

Bogusz Mikuła

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Procesy uczenia się w organizacji

1. Wprowadzenie

Ewolucja otoczenia, wzrost dynamiki jego zmienności i powstające nowe wyzwania wobec działalności gospodarczej doprowadziły do pojawienia się nowej orientacji w zarządzaniu, tzw. orientacji na wiedzę. Jej cechami charakterystycznymi są nowe modele organizacji – organizacje oparte na wiedzy, nowi pracownicy – pracownicy wiedzy, wreszcie realizowane w praktyce nowe koncepcje zarządzania, takie jak zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym.

Organizacje wiedzy to organizacje, których zasadniczym zasobem są zasoby niematerialne oparte na wiedzy. W nich wiedza staje się jednym z podstawowych przedmiotów zarządzania, a proces zarządzania tym zasobem ma doprowadzić do powstania wiedzy wyróżniającej (wyjątkowej i pod względem poziomu innowacyjności nie spotykanej nigdzie indziej w otoczeniu), której wykorzystanie wzbogaci organizację o nadkonkurencyjność wobec innych w otoczeniu. Oprócz tego, że organizacje wiedzy sprawnie potrafią zarządzać wiedzą oraz rozwijać i wykorzystywać kapitał intelektualny, umieją one także efektywnie współpracować na użytek własny i innych w ramach tworzonych sieci przedsiębiorstw partnerskich. Organizacje wiedzy najogólniej przedstawić więc można jako organizacje uczące się, koncentrujące się na ciągłym procesie zdobywania i rozwoju wiedzy oraz umiejętności, które dodatkowo wykorzystując najnowocześniejszą technikę informacyjną wchodzi w różnego rodzaju powiązania z organizacjami otoczenia, tworząc organizacje wirtualne dla zrealizowania wyznaczonych sobie celów.

Zasadniczą częścią organizacji opartej na wiedzy staje się system zarządzania wiedzą. Ch. Soo, T. Devinney, D. Midgley, A. Deering [17, s. 131] traktują go jako system złożony z wielu podsystemów, a za podstawowe z nich uznają: podsystem baz danych, podsystem języka organizacyjnego, podsystem sieci powiązań, podsystem transferu. Natomiast W.M. Grudzewski i I.K. Hajduk [5, s. 14] szczególną rolę w systemie zarządzania wiedzą przypisują: technologii

(np. Internet, intranet, ekstranet, system pracy grupowej Lotus Notes), systemom, narzędziom i metodom pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i kapitału intelektualnego oraz kulturze organizacyjnej. Budowa systemu zarządzania wiedzą w dużej mierze uzależniona jest od przyjętych podstaw filozoficznych zarządzania wiedzą (np. pojęcia i typów wiedzy), przyjętego dominującego podejścia do zarządzania wiedzą (kodyfikacji lub personalizacji) oraz od ostatecznego modelu generowania wiedzy. Literatura przedmiotu opisuje trzy podstawowe modele generowania wiedzy: japoński, zasobowy i procesowy. Istnieje jednak dodatkowa opcja łącząca w sobie elementy tych podejść i oparta głównie na podejściu personalizacji i modelu procesowym – jest to system procesów organizacyjnego uczenia się.

2. Istota i uwarunkowania sukcesu uczenia się organizacji

Współcześnie coraz częściej procesy organizacyjnego uczenia się wiąże się z wiedzą, jej pozyskiwaniem i rozwojem. Świadczą o tym poniższe przykłady określeń procesów organizacyjnego uczenia się:

– „uczenie się organizacji oznacza ciągle testowanie doświadczenia oraz przekształcanie go w wiedzę dostępną całej organizacji i istotną z punktu widzenia jej zasadniczego celu” [12, s. 67];

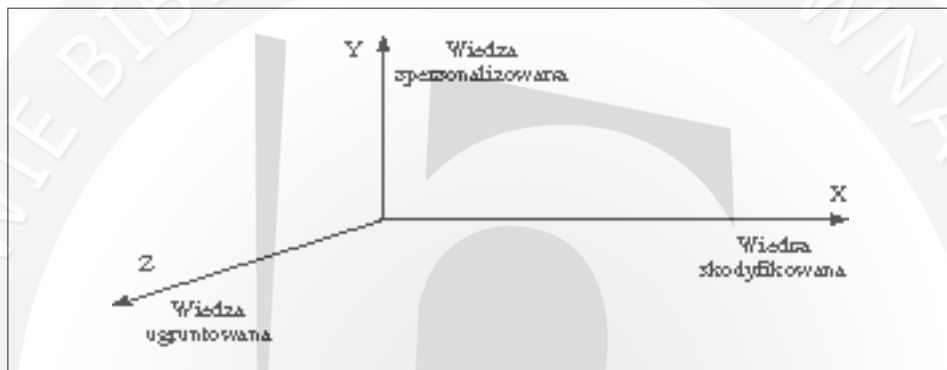
– uczenie się organizacji to „proces, na który składają się zmiany w obrębie zasobów wiedzy, tworzenie wspólnych wzorców działań oraz wzrost organizacyjnych kompetencji służących bieżącej działalności i rozwiązywaniu problemów” [13, s. 35];

– uczenie się organizacji to „rozwój i zagospodarowanie nowej wiedzy, która może wpływać na zachowania i pomaga firmie kreować bogactwo. Odbywa się to przez zbieranie informacji, ich rozpowszechnianie i interpretowanie” [2, s. 180].

Organizacyjne uczenie się można uznać za proces charakteryzujący się tym, że: jest procesem z udziałem informacji i wiedzy, prowadzi do zmiany zasobów wiedzy i zmiany zachowań ludzi, tworzy zdolności adaptacyjne organizacji doprowadzając do osiągnięcia stanu wysokiej reaktywności, a następnie proaktywności zmian zachodzących w otoczeniu. Procesy organizacyjnego uczenia się stają się przez to zarówno podstawą zmian zachowań organizacyjnych, jak i procesami, na których powinno się koncentrować zarządzanie wiedzą w organizacji.

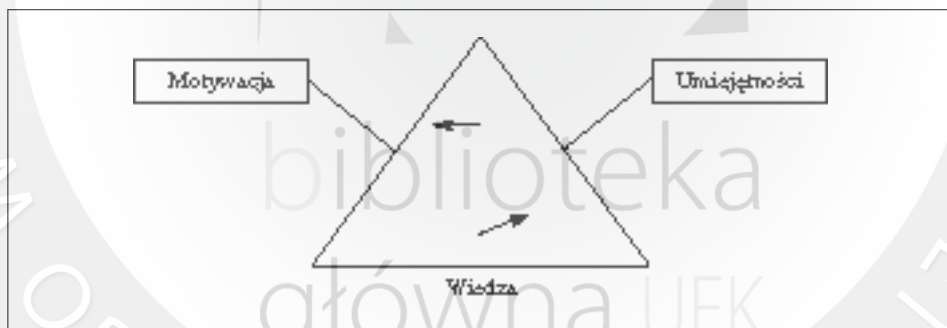
Procesy organizacyjnego uczenia się nie dotyczą tylko wiedzy zlokalizowanej w umysłach pracowników. Oprócz rozwoju wiedzy spersonalizowanej (postaci wiedzy mentalnej jawnej i cichej, deklaratywnej i proceduralnej) dokonuje się rozwój wiedzy skodyfikowanej (danych i informacji) i ugruntowanej (osadzonej w wytworach ludzkiej działalności) (rys. 1). Takie potraktowa-

nie efektów organizacyjnego uczenia się podważa argument teoretyków twierdzących, że „organizacje nie mogą się uczyć, uczyć mogą się tylko organizmy żywe”. W wyniku organizacyjnego uczenia się instytucje uzyskują wiedzę, która pozostaje w ich dyspozycji nawet w sytuacji odejścia pracowników. Pozostaje ona w przynależnych organizacji bazach danych, dokumentach, publikacjach, produktach i usługach oraz w elementach kapitału strukturalnego.



Rys. 1. Typy wiedzy rozwijane w procesach uczenia się organizacji

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Trójkąt sukcesu

Źródło: [14, s. 151].

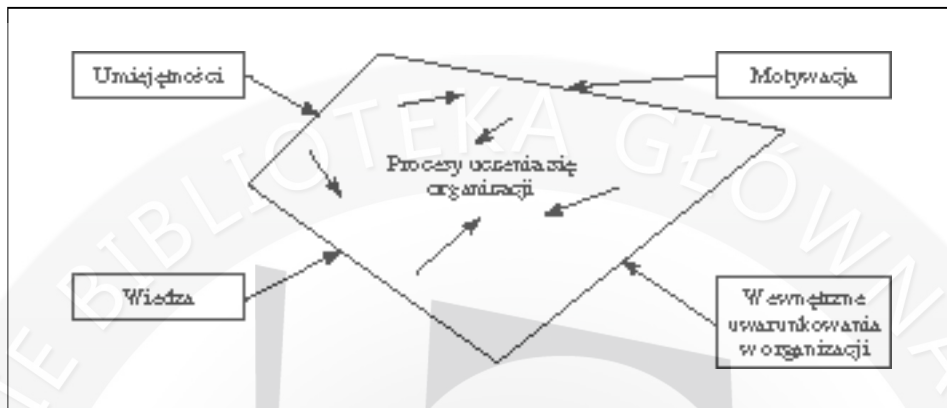
O ile sukces uczenia się człowieka uwarunkowany jest trzema podstawowymi czynnikami (wiedzą, umiejętnościami i motywacją – rys. 2), to sukces uczenia się organizacji wymaga uwzględnienia dodatkowo co najmniej jednego czynnika. Wprowadzenie do organizacji celowo ukierunkowanych procesów uczenia się czyni z niej niejako żywy organizm. Jednak zaistnienie ich w praktyce z odpowiednim stopniem proaktywności (z podejściem bazującym na antycypacji przyszłych potrzeb i charakteryzującym się próbami modyfikacji

istniejących schematów przez legalizację nowej wiedzy [15, s. 141]) wymaga uświadomienia sobie przez pracowników istniejących zagrożeń i odczucia stanu presji (czyli konkurencji), co w konsekwencji stanowi źródło motywacji i pobudza kreatywność. Dodatkowo organizacja chcąc prowadzić procesy organizacyjnego uczenia się musi posiadać zdolność do adaptacji w sposób endogeny (poprzez wewnętrzne inicjowanie i przeprowadzanie organizacyjnych procesów zmian, a więc o własnych siłach) (por. [9, s. 103]). Organizacja musi zatem posiadać odpowiednią platformę systemowo-organizacyjną nie tylko tworzącą jej zdolności do motywowania ludzi do uczenia się i przeprowadzania zmian, ale też umożliwiającą owe uczenie się, wzbogacanie wiedzy i wdrażanie wyprzedzających adaptacyjnych i innowacyjnych zmian. Wyraża się to w przyjęciu odpowiednich struktur organizacyjnych, metod działania, w stworzeniu ukierunkowanego na uczenie się klimatu organizacyjnego i wspomagającej go kultury organizacyjnej.

Innym podstawowym warunkiem poprawnej realizacji uczenia się organizacji jest uzyskanie przez pracowników odpowiedniej wiedzy na temat tych procesów (wiedzy o tym, jak się uczyć). Dodatkowo organizacyjne uczenie się dotyczy określonych obszarów wiedzy organizacji, które będą rozwijane (np. klientów i procesów ich obsługi, konkurentów, procesów obróbki materiałów). Chodzi tu głównie o wiedzę spersonalizowaną deklaratywną (wiedzieć „że”) i proceduralną (wiedzieć „jak”), którą organizacja i tworzący ją ludzie powinni posiadać, aby byli w stanie zainicjować uczenie się organizacji. Fakt ten podkreślają H. Tsoukas i E. Vladimirou twierdząc, że posiadana wiedza determinuje kierunek, sposób i zdolność przyswajania nowej wiedzy, bowiem podstawą oceny i przyswajania nowych informacji i doświadczeń jest wiedza dotychczas posiadana [10, s. 10].

Kolejnym warunkiem poprawnej realizacji procesów uczenia się organizacji jest uzyskanie umiejętności zastosowania wiedzy deklaratywnej i proceduralnej łącznie z pozostałymi rodzajami wiedzy (ugruntowanej i skodyfikowanej). Umiejętności te są efektem już posiadanych przez ludzi doświadczeń, zdolności i intuicji, a także mechanizmów organizacyjnych rządzących ludzkimi zachowaniami. Umiejętności te pozyskiwane są stopniowo przez całe życie człowieka oraz podczas uczestnictwa w zespołowo prowadzonych procesach uczenia się organizacji.

Z powyższych rozważań wyprowadzić można wniosek, że zdolność organizacji do uczenia się jest wynikiem co najmniej czterech podstawowych elementów: wiedzy, umiejętności jej zastosowania, motywacji ludzi oraz wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań endogeniczności organizacji. Zależność tę w formie czworokąta sukcesu uczenia się organizacji przedstawia rys. 3 (każdy z wymiarów sukcesu może mieć inną wagę w różnych rodzajach działalności, stąd przyjęto czworokąt, a nie kwadrat, a udział poszczególnych wymiarów na rysunku – zobrazowany długościami boków – przedstawia hipotetyczną sytuację).



Rys. 3. Czworokąt sukcesu uczenia się organizacji

Źródło: opracowanie własne.

3. Formy organizacyjnego uczenia się

Organizacyjne uczenie się potraktować można jako proces zmiany zachowań organizacyjnych, na który składają się trzy wzajemnie uzupełniające się i stanowiące kompleks działań subprocesy: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się.

Tradycyjne (edukacyjne) uczenie się to proces rozwoju kompetencji ludzi poprzez ich aktywny udział w różnego rodzaju formach szkolenia i doskonalenia zawodowego. W grę wchodzi więc kursy i treningi szkoleniowe, wykłady, ćwiczenia, ale także samokształcenie. Formy te odbywać się mogą w miejscu pracy i poza stanowiskiem pracy. Organizacje uczące się często tworzą i rozbudowują biblioteczki w wydzielonych pokojach, w których w ciszy każdy z pracowników ma przebywać 1–2 godziny w tygodniu studiując zgromadzoną tam literaturę. Tradycyjne uczenie się odbywa się także przy okazji formalnych i nieformalnych kontaktów z innymi ludźmi poprzez wymianę informacji. Przykładem w tym zakresie mogą być zebrania czy organizowane w japońskich firmach pokoje spotkań. Każdy z pracowników firmy zobowiązany jest raz dziennie udać się do takiego pokoju na około 20 minut, tam spotyka innych pracowników i oczywiście prowadzi rozmowy na temat pracy. Tradycyjne uczenie się może mieć również postać nieformalnego mentoringu czy udziału w różnego rodzaju wspólnotach, np. praktyków.

Wykorzystując w ramach tradycyjnego uczenia się pracowników formy szkoleń zewnętrznych należy pamiętać, że pracownik wyjeżdżający na szkolenie musi być odpowiednio umotywowany. Istnieją dwa podstawowe praktycz-

ne sposoby motywacji pracowników do aktywnego uczestnictwa w kursach zewnętrznych:

- pracownik wie o tym i jest świadom, że po zakończeniu szkolenia będzie miał praktyczną możliwość wypróbowania nowo zdobytej wiedzy,
- 2–3 tygodnie po zakończeniu szkolenia poprowadzi podobne szkolenie dla wybranych grup pracowniczych w przedsiębiorstwie.

Zwłaszcza wskazany wyżej drugi sposób motywacji jest szczególnie korzystny. W sytuacji tej pracownik z pełną uwagą uczestniczy w kursie, zadaje pytania odnośnie do zagadnień, których nie rozumie, robi notatki i gromadzi wszelkie materiały, pyta się o ewentualne podręczniki, które poruszają podjętą tematykę, zakupuje je i studiuje, opracowuje plan szkolenia, tworzy konspekty, uczy się wiedzy, która ma być zaprezentowana na prowadzonych przez niego szkoleniach, a w trakcie nauki i szkoleń odkrywa nowe aspekty prezentowanych zagadnień. Motywatorem jest również konieczność szczególnej mobilizacji, gdyż w szkoleniu uczestniczą pracownicy współpracujący ze szkolącym na co dzień.

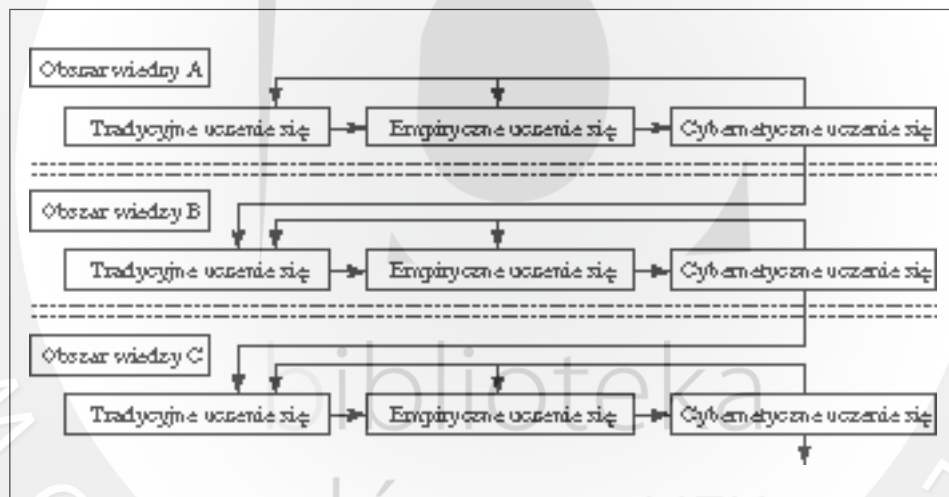
Tradycyjna edukacja pracowników to dopiero podstawa uczenia się organizacji. Jak piszą J. Pfeffer i R.I. Sutton: „ucząc się w sposób tradycyjny – czytając, uczestnicząc w sesjach szkoleniowych czy realizując programy uniwersyteckie – nie da się pójść dalej. Oczywiście można w ten sposób poznać pojęcia i zasady, zdobywając wrażenie, że ma się wiedzę, a może naprawdę ją zyskując, z pewnością jednak nie przybliży to do umiejętności przekładania wiedzy na praktykę czy stosowania zasad w działaniu. (...) sztuka polega na wykorzystaniu zdobytej wiedzy w działaniach przedsiębiorstwa” [11, s. 32].

Empiryczne uczenie się to proces zdobywania nowych doświadczeń poprzez praktyczne działanie. Ważnym elementem tego typu uczenia się jest także obserwacja działania innych ludzi, zespołów i całych organizacji. Zdobyte doświadczenia w procesie myślowym człowieka przetwarzane są następnie w wiedzę. Pamiętać jednak należy, że aby uzyskana z doświadczenia wiedza była odpowiedniej jakości, empirycznemu uczeniu się towarzyszyć musi wiedza wcześniej zdobyta sposobem tradycyjnego uczenia się. Przykładowo, P. Senge stwierdza, że „uczenie się jedynie przez doświadczenie jest iluzją” [16, s. 35].

Cybernetyczne uczenie się polega na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia norm, reguł, zasad, standardów rządzących funkcjonowaniem organizacji, na ich kwestionowaniu i zmianie. Innymi słowy jest to proces odrzucania starych nawyków i sposobów myślenia, które warunkują ludzkie zachowanie. Pracownicy kolektywnie doskonalą zasady regulujące postępowanie w organizacji, sposoby widzenia i rozumienia tych zasad, kwestionują misję i strategię organizacji poprzez tworzenie wspólnej wizji jej przyszłości. Zastosowanie znajdują tu: metoda kaizen, system kół jakości, zespoły zadaniowe, metody heurystyczne i podobne narzędzia. Podejmowane działania w ramach cyber-

netycznego uczenia się dotyczą zarówno realizowanych zakresów zadań w organizacji wynikających z jej funkcji, jak i procesów uczenia się. Zatem poprzez krytyczne spojrzenie na dotychczasowe praktyki uczenia się następuje doskonalenie procesów i stosowanych w ich ramach metod zdobywania nowej wiedzy (uczenie się, jak się uczyć). Pamiętać jednak należy, że cybernetyczne uczenie się może się odbywać pod warunkiem, że temu procesowi będzie towarzyszyć odpowiednia wiedza zdobyta poprzez tradycyjne i empiryczne uczenie się.

Realizacja procesów organizacyjnego uczenia się w praktyce nie jest łatwa. Prowadzone są one bowiem w różny sposób dla każdego subprocesu i na różnych poziomach organizacji (pracownika, zespołu i organizacji, można także mówić o poziomie międzyorganizacyjnym w przypadku przedsiębiorstw i instytucji kooperujących). Dodatkowo między subprocesami istnieje wzajemne następstwo stosowania dla kolejnych obszarów zdobywanej wiedzy, co teoretycznie przedstawia rys. 4.

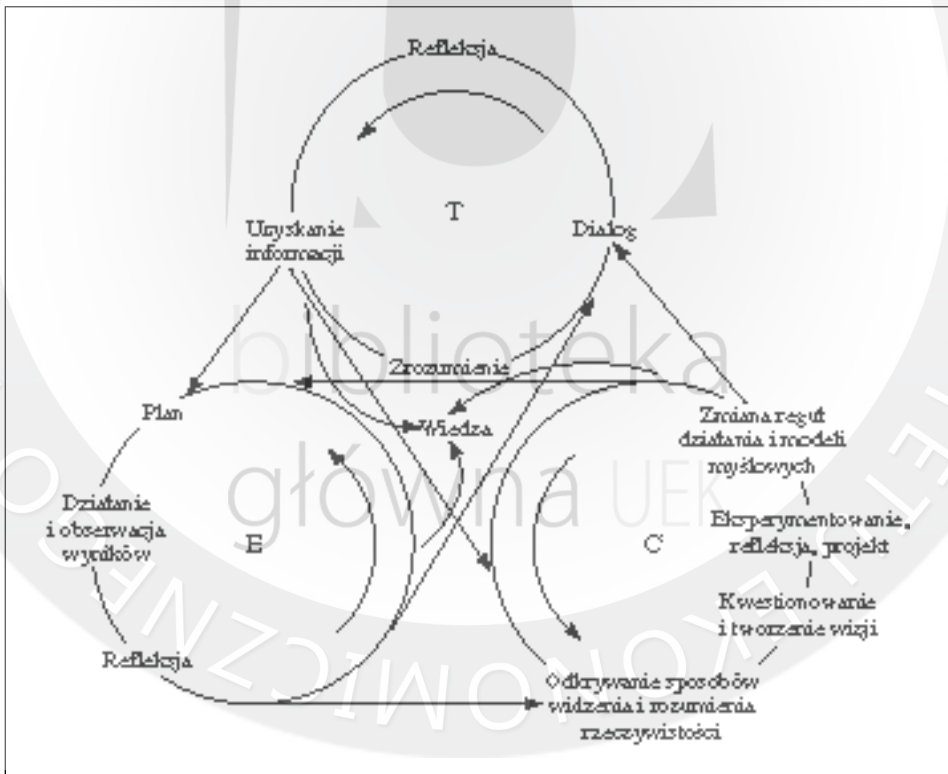


Rys. 4. Następstwo subprocesów składowych organizacyjnego uczenia się w ramach kolejnych obszarów zdobywanej i rozpowszechnianej wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z subprocesów organizacyjnego uczenia się przedstawić można za pomocą cyklu. W tradycyjnym uczeniu się wiedza jest zdobywana w procesie odbioru informacji, ich zrozumienia, pogłębienia zrozumienia poprzez dialog z innymi ludźmi i przeprowadzenia refleksji modyfikującej dotychczasowy zbiór wiedzy człowieka. W empirycznym uczeniu się następuje planowanie i przeprowadzenie działania, a w efekcie analizy i oceny wyników zachodzi refleksja i przekształcenie zdobytych informacji w wiedzę doskonalącą dalsze

zachowania. Uzyskana tu wiedza poprzez wprowadzenie w pętlę tradycyjnego uczenia się rozprzeczana jest w organizacji. Na cybernetyczne uczenie się składa się kolejno: odkrywanie istniejących sposobów widzenia oraz rozumienia rzeczywistości zakodowanych w umysłach pracowników, ich kwestionowanie i tworzenie wizji działań, prowadzenie eksperymentów i symulacji weryfikujących propozycje nowych rozwiązań, ich projektowanie oraz zmiana reguł działania. Nowo wytworzona wiedza w procesie cybernetycznego uczenia się jest rozprzeczana w procesie tradycyjnego uczenia się i stosowana w empirycznym uczeniu się, co prowadzi do przekształcenia modeli myślowych ludzi w efekcie uzyskanych nowych informacji oraz do zmiany ich zasobów wiedzy. Dodać należy, że empiryczne i cybernetyczne uczenie się to nie tylko wyprowadzanie wiedzy z najlepszych praktyk, ale też uczenie się na błędach. Sekwencje realizacji poszczególnych subprocesów prowadzą do powstania spirali generowania wiedzy. Całość w skrócie opisanych zależności przedstawia rys. 5.



Rys. 5. Model tworzenia i transferu wiedzy na podstawie procesów organizacyjnego uczenia się (TEC)

Źródło: opracowanie własne.

U podstaw poprawności realizacji uczenia się organizacji leżą wskazane wcześniej cztery czynniki sukcesu, jednak o pełnym sukcesie decyduje odpowiednie ukierunkowanie tych procesów, aby nie doszło do ich rozproszenia. Subprocesy organizacyjnego uczenia się powinny być więc odpowiednio zarządzane i prowadzone z należytą starannością. Dobór sekwencji i metod realizacji poszczególnych subprocesów musi wynikać z wizji wiedzy, która ma być tworzona i transferowana. Stworzenie wizji wiedzy jest momentem inicjacji uczenia się organizacji i stanowi element działań poziomu strategicznego przedsiębiorstwa. W procesie tym powinni jednak uczestniczyć wszyscy pracownicy (chodzi bowiem o kształtowanie wspólnej wizji przyszłości). Całość procesu tworzenia wizji wiedzy i doboru metod jej realizacji może polegać na:

- analizie środowiska zewnętrznego przedsiębiorstwa,
- analizie środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa,
- analizie porównawczej i zestawieniu okazji i zagrożeń, sił i słabości,
- tworzeniu wizji wiedzy,
- mapowaniu wiedzy,
- ustaleniu luk wiedzy,
- stworzeniu wariantów wypełnienia luk wiedzy przy wykorzystaniu procesów uczenia się organizacji, ich analizie i ocenie,
- wyborze metod podstawowych i wspomagających realizację uczenia się organizacji oraz określeniu ich zakresów i obszarów wykorzystania.

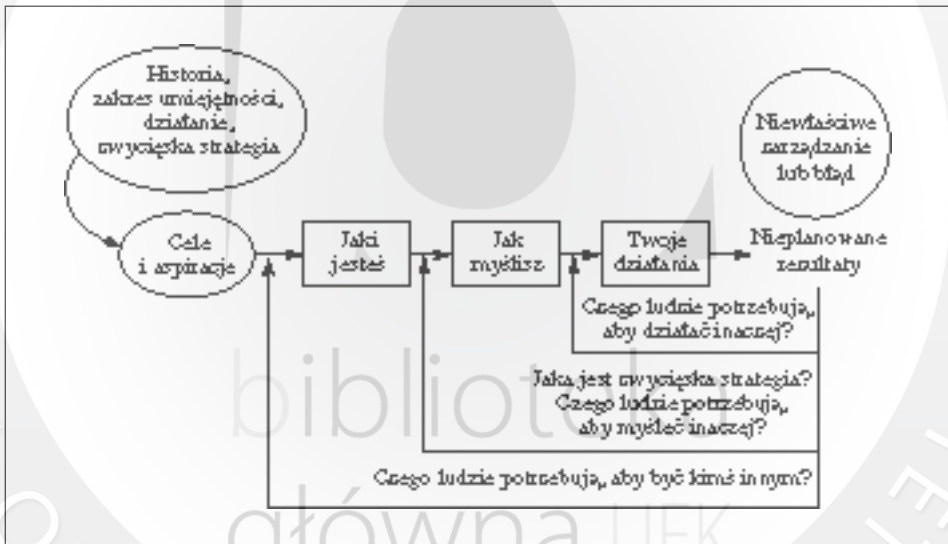
Luki wiedzy określane są w procesie porównania wiedzy istniejącej w organizacji (map wiedzy) z wizją wiedzy. Zadaniem odpowiednio dobranych sekwencji organizacyjnego uczenia się i metod ich realizacji jest uzupełnienie luk wiedzy w obszarach ich występowania, a przez to osiągnięcie stanu wizji wiedzy. Jest to jednak proces ciągły, gdyż wręcz każdego dnia pojawiają się nowe luki, które należy wykryć i wyeliminować. Natomiast gdy organizacja nie generuje wiedzy w sposób ciągły, powiększają się też istniejące luki wiedzy. Dlatego istotna jest ciągłość realizacji i zarządzania procesami uczenia się organizacji.

Zagadnienie należytej staranności prowadzenia procesów uczenia się wskazuje, że nie chodzi tu tylko o uczenie się ludzi poprzez przekazywanie informacji. Istota uczenia się organizacji obejmuje korygowanie błędów, zmianę zasad działania organizacji i sposobów myślenia ludzi oraz tworzenie planowanych wyników. Powinno ono przebiegać z przyjęciem formuły R. Revans: $L = P + Q$, gdzie L to uczenie się, P to kombinacja zaprogramowanej wiedzy, a Q to zadawanie pytań [3, s. 258]. Zatem zastosowaniu każdej z form uczenia się organizacji musi towarzyszyć oprócz wiedzy też refleksja na temat tego, jacy jesteśmy, jak myślimy, jak działamy. Znana wszystkim wizja wiedzy powinna natomiast wyznaczać na każdym poziomie organizacji (jednostki, zespołu, organizacji jako całości) aspiracje i cele. Zarządzający procesami organizacyjnego uczenia się powinni jednocześnie poszukiwać odpowiedzi na pytanie: „Czego ludzie potrzebują, aby działać lepiej?” i podejmować działania tworzą-

ce odpowiednie warunki i dostarczające potrzebnych środków. Wskazane zależności przedstawia obrazowo model potrójnej pętli uczenia się (rys. 6). Pojedyncza pętla daje rady i techniki dotyczące działań. Podwójna pętla zmienia modele myślowe ludzi, a tym samym sposoby myślenia i działania. Zadaniem trzeciej pętli jest zmiana ludzkiej istoty, czyli tego, jacy są ludzie [6, s. 90].

4. Formalny i nieformalny system uczenia się organizacji

System uczenia się organizacji łączy elementy organizacji zarówno formalnej, jak i nieformalnej. Wiele organizacji koncentruje się jedynie na formalnych procesach rozwoju (np. szkoleniach, treningach). Niejednokrotnie krytycznym czynnikiem sukcesu może okazać się jednak nieformalny system uczenia się [1, s. 72].



Rys. 6. Potrójna pętla uczenia się

Źródło: [6, s. 90].

E. Stańczyk-Hugiet konceptualizując formalne i nieformalne uczenie się organizacji wskazuje, że:

- formalne procesy uczenia się mają charakter zinstytucjonalizowany, wyrażający się przez stosowanie sprawdzonych, powtarzalnych i ujednoliconych sposobów oraz procedur uczenia się,
- nieformalne procesy uczenia się mają charakter spontaniczny, związany z fascynacją, indywidualnym zainteresowaniem, ukierunkowaniem na sam fakt

uczenia, z którego czerpie się satysfakcję, głównie w wyniku możliwości wykorzystania efektów uczenia się w organizacji [18, s. 309].

W stosunku do ery industrialnej można zaobserwować znaczny rozwój nieformalnych systemów uczenia się w organizacji. Jak podają J. Pfeffer i R.I. Sutton, w większości zakładów pracy proces uczenia się przebiega w sposób nieprzewidywany w budżecie, nieplanowany i niezauważony. W blisko 70% firm proces uczenia się ma charakter nieformalny [11, s. 27]. Jednym z powodów tego stanu rzeczy jest coraz szersze wykorzystanie sieci komputerowych i nowoczesnego oprogramowania, sprzyjających nieformalnym kontaktom ludzi nawet podczas pracy. Efektem tego jest powstanie szeregu form wspólnot działających w obrębie organizacji lub nawet wykraczających poza nią. R. Maier [8, s. 159–160] wskazuje następujące: wspólnota praktyczna, wspólnota interesu, wspólnota wiedzy praktycznej, (nieformalne) sieci, wspólnota wiedzy, wspólnota strategiczna, wspólnota w cyberprzestrzeni, sieć społeczna wspomagana komputerowo, „rozrzucona” (geograficznie) wspólnota praktyków, elektroniczna wspólnota praktyków, wspólnota *on-line*, wspólnota wirtualna, wirtualna wspólnota transakcyjna. Wszystkie one charakteryzują się istnieniem niesformalizowanym oraz wykorzystaniem technologii informacyjnej w procesach komunikacji.

Wskazywana niejednokrotnie przewaga nieformalnych procesów uczenia się w organizacji nad formalnymi wynika z faktu, że formalne procesy uczenia się mają charakter zinstytucjonalizowany, który wymaga przeprowadzenia między innymi czasochłonnych procesów planowania i organizowania. Odroczenie procesu uczenia się w stosunku do potrzeb osłabia motywację do aktywnego uczenia się i zaangażowania procesów twórczych. Osłabienie zaangażowania nie zapowiada spodziewanego poziomu efektywności. Natomiast procesy niesformalizowanego uczenia się następują w chwili pojawienia się potrzeby zdobycia nowej wiedzy. Dlatego też charakteryzować się one mogą spontanicznością, elastycznością i samoorganizacją (por. [18, s. 309]).

„Uczenie się jest integralną częścią pracy i jest ono w dużym stopniu procesem naturalnym. Pracownicy samorzutnie wymieniają się doświadczeniami, doradzają sobie nawzajem, naśladują zachowania tych bardziej doświadczonych” [7, s. 57]. Dodatkowo wielokrotnie część pracy pracownika to realizowanie jakiegoś elementu uczenia się organizacji (np. zdobywanie informacji, ich przetwarzanie, tworzenie projektów). Dlatego też trudno jest wyraźnie rozdzielić od siebie formalne i nieformalne uczenie się. Większość tych procesów przebiega równolegle do siebie i przeplata się wzajemnie. Przykładowo, w trakcie przerw podczas szkoleń formalnych pracownicy przekazują sobie wiedzę, która niejednokrotnie nie zostałaby przekazana na formalnym forum, omawiają także i wyjaśniają sobie wzajemnie poszczególne zagadnienia przedstawione w trakcie sesji szkoleniowej. Podobne nieformalne procesy uczenia się zachodzą wokół formalnych obrad kół jakości. Pracownicy na nieformalnych spotkaniach w domach lub restauracjach dzielą się wiedzą, odkrywają poprzez refleksję

nowe sposoby widzenia problemów. Nieformalne uczenie się jest więc efektem formalnie istniejącej organizacji. Nieformalne uczenie się może także tworzyć motywację do inicjowania procesów formalnych. Przykładowo, tworzenie kół jakości w dużej mierze wykorzystuje istnienie nieformalnych grup wspólnych zainteresowań czy sympatii. Zasadniczym problemem dla organizacji wydaje się więc to:

- 1) jak nadać procesom formalnego uczenia się organizacji cechę samoorganizacji,
- 2) jak wykorzystać i zlokalizować w pamięci organizacyjnej wiedzę wytworzoną i przekazywaną w procesach niesformalizowanych (np. w pracy wspólnot praktycznych czy wspólnot wiedzy).

Tabela 1. Organizacja ucząca się a inteligentna

Wyszczególnienie	Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna
1	2	3
Istota	System zespołowego uczenia się	System tworzący i wykorzystujący zbiorową inteligencję
Strategia przedsiębiorstwa	Uczenie się organizacji, dążenie do wysokiego poziomu adaptacyjności	Wychwytywanie okazji na podstawie rozbudowanego nadmiaru kompetencji i relacji z otoczeniem
Struktura organizacyjna	Zdominowana sieć zespołów autonomicznych lub (i) samoprzewodzących	Symetryczna sieć zespołów i pracowników wiedzy
Koordinacja	Menedżerowie lub ich zespół, brokerzy, liderzy zespołów	Bezpośrednie przez elementy sieci lub przez wyznaczony podmiot (np. powołany zespół w sieci trilateralnej)
Poziom mistrzostwa osobistego	Budowanie mistrzostwa osobistego pracowników poprzez realizację organizacyjnego uczenia się w dążeniu do zdobycia nadmiaru zdolności i produktywności wobec zmian w otoczeniu	Pełne mistrzostwo osobiste, zasadniczą częścią zasobu ludzkiego organizacji są pracownicy wiedzy
Najczęstsza rola w organizacji sieciowej lub wirtualnej	Podporządkowanie się integratorowi, a w sieci symetrycznej równorzędność wobec partnerów	Możliwość dominacji jako integrator lub równorzędność wobec innych organizacji
Docinające procesy	Organizacyjne uczenie się	Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym
Najczęściej wykorzystywane strategie zarządzania wiedzą	Absorpcja wiedzy	Kreacja wewnętrzna
Docinające procesy z udziałem wiedzy	Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia i transfer wewnątrz organizacji	Indywidualne tworzenie wiedzy lub przy współpracy z partnerami, transfer wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji

cd. tabeli 1

1	2	3
Relacja między formalnym i nieformalnym uczeniem się organizacji	Koncentracja głównie na formalnych przebiegach procesów uczenia się organizacji, świadomość procesów nieformalnych i dążenie do wykorzystania ich efektów	Spontaniczność, elastyczność i samoorganizacja formalnych i nieformalnych procesów uczenia się organizacji (wzajemne ich pokrywanie się poprzez przybranie przez procesy formalne cech procesów nieformalnych) oraz pełne wykorzystanie ich efektów
Źródło synergii	Synergia jako efekt pracy zespołowej zespołów pracowników organizacji	Synergia jako efekt pracy zespołowej zespołów pracowniczych, wspólnot i pracowników wiedzy oraz współpracy z partnerami zewnętrznymi

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Potencjalne skutki funkcjonowania formalnych i nieformalnych procesów uczenia się z perspektywy jednostki i organizacji

Wyszczególnienie	Ocena z punktu widzenia jednostki	Ocena z punktu widzenia organizacji
Formalne procesy uczenia się	<ul style="list-style-type: none"> - często o wymuszone uczenie się - możliwość uzyskania nowej wiedzy - budowanie relacji formalnych - możliwość nawiązania relacji nieformalnych - potencjalne niedopasowanie do potrzeb i możliwości pracownika - możliwość instrumentalnego traktowania jednostki - brak równych szans 	<ul style="list-style-type: none"> - ukierunkowanie uczenia się na wyznaczone cele i przyjęte działania organizacji - duże możliwości kontrolowania procesów - ważna rola w procesie doskonalenia pracowników - preferowanie ludzi o dużym potencjale - możliwość niedopasowania do warunków i oczekiwań - relatywnie szybka dezaktualizacja - brak szansy rozwoju wszystkich pracowników
Nieformalne procesy uczenia się	<ul style="list-style-type: none"> - zdobywanie doświadczeń - dzielenie się i wymiana wiedzy - rozwój indywidualny - zacieśnienie relacji ze współpracownikami (integracja) - dopasowanie do indywidualnych predyspozycji - większa satysfakcja - dopasowanie czasu i tempa uczenia się do indywidualnych możliwości 	<ul style="list-style-type: none"> - kreatywnie i bardzo efektywne działanie - wskazanie nowych perspektyw działania - zespołowość - niedopasowanie do celów organizacyjnych - tendencje „odśrodkowe”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [18, s. 311].

Optymalnym stanem w organizacji z punktu widzenia efektywności organizacyjnego uczenia się wydaje się osiągnięcie między pracownikami atmosfery zaufania, lojalności i solidarności, co przybliżyłoby pokrycie się procesów formalnego uczenia się z nieformalnymi (por. [4, s. 122]). Stan ten jest charakterystyczny dla organizacji inteligentnych¹ (*differentia specifica* między organizacją uczącą się a inteligentną ze szczególnym uwzględnieniem różnic w realizacji organizacyjnego uczenia się przedstawiono w tabeli 1). Tymczasem organizacje uczące się (dochodzące do stanu inteligencji) muszą dążyć do minimalizacji niesprawności w realizacji formalnych procesów uczenia się i maksymalizacji pozytywnych efektów płynących z procesów zachodzących nieformalnie. Potencjalne skutki funkcjonowania formalnych i nieformalnych procesów uczenia się z perspektywy jednostki i organizacji przedstawia tabela 2.

5. Podsumowanie

Jak wskazano w opracowaniu, sukces prowadzenia procesów organizacyjnego uczenia się jest uzależniony od ludzi oraz od wewnętrznych warunków w organizacji. Z jednej strony chodzi o posiadanie wykwalifikowanych kadr, które już na wstępie będzie cechować wiedza, wysoka motywacja do zmian i samorealizacji poprzez zespołowe osiąganie sukcesów. Z drugiej strony organizacja musi posiadać odpowiednie wewnętrzne warunki i mechanizmy sprzyjające uczeniu się i wynikającym z nich zmianom. Tendencje występujące w orientacji na wiedzę uznać można za szczególnie sprzyjające rozwojowi teorii uczenia się organizacji i jej zastosowania w praktyce. Wynika to z faktu, że organizacyjne uczenie się rozwija wiedzę organizacyjną i umiejętności. Jest też pochodną istniejących kierunków zmian w organizacjach, bowiem oparcie organizacji przedsiębiorstw na małych jednostkach autonomicznych współdziałających z otoczeniem automatycznie eliminuje szereg czynników przeciwdziałających organizacyjnemu uczeniu się. Do nich należy zaliczyć między innymi rozbudowanie organizacji, smukłość struktury, hierarchię, rozbudowaną biurokrację, daleko idącą formalizację. Zmniejszenie organizacji i ograniczenie wpływu hierarchii powinno sprzyjać uelastycznieniu działalności, a także uzyskaniu samoorganizacji w realizacji formalnych procesów uczenia się oraz pokrycia ich z nieformalnymi ich przebiegami.

¹ Organizację inteligentną traktuje się jako wyższy poziom rozwoju organizacji uczącej się. Różnica tkwi między innymi w poziomie umiejętności realizacji procesów organizacyjnego uczenia się i stopniu wykorzystania kapitału intelektualnego organizacji. O ile w organizacji uczącej się stawia się na wzrost zdolności adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu, a narzędziem podstawowym jest zarządzanie wiedzą, to organizacja inteligentna jest organizacją, która posiada zdolności wyprzedzania zmian otoczenia, a także ich aktywnego kreowania. Podstawowym narzędziem osiągnięcia proaktywności staje się zarządzanie kapitałem intelektualnym (szerzej zob. [19]).

Literatura

- [1] *Beyond Team. Building the Collaborative Organization*, Beyerlein M.M., Freedman S., McGee C., Moran L., Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 2003.
- [2] Bratnicki M., Austen A., Sikorka A., *Spojrzenie na przedsiębiorczość z punktu widzenia opcji realnych* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.
- [3] Cramer S., *Key Management Ideas. Thinkers that Changed the Management World*, Financial Times, Pitman Publishing, London 1998.
- [4] Gach D., *Wkład wspólnot w rozwój wiedzy w organizacjach* [w:] *Przedsiębiorstwo jako świątynia wiedzy*, t. 1, pod red. W. Cieślińskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria 14, Wałbrzych 2002.
- [5] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- [6] Hargrove R., *Masterful Coaching*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 2003.
- [7] Kijewska A., *Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 3.
- [8] Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2002.
- [9] Müller U.R., *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997.
- [10] Panasiewicz L., *Organizacyjne uczenie się a zarządzanie wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 9.
- [11] Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [12] *Podstawowe pojęcia związane z uczeniem się w organizacji*, R. Ross, B. Smith, Ch. Roberts, A. Kleiner [w:] *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyków*, P.M. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [13] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [14] Rychlicka A., Rosiński J., *W stronę uczenia poprzez rozwiązywanie problemów* [w:] *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, pod red. T. Borkowskiego, A. Marcinkowskiego, A. Oherow-Urbaniec, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Zarządzania, Kraków 2001.
- [15] Sadler-Smith E., Spicer D.S., Chaston I., *Learning Orientations and Growth in Smaller Firms*, „Long Range Planning” 2001, vol. 34.
- [16] Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [17] Soo Ch., Devinney T., Midgley D., Deering A., *Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls*, „California Management Review” 2002, nr 4.
- [18] Stańczyk-Hugiet E., *Formalne i nieformalne procesy uczenia się w organizacji* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, pod red. K. Zimniewicza, Zeszyty Naukowe nr 36, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.
- [19] Tabaszewska E., *Organizacja tradycyjna–ucząca się–inteligentna. Różnice i podobieństwa*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 3.

Learning Processes in the Organisation

This article presents the key aspects and conditions of effective learning in an organisation. The author presents the forms of organisational learning and the model links that arise between them. Acknowledging that learning processes in the organisation lead to the development and better use of knowledge, the author proposes a process of creating a knowledge vision and selecting a method to achieve it. He also discusses the formal and informal links between learning processes in the organisation.



biblioteka
główna UEK