

Bogusz Mikuła

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Ludzie organizacji uczących się

1. Wprowadzenie

Kiedy na początku XX w. F.W. Taylor formułował zasady „naukowej organizacji”, wzorem była budowa i sposób funkcjonowania maszyny. Dla niego podstawowym czynnikiem niepewności w zarządzaniu organizacją byli ludzie. Ponieważ nie można było ich wyeliminować, dlatego poszukiwał sposobów wykluczenia ich destrukcyjnego wpływu na precyzyjnie zaplanowany tok funkcjonowania maszyny organizacyjnej [16, s. 16]. Racjonalizowane systemy organizacyjne zaczynały nieść w rzeczywistości coraz to większe ograniczenia swobody zachowań ludzi. Hamowały ich inicjatywy oraz dążenia do zaspokojenia potrzeb. Trzeba jednak zaznaczyć, że u podstaw ówczesnej wiedzy na temat organizowania pracy ludzkiej leżała wiedza aktualna dla początkowej fazy rozwoju nauk przyrodniczych i społecznych. Dlatego też zakładano podobieństwo człowieka do maszyny, uznając konieczność jego izolowania w procesach pracy od pozostałych pracowników, a także przydzielania pracy prostej, ściśle zaprogramowanej i powtarzalnej [5, s. 160].

Od początku XX w. zarządzanie znacząco się zmieniło. Nastąpiła bardzo istotna ewolucja myślenia i zmiana poglądów na temat tego, czym ma być organizacja i na jakich zasadach ma funkcjonować. Centralne miejsce w najnowszych koncepcjach przedsiębiorstwa przyszłości (jak np. organizacja ucząca się, inteligentna czy zdrowa) zajmuje człowiek. Wypełnione są one także szeregiem idei rozwijanych w ramach nurtu humanizacji pracy. Jednak przez ostatnie stulecie w stosunku do człowieka zmieniły się i znacząco wzrosły wymagania. Patrzy się na nie często przez pryzmat konieczności rozwoju kompetencji organizacji, wiedzy organizacyjnej czy kapitału intelektualnego. Takie spojrzenie samo w sobie już mówi, że człowiek nowych organizacji nie może być jednostką przeciętną. Ma być jednostką utalentowaną, posiadającą znaczny zasób wiedzy będącej efektem edukacji i doświadczeń, posiadającą umiejętność wykorzystania zgromadzonej

wiedzy, potrafiącą tworzyć w pracy z innymi efekt synergii oraz inteligentną. Jednym słowem, ma tworzyć i rozwijać inteligencję organizacji.

W niniejszym artykule podjęto próbę przedstawienia kompetencji ludzi niezbędnych do osiągnięcia przez instytucje ich zatrudniające stanu organizacji uczącej się.

2. Wymagania stawiane pracownikom współczesnych przedsiębiorstw

Odkąd H. Fayol przedstawił swoją teorię uzdolnień kierowniczych, nastąpiło szerokie zainteresowanie tworzeniem modeli wymaganych umiejętności czy kompetencji pracowników. Wraz z ewolucją zarządzania wymagania w stosunku do kadr zmieniały się. Większość modeli opisujących zdolności pracowników dotyczy kadry kierowniczej, jednak współcześnie wzrasta zainteresowanie kompetencjami szeregowych pracowników. To oni obecnie przejmują szereg czynności, które do tej pory zcentralizowane były w rękach kierownictwa. Daje się im również szerszy zakres autonomii, eliminując jednocześnie mechanizmy kontroli bezpośredniej. Zmieniła się także znacząco rola kierownictwa. Nastąpiło odejście od tradycyjnych modeli sprawowania władzy w kierunku przyjmowania ról liderów, którzy m.in.: nie dają odpowiedzi, lecz zadają pytania, nie mówią, lecz trenują, tworzą partycypacyjne systemy podejmowania decyzji, a ich miejsce jest nie na „szczyście” organizacji, lecz w jej „centrum” [4, s. 353]. Zdaniem D. Andersona i L. Ackerman Anderson dzisiejszy menedżer powinien pełnić funkcje lidera zmian. Taki lider zmiany: kreuje strategię zmian poprzez integrację ludzi, procesów, potrzeb, włączając sposoby zmiany kultury podtrzymujące nowe metody kierowania, używa świadomego procesu myślenia do projektowania zmian, modeluje i promuje odkrywanie modeli myślowych, zapewnia, że zmiana jest zintegrowana ze wszystkimi od siebie zależnymi procesami i systemami, wpływa na zaangażowanie ludzi i ich wysoki udział w zmianach, kreuje i utrzymuje warunki sprzyjające odniesieniu sukcesu w procesie zmian, szczególnie w zakresie generowania nowych informacji, buduje organizacyjne zdolności do wprowadzania zmian i samoodnawiania [2, s. 183]. Natomiast U.R. Müller wskazał na początku lat 90. XX w., że zadania kierownika w przyszłości będą skupiać się wokół następujących kwestii: kształtowania podstawowych wartości i norm współpracy, tworzenia i pielęgnowania skutecznej struktury organizacyjnej, rozwijania specyficznej kultury współpracy, kształtowania środowiska pracy pracowników, planowania i zabezpieczenia przyszłości [9, s. 140].

Ze wskazanych zadań kierowników wynika, że ukształtował się współcześnie model roli menedżera, który m.in.: działa w płaszczyźnie stosunków międzyludzkich, zabezpiecza i wspiera działania pracowników oraz tworzy im odpowiednie warunki pracy, jest inicjatorem zmian, ale też aktywnie w nich uczestniczy, wspo-

maga i wykorzystuje inicjatywy pracowników, kształtuje procesy komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, jest trenerem i doradcą podwładnych.

Zmiana warunków działania organizacji i wewnętrznych zasad oraz warunków funkcjonowania, a także ról kierowniczych i pracowniczych, zmienia zakres kompetencji wymaganych od pracowników współczesnych przedsiębiorstw. Jednym z istotnych ujęć kompetencji kierowniczych przedstawionych pod koniec XX w. jest stworzona w Wielkiej Brytanii inicjatywa karty zarządzania (MCI). Skupia ona raczej uwagę na tym, co kierownicy powinni umieć robić, niż na tym, co powinni wiedzieć. Kompetencje w niej wyróżnione definiowane są jako zbiór wiedzy, umiejętności i postaw związanych z efektywnym działaniem kierownika [14, s. 42–43]. W tabeli 1 przedstawiono kompetencje kierowników średniego szczebla zarządzania wraz z odpowiednimi zbiorami elementów, od których zależy skuteczność działania.

Tabela 1. Kompetencje kierowników średniego szczebla zarządzania według MCI

| Podstawowe kompetencje | Konkretne związane z nimi elementy (próbka) |
|---|--|
| Inicjowanie i wdrażanie zmian oraz ulepszeń w usługach, wyrobach i systemach | Dostrzegać okazje do ulepszania usług, wyrobów i systemów Negocjować i uzgadniać zmiany |
| Monitorowanie oraz utrzymanie i usprawnianie świadczenia usług oraz dostaw wyrobów | Wprowadzać i utrzymywać dostarczanie zasobów na rzecz organizacji lub działu Określać i uzgadniać wymagania klientów |
| Monitorowanie i sprawowanie kontroli nad wykorzystaniem zasobów | Sprawować kontrolę nad kosztami i powiększać wartość Monitorować i kontrolować czynności na podstawie planów |
| Skuteczny podział zasobów na rzecz czynności oraz przedsięwzięć | Uzasadniać proponowane nakłady na przedsięwzięcia Negocjować i uzgadniać budżety |
| Rekrutacja i dobór pracowników | Określać przyszłe potrzeby kadrowe Ustalić specyfikacje w celu pozyskania wartościowych pracowników |
| Doskonalenie zespołów, poszczególnych pracowników oraz samego siebie w celu podwyższenia efektywności | Doskonalić i ulepszać zespoły poprzez planowanie i działania Określać, sprawdzać i ulepszać działania na rzecz doskonalenia pracowników |

cd. tabeli 1

| | |
|---|--|
| Planowanie, podział prac oraz ocena pracy zespołowej, indywidualnej i własnej | Ustalać i aktualizować cele robocze zespołów i poszczególnych pracowników Przydzielać zadania i oceniać zespoły, pracowników i siebie z punktu widzenia celów |
| Tworzenie, podtrzymanie i rozwijanie skutecznych stosunków roboczych | Zdobywać oraz utrzymywać zaufanie i wsparcie ze strony podwładnych Dostrzegać i minimalizować konflikty interpersonalne |
| Wykorzystanie, ocena i porządkowanie informacji potrzebnych do działania | Uzyskiwać i oceniać informacje pomocne w podejmowaniu decyzji Rejestrować i przechowywać informacje |
| Wymiana informacji w celu rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji | Prowadzić zebrania i dyskusje w grupach Doradzać innym i informować ich |

Źródło: [14, s. 43].

Ciekawe rozwinięcie kompetencji skutecznych menedżerów w zakresie wdrażania innowacji przedstawiają Ch.B. Adair i B.A. Murray. Opisują oni osiem form kompetencji, z czego cztery dotyczą systemu wartości, a pozostałe cztery – cech charakteru. Stwierdzają, że skuteczni menedżerowie uznają następujące wartości: uznanie dla innego człowieka, zadowolenie z samego siebie, uznanie dla osiągnięć i energicznego działania, dążenie do wprowadzania usprawnień. Natomiast cechami charakteru pożądanymi w procesach zarządzania procesami innowacyjnymi są: przekazywanie jasnej wizji opartej na wartości użytkowej, wyzwianie zdolności innych, generowanie pozytywnej energii pozwalającej zespołowi na osiągnięcie sukcesu, wykazywanie inicjatywy i zdolność przystosowania się (szerzej zob. [1, s. 218–221]).

Innym interesującym ujęciem kompetencji menedżerskich jest skonstruowany na podstawie szczegółowej analizy różnych typologii umiejętności, a następnie syntezy, model zaproponowany przez A. Rakowską i A. Sitko-Lutek. W modelu tym występuje jednak szereg powiązań między poszczególnymi grupami kompetencji, bowiem – jak stwierdzają jego autorki – „np. trudno jest oddzielić umiejętności przywództwa od motywacji pracowników” [13, s. 34]. W sumie model zawiera 10 grup podstawowych umiejętności menedżerskich. Są to: umiejętności techniczne, zwiększanie efektywności własnej osoby, kierowanie stresem, umiejętności koncepcyjne, umiejętności komunikowania się, umiejętność motywowania, zdobywanie władzy i wpływów, umiejętności rozwiązywania konfliktów, umiejętności pracy z zespołem, wprowadzanie zmian [13, s. 35–36].

Sukces organizacji jest uzależniony nie tylko od ilości i jakości posiadanych kompetencji przez menedżerów. Skoro w organizacji uczącej się ma się do czynienia ze znaczącym spłaszczeniem struktury organizacyjnej, delegowaniem uprawnień i odpowiedzialności na najniższe szczeble i usamodzielnieniem zespołów pracowniczych, to od kompetentności członków owych zespołów zależy ich sprawność działania. Dodatkowo w organizacjach uczących się wszyscy pracownicy uczestniczą w procesach transferu i rozwoju wiedzy organizacyjnej. Z tego też punktu widzenia I. Nonaka i H. Takeuchi różnicując role pracowników tworzących załogę kreującą wiedzę, wyróżnili trzy podstawowe grupy graczy: praktyków wiedzy, konstruktorów wiedzy, dowódców wiedzy [10, s. 185].

Praktycy wiedzy to pracownicy najwyższego szczebla zarządzania. Bardzo często mają oni kontakt z otoczeniem zewnętrznym, dlatego też mają dostęp do najświeższych informacji na temat zmian zachodzących w rynkach, technologiach i warunkach konkurencji. Dzięki temu gromadzą oni, rozwijają i aktualizują wiedzę ukrytą i dostępną. Dzieleni są na dwie grupy pracowników: „operatorów wiedzy” i „specjalistów wiedzy”. Operatorzy wiedzy to pracownicy bezpośrednio wykonawczy. Poprzez kontakt z codziennymi działaniami i problemami, a także z otoczeniem, gromadzą oni głównie wiedzę ukrytą. Natomiast specjaliści wiedzy pobudzają dobrze ustrukturalizowaną w postaci danych wiedzę jawną. Gromadzona i przekazywana jest ona głównie przy wykorzystaniu techniki komputerowej. Do tej grupy pracowników zaliczyć można: naukowców, konstruktorów i programistów, planistów, projektantów sprzedaży, specjalistów do spraw finansów, badania rynku, prawników [10, s. 186–187].

Konstruktorzy wiedzy to grupa kierowników średniego szczebla zarządzania. Stanowią oni pomost pomiędzy ideałami szefów i chaotycznym światem szeregowego pracownika. Tworzą koncepcje produktów i mediują między tym, „co jest”, a tym, „co powinno być”. Wiodą prym w przetwarzaniu wiedzy, wspomagając wszystkie sposoby konwersji wiedzy (socjalizację, eksternalizację, kombinację i internalizację) i napędzają spiralę wiedzy [10, s. 188–189].

Rolą dowódców wiedzy jest zarządzanie organizacyjnym procesem tworzenia wiedzy na poziomie korporacji. Kierują oni procesem i kontrolują go oraz nadają poczucie sensu podejmowanych działań poprzez: wyrażanie przekonań na temat tego, czym powinna być korporacja, dają wyobrażenie o przyszłej wiedzy, ustalają wizję i politykę korporacji, wprowadzają standardy weryfikacji i potwierdzenia wytworzonej wiedzy. Jednocześnie wspierają określone dążenia i działania. Muszą być zatem świadomi dążeń i tworzyć taki wizerunek przyszłej wiedzy, który będzie zgodny z systemem wartości korporacji [10, s. 190–192].

Aby sprawnie realizować swoje role, każda ze wskazanych grup aktorów musi posiadać odpowiednie cechy. Zestawiono je w tabeli 2.

Tabela 2. Cechy idealnych praktyków wiedzy, konstruktorów wiedzy i dowódców wiedzy

| | |
|----------------------|---|
| Praktycy wiedzy | <p>Wysokie standardy intelektualne</p> <p>Silna potrzeba zmieniania świata według własnych metod postępowania</p> <p>Bogate doświadczenia z wewnętrznego i zewnętrznego środowiska korporacji</p> <p>Przeszkolenie w prowadzeniu dialogu z klientami i kooperantami firmy</p> <p>Otwarcie na dyskusje i spory z innymi</p> |
| Konstruktorzy wiedzy | <p>Doskonałe umiejętności koordynowania i kierowania projektem</p> <p>Zdolności do formułowania hipotez służących tworzeniu nowych koncepcji</p> <p>Umiejętności łączenia różnych metod tworzenia wiedzy</p> <p>Zdolności komunikowania i wzbudzania dyskusji między członkami zespołu</p> <p>Biegłość w posługiwaniu się metaforami, aby pomagać innym w wyrażaniu ich wyobrażeń</p> <p>Umiejętność wzbudzania zaufania między członkami zespołu</p> <p>Zdolności przewidywania przyszłych wydarzeń na podstawie wiedzy o przeszłości</p> |
| Dowódcy wiedzy | <p>Zdolność formułowania wizerunku wiedzy</p> <p>Umiejętność przekazywania członkom zespołu projektowego wizji oraz kultury korporacji, na której wizja ta jest wsparta</p> <p>Umiejętność potwierdzania wartości wytworzonej wiedzy za pomocą organizacyjnych kryteriów i standardów</p> <p>Talent do znajdowania dobrych liderów projektów</p> <p>Gotowość do wprowadzania chaosu do zespołu przez nadmierne wyzwania</p> <p>Umiejętność wchodzenia w interakcje z członkami zespołu i skłaniania ich do współpracy</p> <p>Zdolność kierowania i zarządzania pełnym procesem organizacyjnego tworzenia wiedzy</p> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10, s. 188–193].

I. Nonaka i H. Takeuchi we wskazanym modelu cech załogi tworzącej wiedzę zwrócili uwagę głównie na te kompetencje, które są szczególnie przydatne w procesach transferu istniejącej wiedzy i kreowania nowej wiedzy. Do tego zestawu kompetencji należy jeszcze dla każdej z grup pracowników tworzących wiedzę dołożyć praktyczne umiejętności wykorzystania istniejącej wiedzy. Jak piszą J. Pfeffer i R.I. Sutton, „powodzenie większości działań, które mają na celu poprawę wyników przedsiębiorstwa, zależy w dużej mierze od umiejętności

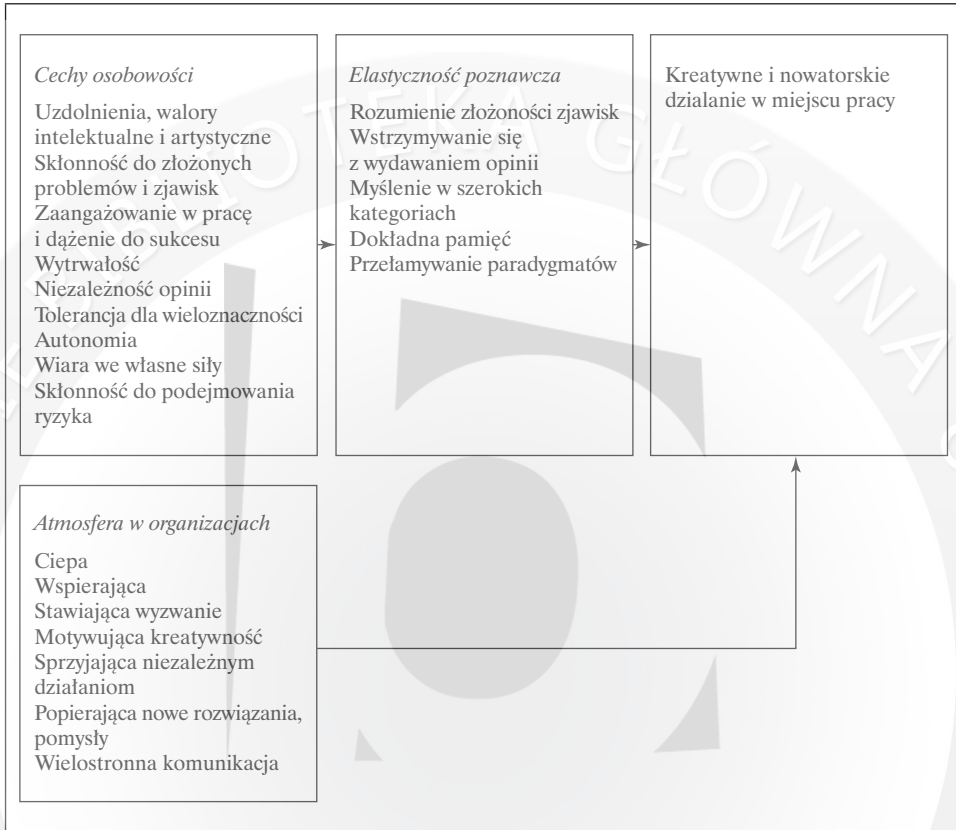
praktycznego zastosowania posiadanej wiedzy, a nie od wprowadzania nowych, nieznanych jeszcze sposobów postępowania” [12, s. 23].

Ponieważ w organizacji uczącej się podstawowymi jednostkami uczenia się i działania są zespoły pracownicze, dlatego też każdy z zespołów powinien wypracować własny zestaw komplementarnych umiejętności, który zapewni wysoką sprawność działania. Zestaw ten w dużej mierze jest uzależniony od tych kompetencji, które zostaną wniesione do zespołu przez jego członków. J.R. Katzenbach i G.K. Smith do komplementarnych umiejętności zespołu włączają: wiedzę specjalistyczną, umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, umiejętności interpersonalne [7, s. 57].

Konieczność posiadania specjalistycznej wiedzy przez pracowników organizacji uczącej się nie podlega już wątpliwości, choć w niektórych systemach pracy, podczas procesów selekcji pracowników, większe znaczenie przypisuje się systemom wartości posiadanym przez kandydatów do pracy niż ich kwalifikacjom. Tu jednak warto wspomnieć o konieczności wykorzystania w pracy zespołów ludzi posiadających różne, wzajemnie uzupełniające się w stosunku do potrzeb profesje. Sprzyja to sprawności działania zespołów i poszerza zakres organizacyjnego uczenia się ludzi w pracy (por. [7, s. 57]).

Na umiejętność rozwiązywania problemów składa się kreatywność i innowacyjność. M.A. West rozróżnia te dwie umiejętności, uznając za kreatywność tworzenie nowych, oryginalnych idei przy wykorzystaniu wiedzy z różnych odrębnych dziedzin, a innowację – za przekładanie tych myśli na język praktyczny [21, s. 12–13]. Wydaje się, że ogromne znaczenie w innowacyjności odgrywa wskazana już wcześniej umiejętność wykorzystania w działaniu posiadanej wiedzy. Natomiast żeby pracownik stał się osobą kreatywną, musi posiadać odpowiednie cechy osobowości i elastyczność poznawczą, a jeśli dodatkowo zaistnieją w organizacji odpowiednie warunki, będzie można mówić o kreatywności ludzi i ich nowatorstwie w działaniu. Zależności te przedstawia rys. 1.

Umiejętność podejmowania decyzji zazwyczaj przypisywana jest menedżerom, jednak ze względu na demokratyzację zarządzania i delegowanie uprawnień w organizacji uczącej się, tę umiejętność powinni posiadać wszyscy pracownicy. Chodzi tu zarówno o umiejętność uczestnictwa w procesach grupowego podejmowania decyzji, jak i umiejętność indywidualnego tworzenia wariantów decyzyjnych, ich oceny i optymalnego wyboru. W wypadku decyzji indywidualnych duże znaczenie dla racjonalności rozwiązywania problemów decyzyjnych ma wiedza menedżera (teoretyczna i płynąca z doświadczenia), intuicja oraz wewnątrzorganizacyjne warunki (typu dostępność informacji i zasobów, kultura organizacyjna, motywacje decydentów i wykonawców itp.) (zob. [18, s. 204 i n.]). Podczas grupowego podejmowania decyzji determinantą racjonalności stają się także umiejętności interpersonalne członków zespołu decydującego.



Rys. 1. Charakterystyka osób kreatywnych i ich środowiska

Źródło: [21, s. 27].

Umiejętności interpersonalne polegają m.in. na słuchaniu i prowadzeniu w sposób profesjonalny dyskusji [1, s. 228]. Głównie są to więc umiejętności związane z komunikacją między ludźmi.

Na zakończenie przeglądu wybranych poglądów na temat kompetencji menedżerów i pracowników współczesnych przedsiębiorstw i różnego rodzaju instytucji, warto jeszcze poruszyć problem etyki zawodowej. Wynika to z faktu, że życie zawodowe człowieka jest w szczególności narażone na problemy moralne. Wskazania etyki zawodowej wymuszają przyjmowanie przez pracowników konkretnych postaw. Do najbardziej ogólnych można zaliczyć: konieczność rzetelnego postępowania, należyte wykonywanie codziennych czynności, osobiste zaangażowanie, wysiłek, poświęcenie, prawdomówność, lojalność [3, s. 192]. Wszystkie wymienione postawy można uznać za podstawę należytej pracy pracowników organizacji uczącej się.

3. Zarys modelu kompetencji pracownika organizacji uczącej się

U podstaw prezentowanego modelu kompetencji pracownika organizacji uczącej się przyjmuje się, że kompetentność człowieka tworzona jest przez wzajemną kombinację wiedzy płynącej z procesu edukacji i z nabytych praktycznych doświadczeń, zdolności specyficznych (talentów), postaw wobec życia i biznesu oraz umiejętności działania, a w szczególności umiejętności wykorzystania atrybutów płynących z tej kombinacji.

Jednym z zasadniczych elementów kompetencji pracownika jest jego wiedza. Gromadzona jest ona przez całe życie człowieka, ale szczególne znaczenie z punktu widzenia przydatności zawodowej mają procesy edukacyjne i gromadzone doświadczenia podczas procesów uczenia się organizacji. Wiedza daje człowiekowi mądrość, która umożliwia mu podjęcie odpowiednich zachowań w danej sytuacji. Składa się na nią: wiedzieć jak, wiedzieć kto, wiedzieć co, wiedzieć dlaczego, wiedzieć gdzie, wiedzieć kiedy [17, s. 46]. Dodatkowo wiedza pracownicza posiada dwie zasadnicze postacie: jawną i ukrytą.

Wiedza ukryta człowieka tworzona jest przez elementy aktywów doświadczalnych i rutynowych. Natomiast wiedza jawna to ta, która jest wyrażalna głównie w postaci języka (mówionego lub pisanego). Można ją określić jako konceptualną (szerzej zob. [11, s. 20–21]). Szczególnie istotne jest, aby pracownik posiadał umiejętności (które po części też tworzone są przez wiedzę) gromadzenia danych i informacji, transformacji informacji w wiedzę, wykorzystania wiedzy i przekształcenia jej na konkretne działania dostosowane do danej sytuacji. Wiedza pracownika organizacji uczącej się z jednej strony powinna być specjalistyczna w stosunku do jego zakresu działania, z drugiej jednak strony pracownik powinien posiadać rozbudowany zakres wiedzy ogólnej, poszerzający jego światopogląd i uelastyczniający jego sposoby myślenia.

Istotę wiedzy pracowników potwierdza fakt, że posiadanie dużego i szerokiego jej zasobu zwiększa poczucie pewności siebie i sprzyja większej tolerancji niepewności, która charakteryzuje ludzi wykształconych. Pracowników wykształconych cechuje niejednokrotnie otwartość na problemy i kontakty z innymi ludźmi oraz niski opór do podejmowania działań ryzykownych. Niska tolerancja niepewności charakteryzuje natomiast pracowników o słabym przygotowaniu zawodowym. Wiedza dodatkowo sprzyja obiektywizmowi (chroni przed ślepą wiarą w słuszność niezmiennych norm i wartości), elastyczności, innowacyjności i wysokim ambicjom zawodowym [16, s. 55–57].

Szczególnie istotne z punktu widzenia przydatności ludzi do pracy w organizacjach uczących się są ich modele myślowe. Będąc elementem wiedzy stanowią one głęboko zakorzenione przekonania, które wpływają na sposoby myślenia

i zachowania się ludzi (np. w procesach rozwiązywania problemów). U ich podstaw leżą uznawane (a nie deklarowane) systemy wartości i zasad wyznaczających sposób widzenia i działania w rzeczywistości. Te szczególnie istotne zasady dla organizacji uczącej się zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Zasady kształtujące modele myślowe pracowników organizacji uczących się

| | |
|---|---|
| <p>Myślenie systemowe</p> | <p>Podjmując decyzję zawsze należy kierować się tym, co jest najlepsze dla całości systemu</p> <p>Patrzyć na system i jego komponenty jak na zintegrowaną całość</p> <p>Wszystkie elementy systemu należy traktować jako składowe większej całości</p> <p>Projektować jedną zintegrowaną całościowo zmianę</p> |
| <p>Mistrzostwo osobiste</p> | <p>Dążyć do osiągnięcia szczególnego poziomu biegłości działania i doskonałości</p> <p>Wyjaśniać i pogłębiać osobistą wizję przyszłości</p> <p>Najważniejszym elementem organizacji jest człowiek, a zaangażowanie organizacji i jej zdolność do uczenia się zależy od zaangażowania i zdolności członków organizacji</p> <p>Każdy z pracowników ma prowadzić w sposób zaangażowany swój indywidualny program osiągania mistrzostwa osobistego</p> <p>Doskonalić umiejętność prowadzenia dialogu – mów, słuchaj, odpowiadaj</p> |
| <p>Integracja systemu na wszystkich poziomach</p> | <p>Myślenie sieciowe</p> <p>Tworzyć i podtrzymywać wzajemne relacje między poszczególnymi częściami organizacji</p> <p>Integracja i koordynacja indywidualnych inicjatyw i inicjatyw zespołów na wszystkich poziomach organizacji</p> <p>Postrzeżać wszystko w aspekcie współzależności</p> |
| <p>Spostrzeganie złożoności, wielowymiarowości i różnicowania</p> | <p>Dostrzegać wszystkie wewnętrzne i zewnętrzne realia w wymiarze fizycznym, umysłowym i duchowym</p> <p>Dążyć do zrozumienia złożoności zjawisk</p> <p>Myśleć szerokimi kategoriami</p> |
| <p>Nieprzerwane kontynuowanie procesów w czasie</p> | <p>Myślenie o rezultatach w przekroju czasowym – zarówno przed podjęciem, jak i po podjęciu danych działań, rozumienie wpływu przeszłych decyzji na obecną sytuację i wpływu obecnie podejmowanych decyzji na przyszłą sytuację</p> |

cd. tabeli 3

| | |
|--|--|
| | <p>Budować opierając się na zasadzie pędu i uzyskania masy krytycznej, tak sterować powiązaniem pomiędzy ludźmi i rzeczami, by w efekcie uzyskać pozytywny efekt „kuli śnieżnej”, planować w sposób umożliwiający wykorzystanie poprzednich sukcesów w osiągnięciu kolejnych sukcesów</p> <p>„Iść wolno, by iść szybko”, poświęcić pewną ilość czasu na pewne działania wbrew terażniejszemu naciskom (wymogom), tak by stworzyć fundament dla sukcesu transformacji</p> <p>Wykorzystywać to, co najlepsze, z przeszłości i chwili obecnej</p> <p>Nie forsować wzrostu, lecz eliminować zjawiska ograniczające wzrost</p> <p>Prowadzić ciągły proces doskonalenia z udziałem wszystkich pracowników</p> |
| <p>Ustawiczne zespołowe uczenie się i korygowanie błędów</p> | <p>Ciągłe generowanie informacji napływających do organizacji, ich selekcja i dystrybucja wewnątrz organizacji, a następnie wykorzystanie w celu proaktywnego zaadaptowania się do zmian, które zajądą w otoczeniu</p> <p>Promowanie uczenia się pracowników, usuwanie wszelkich barier związanych z przepływem informacji i komunikowaniem się</p> <p>Nieustanne wyciąganie wartościowych wniosków z błędów i pomyłek (uczenie się na błędach i porażkach), podejście pozytywne zakładające traktowanie tych informacji jako swoistego rodzaju przewodnika</p> <p>Traktowanie wykrytych nieprawidłowości jako szansy udoskonalenia systemu</p> <p>Podstawową jednostką uczenia się jest zespół pracownicy – proces uczenia się ludzi wspomaga zespołowość, wzajemny szacunek i zaufanie oraz twórczy chaos</p> <p>Kwestionowanie obowiązujących norm i założeń</p> <p>Umożliwianie realizacji eksperymentów, projektów pilotażowych, ich testowanie, co umożliwia projektowanie w nowy sposób lub tworzenie nowych warunków</p> <p>Szerokie kontakty pracowników z interesariuszami organizacji</p> |
| <p>Patrzeć przez pryzmat obfitości</p> | <p>Myśleć w kategoriach obfitości – cokolwiek jest niezbędne istnieje w systemie lub w otoczeniu, wystarczy tego poszukać i znaleźć</p> <p>Potrzebne zasoby, czas i energię można uzyskać w różny sposób, wystarczy odrobina kreatywności, aby znaleźć to, co wydawało się poza zasięgiem, co wydawało się nie być w naszej dyspozycji</p> |

cd. tabeli 3

| | |
|--|--|
| <p>Planowanie zrównoważone z uwzględnieniem zachodzącej dynamiki</p> | <p>Planować do przodu – ale dokładnie śledzić i odpowiednio reagować na teraźniejsze zdarzenia, a w miarę pojawiania się nowych informacji dostosowywać oczekiwania i strategię zmian</p> <p>Wpływać w odpowiedni sposób (podejmować właściwe działania w odniesieniu do zmian) – w zależności od tego, czy należy dokonać zmiany, pomóc zmianie zajść, czy też tylko pozwolić jej się dokonać</p> <p>Uwzględniać pełną dynamikę – w tym współistnienie konfliktów, nacisków organizacyjnych i ludzkich, potrzeb i celów krótko- i długookresowych, konieczności pośpiechu i ugruntowania dokonanych przeobrażeń – to spolaryzowanie powinno być uświadomione i widoczne (nie powinna dominować żadna ze skrajności)</p> |
| <p>Przyszłość istnieje już w dniu dzisiejszym</p> | <p>Stosowane strategie zmian muszą zapewniać modelowanie i promocję pożądanego kultury organizacyjnej</p> <p>W procesie tworzenia wizji przyszłości mają uczestniczyć wszyscy pracownicy</p> <p>Liderzy zmian muszą sformułować ostateczną wizję stanu pożądanego i wskazać cele, które należy osiągnąć już w chwili obecnej</p> <p>Należy modelować pożyteczne stany i omawiać wprowadzane zmiany</p> |
| <p>Optymalizowanie dynamiki ludzkich zachowań</p> | <p>Uwzględniać dynamikę ludzi i reagować, planować okresy przejściowe dla pracowników, kreować własne nastawienie do motywowania i inspirowania ludzi, celebrować sukcesy, zapewniać ludziom wzajemny dostęp do siebie</p> <p>Maksymalizować partycypację w procesie zmian i poczucie własnego wkładu, uwzględniać różnice, brać pod uwagę zróżnicowanie we wszystkich jego przejawach, uwzględniać opór pracowników</p> <p>Tworzyć i podtrzymywać relacje pomiędzy ludźmi, a w szczególności te, które istnieją ponad hierarchią organizacyjną i granicami w organizacji, wyznaczać czas na kontakty ludzi i realizację ich potrzeb</p> <p>Wzmacniać szczerą komunikację, otwartość komunikacyjną, wielokierunkowość komunikacji, umożliwiając otwarte wypowiedzanie się, rozwiązywać konflikty, spowodować, by zadawnione konflikty zostały rozwiązane i otwarcie omówione</p> <p>Przypisywać duże znaczenie wszystkim pojawiającym się pomysłom w organizacji</p> |

cd. tabeli 3

| | |
|-------------------------------------|--|
| Rozwijanie nowych sposobów myślenia | <p>Uprawomocniać wszystkie powyższe zasady i pozwolić, by zaczęły działać</p> <p>Generować, przysyłać dalej i używać stosownych informacji, aby zmienić dotychczasowe modele myślowe</p> <p>Promować „otwartość umysłu”, uwolnienie się spod wpływu dominujących dotychczas założeń myślowych, zarówno w odniesieniu do samego siebie, jak i innych, dostrzegać różnice pomiędzy własnymi schematami percepcyjnymi a tym, co naprawdę się dzieje</p> <p>Analizować i wyjaśniać założenia, transformować własne ograniczone przekonania, które prowadzą do dysfunkcyjnych wzorców zachowań i takich samych działań praktycznych</p> <p>Stwarzać szanse dla dokonywania się transformacji osobowej zarówno liderów, jak i pracowników, podtrzymywać w sposób ciągły ewolucję zintegrowanego wzorca myślowego</p> |
|-------------------------------------|--|

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, s. 121–129; 15, s. 19–24; 8, s. 85–91].

Na postawy pracowników organizacji uczących się warto popatrzeć przez pryzmat kształtującej je inteligencji emocjonalnej. Trudno bowiem mówić o postawie zaangażowania bez uwzględnienia zdolności motywowania się i samoświadomości oraz postawy zaufania i szacunku wobec innych ludzi, bez uwzględnienia znajomości własnych emocji, umiejętności kierowania własnymi emocjami i rozpoznawania emocji u innych. Nie można jednocześnie mówić o efektywnym zespołowym uczeniu się ludzi, jeśli nie posiadają oni samoświadomości uczuciowej, będącej fundamentem umiejętności obcowania z innymi, i nie będą posiadać umiejętności kierowania emocjami innych osób, niezbędnej do nawiązywania i podtrzymywania kontaktów (por. [6, s. 80–81]).

Pracowników organizacji uczącej się musi również charakteryzować wykraczający ponad przeciętność poziom wewnętrznej motywacji, narzucający wysokie aspiracje i chęć podejmowania przedsięwzięć w niesformalizowanych grupach ludzi. Chodzi więc o to, aby pracownicy wykraczali w swoich działaniach poza formalne struktury oraz procesy i uczestniczyli w funkcjonowaniu np. tzw. wspólnot praktyków. Wspólnoty te to grupy ludzi, które są częścią przedsiębiorstwa i powstają w efekcie wspólnego pasjonowania się przez swoich członków danym tematem. Pasja ta prowadzi do rozwiązywania problemów oraz pogłębiania wiedzy i doświadczeń w obranym przez grupę zakresie [20, s. 4–5].

Ostatnim z bardzo istotnych elementów kompetencji ludzi organizacji uczących się są talenty. Stanowią one wybitne uzdolnienia specjalne (ponadprzeciętne) do

poczynają twórczych. Zatrudnianie przez organizację ludzi z talentami technicznymi, organizacyjnymi, matematycznymi, rozwiązywania problemów poznawczych, decyzyjnych czy wykonawczych, wykorzystania techniki informatycznej, może stanowić podstawę uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jest niezbędnym warunkiem sprawnej i efektywnej realizacji procesów organizacyjnego uczenia się. W rzeczywistości większość ludzi posiada ukryte talenty. Problem więc istnieje w obszarze ich ujawnienia, rozwoju i jak najlepszego wykorzystania dla osiągnięcia celów organizacji.

4. Podsumowanie

Można zadać sobie pytanie, jak dalece są przygotowani polscy pracownicy i menedżerowie do tworzenia organizacji uczących się. Niestety wyniki wielu badań nie są optymistyczne. Przykładowo B. Wawrzyniak wśród negatywnych cech polskich kierowników lat 90. XX w. wyróżnia: częste wykorzystywanie w nowych sytuacjach starych schematów, działanie w pojedynkę lub tylko w zespole kierowniczym, osamotnienie, niska skłonność do edukacji w zorganizowanych formach, sceptycyzm i brak przekonania do zmian we własnych przedsiębiorstwach, skrywanie poglądów [19, s. 161].

Również badania CBOS z kwietnia 2001 r. na temat, jacy są Polacy, w takich zakresach, jak uczciwość, życzliwość, zaradność, pewność siebie, pomoc innym, szacunek do pracy, nie pozwalają wyrażać optymizmu w stosunku do zmian, jakie powinny zajść w naszych instytucjach (tabela 4). Niepokojące są także tendencje występujące na scenie polityczno-społecznej w skali całego kraju, jak triumf przepychanek, prawnych manipulacji, egocentrycznego wymuszania korzystnych dla siebie rozwiązań [23, s. 15]. Stanowią one wzorce, które niejednokrotnie wdrażane są na scenie politycznej organizacji.

Tabela 4. Wyniki badań CBOS na temat „Jacy są Polacy” (dane w %)

| | |
|---------------------|---------------------------|
| uczciwi – 38 | nieuczciwi – 40 |
| życzliwi – 58 | nieżyczliwi – 56 |
| zaradni – 61 | niezaradni – 30 |
| pewni siebie – 28 | zagubieni – 61 |
| pomagają innym – 48 | dbają tylko o siebie – 40 |
| szanują pracę – 69 | lekceważą pracę – 26 |

Źródło: [22, s. 52].

Z przedstawionych przykładów wynioskować można, że nie wszyscy członkowie naszego społeczeństwa nadają się do pracy w organizacjach uczących się. Ponieważ sednem tego typu organizacji są ludzie, dlatego też wyjątkowa rola w procesie inicjującym tworzenie organizacji uczących się niewątpliwie przypadnie pozyskaniu kompetentnych, na odpowiednim poziomie pracowników.

Literatura

- [1] Adair Ch.B., Murray B.A., *Radykalna reorganizacja firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [2] Anderson D., Ackerman Anderson L., *Beyond Change Management. Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, Jossey-Bass/Pfeiffer, A. Wiley Company, San Francisco 2001.
- [3] Apanowicz J., *Znaczenie standardów moralnych w przedsiębiorstwie* [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, pod red. M. Jerzemowskiej, Wyższa Szkoła Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002.
- [4] Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000.
- [5] Gabara W., *Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*, PWE, Warszawa 1989.
- [6] Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- [7] Katzenbach J.R., Smith D.K., *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [8] Mikuła B., Winkler R., *Kształtowanie organizacji o wysokiej zdolności adaptacyjnej*, Prace Naukowe, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2002, nr 6.
- [9] Müller U.R., *Szczupłe organizacje. Literatura obowiązkowa każdego kierownika*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [10] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- [11] Nonaka I., Toyama R., Konno T., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning” 2000, vol. 33.
- [12] Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [13] Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [14] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [15] Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [16] Sikorski C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [17] Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- [18] Walentynowicz P., *Racjonalność podejmowania decyzji menedżerskich* [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, pod red. M. Jerzemowskiej, Wyższa Szkoła Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002.

- [19] Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- [20] Wenger E., McDermott R., Snyder W.M., *A Guide to Managing Knowledge. Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2002.
- [21] West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [22] Winiecki J., *Połaczek cwaniaczek*, „Wprost” 2002, 3 listopada.
- [23] Zaborowski Z., *Trening personalny. Postawy teoretyczne – procesy – techniki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1997.

Human Resources in Learning Organizations

This article reviews the most recent models of skills and competencies required of modern employees and future enterprises. Next, the article presents a list of competencies that people creating learning organizations need to master. The author focuses on employee knowledge and its significance for the development of learning organizations, on thought models that should shape the modes of thinking of employees participating in organisational learning processes, on emotional intelligence, as well as on people's talents.

biblioteka
główna UEK