

Rozdział I

Organizacja ucząca się i zarządzanie wiedzą

Zarówno w biznesie, jak i administracji wyczerpują się tradycyjne źródła wzrostu. W przypadku biznesu unikalne do niedawna zasoby, takie jak położenie, dostęp do surowców czy nawet dostęp do źródeł finansowania, tracą dotychczasowe znaczenie. Źródeł unikalności coraz bardziej poszukuje się w głowach, sercu i rękach pracowników. Firmy muszą się uczyć, aby sprostać wyzwaniom rynku. Świat administracji również ulega zmianie, choć działają tam nieco inne mechanizmy niż w biznesie. Z jednej strony administracja się „menedżeryzuje” – wprowadzane są tam rozwiązania organizacyjne wprost zaczerpnięte z biznesu, z drugiej jednak strony nie działają tam konkurencyjne mechanizmy doskonalenia organizacji. Ponadto administracja działa w warunkach ciągłego niedofinansowania i jednocześnie sztywnych reguł związanych z wydatkowaniem środków. Równoległe bardzo łatwo zaobserwować można różnice w sprawności poszczególnych instytucji należących do administracji. Są one efektem różnic w zarządzaniu – niektóre z jednostek działają sprawnie i dobrze realizują wyznaczone cele, inne są przedmiotem ciągłych narzekań niezadowolonych klientów. Zasadnicza różnica między tymi jednostkami polega na tym, że te pierwsze przejawiają chęć, umiejętność i konsekwencję w uczeniu się. Organizacyjne uczenie się zachodzi w różny sposób i na różnych poziomach. Jego podstawą jest nabywanie, przetwarzanie, utrwalanie i odpowiednie wykorzystywanie wiedzy. Organizacyjne uczenie się w administracji wymaga szczególnego wysiłku i determinacji ze strony kierownictwa organizacji. Zainicjowanie procesów uczenia się organizacji jest procesem trudnym, jednak – jak pokazuje wiele przykładów – możliwym do realizacji. Realizację tego procesu ułatwia istnienie wielu już organizacyjnych narzędzi, przydatnych w procesie wdrażania koncepcji organizacji uczącej się zarówno w biznesie, jak i administracji. Powyższe obserwacje prowadzą do następujących wniosków, które są rozszerzane i wyjaśniane w bieżącej części opracowania:

- największe rezerwy współczesnych organizacji tkwią w obszarze społecznym,
- nabywanie, przetwarzanie, utrwalanie i wykorzystywanie wiedzy jest podstawą organizacji uczącej się – zarówno w biznesie, jak i administracji,
- organizacyjne uczenie się bazuje na uczeniu się członków organizacji,

- organizacja ucząca się to taka organizacja, która sama identyfikuje problemy i je rozwiązuje, a także uczy się na swoich i cudzych błędach,
- uczenie się zachodzi na poziomach indywidualnym, zespołowym i poziomie całej organizacji,
- istnieje wiele instrumentów informatycznych i organizacyjnych wspomagających proces zarządzania wiedzą,
- dobrze oceniane instytucje administracyjne mają cechy organizacji uczących się.

1.1. Istota organizacji uczącej się

Nie ma organizacji działających bezbłędnie. Błędy i porażki organizacyjne są nieuniknione i zdarzają się nawet w najlepiej prosperujących organizacjach. Jednak istnieje różnica między organizacjami dobrze i źle zarządzanymi. W dobrze zarządzanych organizacjach błędy zdarzają się rzadziej i najczęściej nie mają aż tak daleko idących konsekwencji jak w organizacjach zarządzanych gorzej. Wynika to z jeszcze jednej fundamentalnej różnicy między organizacjami dobrze i źle zarządzanymi. Dobrze zarządzane organizacje wyciągają wnioski z popełnionych błędów i w związku z tym nie powielają ich w przyszłości. Wiąże się to oczywiście z podejmowaniem wielu działań w następstwie pojawiających się odchyśleń od pożądaných wyników. Błędy są wychwytywane, diagnozuje się ich przyczyny i trwale eliminuje. Tym samym organizacja **uczy się** postępować właściwie w danej sytuacji. Błędy nie są jednak jedynym impulsem do organizacyjnego uczenia się. Wiele znanych i wielkich obecnie firm, wytwarzających wyrafinowane technicznie i wymagające olbrzymiej wiedzy produkty i usługi zaczynało od niewielkich rozmiarów i wytwarzania bardzo prostych produktów. Nokia była przez wiele lat producentem prostych wyrobów gumowych dla przemysłu, rolnictwa i gospodarstwa domowego. Peugeot zaczynał jako producent młynków do kawy, Pepsi i Coca-Cola poszukiwały remediów na bóle głowy i trawienie itd. Czynnikiem wspólnym dla tych i podobnych organizacji była chęć uczenia się – doskonalenia, twórczego rozwiązywania kolejnych problemów i podejmowania coraz większych wyzwań. Organizacyjne uczenie się miało miejsce nie tylko w obszarze techniki i technologii. Mniej widoczne, ale równie ważne były działania w obszarze organizacji i zarządzania. Wiele firm japońskich przebyło długą drogę. Jeszcze kilkadziesiąt lat temu cieszyły się zasłużoną opinią wytwórców rzeczy tanich, tandetnych, o bardzo niskiej jakości. Obecnie produkcja pochodząca z Japonii jest synonimem wysokiej jakości i zaawansowania technicznego. Zmiany, jakie do tego doprowadziły, dokonywane były głównie w obszarze organizacji i zarządzania. Kwestie techniczne i technologiczne były pochodną zmian organizacyjnych. Źródłem sukcesu firm japońskich była ich determinacja w pro-

cesach uczenia się: stawiania sobie wysokich wymogów, ciągłego doskonalenia, trwałego eliminowania problemów i akumulacji wiedzy.

Uczenie się jest względnie trwałą zmianą zachowania, wynikającą z doświadczenia (DuBrin 1986). Proces ten umożliwia ludziom nabycie wiedzy i umiejętności dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Jest realizowany na podstawie uczenia się ludzi i organizacji jako całości (Morrison, Mezentseff 1997). Głównym źródłem wiedzy jest praktyka organizacyjna, jednak nie wolno sprowadzać uczenia się do procesu poszerzania wiedzy i umiejętności działania jedynie poprzez czyste doświadczenie.

Zdobywanie doświadczeń odbywa się również przez charakterystyczne, szkolne sposoby nauki i samokształcenie (Mikuła 2000). Ponadto, obok zdobywania informacji i wiedzy, na organizacyjne uczenie się składają się również interpretacja, wykorzystanie i tworzenie nowej wiedzy (Dolińska 2005). Organizacja będzie się uczyć, jeśli pojawi się co najmniej jeden z poniższych warunków (Mikuła 2005):

- wystąpi trwała zmiana w sposobie działania organizacji,
- wystąpi zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotąd niestosowane elementy,
- nastąpi zmiana w ilości posiadanych przez organizację informacji lub w ich strukturze, bądź też zmiana w ilości lub też jakości posiadanej wiedzy.

1.2. Cechy organizacji uczącej się i poziomy uczenia

Problematyka organizacyjnego uczenia się pojawiła się u zarania nauk o organizacji i zarządzaniu. Zajmowali się nią klasycy zarządzania, m.in. F. Taylor, który podkreślał rolę treningu pracowniczego i eksperymentowania w rozwoju organizacji (Szwiec 2005). Przede wszystkim jednak klasyczna szkoła w naukach o zarządzaniu uczenie się utożsamiała z coraz doskonalszą realizacją wyznaczonych celów. Służyło temu usprawnianie procesów planowania i organizacji pracy, a także doskonalenie metod i narzędzi kontrolnych. Organizacja uczyła się, by wyznaczone zadania wykonywać wydajniej, a wzrost ekonomicznej efektywności był zawsze priorytetowym celem wszelkich zmian organizacyjnych postulowanych przez klasyków zarządzania. Takie spojrzenie na problematykę organizacyjną było z reguły bardzo przydatne, gdyż pozwalało na uruchomienie tkwiących w organizacjach rezerw. Efektem organizacyjnego uczenia się było więc, zgodnie z filozofią klasyków zarządzania, efektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich i materialnych organizacji. Zastosowanie takiego podejścia dawało pozytywne efekty – zarówno w firmach, jak i w administracji. Potrzeba innowacyjności i zmian filozofii działania nie były priorytetem tego nurtu. Większość wysiłków koncentrowała się na doskonaleniu obszaru operacyjnego.

W kolejnych dziesięcioleciach dorobek nurtu organizacyjnego uczenia rozwijał się i wzbogacał m.in. o zagadnienia związane z ograniczoną racjonalnością decyzji czy koncepcję pojedynczej i podwójnej pętli uczenia się. Oznaczało to uznanie możliwości zaistnienia sytuacji, w których niemożliwe jest podjęcie optymalnych decyzji, a także dostrzeżenie możliwości funkcjonowania organizacji w warunkach wewnętrznych sprzeczności celów i niespójności celów organizacji i jej uczestników. Tym samym poszerzył się zakres organizacyjnego uczenia. Obok klasycznych funkcji optymalizacyjnych w jego zakres zaczęło wchodzić również kwestionowanie dotychczasowych założeń strategicznych i wyznaczanie nowych kierunków rozwoju, celów oraz promowanie i wprowadzanie innowacji.

Organizacja ucząca się to metafora, która rozpowszechniła się w zarządzaniu w latach 90. XX wieku (Sułkowski 2003). Wiązało się to z opublikowaniem przez P. Senge'a książki *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się* (Senge 2002). Według niego **organizacja ucząca się** to system, w którym pracownicy nieustannie zwiększają swoje możliwości w osiągnięciu pożądanych celów, kształtowane są nowe ekspansywne wzorce myślenia, a ludzie nieustannie uczą się, jak się uczyć zespołowo (Mumford 1995). Aby przejść z fazy wynalazku do fazy innowacji, P. Senge wyróżnia pięć technik: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, zmiana modeli myślowych, budowanie wspólnej wizji przyszłości i zespołowe uczenie się (Senge 2002). Niezwykle ważnymi elementami procesu uczenia się są według niego: odpowiednie korzystanie ze **sprzężeń zwrotnych**, **współpraca z klientami i wspieranie doskonalenia kwalifikacji pracowników**, **a także lokalność zarządzania** – ludzie uczą się najszybciej, kiedy czują rzeczywistą odpowiedzialność za swoje działania i decyzje. Wiąże się to często z decentralizacją organizacji, co w przypadku administracji nie jest łatwe do wprowadzenia. B. Miłucha (2000) wyróżnia trzy poziomy organizacyjnego uczenia się: tradycyjny, empiryczny i cybernetyczny. Sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się na tych trzech poziomach przedstawia tabela 1.1.

Na zmiany procesów organizacyjnego uczenia się wpływają nie tylko zmiany paradygmatów w naukach o zarządzaniu, lecz także rozwój i doskonalenie narzędzi zarządzania oraz postęp technologii informacyjnych. Kluczowe znaczenie mają jednak uwarunkowania wewnętrzne – odwaga i determinacja kierownictwa organizacji oraz motywacja i uczestnictwo podwładnych. Zarówno kierownictwo, jak i pracownicy powinni dążyć do zbudowania organizacji uczącej się, czyli takiej, która (Kudelska 2013):

- inwestuje się w rozwój personelu oraz angażuje pracowników w tworzenie i wdrażanie innowacji;
- ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania przyszłości;
- wykorzystuje zaangażowanie i możliwości uczenia się pracowników zatrudnionych na wszystkich szczeblach organizacji;

- stwarza warunki rozwoju pracowników oraz zachęca do uczestnictwa w różnych formach uczenia się;
- potrafi uczyć się na własnych błędach i sukcesach;
- postrzega siebie jako system zbiorowego uczenia się;
- jest nieustannie w stanie czuwania;
- tworzy i magazynuje wiedzę;
- zwiększa kompetencje swoich pracowników;
- dokonuje samooceny;
- przekształca się, aby osiągnąć cele;
- jest otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia;
- zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka.

Tabela 1.1. Poziomy i podstawowe sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się

Typ Poziom	Tradycyjny	Empiryczny	Cybernetyczny
Pracownika	<ul style="list-style-type: none"> • Realizacja indywidualnych planów ciągłego rozwoju kompetencji przez samokształcenie. • Uczestnictwo w kursach i treningach 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdobywanie doświadczeń przez praktyczne działanie, • Rotacja personelu, • Uczenie się na błędach, • Kontakty bezpośrednie z klientami 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza i ocena własnych zachowań oraz próba kwestionowania założeń dotyczących pracy na stanowisku, • Indywidualne odkrywanie wewnętrznych założeń dotyczących działania organizacji, ich analiza i ocena, • Przekazywanie informacji napływających z otoczenia do banku danych
Zespołu	<ul style="list-style-type: none"> • Trening zespołu pracowniczego ukierunkowany na wzrost umiejętności działania zespołowego (w tym komunikowania) i spójności grupy, • Szkolenia prowadzone przez przełożonych i specjalistów zewnętrznych, 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdobywanie doświadczeń przez zespołowe działanie, • Ćwiczenie dialogu, • Uczenie się z doświadczeń innych: benchmarking wewnętrzny, kontakty z klientami, dostawcami, pracownikami innych organizacji, omawianie błędów i nieprawidłowości, 	<ul style="list-style-type: none"> • Przegląd sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych, • Kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania zespołu i jego współpracy z innymi zespołami, • Modyfikacja wewnętrznych założeń członków zespołu przez poddawanie ich zespołowej ocenie,