redno refleksijo na preteklo opravljeno delo, ki sestavlja agilne metode dela (Sutherland, 2016), omogočajo prenos znanja in učenje iz izkušenj vsem članom tima, kar so značilnosti timskega učenja. Poleg tega zaposleni del nalog opravijo samostojno. Zato morajo biti zaposleni v agilnih združbah sposobni hitro prehajati iz sodelovalnega načina dela v individualno delo in

nazaj (Repenning, Kieffer, & Repenning, 2018). Temu mora slediti tudi učenje posameznikov, ki posledično spreminjajo stil učenja iz sodelovalnega učenja v individualno učenje, in obratno.

Zaposleni v agilnih timih za delo potrebujejo dobro poznavanje potreb strank, znanje o novih tehnologijah na trgu, gradijo pa tudi na lastnih izkušnjah znotraj podjetja (Babb, Hoda, & Nørbjerg, 2013), zato mora biti v agilnih timih prisotno tako učenje iz zunanjih virov kot tudi iz notranjih virov znanja. Agilne združbe spreminjajo svoje zmožnosti. Izkoriščajo zmožnosti, ki jim koristijo danes, in razvijajo zmožnosti za prihodnost. Usklajevanje učenja z enojno in dvojno zanko (Argyris & Schön, 1978) oz. uravnoteženje izkoriščanja obstoječega znanja in raziskovanja novega znanja (March, 1991) je tako bistvo učenja agilnih združb.

Namen prispevka je povezati literaturo s področja učenja v združbah in agilnih združb in tako osvetliti proces učenja, ki se odvija v agilnih združbah. Raziskovalno vprašanje je, kako poteka proces učenja v agilnih združbah. Temeljna teza prispevka je, da je v agilnih združbah prisotno individualno in sodelovalno učenje, zunanje in notranje učenje ter učenje, usmerjeno v izkoriščanje in raziskovanje. Cilj prispevka je predstaviti značilnosti učenja v agilnih združbah. V prispevku bo uporabljena metoda študija poslovnega primera na primeru uspešnega slovenskega podjetja, ki se

z agilnim pristopom ukvarja že 13 let. Prispevek raziskave je v obravnavanju procesa učenja v agilnih združbah, predstavitvi povezanosti učenja in agilnosti ter utemeljitvi nujnosti učenja za doseganje agilnosti v sodobnih združbah.

2. Agilne združbe

Agilnost je najbolj zaželena značilnost sodobnih združb, ki se soočajo s hitrimi in nenehnimi spremembami (Denning, 2017; Kovač & Gajšek, 2019; Rigby, et al., 2018). Izraz agilnost ni novost. Pomeni spremenljivost, zmožnost hitrega prilagajanja na spremenjene razmere (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2018). Agilnost avtorji opredelijo kot zmožnost združbe vpeljati spremembe, ko se spremenijo razmere, v katerih posluje (Denning, 2017; Worley, Williams, & Lawler III, 2014). Agilnost združbe temelji na učinkovitem učenju članov združbe, zato avtorji ugotavljajo, da so se agilne združbe sposobne hitro učiti. Učenje v agilnih združbah je stalen proces, ko se člani združbe učijo v agilnih timih (Appelbaum, Calla, Desautels, & Hasan, 2017).

Avtorji med glavnimi značilnostmi, po katerih se agilne združbe razlikujejo od preostalih, navajajo kulturo, strukturo, vodenje, strategijo, tehnologijo (Appelbaum, et al., 2017). Te specifične značilnosti naj bi jim omogočile, da so hkrati stabilne in dinamične. Svetovalna združba McKinsey (2017) med njimi navaja omrežje večfunkcijskih timov, kulturo, usmerjeno v ljudi, pospešeno učenje in hitre cikle odločanja s pomočjo tehnologije, skupen namen, ki ustvarja vrednost za vse deležnike. Denning (2018) govori o agilni miselnosti, agilni kulturi, iterativnih agilnih metodah, avtonomiji timov, služabniškem vodenju, popolni transparentnosti informacij in aktivni interakciji s kupcem.

V agilnih združbah so zlasti pomembni večfunkcijski timi, ki jih družijo skupno poslanstvo (Denning, 2017). Večfunkcijski timi imajo avtonomijo sprejemanja odločitev in izvedbe naloge od začetka do konca, člani tima pripadajo določeni poslovni funkciji, ki skrbi za strokovni razvoj, prenos znanja določenega funkcijskega področja med različnimi timi. Vsako funkcijsko področje ima svojega vodjo, ki krepi razvoj področja in spremlja delovno uspešnost. Timi pa svojo mrežo sodelujočih širijo tudi zunaj meja podjetja, sodelujejo s kupci, raziskovalnimi institucijami, dobavitelji itd.

3. Učenje v agilnih združbah

Učenje združb je proces, v katerem se v združbah oblikuje novo znanje (March, 1991). Novo znanje ustvarijo člani združbe, pretvori pa se v znanje združbe, ko se shrani v postopkih, rutinah, pravilih. Novo znanje omogoča spremembo aktivnosti in usmerja delovanje članov združbe v izboljšave in inovacije za doseganje večje uspešnosti podjetja. Učenje združb avtorji opredelijo kot učenje z enojno in dvojno zanko (Argyris & Schön, 1978), izkoriščanje obstoječega znanja in raziskovanje novega (March, 1991), učenje iz zunanjih in notranjih virov (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013), proces pridobivanja znanja, ohranjanje znanja, prenos znanja (Argote & Miron-Spektor, 2011), ki se odvija na ravni posameznikov, timov in združbe (Crossan, Lane, & White, 1999).

Avtorji s področja agilnosti združb so učenje najprej povezovali z vpeljavo agilnih metod. Pri njihovi vpeljavi namreč zaposleni pridobijo nove veščine, ustvari se novo znanje, spremeni se vedenje (McAvoy & Butler, 2007). Vpeljavo agilnih metod v združbe prepoznajo kot učno izkušnjo in ugotavljajo, da ko zaposleni začnejo uporabljati agilne metode, učenje z enojno zanko zamenja učenje z dvojno zanko (McAvoy & Butler, 2007). Proces transformacije v agilno združbo je torej proces učenja združbe (Denning, 2018). Takrat so pomembni neprestano preverjanje, prilagajanje in refleksija, učenje iz napak, ustvarjanje uspešnih praks, učenje od drugih in globoko poslušanje (Denning, 2018). Avtorji so pri vpeljavi agilnih metod prepoznali pomen pridobivanja, ohranjanja in prenosa znanja (Chan & Thong, 2009).

Poznejše raziskave na področju uporabe agilnih metod prepoznajo, da uporaba agilnih metod spodbuja neprestano učenje, in izpostavijo pomen znanja v agilnih timih, ko člani timov ustvarjajo znanje, ga delijo med seboj in uporabijo pri delu (Dingsøyr, Nerur, Balijepally, & Moe, 2012). Agilne metode gradijo na procesu učenja, rednem preverjanju napredka in razmisleku, kaj bi lahko izboljšali (Sutherland, 2016). Povečujejo učinkovitost in produktivnost timov. Hkrati omogočajo tudi kompleksno in ustvarjalno delo.

3.1 Značilnosti učenja v agilnih združbah

Agilna združba se neprestano uči, prilagaja, raziskuje nove možnosti, kako ustreči kupcu. Hitro in neprestano ustvarja inovacije (Denning, 2018). V agilnih združbah se učijo vsi zaposleni, učijo se

hitro, za inovacije, za zadovoljne kupce in za večjo uspešnost. Neprestano učenje je ena od ključnih značilnosti agilnosti (Manifest agilnega razvoja programske opreme, 2001). Timi v rednih intervalih pregledajo svoj način dela, razmislijo, kako bi bili še bolj uspešni, in spremenijo svoje vedenje. Tako načrtno namenijo čas za iskanje izboljšav v procesih in načinih dela (McKinsey, 2017). Komunikacija in prenos znanja v agilnih timih zagotovita, da lahko člani tima pri delu uporabijo tudi znanje preostalih članov (Chauhan, Probst, & Babar, 2019).

Vodje v agilnih združbah so vzor neprestanega učenja, ker se znanje neprestano spreminja. Zato so cenjeni kot osebe, ki se hitro učijo in prilagajajo (Clark & Gottfredson, 2009). Skozi svoje vedenje odražajo vrednote agilne združbe. Neformalna organizacijska struktura z malo hierarhije in organizacijska kultura odprtosti in zaupanja v agilnih združbah omogočata prost pretok informacij, ustvarita okolje, v katerem zaposleni lahko izrazijo svoje mnenje, odkrito govorijo o problemih ter delijo znanje v timih in med timi (Babb et al., 2013). Tako avtorji izpostavljajo podobne značilnosti agilnih združb, kot veljajo za učee se združbe. Agilnost zahteva neprestan prenos znanja, učenje in refleksijo, zato avtorji ugotavljajo (Babb, Hoda, & Nørbjerg, 2014), da agilnost zahteva učee se združbo. Navade, kot sta refleksija med samim delom in refleksija na narejeno, bodo najbolj uspevale v učee se združbi.

Čeprav so avtorji učenje z enojno in dvojno zanko v agilnih združbah preučevali predvsem med procesom uvajanja agilnih metod v razvoj programske opreme, ko korenito spremenijo obstoječe načine dela (McAvoy & Butler, 2007), vidik dinamičnih sposobnosti izpostavlja, da ima agilna združba dinamično strategijo, strukturo, prvine, procese in rutine, ki ji omogočajo zaznavanje in prilagajanje grožnjam in priložnostim iz okolja ter načrtno izvajanje strateških sprememb (Appelbaum et al., 2017). Ker imajo združbe dinamične zmožnosti in zmožnosti učenja, lahko opustijo stare rutine in oblikujejo nove ter tako delujejo uspešneje od konkurentov. Ključne rutine so dinamično oblikovanje strategije, pravilno zaznavanje okolja, eksperimentiranje in vpeljevanje sprememb v proizvodih, tehnologijah, procesih, strukturah in sistemih. Agilne združbe torej spreminjajo svoje zmožnosti, izkoriščajo obstoječe zmožnosti in razvijajo nove zmožnosti za prihodnost, uravnotežijo učenje v enojni in dvojni zanki.

3.2 Individualno in timsko učenje v agilnih združbah

Ena glavnih značilnosti agilnih združb je, da delo poteka v večfunkcijskih timih. Zato je poudarek na timskem učenju, ki je vključeno v agilne načine dela (Babb et al., 2013) in poteka z diskusijo in dialogom, kar je kot eno od temeljnih značilnosti učenja v združbah opredelil Senge (1990). V učenje usmerjeni agilni principi in prakse so skupno lastništvo nad produktom, stoječi sestanki in retrospektiva. Ti poudarjajo timsko učenje in prenos znanja med člani tima. Poleg tega zaposleni del nalog opravijo samostojno. Zato morajo biti zaposleni v agilnih združbah sposobni hitro prehajati iz sodelovalnega, timskega načina dela v individualno delo in nazaj (Repenning et al., 2018).

Posamezniki se učijo z izkustvenim učenjem, ki je sestavljeno iz konkretne izkušnje, opazovanja in refleksije na izkušnjo, oblikovanja abstraktnih konceptov na podlagi refleksije in preverjanja novih konceptov v praksi (Kolb, Boyatzis, & Mainemelis, 2001). Enako velja za člane agilnih timov. Refleksija poteka na opravljene naloge in na samo sodelovanje članov, na potek dela v timu. S pomočjo refleksij agilni tim neprestano izboljšuje svoje rutine opravljanja nalog (Denning, 2018). Delo v agilnih timih pomeni priložnost za neprestano učenje med člani tima v več smereh (Babb et al., 2013; Hoda, Noble, & Marshall, 2012): neprestano učenje agilnih načinov dela, učenje novih, kompleksnih tehničnih znanj, učenje veščin z različnih funkcijskih področij, učenje iz izkušenj ob delu v timu. Učenje agilnih timov je neprestano, ker se tehnologije in potrebe uporabnikov hitro spreminjajo.

3.3 Vrste in viri znanja v agilnih združbah

Učenje v agilnih timih je osredotočeno na tri vrste znanja (Babb et al., 2013): znanje o konkretnem problemu in rešitvi, funkcijsko znanje oz. strokovno znanje vsakega posameznika, znanje o agilnem pristopu k reševanju problema. Za spodbujanje učenja teh treh vrst znanj so zadolženi različni vodje. Razvoj znanja o konkretnem problemu in rešitvi spodbuja član agilnega tima, ki je lastnik produkta. Usklajuje aktivnosti in postavlja prioritete. Razvoj funkcijskega/strokovnega znanja posameznika usmerja vodja funkcijskega področja. K izboljševanju znanja in veščin agilnega načina dela pa prispeva trener za agilnost.

Ključno zunanje znanje, ki ga agilni timi potrebujejo, je poznavanje potreb uporabnikov. V ta namen oblikujejo zgodbe uporabnikov kot kratke trditve, ki se uporabljajo za opis posameznih potreb uporabnikov. Te zgodbe uporabnikov običajno oblikuje lastnik produkta in so osnova za planiranje prihodnjih iteracij. Zaradi medsebojne povezanosti posameznih zgodb oblikujejo shematične diagrame, specifikacije, zemljevide, omrežja, ki eksplicitno prikazujejo vsebinsko in časovno medsebojno odvisnost zgodb. Zato je za agilne time pomembno učenje iz zunanjih virov znanja, ki vključuje učenje od zunanjih udeležencev, spremljanje kupcev in njihovih potreb, učenje od dobaviteljev, konkurentov, udeležbo na konferencah, pridobivanje znanja iz digitalnih medijev, s forumov, platform, družbenih omrežij, iz zunanjega usposabljanja, z e-izobraževanja itd. Za agilne time je prav tako pomembno učenje iz notranjih virov znanja. Agilni timi morajo zagotoviti hiter prenos znanja in izkušenj iz preteklih iteracij in projektov znotraj tima in med različnimi timi, da se delo ne podvaja in da se napake ne ponavljajo.

3.4 Ovire za učenje v agilnih združbah

V literaturi avtorji ugotavljajo (Babb et al., 2013), da čeprav je cikel učenja vgrajen v agilne metode, agilni timi pogosto izpustijo fazo refleksije in druge prakse, ki spodbujajo učenje. Razlogi so različni, lahko izvirajo iz tima, njegovih članov ali iz združbe. Razlog je lahko organizacijska kultura, ki preprečuje učenje z dvojno zanko in ohranja obstoječe prakse. Člani tima tako dajo prednost hitremu razvoju produktov, kar ima kratkoročne finančne koristi, in ne namenijo časa refleksiji in spreminjanju praks, kar prinese rezultate na daljši rok. Cenjeno in spodbujano je učenje, ki je povezano s povečanjem sposobnosti tima za hitro reševanje kompleksnega problema, sposobnost razumeti zahteve projekta in sposobnost hitrega prilagajanja spremenjenim zahtevam projekta, ne pa učenje, ki povečuje večšine in strokovnost članov tima.

Preostale ovire za učenje v agilnih timih, prepoznane v literaturi, so še (Babb et al., 2013): 1) delo pri več projektih (v več agilnih timih) sočasno omeji učenje ob timskem delu zaradi pomanjkanja časa; 2) pritisk za doseganje cilja tima vsako iteracijo, zaradi pretirano kratkih iteracij, prepreči učenje po vsaki iteraciji, ker ni časa za refleksijo, za izboljšavo praks in rezultatov, za razlago sodelavcem; 3) omejeno razumevanje potreb strank, ko te niso

vključenje neposredno v delo tima, ali se z njimi sporazumeva le en član agilnega tima, s čimer se omeji učenje preostalih članov in 4) organizacijska struktura, ki spodbuja enosmeren prenos znanja od vodij ali strokovnjakov k sodelavcem in prepreči bolj odprto sodelovanje in refleksijo.

4. Metoda

Za praktično preverjanje teoretičnih spoznanj o značilnostih učenja v agilnih združbah je bil izbran kvalitativni pristop na osnovi analize poslovnega primera uspešnega slovenskega podjetja, ki agilni pristop k razvoju programske opreme uporablja že 13 let. Kvalitativna analiza študije poslovnega primera je primerna zlasti za raziskovalna vprašanja »kako« in »zakaj«, ko preučujemo manj obravnavane poslovne situacije, ki so odvisne od specifičnih okoliščin in značilnosti posameznikov, ki v njih delujejo (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Preučevano podjetje je na trgu prisotno več kot 25 let. Podjetje ima predstavništva v tujini. Doma in v tujini zaposluje 145 strokovnjakov. Glavni trgi so zahodna Evropa, ZDA in Azija. Podjetje je med tremi najuspešnejšimi podjetji v svoji panogi. S tremi predstavniki podjetja, ki so bili izbrani glede na poznavanje tematike (izvršni direktor, direktor razvoja in projektni manager), so bili opravljeni polstrukturirani intervjuji, ki so trajali v povprečju 45 minut. Vprašanja za intervju so bila odprtega tipa in razdeljena v dva sklopa. Prvi sklop je vključeval splošna vprašanja o podjetju, o razširjenosti uporabe agilnih metod in o značilnostih agilnih timov. Drugi sklop vprašanj pa se je nanašal na učenje v agilnih timih. Intervjuji so bili zapisani, narejena je bila transkripcija, kar je omogočilo poznejšo analizo podatkov. Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti so intervjuvanci zapise intervjujev prebrali in potrdili ustreznost zapisov. Podatki, pridobljeni iz intervjujev, so bili glede na teorijo razvrščeni v posamezne teme in kategorije.

5. Rezultati in diskusija

Podjetje uporablja agilne metode že 13 let. Od skupno 145 zaposlenih po agilnih principih dela 40 zaposlenih, in sicer v razvoju. V podjetju sočasno deluje od 5 do 6 agilnih razvojnih timov, ki imajo od 4 do 12 članov. Agilni timi so razdeljeni na tri področja: razvoj programa, razvoj gonilnika in

projekti za stranke. Agilno programiranje se v podjetju začne s seznamom želja, idej o prihodnem razvoju produkta. Agilni timi delajo v dvotedenskih ciklih, ki se začnejo s planiranjem nalog in končajo s predstavitvijo narejenega preostalim timom in širši skupini zaposlenih za pridobitev čimprejšnje povratne informacije. Člani agilnega tima imajo vsakodnevne jutranje sestanke, na katerih pogledajo napredek in izzive.

Kot izhaja iz literature, tudi vsi intervjuvanci v odgovorih izpostavijo, da je učenje sestavni del agilnega načina dela: »Agilne metode pomagajo, ker je veliko več deljenja znanja, veliko več pogovarjanja ... V agilnih timih je prisotno to stalno učenje, mogoče predvsem zaradi tega, ker v agilnih timih je velik poudarek na komunikaciji in sodelovanju.« Nadalje pojasnijo, da učenje v agilnih timih poteka prek refleksije, ki se odvije sistematično vsakih 14 dni, ko se po predstavitvi narejenega dela ekipa sestane in pogovori o štirih vprašanih: 1) kaj smo dobro naredili, 2) kaj moramo spremeniti, 3) kaj smo se naučili in 4) česa še vedno ne vemo/ne znamo. Direktor razvoja poudari: »To je vgrajeno v proces, da si res na vsako iteracijo vzamemo 5 minut ali pa eno uro ... damo tista 4 vprašanja gor in se potem nekaj sekund gledamo, potem eden reče to, pa se razvije debata.« Refleksija poteka tudi, ko končajo večji projekt: »Refleksija se izvaja tudi po končanju večjega projekta, kjer naredimo *Lessons learned report* – da izločimo stvari, ki jih lahko v prihodnje izboljšamo ali spremenimo.« Poteka pa tudi na vsakodnevni jutranjih sestankih. Sam proces razvoja produkta torej stalno preverjajo in glede na ugotovitve refleksij popravljajo. Po teoriji Kolbovega cikla učenja (Kolb, 1976) je ta faza učenja zlasti pomembna, pogosto pa je v praksi izpuščena. Agilni timi v podjetju jo integrirajo v sam proces dela kot redni sestavni del.

Iz intervjujev lahko ugotovimo, da v agilnih timih potekajo vse faze procesa učenja v združbah, omenjene v literaturi. Agilni timi znanje pridobivajo na različne načine. Ključna znanja članov agilnih timov so tehnična znanja za razvoj programa, poznavanje potreb strank, veščine komuniciranja in projektnega vodenja. Tehnično znanje pridobijo člani timov prek spleta, prek dokumentov, forumov, z obiskovanjem konferenc. Projektni manager pove: »Zunanje znanje je potrebno ... tehnologije se razvijajo oz. nastajajo nove in je treba spremljati te zunanje dejavnike.« Znanje o strankah, njihovih izkušnjah in potrebah pridobijo produkti vodje, ki imajo veliko stika s trgom, obiskujejo stranke, izvajajo intervjuje. Prav tako s trgom veliko komunicirajo

člani ekipe za uporabniško izkušnjo. Del znanja torej pride iz zunanjih virov. Znanje pa tudi razvijajo znotraj agilnih timov pri razvoju samega programa in ko povezujejo nove tehnologije na trgu s svojim produktom. Projektni manager tako poudari: »Notranje znanje je pomembno, ker imamo svoje produkte, svoje tehnologije, veliko je *nekih stvari, ki so razvite tukaj*.« To kaže prisotnost tako učenja iz zunanjih virov kot tudi notranjega učenja (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013). Direktor razvoja pravi: »Praktično vse, kar delamo, je nekaj novega, so neke nove splošne tehnologije ... mi pa poskušamo aplicirati na naše področje ... in lahko ponudimo dodano vrednost potem uporabnikom.« Pri tem preizkušajo tudi čisto nove možnosti, za katere ni nujno, da bodo vključene v produkt. Poudari: »Tudi če je čisto raziskovalen projekt ... se je bomo lotili na agilni način, po iteracijah.« V podjetju torej agilni način uporabijo tako za postopne izboljšave kot tudi za inovacije izven obstoječih postopkov, kar kaže na izkoriščanje obstoječih znanj in raziskovanje novih priložnosti (March, 1991), torej prisotnost učenja z enojno in dvojno zanko (Argyris & Schön, 1978). Prisotnost teh značilnosti učenja v agilnih timih kaže na značilnosti obojeročne (ambidekstrozne) organizacije, ki stremi hkrati k večji učinkovitosti kot tudi inovativnosti (Birkinshaw, Zimmermann, & Raisch, 2016).

Kodiranje in shranjevanje znanja v agilnih timih delno poteka, ko zapisujejo znanje v različno dokumentacijo. Novosti na produktu, pomembne spremembe za uporabnika se zapišejo v projektno dokumentacijo. To je del formaliziranega procesa: »Znanje o produktih, kaj naredimo, kaj je novega, to je vse zapisano ... vsaka sprememba je dokumentirana.« Oblikujejo projektno dokumentacijo, ki vključuje vse podrobnosti o razvoju in testiranju produkta, celotni proces je popisan, da zagotovijo skladnost s standardom ISO 9001. Bolj interno znanje, kako so rešili kakšen konkreten problem, pa prenašajo člani tima ustno, ko delajo skupaj in v pogovorih na sestankih. Direktor razvoja pove: »Zato so jutranji sestanki, da nekdo pove *jaz se ukvarjam s tem problemom* in če to nekdo drug sliši, *ja, saj jaz sem se pa dva meseca nazaj točno s podobnim problemom, dajva pogledati, ali je to to*.« V podjetju tudi začnejo graditi enotno bazo znanja, kjer bodo povezali zapisana znanja vseh oddelkov, za enostavnejši dostop in prenos. Oblikovali bodo enotno platformo za celotno podjetje, delno pa bo namenjena tudi strankam. Potreba po enotni bazi je povezana z rastjo podjetja in povečevanjem števila zaposlenih ter geografsko razpršenostjo.

Prenos znanja delno poteka s pomočjo dostopne dokumentacije, predvsem pa ga omogočajo sam način dela, vsakodnevni jutranji sestanki agilnih timov, sestanki ob planiranju sprinta in predstavitvi rezultatov, ko izvedejo refleksijo, takrat se veliko znanja prenaša skozi pogovor. Znanje med sabo delijo tudi na občasnih petkovih sestankih, na katerih predstavijo novosti s konferenc širši ekipi zaposlenih: »Skozi *'Friday talks'*, da se kakšna zanimivost, kakšna stvar obdela pred celo firmo. To tudi posnamemo in je potem na voljo za kasnejši ogled vsem.« To je zlasti pomembno zaradi geografske razpršenosti enot. Znanje pa prenašajo tudi neformalno. Projektni manager pove: »Imamo *team buildinge*, tudi vsak petek popoldne se dobimo na pivu ... Meni se osebno zdi, da je tam veliko prenosa znanja, pri teh neformalnih pogovorih, pa tudi na hodniku, če nekoga srečaš, pa se malo pogovarjaš.« Uporaba znanja poteka ob razvoju programske opreme, ko znanje integrirajo v program, znanje integrirajo tudi v sam proces razvoja programa, tako direktor izpostavi: »To je *'knowledge work'*.« Določena nova znanja vključijo v način dela agilnih timov, sicer v manjši meri, ker so z leti proces izpopolnili. So pa še vedno kakšne manjše izboljšave. Rezultati raziskave nadalje kažejo, da zaposleni v agilnih timih redno prehajajo med sodelovalnim načinom dela (planiranje sprintov vsakih 14 dni, dnevni jutranji sestanki, programiranje v paru, predstavitev produkta vsakih 14 dni) in individualnim načinom dela (razvoja programa). Projektni manager pojasni: »Če se dela na nekih novih stvareh, kjer je še veliko nejasnega in se je veliko treba naučiti kot tim, potem je več sodelovanja, da se je treba naučiti skupaj, se dela v parih ali cel tim raziskuje nekaj. Ko so stvari že bolj zrele, takrat ljudje lahko delajo bolj samostojno in je manj timskega učenja. Po drugi strani na začetku, ko stvari še niso dorečene, člani dobijo raziskovalne naloge, tudi individualno raziskujejo določeno področje. Je nek tak miks.« Avtorji v takem primeru govorijo o dinamičnem oblikovanju dela (Repenning et al., 2018). Zato predpostavljamo, da je v agilnih timih prisotno tako individualno kot tudi sodelovalno/timsko učenje. Zaposleni morajo obvladati oboje in prilagajati učenje trenutni obliki dela.

V literaturi omenjene ovire za učenje v agilnih timih v podjetju ne beležijo. Z dobrim usklajevanjem in deljenjem informacij preprečujejo, da bi prišlo do preobremenitve posameznikov, ki so vključeni v več agilnih timov hkrati. Hitre iteracije po njihovem mnenju dajo celo več priložnosti za refleksijo, ker je ta vgrajena v sam proces dela. Zaposleni jo pričakujejo in se pripravijo, da diskusija steče. To podpira

kultura in vodenje, ki kaže, da so vsi zaposleni pomembni. Tako direktor razvoja poudari: »Ljudje svoje napake delijo in tu se mi zdi pomembno, da ni v podjetju *'blame culture'*, da bi iskali napake in da bi bili ljudje kaznovani ali da bi se kazalo s prstom. Zavedanje, da smo vsi na istem čolnu in da je to timsko delo, to je pomembno.« Zato zaposleni izmenjajo dobre in slabe izkušnje. Projektni manager dodaja: »Sodelovanje med člani je sproščeno vzdušje, odprta komunikacija in timski duh, da ti vedno veš, da če je to potrebno, vedno greš lahko k drugim članom ekipe in lahko skupaj nekaj naredite.« Omenjeno kaže pomen občutka psihološke varnosti za učenje (Edmondson, 2018) tudi v agilnih timih in agilnih združbah. Reden kontakt s stranko je vzpostavljen, prek članov tima z oddelka za uporabniške izkušnje in produkti management, ki so v rednih stikih s strankami, prihajajo v stik tudi preostali člani tima, ko se rešujejo konkretni problemi strank. Projektni manager pojasni koristi takega načina: »Timi so postali bolj *'empowered'*, da so bolj vključeni v to, da bolj razumejo, kaj je cilj nekega sklopa, ki ga razvijamo.« V rednih stikih so tudi agilni timi, ki delajo pri posameznih projektih za stranko. Enakovredno sodelovanje vseh članov tima pa zagotovijo tako, da jih naučijo, da morajo delati skupaj, poročati o delu, prenašati znanje med seboj, deliti izkušnje. V agilnih timih je tim bolj pomemben kot posameznik, zato že pri izboru novih zaposlenih te za nekaj ur ali dni vključijo v tim, da se prepozna ujemanje s preostalimi člani in kulturo podjetja. Direktor razvoja pove: »Dejansko že pri izboru ljudi ... ga povabimo sem, pogovor s celotno ekipo, da lahko on sprašuje, da lahko ljudje njega sprašujejo, da se malo začuti.«

V podjetju vidijo koristi agilnih timov v večji transparentnosti dela in rezultatov, hitrejšem reševanju težav, hitrejšem učenju in prenašanju znanja, večji učinkovitosti in optimiziranju procesov. Izpostavijo pa težave s komunikacijo med člani tima, ki so bolj individualno naravnani strokovnjaki, in v sodelovanju s preostalimi oddelki, ki ne delujejo po agilnih metodah. Zato podjetje širi agilni način dela in razmišljanja na vse zaposlene. Spreminjanje celotne združbe v agilno vidijo kot postopen proces, ki se nikoli ne konča, ker podjetje ves čas uvaja manjše spremembe, ki se na daljše obdobje pokažejo kot velike. Izpostavijo še, da je agilni način dela primeren zlasti za situacije, ko so spremembe ves čas prisotne, ko ni jasno, kaj je cilj in kakšna je pot do cilja. Takrat agilni način omogoča prilagodljivost, da spremembe postanejo sestavni del procesa in jih zaposleni sprejmejo kot koristne.

6. Zaključek

Agilne združbe so se sposobne hitro učiti. V njih so prisotne vse faze procesa učenja združbe, zlasti so poudarjeni pridobivanje, prenos in uporaba znanja, ki se odvijajo v agilnih timih. Pomembno vlogo v učenju agilnih timov ima refleksija, ki omogoča učenje iz izkušenj, napak in uspehov. Ker je delo v agilnih timih oblikovano dinamično in prehaja med individualnim opravljanjem zaporednih nalog in timskim reševanjem problemov, je prisotno individualno in sodelovalno učenje. Prav tako se agilni timi učijo iz zunanjih in notranjih virov, saj sta poudarjena tako učenje od strank kot tudi notranji prenos znanja med člani tima. Agilni timi so primerni, ko je prisotnih veliko sprememb, ko so spremembe pogoste in nepredvidljive. Primerni so za večje inovacije kot tudi za postopne izboljšave v produktih. Ko pa so cilji in naloge jasno določeni in se ne spreminjajo ter ko je pot do ciljev znana vnaprej, agilni timi niso primerni. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno ugotovitve preveriti v več podjetjih in s pomočjo kvantitativne raziskave.

Literatura in viri

- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility: Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6–14.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading (Massachusetts): Addison-Wesley Publishing Company.
- Babb, J. S., Hoda, R., & Nørbjerg, J. (2013). *Barriers to learning in agile software development projects*. Paper presented at the International Conference on Agile Software Development, Berlin, Heidelberg.
- Babb, J. S., Hoda, R., & Nørbjerg, J. (2014). Embedding reflection and learning into agile software development. *IEEE Software*, 31(4), 51–57. doi: 10.1109/ms.2014.54
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? [Case Study]. *California Management Review*, 58, 36–58. doi: 10.1525/cmr.2016.58.4.36
- Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. (2013). The structural context of team learning: effects of organizational and team structure on internal and external learning. *Organization Science*, 24(4), 1120–1139. doi: doi:10.1287/orsc.1120.0783
- Chan, F. K. Y., & Thong, J. Y. L. (2009). Acceptance of agile methodologies: A critical review and conceptual framework. *Decision Support Systems*, 46(4), 803–814. doi: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.11.009>
- Chauhan, M. A., Probst, C. W., & Babar, M. A. (2019). Agile approaches for teaching and learning software architecture design processes and methods. In D. Parsons & K. MacCallum (Eds.), *Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning* (pp. 325–351). Singapore: Springer.
- Clark, T. R., & Gottfredson, C. A. (2009). Agile learning: Thriving in the new normal. *Chief learning officer*, 5(12), 18–21.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Denning, S. (2017). The age of Agile. *Strategy & Leadership*, 45(1), 3–10.
- Denning, S. (2018). How major corporations are making sense of Agile. *Strategy & Leadership*, 46(1), 3–9.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Baliyepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213–1221. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2012). Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing Agile teams. [journal article]. *Empirical Software Engineering*, 17(6), 609–639. doi: 10.1007/s10664-011-9161-0
- Kolb, D. A. (1976). Management and the learning process. *California Management Review*, 18(3), 21–31.
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory: Previous research and new directions. In R. J. Sternberg & L. F. Zhang (Eds.), *Perspectives on thinking, learning, and cognitive styles* (pp. 227–247). NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kovač, J., & Gajšek, B. (2019, 14. junij 2019). *Opredelitev in razsežnosti agilne združbe*. Paper presented at the 16. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji: Agilna organizacija, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

- Lipičnik, B. (2001, 12. april). *Učenje hitreje od izobraževanja*. Paper presented at the 2. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management), Brdo pri Kranju, Slovenia.
- Manifest agilnega razvoja programske opreme. (2001)
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- McAvoy, J., & Butler, T. (2007). The impact of the Abilene Paradox on double-loop learning in an agile team. *Information and Software Technology*, 49(6), 552–563. doi: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2007.02.012>
- McKinsey & Company. (2017). The Five Trademarks of Agile Organizations (pp. 22).
- Repenning, N. P., Kieffer, D., & Repenning, J. (2018). A new approach to designing work. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), 29–38.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale: How to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review*(3), 88–96.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow (England): Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (1st ed.). New York: Currency Doubleday.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2018). Ljubljana: Založba ZRC.
- Sutherland, J. (2016). *V gruču do uspeha: umetnost vodenja projektov z metodo SCRUM* (Š. Črnič, Trans.). Ljubljana: Pasadena.
- Worley, C. G., Williams, T. D., & Lawler III, E. E. (2014). *The agility factor: Building adaptable organizations for superior performance*: Jossey-Bass.

Doc. dr. Aleša Saša Sitar je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot docentka na Katedri za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem in raziskovalnem delu pokriva predvsem področje organizacije, učenje v združbah in ravnanje z znanjem. V preteklih letih je z različnimi prispevki sodelovala na številnih domačih in mednarodnih konferencah s področja organizacije in managementa. Prispevke je objavila v revijah *Creativity Research Journal*, *The Learning Organization*, *Dynamic Relationship Management Journal* in drugih. Od leta 2012 v Društvu slovenska akademija za management sodeluje pri organizaciji domačih in mednarodnih konferenc.