

# KULTURA – NEOPHODAN ELEMENT ORGANIZACIJE KOJA UČI

## CULTURE - THE NECESSARY ELEMENT OF LEARNING ORGANIZATION

DRAGAN MIHAJLOVIĆ  
Fakultet za menadžment, Zaječar

MILICA PAUNOVIĆ  
Visoka škola za menadžment i biznis, Zaječar

ANĐELIJA PLAVŠIĆ  
Visoka škola za menadžment i biznis, Zaječar

---

**Rezime:** Globalizacija poslovanja, brze tehnološke promene i kulturne razlike usloveli su neophodnost formiranja i razvoja organizacije koja uči. To je organizacija koja razvija sistemsko mišljenje, otvorene komunikacije, neguje kulturu zajedništva, timski rad, razvoj zaposlenih i sl. Da bismo shvatili „dušu” jedne organizacije, potrebno je otići ispod nivoa organizacionih modela, pisanih pravila i strukture. Potrebno je ući u skriveni svet organizacione kulture. Upravo je karakteristična organizaciona kultura ta koja je zajednička svim uspešnim kompanijama. Cilj ovog rada je da ukaže na značaj, kako kulture uopšte, tako i organizacione kulture u razvoju organizacije koja uči.

**Ključne reči:** kultura, organizacija, organizacija koja uči, organizaciona kultura

**Abstract:** The globalization of business, rapid technological changes and cultural differences have caused the necessity of the formation and development of a learning organization. It is an organization that develops systems thinking, open communication, it fosters a culture of togetherness, teamwork, employee development and so on. To understand a “soul” of an organization, it is necessary to go below the level of organizational models, written rules and structures. It is necessary to enter the hidden world of organizational culture. It is the characteristic organizational culture that is common to all successful companies. The aim of this paper is to emphasize the importance of both general and the organizational culture in the development of a learning organization.

**Key words:** culture, organization, learning organization, organizational culture

### 1. UVOD

U turbulentnim uslovima brzih promena jedna organizacija stiče konkurentsku prednost na tržištu tako što ume i može da uradi nešto bolje od drugih. Ono što organizacija može ili ume bolje od konkurenata čini njeno jezgro kompetentnosti. Jezgro kompetentnosti se izgrađuje samo kroz proces učenja. Ono se izgrađuje tako što organizacija uči kako da brže, bolje, jeftinije obavlja procese, odnosno da dizajnira, proizvodi, distribuira, servisira, prodaje bolje od svojih konkurenata. Organizacije sve više prilagođavaju svoj organizacioni dizajn, sisteme pa i stilove vođstva i organizacionu kulturu potrebi podsticanja organizacionog učenja i efikasnog korišćenja znanja. Savremene kompanije postaju tzv. «učeće organizacije», odnosno organizacije koje uče (Learning Organizations). Kultura je temelj učeće organizacije. Zbog toga će u narednom poglavlju biti reči o kulturi i organizacionoj kulturi.

### 2. KULTURA I ORGANIZACIONA KULTURA

Reč kultura dolazi iz latinskog jezika - *colere*, što je značilo: nastanjivati, uzgajati, štititi, poštovati. Kultura ima nekoliko karakterističnih obeležja:

- Temelji se na simbolima
- Ljudi pomoću kulture u istom društvu dele zajedničko ponašanje i način razmišljanja.
- Kultura se uči: kao što ljudi biološki nasleđuju mnoge fizičke osobine i instikte ponašanja, tako se kultura nasleđuje kroz društvo, tj. osoba mora naučiti kulturu od ostalih članova društva.
- Kultura je prilagodljiva: ljudi je koriste da se fleksibilno i brzo prilagode promenama u svetu oko njih. [1]

Kultura se odnosi na celokupno društveno nasleđe neke grupe ljudi, to jest na naučene obrasce mišljenja, osećanja i delovanja neke grupe, zajednice ili društva, kao i na izraze tih obrazaca u materijalnim objektima. Drugi uobičajen način razumevanja kulture je posmatranje kulture koju čine njene komponente: simboli, jezik, vrednosti, norme i rituali.

Kultura uključuje način oblačenja ljudi, njihove običaje, porodični život, način na koji rade i stvaraju, religiozne obrede, slobodno vreme itd. Kultura jednog društva obuhvata kako nematerijalne aspekte – verovanja, ideje i vrednosti koji čine sadržaj jedne kulture, tako i

materijalne aspekte – objekte, simbole ili tehnologiju kroz koje se sadržaj kulture izražava. [2]

Pre samo deset godina, reč kultura korišćena je u vezi sa pozorištem, umetničkim galerijama i sl. Međutim, u poslednje vreme se sve više govori o korporativnoj, odnosno organizacionoj kulturi i mnogi autori ukazuju na to da je jedina stvar koja je zajednička svim uspešnim kompanijama upravo karakteristična organizaciona kultura. [3]

Šta je organizaciona kultura? U osnovi, ona je opisana kao osobenost, odnosno karakteristika jedne organizacije, ili jednostavno kao način na koji su stvari uređene u organizaciji. Organizaciona kultura predstavlja stečeno znanje i iskustvo koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponašanja. Ona predstavlja kompleksan obrazac verovanja, očekivanja, ideja, vrednosti, stavova i ponašanja koje dele članovi jedne organizacije. Organizaciona kultura je uži pojam od kulture i manifestuje se, umesto u društvu i njegovim institucijama u celini, u mikrosocijalnom okruženju, tj. u organizaciji. Kao takva, ona ima svoje određene karakteristike i komponente. Karakteristike organizacione kulture su:

- stiče se – nema genetsko poreklo;
- deljiva je – nije specifičnost pojedinca već se deli i meša između članova organizacije;
- transgeneracijska je – prenosi se sa generacije na generaciju;
- simbolička je – zasniva se na ljudskoj karakteristici prezentovanja jedne stvari uz pomoć drugih;
- adaptivna je – zasniva se na sposobnosti ljudi da se prilagođavaju sredini i događajima.

Kao osnovne komponente organizacione kulture, mogu se navesti:

- vrednosti – su verovanja u vezi sa tim šta je najbolje ili dobro za organizaciju. Neke od najtipičnijih oblasti u kojima vrednosti mogu biti iskazane su: performanse, kompetentnost, konkurentnost, inovacija, kvalitet, usluge, timski rad, briga za zaposlene.
- norme – su nepisana pravila ponašanja, „pravila igre“ koja predstavljaju neformalne vodiče za ponašanje u organizaciji. One govore ljudima šta bi trebalo da rade i govore, u šta da veruju, čak i šta da oblače.
- artefakti – su vidljivi i opipljivi aspekti jedne organizacije, koje ljudi čuju, vide ili osećaju (radno okruženje, zvuk, jezik i sl.).

### 3. ORGANIZACIJA KOJA UČI – POJAM, KARAKTERISTIKE, OSOBINE

Kultura je temelj organizacije koja uči. I ranije su se javljale ideje o ovim organizacijama, ali u praksi nikad nisu zaživele kako treba. [4] Zašto je to odjednom postalo tako važno? Mogući važniji odgovori bili bi: informacija je postala najvažniji resurs organizacije; držati korak s brzinom promene informacija je najveći izazov za organizaciju; u organizacijama se traži sve više ljudi koji su spremni i sposobni učiti; organizacije koje mogu zadržati svoje najtalentovanije ljude koji uče i razvijaju kapacitete za organizaciono učenje imaće kompetitivnu prednost; poslovne prilike se brzo pojavljuju, ali isto tako i nestaju. [5]

Organizacija koja uči (učeća organizacija) može biti definisana kao ona u kojoj je svako zadužen za identifikovanje i rešavanje problema, omogućavajući na taj način organizaciji da konstantno eksperimentiše, menja se, unapređuje i da povećava svoju sposobnost da raste, uči i ostvaruje svoje ciljeve. Organizacija koja uči je organizacija koja je shvatila da učenje i novo znanje postaju ključ uspeha, a obrazovanje ključno za buduće bogatstvo. [6]

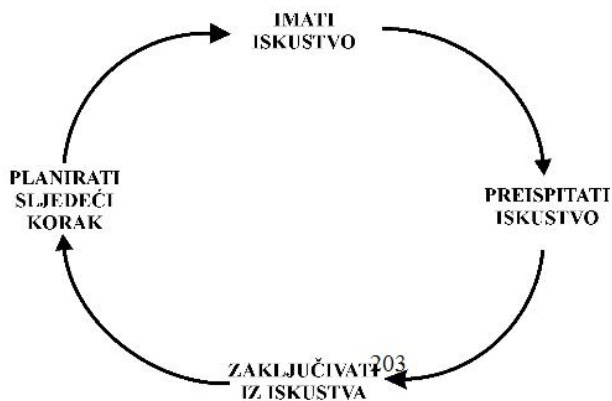
Pojam „organizacija koja uči“ (learning organization) najbolje izražava odnos savremenih uspešnih organizacija prema znanju i obrazovanju zaposlenih. Organizacija koja uči nije puka suma onoga što su njeni članovi naučili. Učenje mora biti što više zajedničko i iskorišćeno u promenama u organizaciji koje imaju uzajamno delovanje na promene u okolini. Ako su zaposleni u organizaciji nešto naučili u interakciji s okolinom, a organizacija se nije promenila i nije iskoristila to znanje u novoj situaciji, onda organizacija nije (ništa) naučila. Postoji zatvorena povratna veza između učenja pojedinca (člana organizacije) i organizacije: pojedinci svojim učenjem utiču na promene u organizaciji koja stvara nove norme, stratejske vrednosti i prioritete i tako utiče na pojedince da nastave učiti. [7]

Profesor menadžmenta s MIT-a u Bostonu Peter Senge u svojoj knjizi The Fifth Discipline (Peta disciplina) opisuje konceptijske temelje moderne organizacije koja uči. Prema njemu organizacija budućnosti temelji se na ovim idejama: celovit pristup uočavanju i rešavanju problema saradnjom i kooperativnim duhom; stalnoj volji za učenjem, unapređivanjem individualnih veština, znanja i sposobnosti, ovladavanjem duhovnim vrednostima; prihvatanjem novih "mentalnih modela" u kojima sukob i usmerenost prema sebi zamenjuje kooperacija i usmerenost prema drugima; okrenutost budućnosti, podsticanju i stvaranju "zajedničkih vizija" na kojima se temelji kolektivni duh i napredak poslovne organizacije; razvoju i primeni informacijskog sastava, integraciji u globalnu mrežu razmene digitalnih podataka; timskom učenju i radu u grupi, bez nametanja mišljenja, liderstva ili hijerarhijske autoritarnosti. [8]

Učenje koje organizacija treba usvojiti mora biti:  
a) usredsređeno na problem,

- b) učenje radom,
- c) zajedničko učenje,
- d) svesno učenje i
- f) višestranu učenje.

(a) Učenje usredsređeno na problem. Ovde je reč o cikličnosti učenja, u smislu da se naučeno znanje nadopunjuje prolaženjem kroz njegove strukture i vezanju s novim saznanjima. O cikličnosti učenja može se razmišljati i na način kako to pokazuje sledeća slika:



**Slika 1:** Cikličnost učenja

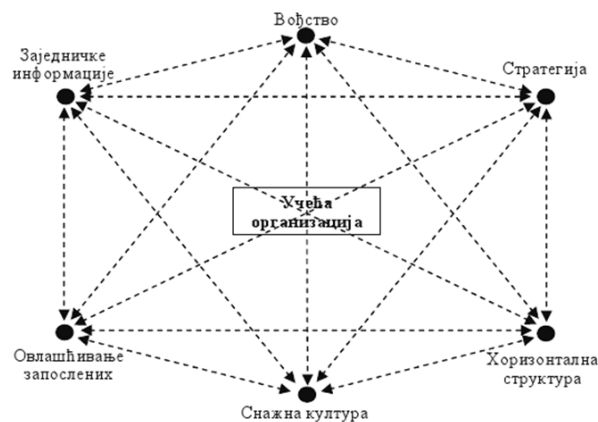
(b) Učenje radom. Reč je o organizaciji, čiji pojedinci, ali i ona u celini uči u radu. To je pristup učenju gde je glavno načelo da bez pravog delovanja, nema ni pravih dogovora, ali ni učenja. Odlučivanjem o delovanju i praćenjem rezultata delovanja dolazi se do novih saznanja, dakle, uči se. Učenje postaje sastavni deo svakog posla, što znači da nestaje razlika između izvršavanja posla i učenja.

(c) Zajedničko učenje. Svi mi učimo u radu, jer u stvarnosti svako od nas stalno ide u "školu". "Učenje se događa celo vreme". Potrebno je učiti i vežbati ljude u određenim metodama i tehnikama koje su potrebne za promenu rada prema novim rešenjima. Na primer, nove tehnike marketinga, nove tehnike organizacije, ili nove informacione tehnologije, novi sastavi planiranja i sl. Zaposleni treba da nauče veštine drugih poslova i izvršitelja u svojoj organizacionoj jedinici i da razumeju odnose između vlastitog posla i aktivnosti organizacione jedinice kao celine. Zapravo, razvija se koncept fleksibilnog radnika kroz stalno učenje".

(d) Svesno učenje. "Svesno je ono što znamo da doživljavamo u trenutku kada doživljavamo: percepcija nekog predmeta ili situacije, sadržaj naših misli, čula, želja itd." Svesno učenje u prvom redu povezano je sa raznim oblicima sistematskog i planskog učenja. Takvo je učenje u školama, seminarima i raznim oblicima samoobrazovanja. Za svesno učenje mora postojati motiv, a pri njemu postoji poseban osećaj mentalnog napora.

(e) Višestranu učenje. O višestranom učenju je reč kada postoji dovoljno velika razlika u mišljenjima koja onda podstiču rasprave.

Uvođenjem specifičnih promena u organizaciju ona postaje učeća organizacija. Te promene odnose se na oblasti vođstva, horizontalnu strukturu, ovlašćenja zaposlenih, razmenu informacija, strategiju i organizacionu kulturu. To su i osnovni elementi učeće organizacije, kao što je prikazano na slici 2.



**Slika 2:** Osnovni elementi učeće organizacije

1) Vođstvo ima veoma značajnu ulogu u kreiranju i razvoju učeće organizacije. Najznačajnije uloge vođa u učećim organizacijama su: kreiranje zajedničke vizije, projektovanje strukture i usmeravanje sledbenika. Vizija obuhvata buduću izgled organizacije, izlazne performanse i naglašene vrednosti. Projektovanjem strukture organizacije koja uči vođe kreiraju i podstiču učeću organizaciju. Ona koristi prednosti horizontalnih odnosa i kreće se ka onoj bez granica. Vođe pomažu zaposlenima da shvate da reorganizacija podrazumeva preuzimanje novih uloga i učenje novih veština. Usmeravanje sledbenika, što čine vođe, podrazumeva: podsticanje participacije, delegiranje moći, ohrabrenje kontakta između članova organizacije i obezbeđenje satisfakcije zaposlenima zbog posla koji obavljaju.

2) Horizontalna struktura. Učeća organizacija koristi horizontalne veze i koncepte u kojima je prednost data timovima. Timovi donose odluke i preuzimaju odgovornosti za mnoge segmente rada i razvoja organizacije.

3) Ovlašćivanje zaposlenih. Uspešne organizacije postižu vrhunske performanse zahvaljujući ljudima kojima veruju i koje ovlašćuju. Ovlašćivanje podrazumeva da se zaposlenima daje moć, sloboda, znanje i veštine da donose odluke i efektivno ih izvršavaju. Primarni izvor snage za vođe su ljudi sa kojima oni rade i kojima ne ograničavaju njihov raspon aktivnosti. Vođe se dobro odnose prema zaposlenima, obezbeđujući im sigurnost zaposlenja, različite oblike obuke i lični razvoj.

4) Komuniciranje, razmena informacija. Zaposleni treba da poznaju funkcionisanje cele organizacije, kao i njenih delova, za šta su neophodne informacije. Za učeću organizaciju karakteristično je da su preplavljene informacijama koje se prenose i razmenjuju između zaposlenih otvorenim i elektronskim komunikacijama.

5) Strategija. U učećoj organizaciji, na opštu viziju i pravac razvoja organizacije, na strategiju i kontrolisanje, ne utiču samo vođe već i zaposleni. Strategija nastaje iz diskusije zaposlenih. Zaposleni koji su u dodiru sa okruženjem identifikuju potrebe i rešenja, prenoseći te ideje u organizaciju, kako bi se o njima diskutovalo.

6) Snažna kultura. Organizaciona kultura je temelj učeće organizacije koja obuhvata ključne vrednosti, verovanja, razumevanja i norme koje dele članovi organizacije.

#### **4. ORGANIZACIONA KULTURA ORGANIZACIJE KOJA UČI**

Da bi se razumeo pojam kulture, mora se odgovoriti na tri pitanja: „ŠTA” se želi ostvariti, tj. koji su ciljevi organizacije, „KO” smo mi, tj. odnosi se na misiju organizacije, odnosno, ukoliko se ne zna ko smo – neće se znati kuda se ide i „KAKO” to treba ostvariti, tj. vezano je za strategiju. Načini ostvarivanja postavljenih ciljeva su u skladu sa uverenjem „ko smo”, tj. oblikovani su kulturom, kao što će se kasnije i aktivnosti i verovanja samih zaposlenih ugraditi u neku postojeću organizacionu kulturu. [9]

Kultura je povezana sa svim aspektima organizacije. Specifična kultura organizacije ili njenih delova predstavlja način na koji se grupe godinama organizuju da bi rešile probleme ili odgovorile na izazove koji se pred njih postavljaju. Kultura treba da bude razvijena od strane organizacije, a zatim prihvaćena ili naučena.

Organizaciona kultura organizacije koja uči je jaka. Ona uključuje snažne vrednosti u sledeće tri oblasti:

1. Celina je značajnija od delova i granice između delova su minimizirane – ljudi u učećoj organizaciji svesni su celog sistema i načina na koji su delovi organizacije usklađeni. Naglasak na celinu briše granice i kretanje ka „organizaciji bez granica” znači redukovanje barijera između odeljenja, divizija i eksternih organizacija. Tri toka: ljudi, ideja i informacija, dozvoljavaju ostvarenje koordinacije u nesigurnom i promenljivom okruženju. Zaposleni ne zadržavaju informacije za sebe i između njih nema barijera. Prisutna je klima otvorenih komunikacija, a problemi, greške i pouke se ne kriju, već se razmenjuju.
2. Kultura ističe zajedništvo – kultura učećih organizacija kreira osećaj zajedništva, saučešća i uzajamne brige. Učeća organizacija postaje mesto za kreiranje mrežnih odnosa koji gaje i obezbeđuju razvoj svake osobe do njenog maksimalnog potencijala. Ljudi se tretiraju sa poštovanjem i stoga daju organizaciji svoj najveći doprinos. U učećoj organizaciji odbacuju se aktivnosti koje doprinose stvaranju razlika između ljudi.

3. Kultura vrednuje unapređenje i adaptaciju. Zaposleni istražuju druge organizacije i upoređuju se sa najboljima (benčmarking proces). Organizacije uče da poslove obavljaju brže i da se unapređuju. Ljude koji su kreatori novih ideja, unapređenja i promena, kultura organizacije prepoznaje i nagrađuje. Učeća organizacija se uvek kreće napred.

Izgradnja organizacije koja uči zavisi u dobroj meri od prethodne izgradnje organizacione kulture određenog profila i sadržaja. Brojna istraživanja su ukazala na sledeće kulturne komponente organizacije koja uči:

- 1) Otvorenost prema okruženju. U organizaciji koja uči neophodno je da postoji otvorenost prema uticajima iz okruženja.
- 2) Orijentacija na kreiranje vrednosti. Da bi organizacija bila sposobna da konstantno uči ona mora početi od stava da je njen krajnji cilj - kreiranje superiorne vrednosti za potrošača. Osnovni razlog učenja nalazi se u tome da omogućiti preduzeću kreiranje vrednosti za potrošača.
- 3) Prihvatanje rizika. Učenje podrazumeva rizik od grešaka. Ukoliko u organizaciji nema prihvatanja rizika neće biti ni učenja.
- 4) Orijentacija na pitanja i probleme. Kultura organizacije koja uči treba da sadrži orijentaciju ljudi da se njihovo rasuđivanje i zaključivanje baziraju na stvarnim činjenicama a ne na političkim interesima, personalnim karakteristikama, statusu i slično.
- 5) Orijentacija na istraživanje (radoznalost). Važna komponenta kulture učeće organizacije jeste sklonost ljudi da stalno istražuju, da stalno postavljaju pitanja, prikupljaju podatke, da se stalno pitaju da li se poslovanje kompanije može unaprediti i kako.
- 6) Tolerancija grešaka i učenje iz njih. Da bi rukovodioci i zaposleni mogli da uče oni moraju prvo da nauče kako da priznaju svoje greške, a zatim i kako da uče iz njih. Kulturu učeće organizacije karakteriše stav da su greške zapravo šansa da se nešto novo nauči, da su neizbežne i da priznavanje greške nije odraz slabosti već snage onoga ko grešku priznaje.
- 7) Otvorenost u internoj komunikaciji. Ova kulturna vrednost podrazumeva stav da se sve informacije u organizaciji moraju deliti sa svima, da ne sme biti skrivenih interesa, potisnutih konflikata i da se sve mora rešavati u iskrenoj i otvorenoj diskusiji.
- 8) Pozitivan stav prema promenama. Organizacije uče da bi vršile promene i uvele nove stvari. Zato kultura organizacije koja uči mora da sadrži i pozitivan stav prema promenama. Promene su uvek izvor šansi, a ne opasnosti za preduzeće.
- 9) Sistemska perspektiva. Sistemska perspektiva podrazumeva sposobnost da se razumeju veze i odnosi između događaja, ljudi i problema u preduzeću. To je

orijentacija da svako u organizaciji, bez obzira na svoju poziciju, analizira probleme u organizaciji sa aspekta organizacije kao celine, a ne njenih delova.

10) Razvoj ljudi. Kultura organizacije koja uči mora da sadrži stav da je razvoj njenih članova u najboljem interesu same organizacije kao celine. [10]

Bitan element organizacione kulture u celoj priči jeste i organizaciona klima. Kako bi organizacija bila sposobna da uči, u njoj mora vladati klima koja podržava učenje. Faktori koji utiču na to su: postojanje svrhe i ciljeva s kojima se svi mogu složiti; jasno definisani cilj svakog zadatka; dovoljna autonomija pojedinaca, timova, delova u samokontroli, organizaciji rada, učenju i odlučivanju; savetovanje pojedinca: informiranost, uključenje u odlučivanje, izražavanje ličnih mišljenja, ohrabrivanje u iznošenju ideja i sl.

## 5. ZAKLJUČAK

Tok promena u organizaciji uvek je bio refleksija svih relevantnih činioaca organizacije, kako u vreme klasične teorije, tako i u najnovije vreme informacione tehnologije, telekomunikacija, globalizacije poslovanja, kad ljudski kapital, odnosno znanje postaje ključni resurs organizacije i kad organizacije, kontinuirano menjajući se i prilagođavajući se promenama, postaju učeće organizacije.

Učeća organizacija ima sposobnost da relativno lako i brzo unapređuje i menja svoje rutine gradeći na taj način nove kompetencije koje će joj omogućiti da opstane u promenljivom okruženju. Zato organizacije moraju da nauče kako da postanu učeće organizacije. U takvom promenljivom okruženju organizacija mora da nauči i kako da postigne konkurentsku prednost.

Organizacija, u ovakvom okruženju, teži ne samo da opstane već i da postane uspešnija u odnosu na druge. Ono što posebno odlikuje uspešne organizacije jeste karakteristična organizaciona kultura koja je jedinstvena svakoj organizaciji. Tako, kada govorimo o učećoj organizaciji neizostavno je govoriti i o organizacionoj kulturi, jer je kultura temelj svake organizacije.

## LITERATURA:

- [1] <http://hr.wikipedia.org/wiki/Kultura>, jul 04 2001
- [2] Gidens, E., (2007): *Sociologija*, Beograd: Ekonomski fakultet
- [3] Jovanović, M., Živković, M., Cvetkovski, T., (2003): *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka
- [4] [http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning\\_organisation/](http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning_organisation/), jun 30 2011
- [5] <http://www.oeg.net/new.html>, jun 30 2011
- [6] Bahtijarević-Šiber, F., (1999): *Manadžement ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing
- [7] [http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_4/glava\\_4\\_3.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_4/glava_4_3.htm), jun 05 2011
- [8] Senge, P., (1990): *The Fifth Discipline*, The Art & Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York
- [9] Jovanović, M., Živković, M., Langović, A., Veljković, D., (2003): *Preduzetništvo*, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka
- [10] [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:7iJjuOwjneIJ:www.fmstivat.me/predavanja2god/4SEM/ORG/PONASANJE/Organizaciono\\_10.pdf+kultura+organizacije+koja+uci&hl=sr&pid=bl&srcid=ADGEESjhJtn1XfUXUbWkFL0VWAocNcUxWqUjh0M5oYIkLDINDKLAHwNgp2dCyb0pKU9bJfALwiRRziNtgDzpIvBSHHFbm42tMD4L4IiaedDcu574vGATxJOL2xA1oG5EzmB\\_4fhg4T&sig=AHIEtbRFeqNFUIVvX155g-UVmCPSuvG25Q](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:7iJjuOwjneIJ:www.fmstivat.me/predavanja2god/4SEM/ORG/PONASANJE/Organizaciono_10.pdf+kultura+organizacije+koja+uci&hl=sr&pid=bl&srcid=ADGEESjhJtn1XfUXUbWkFL0VWAocNcUxWqUjh0M5oYIkLDINDKLAHwNgp2dCyb0pKU9bJfALwiRRziNtgDzpIvBSHHFbm42tMD4L4IiaedDcu574vGATxJOL2xA1oG5EzmB_4fhg4T&sig=AHIEtbRFeqNFUIVvX155g-UVmCPSuvG25Q), jun 29 2011