



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

ORGANIZACIJSKO UČENJE KAO NAČIN ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA

PITANJE: *U poslovanju nailazimo na niz problema, nepredvidivih situacija i okolnosti. Tada se javljaju konflikti, odnosno razlike u poimanju prirode okolnosti. Tenzije rastu i prelaze na osobnu razinu, a organizacijski problemi se ne rješavaju. Što bismo mogli poduzeti da razvoj organizacije usmjerimo prema naprijed?*

I.V., Zagreb

ODGOVOR: Budući da se problemi često pretvaraju u disfunkcionalne konflikte, potrebno je uvesti referentni okvir kako bi se spriječilo njihovo transformiranje na štetnu osobnu razinu te se pospješio razvoj organizacije. U tome vam može pomoći primjena postavki organizacijskog učenja. Na taj način moguće je ujediniti zaposlenike oko zajedničke vizije i misije te ih potaknuti na kolektivno sjecanje spoznaja i znanja kako unaprijediti organizacijski razvoj.

Organizacijsko učenje jednostrukom petljom djeluje kao klasični način kontrole povratnom vezom. Informacije o ostvarenju nekog rezultata uspoređuju se s planovima. Pritom se precizno može utvrditi jesu li ciljevi ostvareni ili nisu. Razlike između članova organizacije mogu se javiti oko percepcije mogućnosti njihova ostvarenja, kao i okolnostima koje su dovele do sadašnjih rezultata. No, primjenom organizacijskog učenja jednostrukom petljom mogući konflikti se mogu pretvoriti u konstruktivnu snagu budući da se napori pojedinaca usmjeravaju prema traženju načina kako pospješiti ostvarivanje ciljeva u idućem razdoblju. Pritom se primjenjuje metoda pokušaja i pogrešaka, preispituju se ranija rješenja i njihova primjerenost u novim okolnostima te traže moguća rješenja u organizacijskoj bazi znanja, ali i u okruženju.

U situaciji učenja jednostrukom petljom radi se o timskom ispravljanju pogrešaka koje se javljaju pri realizaciji zacrtanih ciljeva. Ovaj proces se stoga manifestira kao proces konsolidacije, pri čemu se ne mijenjaju ciljevi, politike, a niti pretpostavke koje se nalaze u njihovoj suštini. Ovaj tip djelovanja odnosi se na traženja načina kako se prilagoditi okruženju. Pritom se na osnovi novih dizajniranih rješenja neprestano događaju mala unaprjeđenja rada poduzeća.

No, ponekad se može ustanoviti da je odstupanje između ostvarenog rezultata i postavljenih ciljeva i planova preveliko, a nikakva korekcija ne može osigurati ostvarivanje boljih rezultata. Tada se može dogoditi da količina konflikata eskalira i pretvori se u sukobe na osobnoj razini, a rad organizacije se značajno usporava. Napore pojedinaca je tada potrebno usmjeriti u kolektivno sagledavanje pretpostavki samog djelovanja, odnosno postavljenih ciljeva. Spoznaja potrebe mijenjanja ciljeva i temeljnih pretpostavka suština je procesa organizacijskog učenja dvostrukom petljom. Umjesto jačanja razornih konflikata članovi organizacije mogu zajedničkim promišljanjem i dijalogom zaključiti da su prethodno postavljeni ciljevi postali ograničavajući, da su se temeljili na nekoj pretpostavci ili perspektivi koja se izmijenila ili izgubila na važnosti te da se pojavila nova perspektiva čijem razvoju treba težiti. Tako proces učenja dvostrukom petljom rezultira nizom spoznaja koje se prevode u nove ciljeve, politike, strategije i taktike.

No, i ovaj proces nekad nije od koristi. Organizacija se može naći u situaciji da je nerazmjernost između planiranog i ostvarenog vrlo velika, a članovi organizacije ne mogu identificirati neku novu perspektivu kojom se može realizirati postavljena misija. Tada je mogućnost pojave konflikata najveća, a njihova snaga može biti razorna te izazvati odlazak ključnih pojedinaca pa čak i stečaj. Tada potencijal konflikta treba kanalizirati prema procesu učenja trostrukom petljom. Drugim riječima, članove organizacije treba potaknuti na postavljanje pitanja koja se tiču konteksta i suštine djelovanja poduzeća poput ovih: U kojem smo mi poslu? Tko su naši kupci, a tko nisu? Što je to što radimo najbolje? Kakav je naš odnos s ključnim interesno-utjecajnim skupinama? Zatim se pokreće proces učenja koje će rezultirati odgovorima na ova pitanja. Na osnovi zajedničkog učenja i dijaloga članovi organizacije mogu zaključiti da je potrebno promijeniti suštinu djelovanja, odnosno misiju poduzeća. Tako umjesto raspada rada poduzeća potaknutog eskalacijom konflikata zbog uočenih disfunkcionalnosti može doći do promjene organizacijskog usmjerenja, odnosno misije koja će ponovno osigurati prosperitet.

**poslovni[®]
savjetnik**

.com
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

www.poslovni-savjetnik.com



**Poslovna ideja dolazi uz prave
savjete - ma gdje bili!**

pratite nas
**NA DRUŠTVENIM
MREŽAMA**



PoslovniSavjetnikFan



@PoslovniS

LinkedIn

poslovnisavjetnik