

სწავლის პროცესები და
ორგანიზაციული
ცვლილებები

შინაარსი

1.	სწავლის პროცესები და ორგანიზაციული ცვლილებები	3
1.1.	შესავალი.....	3
2.	სწავლის პროცესები	4
2.1.	შესავალი.....	4
2.2.	ბანკირთა ბაზარი.....	4
2.3.	ოპერანდული სწავლა (ბიკვიპირიზმი, სტიმული - რეაქცია).....	4
2.4.	გონებრივი სწავლა	5
2.5.	სწავლის პროცესების შეჯამება	5
3.	სწავლის ეტაპები	6
3.1.	სასწავლო ციკლი	6
	ნაბიჯი 1. განსჯა: მიღებული უკუკავშირის შეფასება	6
	ნაბიჯი 2. მოფიქრება: დასკვნების შესაძლო ალტერნატიულ ქმედებებზე გარდაქმნა ...	7
	ნაბიჯი 3. გადაწყვეტა	7
	ნაბიჯი 4. ქმედება (შესრულება).....	7
3.2.	სასწავლო ციკლის გამოყენება ცვლილების პროცესის ანალიზისათვის	8
4.	სწავლის დონეები ორგანიზაციაში	10
5.	სწავლის სისტემები	12
6.	მოთხოვნები იმ ორგანიზაციებისადმი, რომლებიც სწავლობენ	14
7.	ცვლილების ანალიზი სწავლის პროცესების მეშვეობით	16
7.1.	რა არის პრობლემა?	16
7.2.	რა ცვლილება/გადაწყვეტილება მოაგვარებდა ამ პრობლემას?.....	16
7.3.	როგორი სწავლაა საჭირო?.....	16
7.4.	რა არის საჭირო იმისათვის, რომ ცვლილებებთან კავშირში ხანგრძლივი სწავლის პროცესი შეეშავდეს?	16

1. სწავლის პროცესები და ორგანიზაციული ცვლილებები

1.1. შესავალი

ცვლილება - ბუნებრივი პროცესია ყველა ორგანიზაციაში. გარემო ჩვენს ირგვლივ განუწყვეტლივ იცვლება, ვითარდება სხვადასხვა მოვლენები, ჩნდება ახალი საჭიროებები, ახალი პოტენციური მიზნობრივი ჯგუფები, ახალი კონკურენტები, თანამშრომლობის ახალი შესაძლებლობები და ა.შ. ისევე როგორც ცოცხალ ორგანიზმს, რომელიც ევოლუციის პროცესს განიცდის, ორგანიზაციებსაც უნევთ ცვალებადი გარემოსადმი შეგუება თავის გადარჩენის მიზნით. მოუქნელობა ადრე თუ გვიან იწვევს ორგანიზაციის შესუსტებას და ნგრევას. ამიტომ, გადარჩენისათვის აუცილებელია ცვლილება.

როგორც ასეთი, სწავლა და ორგანიზაციული ცვლილება ახლო კავშირშია ერთმანეთთან. ორგანიზაციული ცვლილება ნიშნავს ორგანიზაციაში ახალი ქცევის დამკვიდრებას, ხოლო ახალი ქცევის ათვისება სწავლას საჭიროებს. ორგანიზაციაში უნდა ისწავლოს, რათა შეიძინოს გარემოს ახალი პირობებისადმი შეგუების უნარი. ორგანიზაციის შიგნით მომუშავე ადამიანებსაც მუდმივი სწავლა უნევთ და ეს სწავლა სამ მიზანს ემსახურება:

- **სწავლა ეფექტიანობისთვის**, რათა ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქცია, ან მისი მომსახურება უფრო მეტი ხარისხით პასუხობდეს მიზნობრივი ჯგუფის/კლიენტების საჭიროებებს, ან მოთხოვნებს;
- **სწავლა პროდუქტიულობისათვის**: ანუ რაც შეიძლება სრულად იქნას გამოყენებული პროდუქციისა თუ მომსახურების შექმნის პროცესში ჩადებული პირველადი რესურსები (შენატანი);
- **სწავლა გაფართოებისათვის**, რათა საქმიანობის მოცულობის გაზრდა ან მისი დივერსიფიკაცია მოხდეს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია მზადაა ამისთვის.

კარგად მოგეხსენებათ, სწავლა არც ისე მარტივი პროცესია. ადამიანებსა და ორგანიზაციებს გააჩნიათ თავიანთი “ბრმა ლაქები”, ანუ ის თემები თუ საკითხები, რომლებშიც შედარებით მოიკოტლებენ, ან საერთოდ ვერ ერკვევიან. ადამიანებს სწავლასთან დაკავშირდებით თავიანთი დაბრკოლებები და ბარიერები აქვთ; მათ ზოგჯერ არ სურთ ისწავლონ რაღაც ახალი და შეცვალონ ის, რასაც მიჩვეული არიან. სწავლის პროცესს თავისი პირობები აქვს, რომელიც უნდა შესრულდეს, მას შესაბამისი ატმოსფერო სჭირდება.

იმისათვის, რათა დავადგინოთ და “ვიხეოდოთ” სწავლის პროცესთან დაკავშირებულ დაბრკოლებებსა და ბარიერებს, ამ კონსეპტის გვარდებზე შემდეგ თემებს გავცნობით:

- როგორ ვსწავლობთ, ანუ სწავლის პროცესები;
- სწავლის ეტაპები, სასწავლო ციკლი; სწავლის სხვადასხვა დონეები, ცვლილების პროცესის სიღრმე;
- ორგანიზაციული სწავლის მოთხოვნები, ანუ ორგანიზაცია, რომელიც სწავლობს;
- ორგანიზაციული ცვლილების დროს მიმდინარე სწავლის პროცესის შეფერხებების ანალიზი

2. სწავლის პროცესები

2.1. შესავალი

სწავლის პროცესი ორგანიზაციაში, ფაქტობრივად, ემყარება მასში მომუშავე ადამიანებისთვის დამახასიათებელი სწავლის პროცესებს. სწავლის პროცესები ადამიანის თავის ტვინის ერთ-ერთი ფუნქციაა. სწავლა ნიშნავს ქცევის ახალი ნიმუშების შექმნას, ამ ნიმუშებს კი ადამიანის თავის ტვინში შესატყვისი სტრუქტურები შეესაბამება. ზოგადად შეგვიძლია გამოვყოთ 3 სხვადასხვა სწავლის პროცესი, რომელიც დაკავშირებულია თავის ტვინის 3 ძირითად შრესთან:

- განპირობება
- ოპერანდული სწავლა
- გონებრივი სწავლა

2.2. განპირობება

ყველაზე პირველი საბაზისო სასწავლო პროცესია *განპირობება*, აღწერილი პავლოვის მიერ. თქვენ ალბათ გახსოვთ მისი ცნობილი ექსპერიმენტი, სადაც ძაღლმა ისწავლა საკვების დაკავშირება ზარის დარეკვის ხმასთან.

განპირობებას განაგებს ერთგვარი *ნეირონული კონსტრუქტი*, რომელიც ევოლუციის ადრეული (რეპტილიების) ეტაპიდან შემორჩენილი, თავის ტვინის ყველაზე ღრმა და უძველესი ნაწილია. მის განკარგულებაშია ისეთი პირველადი მოთხოვნები და ფუნქციები, როგორცაა ძილი, სიფხიზლე, ჭამა, სმა, ნადირობა, თავდაცვა, ინსტინქტები და რეფლექსები. განპირობების მექანიზმი - გამეორებაა და მას ქცევის ძალზე მყარი მოდელების შექმნა შეუძლია (ავტომატური და რუტინული, ანუ ყოველდღიური ქცევები), რომელთა შეცვლა საკმაოდ რთულია. ასეთი ტიპის სწავლა დროსა და ძალისხმევას მოითხოვს.

ორგანიზაციებში განპირობებას ვაწყდებით რუტინული საქმიანობის ფიქსირებული თანმიმდევრობით შესრულების შემთხვევებში (მაგალითად, ტელეფონზე პასუხი, ზარის დარეკვაზე რეაგირება, მანქანის დაქოქვის წინ მძღოლის მიერ ჟურნალში ჩანაწერის გაკეთება და ა.შ.). განპირობება აგრეთვე იჩენს თავს მენეჯერთა ატრიბუტებში (როგორცაა სამუშაო მაგიდა, ჩაცმულობა და ა.შ.) და ორგანიზაციის მცდელობებში საკუთარი "იმიჯი" შეიქმნას (ემბლემები, დევიზები და ა.შ.)

2.3. ოპერანდული სწავლა (ბიჰევიორიზმი, სტიმული - რეაქცია)

სწავლის მეორე საბაზისო პროცესია *ოპერანდული სწავლა*, რომელიც ნიშნავს სწავლას დასჯისა და ნახალისების (განმტკიცების) მეთოდით. ეს პროცესი, ცნობილია აგრეთვე როგორც *ბიჰევიორიზმი*, ან *სტიმული - რეაქცია*, აღწერილი იქნა ფსიქოლოგ სკინერის მიერ.

სკინერმა ნათლად წარმოაჩინა მნიშვნელოვანი განსხვავება *განმტკიცებებსა* და *დასჯას* შორის. მის მიხედვით, ქცევაზე პოზიტიური ზეგავლენის მოხდენა მხოლოდ განმტკიცებით შეიძლება. განმტკიცება გვანდის ინფორმაციას სასურველი ქცევის შესახებ. დასჯა ემსახურება მხოლოდ და მხოლოდ არასასურველი ქცევის მოშლას. ის არაფერს ამბობს იმაზე, თუ რა არის სასურველი; მან, ვინც ისჯება, მხოლოდ ის იცის, რომ რასაც ის აკეთებს - არასწორია.

ოპერანდული სწავლის გამგებელია *ლიმბური სისტემა*, რომელიც ძირითადად ევოლუციის ძუძუმწოვართა საფეხურზე განვითარდა. ლიმბური სისტემა აგებს პასუხს ისეთ ფუნქციებზე, როგორცაა განცდები, ბავშვებზე ზრუნვა, მიმიკისა და ჟესტების საშუალებით კომუნიკაცია და ა.შ. ოპერანდულ სწავლაში არსებობს პირდაპირი კავშირი ქმედებასა და განცდას (ცუდი, ამ კარგი) შორის. რაღაც მოქმედებაში ჩართვისას ჩვენ ან დამნაშავედ ვგრძობთ თავს (რაც გვართმევს მოქმედების სტიმულსა და ხალისს), ან კარგად ვართ (რაც მეტ სტიმულსა და ხალისს გვმატებს).

ორგანიზაციაში ოპერანდული სწავლა პირდაპირ კავშირშია ზედამხედველობასთან. გაიხსენეთ, მაგალითად, სიტუაცია, როდესაც მენეჯერი საყვედურს უცხადებს დაგვიანებულ თანამშრომლებს. ამ მაგალითიდან კარგად ჩანს, რომ ოპერანდულ სწავლას თავისი როლი აკისრია ადამიანების მიერ წესებისა და პროცედურების დაცვის საქმეში.

2.4. გონებრივი სწავლა

სწავლის მესამე ტიპს შეგვიძლია ვუწოდოთ *გონებრივი სწავლა*. ამ შემთხვევაში რაციონალური გადაწყვეტილება საუკეთესო მომავალი ქცევის შესახებ მიიღება სხვადასხვა ალტერნატივების საფუძველზე.

გონებრივ სწავლაზე პასუხისმგებელია *ნეოკორტექსი*, რომელიც წარმოიშვა ევოლუციის პროცესის ადამიანის გაჩენის საფეხურზე. ისეთი ფუნქციები, როგორიცაა მეტყველება, ენა, ლოგიკური ამროვნება, დროის აღქმა, ბედნიერების გრძნობა, ინტუიცია, ოცნებები, კრეატიულობა, მუსიკა და ა.შ. არის ნეოკორტექსის “საქმიანობის” სფერო.

გონებრივი სწავლა ყოველთვის აღარებს ერთმანეთთან იმას, თუ *რა გვინდა, რომ იყოს* (მიზანი, ამოცანა) და იმას, თუ *რა არის ამჟამად*. ბუნებრივია, რომ ჩვენ ვცდილობთ გავიმჯობესოთ ის, რაც გავგაჩნია, რათა მივალწიოთ ჩვენს მიზნებს.

ორგანიზაციებში გონებრივი სწავლა იჩენს თავს მონიტორინგის, შეფასებისა და დაგეგმვის საქმიანობებში. ასევე გონებრივი სწავლის ნაწილია ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიმართული საქმიანობა.

2.5. სწავლის პროცესების შეჯამება

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია მოკლედ შევაჯამოთ სწავლის 3 ძირითადი პროცესი და მათი შესატყვისი ქსევები ორგანიზაციაში:

	საკვანძო სიტყვები	შესატყვისი ქსევა
განვირობება	რეაგირების მოდელები გამეორების შედეგად	რუტინული და ავტომატური საქმიანობა
ოპერანდული სწავლა	დასჯა-წახალისება	წესების, დადგენილებებისა და პროცედურების დაცვა
გონებრივი სწავლა	მიზნები, ამოცანები, პრობლემები და დაბრკოლებები	გეგმები, უნარ-ჩვევები, პრობლემების მოგვარება

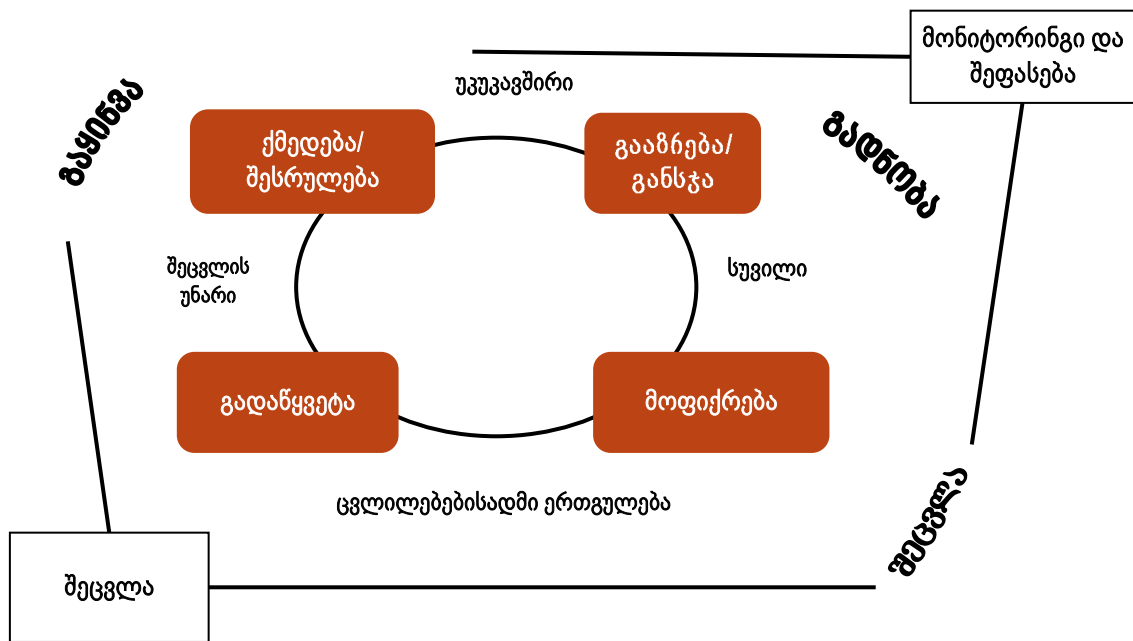
3. სწავლის ეტაპები

3.1. სასწავლო ციკლი

გონებრივი სწავლის პროცესი შავიკლია განვიხილოთ, როგორც შემდეგი ნაბიჯებისაგან შემდგარი ციკლური პროცესი:

- ფაქტების დადგენა;
- ფაქტების განსჯა (პოზიტიური, ნეგატიური, კარგი თუ ცუდი);
- ფაქტების ინტერპრეტაცია და ანალიზი (მათი მნიშვნელობა, ზემოქმედება, მიზეზები, ეფექტები, ალტერნატივები);
- ალტერნატიული ქმედების ამორჩევა ფაქტებზე რეაგირების მოსახდენად (გადაწყვეტილების მიღება)

გადაწყვეტილების მიღების შედეგად ვიღებთ ახალ ქმედებას თავისი ახალი ფაქტებით, ამ ფაქტების შემდგომი გააზრებით და ა.შ. ეს შეიძლება ვიზუალურად წარმოვიდგინოთ ე.წ. “სასწავლო ციკლის” სახით, რომელიც შეიმუშავა კოლბმა (იხ. გარეტი, 1987)



ნახატი 1. სასწავლო ციკლი

თუ ამ სასწავლო ციკლს ორგანიზაციულ სწავლას მივუყენებთ, მივიღებთ შემდეგნაირ სურათს:

ნაბიჯი 1. განსჯა: მიღებული უკუკავშირის შეფასება

სწავლა არ არის თავისთავადი პროცესი. უმეტესწილად იგი ემყარება მიღებულ ინფორმაციასა და დაგროვილ გამოცდილებას. თუმცა, ის ფაქტი, რომ ჩვენ ვღებულობთ ინფორმაციას და ვაგებთ გამოცდილებას, არ ნიშნავს ავტომატურად იმას, რომ ჩვენ რაღაცას ვსწავლობთ.

ჰოლანდიელები ამბობენ, რომ ვირი ერთსა და იმავე ქვაზე ორჯერ არ წაბორძიკდებაო. ცხადია, რომ ამის მიზეზი ისაა, რომ ვირმა, ჯერ ერთი, ისწავლა, რომ ქვაზე წაბორძიკება მტკივნეულია, და მეორეც, მან უკვე იცის, თუ სად დევს ზუსტად ეს ქვა. ძალიან ხშირად, საუბედუროდ, ჩვენ გვხვდება სიტუაციები,

როდესაც ჩვენ იგივე ქვაზე არა მეორედ, არამედ მესამედ და მეოთხედაც ვბორძიკობთ. ეს ხდება იმიტომ, რომ ჩვენ დაგვაგინწყდა ან ამ ქვის ზუსტი ადგილმდებარეობა, ან ის, თუ რამდენად მტკივნეულია ქვაზე ფეხის წამორტყმა, ან კიდევ (და ჩვენ გვგონია, რომ უმეტეს შემთხვევებში ზუსტად ამაშია საქმე!) ქვის ადგილმდებარეობა შეიცვალა.

ორგანიზაციული სწავლის კონტექსტში ეს ნაბიჯი ნიშნავს იმას, რომ ორგანიზაციის ყველა დონეზე საჭიროა მუდმივად ვიკვლიოთ საქმიანობის მიმდინარე მდგომარეობა. უნდა ხდებოდეს ფიზიკური და ფინანსური მიღწევების აღრიცხვა და დასახულ მიზნებსა და ამოცანებთან შედარება. აღრიცხული მონაცემები სრული ფორმით უნდა წარედგინოს მენეჯმენტის შესაბამის დონეს.

ნაბიჯი 2. მოფიქრება: დასაკვანების შესაძლო ალტერნატიულ ქმედებებზე გარდაქმნა

სწავლის პროცესი არ თავდება ინფორმაციის მიღებით და მასზე დაყრდნობით დასკვნების გაკეთებით. ორგანიზაციების უმრავლესობა საკმაოდ კარგადაა აღჭურვილი საიმისოდ, რომ შეძლოს საკუთარი ფუნქციონირების შესახებ ინფორმაციის შეგროვება და დასკვნების გამოტანა. მთავარია, რომ დასკვნები უნდა *გარდაიქმნას* შესაძლო ალტერნატიულ *ქმედებებად*. ამ ეტაპზე, ანუ ალტერნატივების გამომუშავებისას, გამოჩნდება, შეგვიძლია თუ არა ჩვენ რეალურად *ვისწავლოთ*, თუ ეს ყველაფერი მხოლოდ გამოცდილებაში დაილექება.

ჩვენ ვერ დავიზღვევთ თავს ერთსა და იგივე ქვაზე ნაბორძიკებისაგან, თუ არ გავგაჩნია ამის გარდა სხვა არანაირი არჩევანი. ალტერნატივები ასეთ შემთხვევაში შემდეგია: შეგვიძლია მხედველობის გაუმჯობესება სათვალეების ყიდვის მეშვეობით, შეგვიძლია სხვა გზით სიარული, საერთოდ სახლში დარჩენა, ან უფრო ყურადღებით ყოფნა.

ნაბიჯი 3. გადაწყვეტა

ალტერნატივების შემუშავებაც არაა საკმარისი. უნდა გადაწყდეს, თუ რომელი ალტერნატივა ვამჯობინოთ, ანუ უნდა დაიწყოს *გადაწყვეტილების მიღების პროცესი*. ამისათვის გვესაჭიროება *კრიტერიუმები*, რომლებიც დაგვეხმარება საუკეთესო ალტერნატივის არჩევაში და შესაბამისი *მეთოდი* ან *პროცედურა*, რომელიც დაედება საფუძვლად გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. ორგანიზაციებში ამ მხრივ საჭიროა ყველასათვის ნათელი ამოცანების დასახვა, პასუხისმგებლობის მკაფიო განაწილება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართვა.

თუ არ არსებობს ნათლად განსაზღვრული კრიტერიუმები (მაგალითად დრო, ხარჯები, ჩადებული ძალისხმევისა და საბოლოო ეფექტის შეფარდება და სხვ.), შეუძლებელია გადაწყდეს, თუ რომელია საუკეთესო ალტერნატივა ქვაზე ნაბორძიკების თავიდან ასაცილებლად - გზის აგვა, სახლში დარჩენა, სათვალის ყიდვა, ყურადღებით ყოფნა თუ სხვა. გარდა ამისა, როდესაც გაურკვეველია, თუ ვინ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება (თქვენ, ან იქნებ იმან, ვინც ამ გზაზე გაგაგზავნათ), ხშირად ხდება ისე, რომ გადაწყვეტილება საერთოდ არ მიიღება.

ნაბიჯი 4. ქმედება (შესრულება)

სწავლის პროცესი შეიძლება ჩაითვალოს დასრულებულად, თუ მიღებული გადაწყვეტილება რეალურად სრულდება (ანუ ქმედება დაიწყო და რეალურად არსებობს ცვლილების მოხდენის უნარი). ცვლილების მოხდენა საკმაოდ მყარ კავშირშია არსებულ შენატანებთან (ადამიანური ძალა და საშუალებები), სისტემებთან და სტრუქტურებთან (ძალაუფლების და პასუხისმგებლობის განაწილება) და გარედან მოქმედ ფაქტორებთან.

ამ განხორციელებული ქმედების საფუძველზე ორგანიზაცია ახალ გამოცდილებას შეიძენს, რადგან რამდენიმე ხნის შემდეგ ცვლილების მიერ მოხდენილი ეფექტი უნდა გაიზომოს. ახალი გამოცდილება

წარმოშობს ახალ ინფორმაციას და დასკვნებს. ეს ახალი ინფორმაცია ისევ უნდა გარდაიქმნას ეფექტურობისა და პროდუქტიულობის გასაზომ კრიტერიუმებად და ამით წრე შეიკვრება.

3.2. სასწავლო ციკლის გამოყენება ცვლილების პროცესის ანალიზისათვის

სასწავლო ციკლის გამოყენებით შესაძლებელია ცვლილების პროცესში *სუსტი წერტილების* დადგენა. ეს, ერთის მხრივ, უფრო ნათლად დაგვანახებს ცვლილებების მოხდენის შესაძლებლობას (ან შეუძლებლობას), ხოლო მეორეს მხრივ, შემოგვთავაზებს ცვლილების ისეთი სტრატეგიის შემუშავების საფუძველს, რომელიც უზრუნველყოფს პროცესში მონაწილე ყველა ძირითადი მხარის სრულ დაინტერესებასა და ჩართულობას. ქვემოთ მოყვანილი გამარტივებული მაგალითი გვიჩვენებს, თუ როგორ ხორციელდება სუსტი წერტილების დადგენა.

მაგალითი:

სოფლის მეურნეობის განვითარების ხელშეწყობის პროექტში შესაძლოა გადაწყდეს რესურსებით მომარაგებაზე (ანუ შენატანზე) ორიენტირებული განვითარებიდან, ტრენინგზე ორიენტირებულ განვითარებაზე გადასვლა, რაც პროექტში ჩართული თანამშრომლებისაგან სრულიად განსხვავებულ მიდგომას მოითხოვს. ისინი ნაკლებად იქნებიან ფერმერების მომმარაგებელთა როლში და მათი ტრენინგი არ შემოიფარგლება მხოლოდ მიწოდებული რესურსების სწორი გამოყენების განმარტებით. ამ ცვლილების განსახორციელებლად საჭირო სწავლის პროცესს, სასწავლო ციკლის სხვადასხვა საფეხურზე სხვადასხვა შეფერხება და დაბრკოლება ემუქრება:

ნაბიჯი 1. განსაზღვრა

განვითარების პროექტის თანამშრომლებს შესაძლოა არ გააჩნდეთ რაიმე კონკრეტული მონაცემები მათი ამჟამინდელი მუშაობის შესახებ. მიზნობრივ ჯგუფთან დადებითი ურთიერთობების გამო მათ შესაძლოა შეაფასონ არსებული მეთოდი როგორც კარგი და ამიტომ რთულად ირწმუნონ ცვლილების საჭიროების იდეა.

ნაბიჯი 2. მოფიქრება

შესაძლებელია, პროექტის თანამშრომლებმა მიიღონ ცვლილების აუცილებლობის იდეა, მაგრამ არ დათანხმდნენ იმას, რომ წმინდად ტრენინგული მიდგომა საუკეთესოა. მათ შესაძლოა დაინახონ სხვა ალტერნატივები, რომლებიც შემდგომ ანალიზს საჭიროებენ ეფექტურობისა და სარგებლიანობის კუთხით. ეს ალტერნატივა შეიძლება იყოს ტრენინგის და გარკვეული ტიპის რესურსების მიწოდების კომბინაცია.

ნაბიჯი 3. გადაწყვეტა

ალტერნატივები ნათლად ჩამოყალიბებულია, მაგრამ მენეჯმენტსა და პერსონალს შეიძლება გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა კრიტერიუმები გააჩნდეთ. მენეჯმენტისთვის ეს შეიძლება იყოს ფინანსური თვალსაზრისი, ხოლო თანამშრომლებისათვის - ფერმერების რეაქცია, რომელიც მომარაგების შეწყვეტის შემთხვევაში ნამდვილად უარყოფითი იქნება. იმისათვის, რომ გადაწყვეტილებამ მხარდაჭერა ჰპოვოს, საჭიროა ისეთი კრიტერიუმების შემუშავება, რომლებიც ყველა მხარისათვის მისაღები იქნება.

ნაბიჯი 4. შესრულება

პერსონალი შეიძლება დათანხმდეს მიღებულ გადაწყვეტილებას, მაგრამ თუ მათ არ გააჩნიათ საჭირო უნარები და გამოცდილება, ისინი ვერ შეცვლიან თავიანთი მომსახურების ხასიათს. ცვლილების უნარს განსაზღვრავს არა მხოლოდ აქტუალური და პოტენციური უნარ_ჩვევები, არამედ ასევე სატრენინგო მასალების ხელმისაწვდომობა და ამ პროექტის თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები.

შეჯამების სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სასწავლო პროცესის უმთავრესი დაბრკოლებები ჩნდება მაშინ, როდესაც არაა დაკმაყოფილებული გარკვეული ტიპის მოთხოვნები. ეს მოთხოვნები ჩამოთვლილია შემდეგ ცხრილში:

ეტაპი	პროცესი	მოთხოვნები
განსჯა/გააზრება	უკუკავშირი	არსებული საქმიანობის და მოსალოდნელი შედეგების შესახებ ინფორმაცია; საქმიანობის შესაფასებელი (დამაკმაყოფილებელი/არადამაკმაყოფილებელი) ნათელი და მიღებული კრიტერიუმები (მაგ. მიზნები, ამოცანები)
მოფიქრება	ცვლილების სურვილი	აღტერნატივების და ამ აღტერნატივების გამოცდის შესახებ ინფორმაცია (ორგანიზაციული მეხსიერება) ინფორმაცია მიზემ-შედეგობრივი კავშირების შესახებ კრეატიულობა
გადანწყვეტა	ცვლილების მტკიცე განზარხვა	ნათელი და ყვედასათვის მისაღები კრიტერიუმები საუკეთესო აღტერნატივის ასარჩევად გადანწყვეტილების მიღების პროცედურა და მექანიზმები გადანწყვეტილების მიღების ნათლად გარკვეული უფებამოსილება
შესრულება	ცვლილების უნარი	შეცვლილი საქმიანობის ნათელი აღწერა საჭირო უნარები, საშუალებები და ძადაუფლება პროცესში ჩართული ადამიანების აყოღლება და მათში ცვლილების უნარის შექმნა

კოლექტიური სწავლა მოითხოვს დროს და მნიშვნელოვან ძალისხმევას. ძალიან ხშირად საუკეთესო აღტერნატივის ამორჩევის მცდელობას მოყვება ადამიანებს ან ჯგუფებს შორის დაპირისპირება და კონფლიქტი. უფრო მეტიც, როდესაც სტრატეგიული და ტაქტიკური გადანწყვეტილებები დაუყონებლივ გარდაიქმნებიან ქმედებებში, იმის გარკვევის გარეშე, თუ როგორ უნდა იმუშაონ ადამიანებმა ერთად, ან საკმარისი დროის მიცემის გარეშე, მთლიანი ძალისხმევა შესაძლოა ჩაიშალოს. ამით ვითარება უფრო გაუარესდება, ვიდრე ცვლილების დაწყებამდე იყო. **სწავლაში არ არსებობს უმოკლესი და სწორხაზოვანი გზები.**

5. სწავლის დონეები ორგანიზაციაში

სწავლის ეტაპებზე შესაძლებელი დაბრკოლებების ანალიზის გარდა, კარგი იქნებოდა შეგვეხედა თუ როგორ აისახება სწავლის პროცესი ორგანიზაციულ ცვლილებებზე. რამდენად ღრმა ცვლილებები მოხდება ორგანიზაციაში?

ამ მიმართებით, მოდით განვიხილოთ ორგანიზაცია, როგორც *წესების, განჭვრეტების, პრინციპების, ქცევისა და შედეგების* კომპლექსი. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი გვთავაზობს ამ ცნებების განმარტებას:

დონე	მაგალითი ტრენინგიდან	შესაბამისი ორგანიზაციული კომპონენტი
<i>პრინციპები</i> გამოხატავენ იმას, თუ რა გვინდა და რა ვართ. ისინი საწყისი წერტილებია და ამავე დროს ვარაუდები იმის შესახებ, თუ რა ტიპის ორგანიზაცია გვინდა რომ გავხდეთ. პრინციპები ხშირად ყალიბდება საერთო სტრატეგიების შემუშავების დროს. პრინციპები წარმოდგენს, რომლებიც ზოგჯერ ლოგიკის, საღი აზრისა და თეორიის საზღვრებს სცდება.	ტრენინგის ფილოსოფია	მისია
<i>განჭვრეტები</i> გვაძლევს საშუალებას გავიგოთ და ავხსნათ არსებული წესები, ან შევძლოთ ახლების შემუშავება. ისინი მიგვანიშნებენ იმაზე, თუ რა ვიცით და რა გვესმის. ისინი ხშირად გარდაიქმნებიან სტრუქტურებად.	კურსის მიღმა არსებული ტრენინგის კონცეფცია	სტრატეგია
<i>წესები</i> არის სასურველი ქცევის შესახებ აშკარა ან ფარული ინსტრუქციები, გამოხატული სისტემების სახით. წესები განსაზღვრავს იმას, თუ რა უნდა გავაკეთოთ და რისი გავტება შეგვიძლია	კურსის სატრენინგო პროგრამა	სისტემები
<i>ქცევა</i> არის ის, რაც აქტუალურად ხორციელდება ორგანიზაციაში ადამიანების მიერ, ანუ კონკრეტული ქმედებები	უშუალოდ ტრენინგის პროცესი	შედეგები
<i>შედეგები</i> არის ორგანიზაციული ქცევის გავლენა მის გარემოზე; როგორც პროდუქტებისა და მომსახურების გამოყენება, ასევე გვერდითი ეფექტები (მაგალითად, გარმოს დაცვის სფეროში გამოწვეული პრობლემები)	როგორ გამოიყენებენ ტრენინგს მონაწილეები	გარემოზე მოხდენილი ზეგავლენა

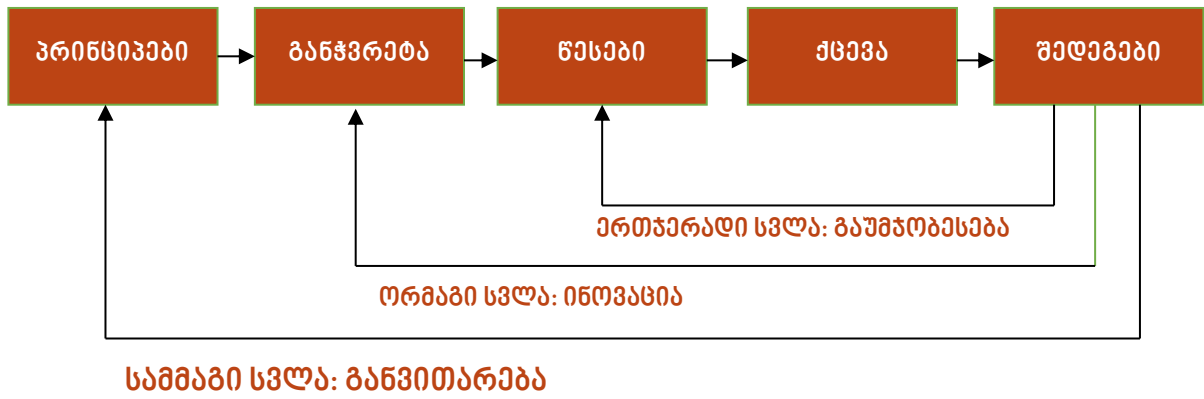
პრინციპები ხელშეწყობენ ჩვენს განჭვრეტას, განჭვრეტის საფუძველზე ჩვენ ვიმუშავებთ წესებს, წესები განსაზღვრავს ჩვენს ქცევას, რომლებზეც საბოლოოდ დამოკიდებულია ორგანიზაციის შედეგები.

პრინციპები, განჭვრეტა და წესები როგორც აშკარად, ასევე ფარულად განსაზღვრავს ორგანიზაციული ქცევის ცვლილებას. როდესაც, გამომდინარე შედეგებიდან, ჩნდება ცვლილების საჭიროების განცდა, წესები (პროცედურები, მეთოდები და ა.შ.) შეიძლება შეიცვალოს. მაგრამ, თუ ამასაც არ მივყავართ სასურველ შედეგამდე, მაშინ უნდა დაისვას კითხვა, თუ რამდენად შესაბამისი და ადექვატურია ის *განჭვრეტები*, რომელთა საფუძველზეც წარმოიშვა ჩვენი წესები. ამის შემდგომი ნაბიჯია კითხვის ქვეშ

თვით პრინციპების დაყენება: რა ვართ ჩვენ (რას ვაკეთებთ) და როგორები გვინდა რომ ვიყოთ (რისი ვაკეთება გვსურს).

ქვემოთ მოყვანილი ნახატი გვიჩვენებს ურთიერთდამოკიდებულებას ცნებებს შორის და მათ კავშირს ცვლილებასთან:

ორგანიზაციული სწავლის დონეები



ერთჯერადი სვლით გამოწვეული ცვლილება არის **გაუმჯობესება**. ხდება წესების *კორექტირება ან ადაპტირება*, რაც ქცევაზე აისახება. ასეთი სვლა უფრო ხშირად ხდება მენეჯმენტის ოპერაციულ დონეზე.

ორმაგი სვლის შედეგად მოხდენილი ცვლილება არის **ინოვაცია**. წესები და სისტემები *იკვლება* არსებული სიტუაციის ანალიზის შედეგად, რომლის დროსაც ისმის კითხვა, თუ რატომ წარმოიშვა ესა თუ ის პრობლემები ან სიტუაციები და რა შეიძლება გაკეთდეს ორგანიზაციული ქცევის გასაუმჯობესებლად.

სამმაგი სვლის შედეგად მომხდარი ცვლილება არის ის, რომ ორგანიზაცია ან მისი ქცევა რეალურად **ვითარდება** (საქმიანობის ახალი ტიპები, ახალი ბაზარი, ერთად მუშაობის განსხვავებული კონცეფციები და სხვ.). ადამიანები თანხმდებიან პრინციპებსა და ხედვაზე და ახორციელებენ მათ ყოველდღიურ პრაქტიკაში, ორგანიზაციული ქცევის შეცვლისა და წესების ადაპტირების მეშვეობით.

მაგალითები:

პრობლემა	ერთჯერადი სვლა	ორმაგი სვლა	სამმაგი სვლა
კლებულობს კურსის მონაწილეთა რიცხვი	მეტი სარეკლამო კამპანიები, ახალი ბროშურები, ღია კარის დღეები	კურსის პროგრამის, ორგანიზაციული მხარის და ხანგრძლივობის შეცვლა	ახალი კურსები ახალი კლიენტებისათვის, ტრენინგისადმი განსხვავებული მიდგომა ან ფილოსოფია
კადრების ძლიერი დენადობა	თანამშრომელთა აყვანის პროცედურის შეცვლა	სამუშაო დატვირთვის შემცირება, ხელფასების გაზრდა, შრომის ორგანიზაციის გაუმჯობესება	პასუხისმგებლობის გაზრდა, თანამშრომლებთან პარტნიორული ურთიერთობების დაჭერა

ცვლილების პროცესში მნიშვნელოვანია ცვლილების სიღრმის განსაზღვრა. როდესაც ტრენინგის პროგრამა არ შეესაბამება სტანდარტებს, დიდი რაოდენობის სარეკლამო კამპანიები ვერაფერს გაწვდებიან; როდესაც ტრენინგისადმი მიდგომა / ფილოსოფია არაა ეფექტური, მხოლოდ რამდენიმე საგნის შეცვლა პროგრამაში ვერანაირ შედეგს ვერ მოგვცემს.

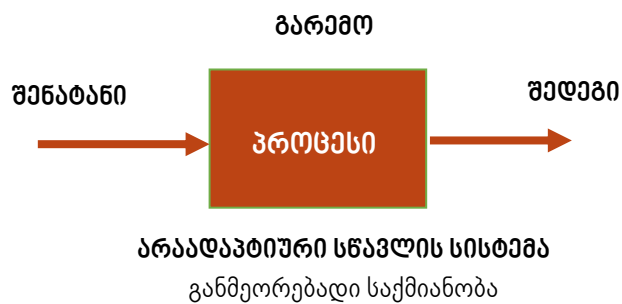
მეორეს მხრივ, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ პრინციპების შეცვლა გაცილებით უფრო მეტ შედეგებს გამოიწვევს, ვიდრე წესების შეცვლა. ის, შესაძლოა, სხვა კომპონენტებსაც შეეხოს, მაგალითად ორგანიზაციის ცალკეულ განყოფილებებს თუ ქვეგანყოფილებებს და საბოლოოდ ორგანიზაციის იმიჯზეც იმოქმედოს. თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს უფრო მეტი სირთულეები გაუჩნდებათ ფილოსოფიის შეცვლისას, ვიდრე პროცედურების შეცვლისას, ამდენად ასეთი ცვლილებები უფრო მეტ დროსა და ძალისხმევას მოითხოვენ, რადგან საჭირო ხდება მათი შესაძლო გემოქმედების მასშტაბების წინასწარი შეფასება.

6. სწავლის სისტემები

თუ ორგანიზაციას განვიხილავთ როგორც სწავლის სისტემას და დავინტერესდებით, თუ როგორ სწავლობს ორგანიზაცია, ჩვენ შევძლებთ განვასხვავოთ სიტუაციების 3 ძირითადი ტიპი (იხილეთ აგრეთვე ვასდელი, 1993):

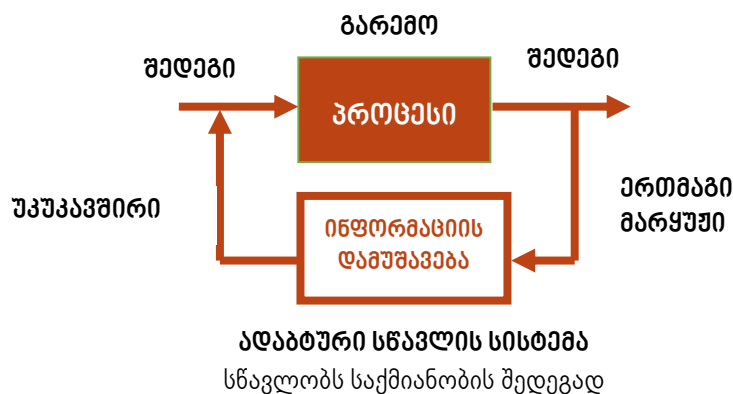
ა. არა-ადაპტიური სისტემა

არა-ადაპტიური სისტემა არ სწავლობს და ამდენად არ ახდენს გარემოსთან შეგუებას. საქმიანობა განმეორებით ხასიათს ატარებს და გრძელდება მანამ, სანამ სისტემა არ გამოვა მწყობრიდან (მაგალითად, აგრძელებს წარმოების პროცესს ინდუსტრიაში).



ბ. ადაპტიური სწავლის სისტემა

ასეთ სისტემაში ხდება შედეგების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება და მისი კვლავ სისტემაში ჩანერგვა, რითაც ხდება სისტემის ადაპტაცია (შეგუება გარემოსადმი). ასეთია, მაგალითად, გარკვეული პროექტი, რომელსაც მონიტორინგის სისტემა გააჩნია. თუმცა, ამ შემთხვევაში არ არსებობს უკუკავშირი მონიტორინგის სისტემის ფუნქციონირების შესახებ. ასე რომ, ადაპტიური სისტემა სწავლობს, მაგრამ არ იუმჯობესებს სწავლის შესაძლებლობებს.



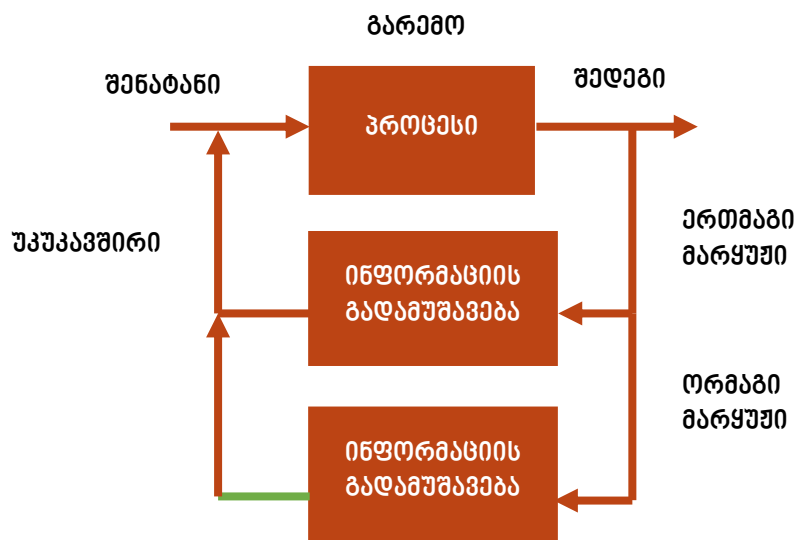
გ. რეფლექსიური სწავლის სისტემა

რეფლექსიურ სისტემაში ყურადღება ექცევა არა მხოლოდ შედეგებს, არამედ უკუკავშირის სისტემის ფუნქციონირებასაც. ეს გამოიხატება მუდმივ უკუკავშირში იმის შესახებ, თუ როგორ მუშაობს უკუკავშირის სისტემა და როგორ შეიძლება მისი გაუმჯობესება/ დახვეწა. მაგალითად, შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ პროექტი, რომელიც რეგულარულად აფასებს მისი უკუკავშირის სისტემის ფუნქციონირებას.

რეფლექსიური სწავლის სისტემა **ფიქრობს** სწავლაზე და **აუმჯობესებს**:

- უკუკავშირის და შეფასების საშუალებებს;
- ალტერნატივების შესახებ ინფორმაციის მოპოვების საშუალებებს;
- გადაწყვეტილების მიღების გზებს;
- ადამიანებში გადაწყვეტილებების პრაქტიკული განხორციელებისათვის საჭირო უნარების შექმნის გზებს

რეფლექსიური სწავლის სისტემა **სწავლობს** და სწავლობს აგრეთვე იმას, თუ როგორ **ისწავლოს უკეთესად**. ამით იგი საგრძნობლად აუმჯობესებს სწავლის სისწრაფესა და ხარისხს, რაც საშუალებას აძლევს მას უკეთ შეეგუოს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს.



რეფლექსიური სწავლის სისტემა

სწავლობს უკეთესად სწავლას

7. მოთხოვნები იმ ორგანიზაციებისადმი, რომლებიც სწავლობენ

ზემოთქმულზე დაყრდნობითა და მისი რამდენადმე გაღრმავებით შეგვიძლია სწავლის პროცესში მყოფი ორგანიზაციის მიმართ რამდენიმე მოთხოვნა ჩამოვაცვალოთ:

ზოგიერთი მოთხოვნა სწავლის პროცესში მყოფი ორგანიზაციის მიმართ	ინფორმაციის წყარო
<p>სტრატეგია: ხანგრძლივი ცვლილება</p> <ul style="list-style-type: none"> – ორგანიზაციული სწავლა მოითხოვს ორგანიზაციის პრინციპებსა და მისიაში გათვითცნობიერებასა და მათთან თანხმობას – ყოველთვის უნდა იხელმძღვანელოთ მისიაში ჩამოყალიბებული პრინციპებით – გაზომვადი დაგეგმვა იძლევა შეფასების/განსჯის საშუალებას 	<p>სწავლის დონეები</p> <p>სასწავლო ციკლი</p>
<p>სტრუქტურა</p> <ul style="list-style-type: none"> – ორგანიზაციის პერსონალი უნდა აგებდეს პასუხს საკუთარ საქმიანობაზე და საჭიროებისამებრ შეეძლოს მისი ანყობა-მისადაგება. ამისათვის საჭიროა ყველაზე დაბალ დონეზე გადანწყვეტილებების მიღება, რაც ქმნის მეტ-ნაკლებად დამოუკიდებელ, მაგრამ ურთიერთშეთავსებად სტრუქტურულ ერთეულებს – გადანწყვეტილების მისაღებად უნდა არსებობდეს შესაბამისი სტრუქტურა და მკაცრად განსაზღვრული მექანიზმები 	<p>სასწავლო ციკლი</p>
<p>სისტემები: მხარდამჭერი</p> <ul style="list-style-type: none"> – უნდა არსებობდეს ეფექტური, სწრაფი და ხელმისაწვდომი ინფორმაცია, რომელიც იძლევა უკუკავშირის სისტემაში მიმდინარე ქმედების (დაუყოვნებლივი ანყობა-მისადაგება), სისტემაზე განსჯის (სტრუქტურული სწავლა შესრულების საფუძველზე) და თვით უკუკავშირის სისტემის შესახებ (“სწავლის სწავლა”) – უნდა მიექცეს ყურადღება ორგანიზაციულ მეხსიერებას 	<p>სასწავლო ციკლი და სწავლის სისტემები</p>

<p>მენეჯმენტის სტილი</p> <ul style="list-style-type: none"> - მენეჯერები უნდა იყვნენ ლიდერები, რომლებსაც მომავლის (ფილოსოფია, პრინციპები) ნათელი ხედვა გააჩნიათ, გადაწყვეტილებების ძიებისას კრეატიულები არიან და აქვთ გადაწყვეტილებების განხორციელების უნარი 	<p>სწავლის დონეები</p>
<p>თანამშრომლები და მათი მოტივაცია:</p> <ul style="list-style-type: none"> - თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ თვითგანვითარების (თვითდახელოვნების) მოტივაცია - თანამშრომლებმა უნდა შეავსონ ერთმანეთი: მოაზროვნეთა, მეოცნებეთა და შემსრულებელთა მიქსი! <p>ტრენინგებსა და სხვა მოტივაციის შემქმნელ ღონისძიებებში, განსხვავებული ამოცანებისათვის უნდა გამოყენებულ იქნას განპირობების, ოპერანდული სწავლისა და გონებრივი სწავლის პრინციპები</p>	<p>სასწავლო ციკლი</p> <p>სასწავლო ციკლი</p> <p>სასწავლო პროცესები</p>
<p>კულტურა:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ორგანიზაციული სწავლა უნდა ემყარებოდეს იმას, თუ როგორ აისახება მიზნობრივ ჯგუფზე ორგანიზაციული ქცევის შედეგები - სწავლისადმი განწყობა მოიცავს განსჯას, კრეატიულ (შემოქმედებით) ჟინს და თავდადებას 	<p>სწავლის დონეები</p> <p>სასწავლო ციკლი</p>

8. ცვლილების ანალიზი სწავლის პროცესების მეშვეობით

ზემოთ ჩამოყალიბებული თეორიის საფუძველზე შესაძლებელია ცვლილების ანალიზისათვის ზოგადი ჩარჩოების მოხაზვა.

7.1. რა არის პრობლემა?

იციან თუ არა ადამიანებმა პრობლემის არსებობის შესახებ?
განსაზღვრეს თუ არა მათ რამდენიმე შესატყვისი ალტერნატივა?
გადაწყვიტეს თუ არა მათ ერთ-ერთი ალტერნატივის არჩევა?
შეუძლიათ თუ არა მათ მიღებული გადაწყვეტილების განხორციელება? (იხილეთ სასწავლო ციკლი)

7.2. რა ცვლილება/გადაწყვეტილება მოაგვარებდა ამ პრობლემას?

ორგანიზაციის პრინციპების ცვლილება?
ახალი განჭვრეტა?
წესების/პროცედურების/მეთოდების ცვლილება? (იხილეთ სწავლის დონეები)

7.3. როგორი სწავლაა საჭირო?

ხომ არაა საჭირო ახალი რუტინა და ავტომატიზმები, რაც *განპირობებს* მოითხოვს?
ხომ არ არის დანერგილი ახალი პროცედურები და მეთოდები, რაც *ოპერანდული* სწავლის გარკვეულ ფორმებს მოითხოვს, პირდაპირი ზედამხედველობისა და ურთიერთ აწყობა-მისადაგების მეშვეობით?
ხომ არაა საჭირო ახალი განჭვრეტა, ან/და ხომ არ შეიცვალა პრინციპები, რა ახალ გაცნობიერებას (*გონებრივ* სწავლას) მოითხოვს? (იხილეთ სწავლის პროცესები)

7.4. რა არის საჭირო იმისათვის, რომ ცვლილებაებთან კავშირში ხანგრძლივი სწავლის პროცესი შემუშავდეს?

რა ორგანიზაციული დაბრკოლებები (სტრატეგიაში, სტრუქტურაში, სისტემებში, მენეჯმენტში, პერსონალსა და კულტურაში) უშლის ხელს ხანგრძლივი სწავლის მიმდინარეობას?
რა უნდა გაკეთდეს, რომ უკუკავშირის სისტემა ახალ ცვლილებებს შეეგუოს?
არსებობს თუ არა ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც სავსებით ნათლად აცნობიერებს ცვლილების განხორციელებისა და მისი მონიტორინგის პასუხისმგებლობას?



ტრენინგისა და კონსულტაციის ცენტრი
ოთარ ჩხეიძის #5 თბილისი 0177, საქართველო
(995 32) 2 20 67 74/75

www.ctc.org.ge

ctc@ctc.org.ge