

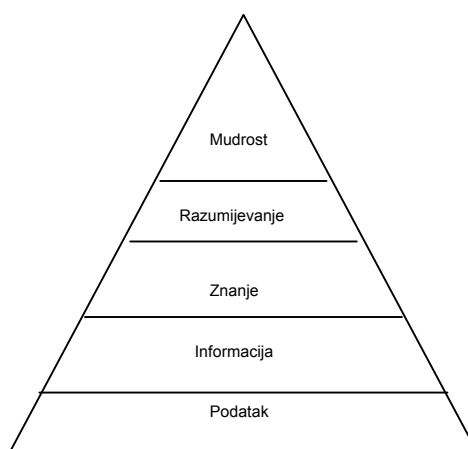


**Dubravka Mirković**, magistar znanosti, konzultant i vlasnica tvrtke GENTIS d.o.o. koja se bavi individualnim i organizacijskim razvojem. Rođena je u Veneciji, a 1992. g. dolazi u Hrvatsku s obitelji gdje radi kao Human Resources Manager za Adriatic regiju u DHL International i Coca-Cola Company, te kao interni konzultant za učenje (Learning Skills Consultant) za Centralno - Istočnu Europu u Coca-Coli.

## O učenju i sustavima koji potiču učenje Komentar Dubravke Mirković

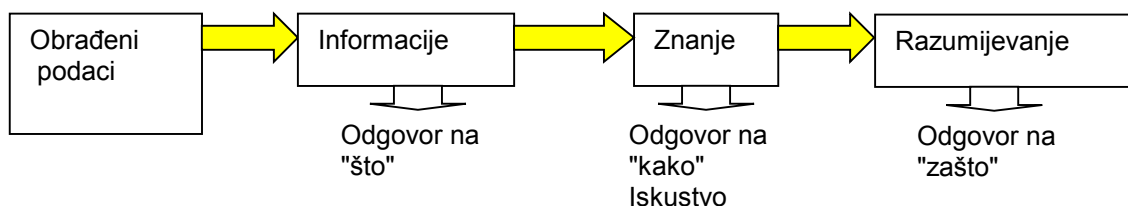
Ackoff nam u svom članku daje dobar prikaz o hijerarhiji vrijednosti učenja i kako se ona može sačuvati kroz skicu sustava učenja i prilagodbe.

On definira sadržaj učenja i odnos koji vlada među njegovim komponentama, te potiče diskusiju o iskustvenom učenju, bez da umanjuje značaj međuljudskog učenja u organizacijama:



Podaci su rezultat promatranja ljudi ili instrumenata mjerenja, a oni su bezvrijedni ako se ne procesuiraju u informacije koje su upotrebljive. Informacije nam pomažu u odluci "što napraviti" i "kako to napraviti", a to je znanje.

Znanje je sadržano u instrukcijama ili u "know-how"-u sustava; znanje može biti stečeno kroz iskustvo ili kroz trening, a ne kroz obrazovanje. Sadržaj obrazovanja trebao bi biti razumijevanje i mudrost. Inteligencija je sposobnost pojedinca da postigne znanje. Zato Ackoff kaže da bi mjerenje inteligencije trebalo biti prikazano kroz mogućnost učenja, a ne kroz količinu znanja koje netko posjeduje. U organizacijama menadžment treba znanje i informacije, s time da to nije dovoljno; uz navedeno treba razumijevanje i mudrost. U većini slučajeva imati puno informacija i znanja ne jamči razumijevanje i mudrost.



**Razumijevanje** pomaže i povećava brzinu postizanja znanja. Odgovara na namjeru. Sve četiri komponente učenja pretpostavljene su jedne drugima i razvijene su neovisno, premda u hijerarhijskom odnosu niti jedna nije manje važna od drugih.

**Mudrost** je mogućnost procjene dugoročnih posljedica ponašanja. Podrazumijeva spremnost na poštivnost za dugoročne pobjede. Prema distinkciji Druker: razlika između "raditi stvari na pravi način" i "raditi prave stvari" je ista kao i između efikasnosti i učinkovitosti.

Mogli bi reći da je mudrost u ovom kontekstu u našim organizacijama jedan od većih izazova. Nemamo vremena stati i izabrati dugoročnije i djelotvornije ciljeve s namjerom da se brzo postignu rezultati. Učenje unutar organizacije se gubi kroz brzinu promjena i ponavljanje istih grešaka. Usto, postoji i strah od grijeha što smanjuje mogućnost učenja iz iskustva. Organizacije se više fokusiraju na rast negoli na razvoj, više na reakciju nego na kreaciju. Rast je legitimna želja za povećanjem broja ili veličine. Razvoj je povećanje sposobnosti zadovoljenja vlastitih potreba ili potrebe drugih. Rasti se može bez mudrosti, ali ne i razvijati. Oni koji žele razvoj mudrosti brinu se za rezultate koji podrazumijevaju osobnu odgovornost za iste. Samo organizacije koje će tolerirati greške kao vid učenja i koje odaberu "raditi prave stvari" na krivi način mogu prebroditi strah i učiti iz iskustva kroz dijalog i razumijevanje "zašto".

### Učenje i prilagodba

Ackoff definira učenje kao primanje informacija, znanja, razumijevanja i mudrosti. Sustavi koji to omogućavaju (bili oni kompjuterski ili ne) su oni sustavi koji podržavaju učenje. Prilagodba je promjena sebe ili okruženja da bi se povećala učinkovitost ili djelotvornost. Zato je prilagodba učenje u promjenjivim prilikama. Da bi se učilo na greškama, one se moraju najprije ustanoviti, potom je potrebna informacija, nakon toga treba se ustanoviti izvor; neophodno je razumijevanje i poduzimanje korektivnih mjera, a to sa svoje strane podrazumijeva znanje.

Postoje dva tipa grešaka: iz propusta (ne činiti ono što je potrebno) ili "djelovanja" - činiti nešto krivo. Organizacije priznaju ove zadnje, ali ne i one iz propusta jer one mogu predstavljati izgubljene prilike. Da bi se pospješilo učenje najprije treba donijeti odluku u tom smislu, a potom stalno pratiti postupak kako bi učenje bilo kontinuirano. Učiti kako učiti je važnije nego ono što učimo, u vrijeme kad su promjene sve brže, a kompleksnost veća. To podrazumijeva okruženje u kojem su ljudi angažirani i koji mogu odabrati hoće li učiti ili ne, i to samo u kontekstu donošenja odluka.

### Skica

Ackoff ilustrira skicu "menadžerskog sustava za učenje i prilagodbu" koja podatke pretvara u informacije, znanje i razumijevanje, da bi se tako podržalo kvalitetno donošenje odluka u organizaciji, te sačuvalo znanje i podržalo učenje. Rezultat donošenja odluka je ili instrukcija sa svrhom povećavanja učinkovitosti organizacije, ili pak motivacija za povećanje učinkovitosti. Skica

---

sustava i čuvanja sustava znanja i podataka, čije odluke su dokumentirane i pohranjene, omogućava čuvanje učenja organizacije i znanja o tome što je pošlo po zlu i koje su korektivne akcije poduzete. Sve ove funkcije mogu se do neke mjere automatizirati.

Da bi se dobila mudrost, potrebna je svjesnost o dugoročnim posljedicama, kao i etičko razmatranje povezano s iskustvom i zrelošću. Bilo da je sustav podrške menadžmenta i donošenja odluka automatiziran ili ne, on u našim organizacijama podrazumijeva promjene mentalnog sklopa vezano uz učenja iz iskustva i discipline dokumentiranja. U našem okruženju, koji se brzo mijenja, nije uvijek moguće točno predvidjeti koje su dugoročne posljedice naših odluka ili koje ćemo izbore mi i drugi vrednovati u budućnosti; zato je potreban iskren dijalog o simptomima koji ukazuju na moguće opasnosti, kao i o obujmu toleriranja grešaka.