

KUD 338(496.51)

KONCEPTI I MËSIMIT ORGANIZATIV

*Mr.sc.Driton Sylqa
dsylqa@gmail.com*

Abstrakt

Kohëve të fundit, aktiviteti afarist për shumë ndërmarrje po bëhet gjithnjë e më kompleks dhe kreativ për arsyen e proceseve dinamike dhe ndryshimeve të shpejta që po ngjajnë në ekonomi. Zhvillimi rapid tekniko-teknologjik dhe rritja e konkurrencës në tregjet globale po i shtyjnë ndërmarrjet që vazhdimisht të ndryshojnë, të ristrukturohen, investojnë në teknologji të reja dhe të minimizojnë koston e prodhimit me të vetmin objektiv – që të mbesin konkurrentë në treg. Kështu që, mësimi organizativ po bëhet me rëndësi të jashtëzakonshme nëse organizatat dëshirojnë të kenë sukses. Aplikimi praktik i këtij procesi premtues është i kushtueshëm pasi që kërkon investime në teknologjitë moderne të informacionit. Rrjedhimisht, duke marrë parasysh kapacitetin e vogël veprues dhe burimet e kufizuara me të cilat disponojnë ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, lind pyetja se a kanë mundësi që këto ndërmarrje të aplikojnë këtë proces modern? NVM-të që të jenë konkurrentë dhe të sigurojnë qëndrueshmëri duhet të përqendrohen më tepër në diturinë e fshehur dhe në shfrytëzimin e trendeve të teknologjisë së informacionit sepse ndikimi i tij është i konsiderueshëm në zhvillimin e mësimit organizativ.

Fjalët kyçe: mësimi organizativ, dituria / njohuria organizative, ndërmarrjet e vogla dhe të mesme

JEL klasifikimi: L20, M1, O3

HYRJE

Bota bashkëkohore e biznesit modern sot përballlet me sfida të ndryshme dhe me një kompleksitet enorm të mjedisit ndërsa ne jetojmë në një ambient që ndryshon në mënyrë rapide. Presionet e sistemeve shoqërore rriten vazhdimisht dhe njerëzit si kurrë më parë janë të shtyer ose e shtyejnë vetveten drejt arritjeve gjithnjë e më të mëdha. Sistemet shoqërore janë të lidhura ngushtë me biznesin dhe njerëzit ballafaqohen çdo ditë me kompleksitetin dhe novacionet.⁵⁹

⁵⁹ Probst & Buchel, “Organisational Learning”, 1997

Ndërmarrjet e vogla dhe të mesme⁶⁰ tanimë konsiderohen si burim i rëndësishëm dhe kontribuues të padiskutueshëm në zhvillimin ekonomik. Ato janë burim kryesor i shkathtësive për udhëheqje të ndërmarrjeve, për punësim, si dhe për zbutjen e varfërisë. Ekzistenca e tyre, mbështetja e vazhdueshme dhe krijimi i NVM-ve funksionale është me rëndësi të veçantë jo vetëm për shtetet në tranzicion por tashmë është parë se ato luajnë rol esencial edhe në ekonomitë e BE-së. Në BE rreth 20 milion NVM përfaqësojnë 90% të numrit të përgjithshëm të ndërmarrjeve. Për këtë arsye përkrahja e NVM-ve paraqet njërin nga prioritetet e kryesore të Komisionit Evropian për zhvillim ekonomik, krijim të vendeve të reja të punës, si dhe kohezion ekonomik dhe social.

Proceset e hapura dinamike dhe karakteristikat e ndryshimeve të shpejta bëjnë mjedisin ekonomik të paparashikuar, sa madje edhe në bizneset prodhuese presioni për ndryshime rritet. Punëtorëve iu duhet të performojnë disa lloje detyrash në të njëjtën kohë, të jenë fleksibil dhe të veprojnë në kohë. Kërkesa e konsumatorëve duhet të plotësohet me produkte të kualitetit të lartë. Preferencat e konsumatorëve bëhen gjithnjë e më të rëndësishme për tu detektuar nga organizatat në mënyrë që t'ju sigurojnë atyre një biznes të suksesshëm.⁶¹

Kompleksiteti i imponuar nga mjedisi është vazhdimisht në rritje e sipër dhe mu për këtë arsye organizatat janë të shtyra të ndryshojnë në mënyrë që t'i përshtaten kushteve që i kërkon mjedisi. Mjedisi për organizatat është i rëndësishëm dhe ato duhet që në çdo moment të jenë të gatshme të ndërrojnë varësisht nga nevoja që parasheh mjedisi. Por, a mund të ndërrojnë të gjitha organizatat? A janë të gjitha organizatat inteligjente apo disa janë më pak e disa më shumë? Për t'ju përgjigjur këtyre pyetjeve lypset një shtjellim më i hollësishëm në mënyrë që të kuptohet më mirë procesi i mësimit organizativ

1. ÇKA ËSHTË MËSIMI ORGANIZATIV?

Mësimi organizativ është më tepër se sa një metaforë. Ajo në vete përmban aftësinë e organizatës për të rritur kapacitetin e veprimit si dhe aftësinë për të ndryshuar. Shumë studime praktike pohojnë se organizatat të cilat ndryshojnë më parë se sa konkurrentët e saj me siguri se do të kenë përparësi konkurruese. Prandaj me të drejtë thuhet se procesi i mësimit organizativ fillon në bazë të aftësive të saj për të ndryshuar. Organizatat të cilat dështojnë në implementimin e suksesshëm të ndryshimeve organizative dhe që dështojnë në kultivimin e potencialit të tyre për t'u zhvilluar, mund që së shpejti ta gjejnë veten në mesin e humbësve. Nga shumë autorë pohohet se në të ardhmen mësimi për organizatën do të jetë i vetmi atribut që do t'i sigurojë asaj përparësi konkurruese.⁶²

⁶⁰ Ne tekstin e mëtejshëm të këtij punimi do të përdoret shkurtesa NVM.

⁶¹ World Economic Forum, "Globalization of alternative Investments", Annual Report 2008;

⁶² de Geus, 1988

=====

Është thënë nga shumë autorë se krijimi i njohurive dhe mësimi organizativ janë çështje kyçe për t'u ballafaquar me sfidat e së ardhmes pasi që tani kemi hyrë në të ashtuquajturën “era e diturisë”. Kur përmendet termi njohuri si dhe krijimi i tyre atëherë lënë të kuptohet se është fjala për dituritë e personave individualë që përbëjnë edhe bazën kryesore të njohurive të organizatës në përgjithësi.

A është e mundur që organizatat të mësojnë? Ishte kjo një pyetje kyçe që shumë mendimtarë dhe ithtarë të ekonomisë klasike si dhe psikologët tradicionalë e kanë parashtruar duke kërkuar përgjigje konstruktive. Ata thonë se individët janë ata të cilët mësojnë sepse kanë trurin, sepse janë qenie biologjike. Ndërsa, organizatat si të tilla nuk mund të mësojnë. Që këtu fillon diskutimi lidhur me mësimin që bëjnë individët dhe mësimin organizativ në mënyrë që t'i jipet një mbështetje e fortë këtij koncepti.

1.1 Definimi i konceptit të mëimit organizativ

Argyris, që njihet si person i cili dha kontribut të çmuar në zhvillimin e konceptit të mëimit organizativ, thekson se ky koncept është një aftësi që të gjitha organizatat duhet ta zhvillojnë.⁶³

Mësimi organizativ edhe pse ka një mbështetje të fortë në mësimin individual nuk përbën shumën e njohurive individuale. Ajo ka të bëjë më tepër me bashkëveprimin e ndërsjellë në mes të anëtarëve të organizatës. Ky interaktivitet bën që të ndryshohet baza e njohurive apo diturive të organizatës si një tërësi. Nisur nga ky këndvështrim pason edhe përkufizimi i mëposhtëm:

“Mësimi organizativ është një proces përmes së cilit baza e njohurisë dhe vlerave organizative ndryshojnë, që prijnë drejt përmirësimit të aftësisë për zgjidhjen e problemeve dhe kapacitetit për veprim”⁶⁴

Siç shihet nga ky definicion theksi vihet në “proces”, i cili nënkupton zhvillimin e vazhdueshëm. Pra, kemi të bëjmë me një proces i cili përfshin ndryshimin e njohurive organizative që njëherit paraqet esencën e inicimit të procesit të mëimit. Nga ky shtjellim na bëhet e qartë se koncepti i mëimit organizativ është një proces që shpjegon dhe përshkruan ndryshimin kontinuel dhe dinamik.

Gjatë ushtrimit të veprimtarisë dhe biznesit organizatat përballen me lloj-lloj situatash. Në njërin anë nga këto situata pasojnë eksperiencia të ndryshme që në këtë kontekst mund të kenë kuptim të karakterit të mirë dhe jo të mirë. Përvojat e mira gjithmonë kanë tendencë përsëritëse pasi ato përshkruhen edhe me suksese apo rezultate pozitive, ndërsa ato jo të mira tentojnë të redukohen apo edhe mundësisht të eliminohen. Mirëpo, kjo nuk do të thotë me çdo kusht se përvojat e mira mund të kenë sukses në çdo situatë pavarësisht nga

⁶³ Argyris Chris, “On Organisational learning”, 1999, fq. xiii

⁶⁴ Probst dhe Buchel, “Organisational learning” 1997, fq 15

kushtet e ekspozuara. Në anën tjetër kemi dituritë individuale të punonjësve apo anëtarëve të organizatës që janë të shumëllojshme. Me një menaxhim të mirë dhe bashkëkohor këto dituri individuale do bëhen transparente për të gjithë punonjësit në organizatë, me ç'rast shkëmbimet reciproke të njohurive rezultojnë në beneficionet e organizatës si tërësi. Pra, të gjitha këto modele sjelljesh që janë treguar si të sukseshme medoemos duhet që të memorohen apo të regjistrohen. Ruajtja apo memorimi i përvojave, njohurive dhe modeleve të suksesshme ka domethënie të madhe sepse në këtë mënyrë baza e njohurisë organizative do të rritet. Njohuria që memorohet në dosjet e organizatës, memorimi i veprimeve dhe akteve të ndryshme, vendimeve, normave dhe rregullave bëjnë që organizata ta bëjë veten të kuptueshme për të tjerët dhe për vetveten quhet njohuria organizative.⁶⁵

Në një masë të madhe mësimi zë vend në nivelin individual, pastaj ngjan në nivel grupi për t'u zgjeruar së fundi në nivelin organizativ. Prandaj, është me rëndësi vitale për organizatën që njohuria të memorohet në një sistem informativ brenda organizatës në mënyrë që çdo punonjës të ketë mundësi qasjeje në të. Në të kundërtën, nëse individ i ik nga organizata mund të paraqiten probleme sepse me ikjen e tij organizata do t'i humb njohuritë dhe dituritë e atij individ.

1.2 Dituria e fshehur si pjesë përbërëse e konceptit

Çdo njohuri dhe dituri që individët posedojnë nuk mund të ruhet në sistemet informative të organizatës. Këtu bëhet fjalë për njohuritë dhe dituritë që individët i fitojnë gjatë eksperiencës së ushtrimit të një detyre. Kjo dituri sipas disa shkencëtarëve japonez quhet **dituri e fshehur** e që nuk mund të shprehet me fjalë. Si p.sh. edhe pse ne dimë se si drejtohet biçikleta ne nuk mund ta shpjegojmë se si e bëjmë atë.

Kontribut të madh mbi diturinë e fshehur pra që nuk mund të përshkruhet me fjalë dhe diturinë e qartë apo që mund të shpjegohet kanë dhënë autorët Nonaka dhe Takeuchi. Ata bukur sqarojnë me një shembull konkret se si dituritë e fshehura mund të bëhen transparente për të tjerët. Shembulli ka të bëjë me një kompani bukëpjekëse japoneze në të cilën një individ me përvojë shumëvjeçare bënte bukë dhe pjekurina shumë të shijshme. Puna e tij dallohej shumë nga të tjerët, edhe pse të gjithë punonin me të njëjtën recetë dhe me të njëjtin princip. Askush nuk mund ta zëvendësonte punën e tij kualitative. Pasi që vet performanca e tij nuk mund të mbulonte kërkesën dhe produktet brenda organizatës dallonin shumë nga kualiteti, menaxherit i rrodhi ideja që në prani të 20 punëtorëve të tjerë mjeshtri i bukës të demonstrojë gatesën dhe procesin e pjekjes së pjekurinave. Mjeshtrit iu deshtë që disa herë të përsëris mënyrën e tij identike për të vërejtur të tjerët se esenca qëndronte në lakimin e duarve të mjeshtrit. Ai për 15 minuta pandërprerë sjellte brumin nëpër shuplaka dhe me

⁶⁵ Michael Stankosky, "Creating the discipline of knowledge management", 2005;

gishtërinjtë ngjeshte atë duke e zgjeruar në çdo të sjellë. Punëtorët e tjerë u deshën që mënyrën mistike të gatesës ta përsërisnin disa herë derisa arritën suksesin e njëjtë me atë të mjeshtrit. Dituria e fshehtë tani më u bë e qartë për të tjerët.⁶⁶

Pra, këtu qëndron thelbi i njohurisë së fshehur e cila nuk mund të bëhet transparente. Është më se e domosdoshme që këto njohuri të fshehura apo misterioze që posedohen nga punonjësit, të bëhen të qarta për të tjerët në mënyrë që të ngritet njohuria organizative.⁶⁷

Shuma e proceseve mësimore në mes të individëve në organizatë paraqet mësimin organizativ. Siç u pa nga shembulli i mësipërm, ishte mësimi ai i cili bëri që dituria e pashpjeguar të bëhej e qartë dhe transparente për të tjerët. Dituritë e fshehura duhet bërë të qarta, është një porosi me domethënie të madhe. Sipas këtyre autorëve kjo paraqet edhe esencën e suksesit japonez e cila me vite të tëra ishte misterioze për botën perëndimore.

Këtu shihet lidhja e ngushtë në mes të mësimin dhe diturisë. Njëherë kur mësimi të zë vend fitohet dituria e re dhe pastaj dituria lirisht mund të konsiderohet si një rezultat i procesit mësimor. Për më tepër, mësimi organizativ është pra një proces që përbëhet nga mbledhja, procedimi dhe memorimi i informatave.

2. NDRYSHIMET ORGANIZATIVE

Zhvillimi organizativ është ngushtë i lidhur me ndryshimet organizative. Ndryshimet që ndodhin sot në sferën sociale janë bërë pothuaj përditshmëri. Ato rrjedhin si pasojë e trysnisë së një rrethi të gjerë faktorësh, e që kanë një ndikim të madh jo vetëm në jetën e njerëzve, por edhe organizatave ekonomike. Organizatat e biznesit duke ndjerë efektin pozitiv apo negativ të ndryshimeve, përpiqen të jenë pro-aktiv në parashikimin e tyre në mënyrë që të parapërgatiten për ndryshimet eventuale në të ardhmen.

Nëse lexojmë literaturë mbi menaxhmentin modern të dhjetë viteve të fundit lehtë mund të hasim në qëndrimin se një organizatë mund të veprojë në mënyrë të suksesshme vetëm me anë të bashkëveprimit me mjedisin e gjerë të jashtëm, pjesë e së cilës është edhe vet. Struktura dhe funksionimi i organizatës duhet të reflektojë dhe t'i përgjigjet natyrës së mjedisit në të cilën operon. Faktorët e ndryshëm si, kushtet e pasigurta ekonomike, konkurrenca e egër globale, niveli i intervenimit qeveritar, mungesa e burimeve natyrore, si dhe zhvillimet rapide në teknikë dhe teknologji, krijojnë një mjedis të paqëndrueshëm. Në mënyrë që organizata të sigurojë mbijetesën si dhe suksesin

⁶⁶ "The knowledge – creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation", 1995

⁶⁷ Argyris dhe Schon, "Organisational Learning II – Theory, Method and Practice" 1996, fq 12

në të ardhmen, ajo duhet t'ju adaptohet kërkesave të jashtme, me një fjalë duhet që vazhdimisht të ndryshojë. Presioni kryesor për ndryshime vjen nga ambienti i jashtëm, prandaj organizata duhet që në çdo moment të jetë e përgatitur për t'u ballafaquar me kërkesat e një ambienti të ndryshueshëm⁶⁸.

Me ndryshim organizativ mund të kuptohet çdo përpjekje e menaxherëve për të transformuar gjendjen aktuale, duke përfshirë brenda saj një spektër të gjerë që fillon me ndryshimet më të thjeshta (përmirësimi teknologjik, përshtatja e ambientit për komunikim më të madh në mes të stafit, etj) e deri te ndryshimet radikale apo ato më komplekse dhe më të ndërlikuara, siç janë ristrukturimet e përgjithshme, ndryshimi i sistemit të prodhimit, modifikimi i strukturës dhe sjelljes organizative, krijimi i departamenteve të reja, etj. Ndryshimi organizativ është një çështje mjaft preokupuese për menaxherët, të cilët kanë për detyrë t'i parashikojnë nevojat për t'u përballur me problemet në të ardhmen, t'i planifikojnë dhe realizojnë ato në funksion të arritjes së synimeve të organizatës.⁶⁹

2.1 Ndryshimet e planifikuara organizative

Ndryshimet e planifikuara prezantojnë tentimet e qëllimshme për të përmirësuar efektivitetin operacional të organizatës. Objektivat kryesore që theksohen nga organizatat moderne mund të përmbledhen si orvatje drejt:

- Modifikimit (përmirësimit) të modeleve të sjelljes së punëtorëve në një organizatë; dhe
- Përmirësimit të aftësive të organizatës për t'u përballë me ndryshimet në mjedisin e saj.

Një program për ndryshim të planifikuar dhe performancë të përmirësuar përfshin një model prej tre fazash i cili është një proces në shërbim të modifikimit të sjelljes.

- **Shkrirja e gjendjes momentale** – përfshin reduktimin e forcave që përpiqen të përforcojnë sjelljen në formën aktuale të saj. Në këtë fazë poashtu përfshihet edhe njohja e nevojës për ndryshime, si dhe vlerësimi për domosdoshmërinë e përmirësimeve;
- **Lëvizja përpara** – ka të bëjë me zhvillimin e qëndrimeve të reja apo sjelljeve të reja, si dhe implementimi i ndryshimit të paraparë;
- **Ngrirja e sërishme** – përfshin stabilizimin e ndryshimit në nivelin e ri, si dhe përforcimet nëpërmes të mekanizmave përkrahës si p.sh. politikat, strukturat, normat, etj.

⁶⁸ Claudia Baca, "Project manager's spotlight on change management", 2005

⁶⁹ Shyqri Llaci, "Manaxhimi i Biznesit", 2000, fq 204-216

Lidhur me procesin e mësipërm, sipas French, Kast dhe Rosenweig, ekzistojnë tetë elemente specifike të përpjekjeve për ndryshimet e planifikuara.⁷⁰ Në vijim prezantohet modeli tre fazash, si dhe elementet specifike të ndryshimeve sipas planit:

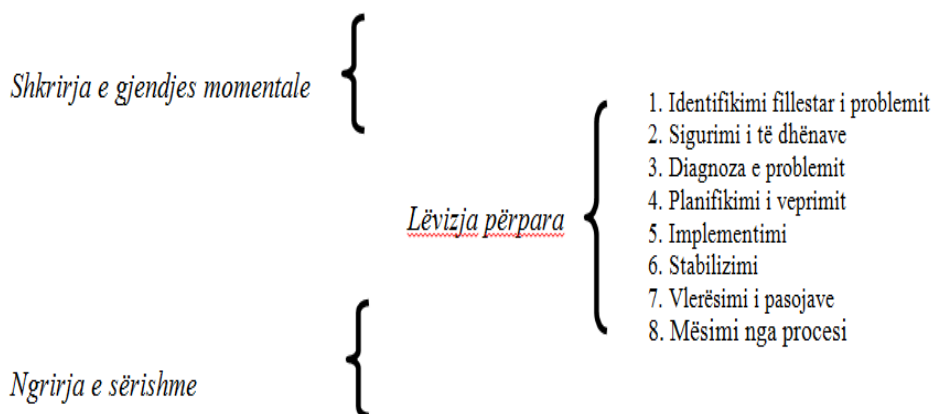


Figura 1. Procesi tre-fazësh i zbatimit të ndryshimit sipas planifikimit.
Adaptuar nga French, Kast, dhe Rosenzweig, "Understanding human behaviour"

Një strategji e ndryshimit mund të bëhet nëpërmes të adoptimit të modelit të sistemit, në të cilin model organizata shihet si një sistem i tërë i përbërë nga shumë variabla apo nën-sisteme. Variablat mund të identifikohen në shumë mënyra që përfshijnë: qëllimin, teknologjinë, strukturën, njerëzit dhe menaxhmentin. Këto variabla shërbejnë si pika kyçe lidhur me ndryshimin organizativ. Ndryshimi mund të inicohet me modifikimin e ndonjëres nga variablat apo me kombinimin e tyre. Në praktikë ndryshimi i ndonjë variable implikon ndryshimin e variablave të tjerë.

Prandaj implemetimi i ndryshimeve mund të shihet si një zgjedhje e strategjisë për modifikimin e qëllimeve, teknologjisë, strukturës, njerëzve apo menaxhmentit. Asnjë njësi në organizatë nuk është ujdhesë dhe ndryshimet e planifikuara në një pjesë të organizatës kanë efekt në pjesët tjera. Prandaj, është tepër e rëndësishme që me ndryshimin e një pjese të planifikohet ndikimi i saj eventual në pjesët tjera përbërëse në mënyrë që të mos ndodhin befasi.⁷¹

⁷⁰ French, W.L., Kast, F.E., dhe Rosenzweig, J.E., "Understanding human behaviour", f. (569), Harper and Row, 1985,

⁷¹ Wilson, B., "The Challenge of Change", 1987, në Mullins. L., "Management and Organisational Behaviour", 1994.

3. NXITËSIT E MËSIMIT ORGANIZATIV

Emërohen si nxitës të gjithë ata faktorë që shërbejnë si promotorë apo gjenerues të procesit të mësimit organizativ. Kjo pjesë identifikon nxitësit (inicuesit) e mësimit organizativ e që janë të dy llojeve.. Njëri lloj ka të bëjë me individët apo grupet ndërsa, lloji tjetër i nxitësve të mësimit organizativ konsiderohen të jenë sistemet memoruese të cilat përdoren nëpër organizata. Shkaktarët e mësimit janë të domosdoshëm për rrjedhën e procesit të mësimit organizativ sepse ata bashkëveprojnë njëri me tjetrin për të mundur kështu jetësimin e mësimit. Veç kësaj, nxitësit ndihmojnë procesin e mësimit në një organizatë duke i kaluar barrierat e mësimit. Them kështu sepse pa i kapërcyer të gjitha barrierat që pengojnë zhvillimin e procesit të mësimit organizativ ky proces nuk mund të ketë jetë të gjatë apo vështirë se do të zhvillohet. Në vijim prezantohen katër tipet e shkaktarëve të këtij procesi.⁷²

3.1 Individët si nxitës

Me individët si shkaktarë mësimi organizativ fokusohet në baza individuale të kapitalit human të organizatës si dhe, në motivet, në interesin dhe në vlerat e individëve që formojnë bazën për proceset kognitive, e që kjo shpie drejt mësimit. Individët në një organizatë janë ata të cilët komunikojnë në mes veti, shkëmbejnë njohuritë dhe përvojat në mes tyre dhe në këtë mënyrë formojnë bazën e teorisë vepruese. Teoria vepruese në këtë kontekst nënkupton të gjitha rregullat, proceset dhe procedurat në të cilat organizata ndërton parimet dhe mënyrat e të vepruarit. Komunikimi në mes të anëtarëve të organizatës është një shprehje e mësimit kolektiv të individëve që zë vend nëpërmes të diskutimeve, dialogjeve, dhe nëpërmjet të interaktivitetit të individëve qofshin ato formale apo jo-formale. Njohuria e re e krijuar mund të zbatohet pastaj me lehtësi për t'u ballafaquar me probleme të natyrave të ndryshme apo edhe për t'i zgjidhur ato në mënyrë efikase. Komunikimi dhe diskutimet kontribuojnë të arrihet një marrëveshje në mes të individëve e mandej bëhet e mundur që të zhvillohet një njohuri personale dhe në fund krijohet një pasqyrë e përgjithshme për realitetin e organizatës. Prandaj edhe thuhet se pa diskutime, argumentime dhe konsensus final, rezultatet e mësimit individual janë të pavlera.

3.2 Elita si nxitës

Kur flasim për Elitën nën kontekstin organizativ medoemos se iu referohet të gjithë atyre personave me autoritet dhe pushtet në organizatë që zakonisht janë të pozicionuar në nivelet e larta menaxhuese. Elita si e tillë ka

⁷² Ian Brooks, "Organisational Behaviour", 2003

=====
 influencë në proceset vendim-marrëse si dhe ka aftësi për të detektuar (zbuluar) kur dhe çfarë ndryshimesh organizative janë të nevojshme në mënyrë që të ndërmarrë aksione të përshtatshme. Kjo mund të ndodhë atëherë kur liderët karizmatik ndryshojnë strukturën, lidhshimin dhe duke i përcaktuar objektivat e reja. Ndryshimi i lidhshimit, që njëherit përfaqëson një ndryshimin esencial, shpesh funksionon si nxitës i mësimit organizativ. Kjo nënkupton gjithashtu se dituria e elitës konsiderohet si burimi më i madh i përcaktimit të ndryshimeve dhe vendimeve organizative. Mësimi organizativ shpesh nxitet me shfaqjen e këtyre ndryshimeve. Në këtë mënyrë mësimi dhe autoriteti (pushteti) konsiderohen se janë të lidhura ngushtë dhe si rrjedhojë elita dhe liderit autoritativ shihen si shkaktarë apo nxitës të mësimit organizativ.

3.3 Grupet si nxitës

Grupet si nxitës të mësimit janë ekipet e ndryshme brenda organizatës që përbëhen nga individë me role dhe aftësi specifike. Grupet e ndryshme siç janë, grupet inovatore dhe aleancat e ndryshme mund të jenë gjeneratorë të vërtetë të mësimit organizativ. Këto grupe nuk nevojitet të kenë autoritet por mund të jenë grupe kreative si p.sh. grupet e rrjetit në organizatë. Anëtarët e këtyre grupeve duhen të jenë të lirë për të menduar, mësojnë dhe punojnë kurdoherë që ata kanë nevojë. Ata janë grupe të vet-organizuara që kontribuojnë në ndryshimin e diturive aktuale dhe ridefinimin e kontekstit të tyre. Ata mund t'i japin sugjerime menaxhmentit si dhe ato duhet medoemos të konsiderohen nga vendim-marrësit. Është shumë e rëndësishme se anëtarët e këtyre grupeve arrijnë marrëveshje në njëri tjetrin sepse kjo çon drejt ndryshimit të njohurive bazë, e me këtë bëhet e mundur edhe zhvillimi i mësimi organizativ. Konsensusi në mes të anëtarëve të grupit mund të shpiejë në gjenerimin e diturisë së re. Kjo dituri mund të sfidojë normat dhe vlerat ekzistuese dhe korniza referuese e organizatës mund të ndryshojë. Në këtë mënyrë mësimi organizativ mund të nxitet. Sipas Garrat-it, këto grupe kanë karakteristikat vijuese:⁷³

- Ata duhet të kenë një rol specifik
- Atyre ju duhet kohë dhe hapësirë për të reflektuar mbi realitetin e tyre
- Ata duhet t'i përdorin aftësitë e tyre personale
- Duhet të jenë të vetëdijshëm se mësimi është një proces i vazhdueshëm

⁷³ Garrat, 1990

Grupet që kanë këto karakteristika konsiderohen si nxitës vendimtar të mësimit organizativ. Kështu, këto karakteristika do t'ju mundësonin grupeve që t'i kalonin barrierat e mësimit organizativ.

3.4 Nxitësit në formë të sistemeve sociale

Sistemet sociale si nxitës të mësimit organizativ pasqyrojnë deponimin e diturive dhe njohurive apo memorjen e saj. Teoritë e cilat merren me sistemet sociale si nxitëse të mësimit organizativ kryesisht kanë të bëjnë me grumbullimin dhe standardizimin e përvojave të mësimit që shfaqen si rregulla, norma, artifakte dhe sisteme. Organizatat perceptohen që posedojnë me sisteme që iu mundëson atyre t'i memorojnë përvojat, dituritë dhe vlerat. Në këto sisteme poashtu ruhet edhe aspektet e ndryshme që i përkasin kulturës organizative, si p.sh. sjelljet e ndryshme në organizatë të punëtorëve, marrëdhëniet e tyre, etj. Lidhur me këtë, procesi i mësimit mund të jetësohet pasi që informatat dhe njohuritë e reja ruhen në memorien e këtyre sistemeve dhe më pastaj transformohen në rregulla, norma dhe procedura. Këto ndryshime ngjajnë pavarësisht nga anëtarët e organizatës. Ky proces i mësimit siguron që baza e njohurive vazhdimisht të modifikohet, pasurohet dhe rifreskohet. Kështu që, me modifikimin e bazës së njohurive dhe me zhvillimin e vazhdueshëm të kësaj baze, organizata mund të ngrisë bazën e saj të njohurive dhe në këtë mënyrë gradon mësimin organizativ.

4. BARRIERAT E MËSIMIT ORGANIZATIV

Strukturat e fiksuara mund ta pengojnë procesin e mësimit sepse mësimi i shkatërron njohuritë në format e saj ekzistuese. Ky qëndrim potencohet mu për atë se strukturat fleksibile organizative janë më të përshtatshme për ndryshime dhe adaptime ndaj rrethanave që i imponon ambienti. Prandaj, nëse dëshirohet që mësimi organizativ të zë vend, baza e njohurive duhet të ndërrohet dhe të zëvendësohet me një bazë të re njohurish. Me këtë rast shpesh thuhet që njohuritë ekzistuese duhet të fshihen plotësisht dhe të ndërtohet një bazë e re. Por, shumë organizata përpiqen t'i rezistojnë ndryshimeve për arsye të performancës së mirë të tyre. Rezistimi për të ndryshuar është identifikuar si vështirësi për shlyerjen nga mendja të njohurive të vjetra.⁷⁴ Sidoqoftë, është shumë e vështirë të hiqet dorë nga njohuritë e vjetra që janë fituar gjatë një kohe të konsiderueshme. Mendohet se vetëm nxitësit e mësimit organizativ mund të gjenerojnë procesin e shlyerjes së njohurive të fituara nga përvoja.

Megjithatë, shumica prej organizatave fillojnë me procesin e mësimit organizativ vetëm atëherë kur përballen me vështirësi të ndryshme si, krizat financiare, rënia e qarkullimit, apo ndryshimet e udhëheqjes. Këta faktorë konfirmojnë pamjaftueshmërinë e kapacitetit veprues dhe aftësinë për zgjidhjen

⁷⁴ William W.Lee & Karl J.Krayer, "Organising Change", 2003;

=====

e problemeve. Përgjithësisht, për këto arsye organizatat mund t'i ndërrojnë strukturat e vjetra, njohuritë, konceptet dhe programet e vjetra me të reja.

Në literaturë njihen disa barriera të këtij procesi të cilat grupohen si në vijim⁷⁵:

- Modelet defensive të organizatës
- Normat, privilegjet dhe temat tabu
- Shtrembërimi i informacionit

4.1 Modelet defensive të organizatës

Sjelljet e individëve gjatë rrethanave të vështira dhe kërcënuese bëjnë që të mos lëshohet situata nga kontrolli për asnjë çmim. Këto sjellje të punëtorëve janë të njohura si paaftësi e të kualifikuarve. Ky term përdoret për të shpjeguar përpjekjet e punëtorëve për t'ju shmangur situatave kërcënuese. Në procesin e shmangies nga këto situata njerëzit shpesh gënjëjnë dhe trillojnë gjëra. Pra kjo sjellje e individëve ndodh për shkak të ruajtjes së “fytyrës” apo karakterit personal.

Rutinat defensive ngjajnë atëherë kur individët injorojnë apo i kalojnë gabimet e ndryshme që ndodhin në organizatë dhe nuk flasin për to me kolegët e punës apo me eprorët e tyre. Rutinat defensive krahasohen me “Ekonominë e zezë” dhe me “Mafinë”. Këto lloj rutinash mund të quhen mekanizma që shfrytëzohen nga individë të caktuar për të mbrojtur veten e tyre. Ato mund ta shkatërrojnë organizatën ngadalë dhe ta reduktojnë shkallën e efikasitetit të tyre. Këto rutina mund të shihen si pengesë apo barrierë e konsiderueshme për aplikimin e procesit të mësimit organizativ. Hap i rëndësishëm kundër këtyre rutinave është ndërhyrja dhe frenimi i tyre nga ana e menaxhmentit. Sidoqoftë, është shumë e vështirë të luftohet kundër tyre sepse ekziston rreziku i dështimit dhe pastaj gjërat mund të acarohen edhe më shumë.⁷⁶

Imagjinimi i gjërave - i referohen sjelljeve të caktuara të individëve që ju mundëson atyre ta mbrojnë vetveten duke u shtirë si të verbër (që nuk kanë parë asgjë) apo duke i fajësuar të tjerët për gabimet e natyrave të ndryshme që ndodhin brenda organizatës. Kjo lloj sjelljeje është shumë e rrezikshme sepse mund të bëhet pjesë e kulturës së organizatës. Kjo bën që punëtorët mund ta ndjejnë veten jo mirë dhe jo të sigurt në organizatë. Imagjinimi i gjërave emërtohet edhe si sëmundje, pasi që mund të lëshojë rrënjë dhe të bëhet sjellje e rëndomtë e anëtarëve të organizatës. Kjo sëmundje mund të shërohet duke e trajtuar sindromën, si dhe duke i sulmuar shkaktarët drejtë në kokë.

⁷⁵ William W.Lee & Karl J.Krayer, “Organising Change”, 2003;

⁷⁶ Argyris, 1990, pp. 25-30

4.2 Normat, privilegjet dhe temat tabu

Këto barrierat janë një grup tjetër i barrierave që identifikohen si mekanizma për të penguar procesin e mësimin. Normat mund të jenë barrierat në rastet kur individët/grupet nuk guxojnë të devijojnë nga rregullat për shkak të vërejtjeve publike. Normat mund të marrin formën e kodit të veshjes, marrëveshjet e punës, si dhe forma të tjera të ngjashme të sjelljeve brenda në organizatë.

Privilegjet dhe temat tabu gjithashtu e bëjnë mësimin të vështirë. Ato kanë të bëjnë me moralin dhe zakonet (pjesë të kulturës organizative), që është shumë e vështirë të ndryshohen apo të evitohen. Ndonjë person i privilegjuar mbase nuk heq dorë lehtë nga privilegjet që i gëzon, si dhe temat tabu janë të rrënjësura në mendjet e njerëzve dhe është tepër vështirë të shndërrohen në tema të lira e të diskutueshme.

4.3 Shtrembërimi i informacionit

Gjithashtu si barrierat e tjera, edhe shtrembërimi i informatave pengon procesin e mësimin në organizatë. Kjo barrierë ka të bëjë me çrregullimin e rrjedhës së informacionit apo mos transmetimin e drejtë të informatës personave të caktuar. Një sistem informativ i varfër në organizatë gjithashtu mund të paraqes pengesë për aftësinë e të mësuarit. Informata mund të bllokohet, filtrohet apo thjeshtë nuk mbërrin në kohën dhe vendin e duhur. Në disa organizata informata shtrembërohet apo edhe nuk transmetohet fare tek vendim-marrësit për shkaqe të ndryshme, e që mund të jenë: hierarkia e theksuar, burokracia e tepruar, aspekti i specializimit të punëve, centralizimi i autoritetit, frika e punëtorëve nga pasoja e informatës së saktë, marrëdhëniet jo të mira në mes të personelit, etj. Në disa raste, informata e pakëndshme mund të mos përfillet gjithashtu. Mu për këto arsye menaxherët nuk kanë vështirësi real për organizatën dhe pastaj ballafaqohen me vështirësi dhe pasoja. Kur menaxherët janë të vetëdijshëm për pasojat që rrjedhin nga këto barrierat atëherë është më lehtë të ndërmerren masa që në fillim në mënyrë që ato të reduktohen maksimalisht apo edhe të evitohen plotësisht.

PËRFUNDIMI

Me qëllim që organizatat e sotme të ballafaqohen me kompleksitetin duhet të rrisin njohuritë e tyre. Këto njohuri përveç që duhet të shtohen dhe pasurohen në vijimësi ato duhet të ristrukturohen e të ndryshohen vazhdimisht, varësisht nga rrethanat dhe kushtet e caktuara. Mu për këto arsye aftësia për të mësuar është me rëndësi të jashtëzakonshme. Në këtë kontekst, organizatat nevojitet që të fokusohen dhe kapacitetet e tyre t'i orientojnë drejt mësimit.

Me procesin e mësimit organizativ krijohen njohuri të reja të cilat i mundësojnë organizatave të mbajnë ritmin e tyre të zhvillimit dhe kështu qojnë në një qëndrueshmëri afatgjate të arritjes së qëllimeve. Pasi që njohuria shpesh është një burim i vetëm i mundshëm, ndërmarrja duhet ta trajtojë me kujdes dhe ta përdor atë me mençuri. Kjo njohuri mund të merr disa forma. Për shembull, është njohuria për konsumatorët apo ajo për proceset e prodhimit. Ajo mund të jetë rezultat i edukimit formal apo thjeshtë një intuitë. Në qoftë se kjo njohuri mbetet në ndërmarrje dhe bëhet pjesë e entitetit social, ndërmarrja dhe anëtarët e saj mund ta përdorin dhe të përfitojnë nga ajo.

Vetëm mësimi i vazhdueshëm dhe krijimi i njohurive mund të ndihmojë në sigurimin e suksesit afatgjatë të ndonjë ndërmarrjeje. Për këtë, NVM-të duhet t'i bëjnë njohuritë e tyre të përdorshme për të tjerët. Rrjedhimisht, mësimi organizativ është pra një proces që shpie drejt krijimit të njohurive organizative, të cilat i mundësojnë asaj të zhvillojë muskujt për të përballur me sukses me sfidat që i imponohen nga jashtë.

Literatura

1. Argyris, Chris, "On Organizational Learning", 2nd Edition, Massachusetts, Blackwell, 1999;
2. Bob Nelson & Petter Economy, "The management bible", 2005;
3. Claudia Baca, "Project manager's spotlight on change management", 2005
4. Ian Brooks, "Organisational Behaviour", 2003;
5. Michael Stankosky, "Creating the discipline of knowledge management", 2005;
6. Nonaka, Ikujiro/ Takeuchi, Hirotaka, "The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation", New York, Oxford University Press, 1995;
7. Robert E. Johnston, Jr, J. Douglas Bate, "The power of strategy innovation", 2003;
8. Senge, Peter, "The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization", London, Doubleday/Currency, 1990;

9. Stewart, Thomas A., "Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations", London, Nicholas Brealey, 1998;
10. Stevenson, Lois/ Lundström, Anders, "Patterns and trends in entrepreneurship/SME policy and practice in ten economies", Örebro: Swedish Foundation for Small Business Research, 2001;
11. Selmanaj Selman, "Globalizimi dhe Tranzicioni – dilemat dhe sfidat", 2006;
12. Takeuchi, Hirotaka, 2001, "Towards a Universal Management of the Concept of Knowledge", in: Nonaka, Ikujiro, Teece, David J. (Eds.), 2001; "Managing Industrial Knowledge", London, Sage;
13. William W.Lee & Karl J.Krayer, "Organising Change", 2003;
14. World Economic Forum, "Globalization of alternative Investments", Annual Report 2008;