

**Paweł Józwiakowski**  
**Uczelnia Jana Wyżykowskiego**

## **Organizacja ucząca się – pomysł na konkurencyjność rynkową**

### **Wprowadzenie**

Od kilkunastu lat mamy do czynienia z wielkimi zmianami w sposobach pojmowania otaczającej nas rzeczywistości. Na dalszy plan możemy odłożyć stereotypy metodologiczne dotyczące analitycznego, podmiotowego, przedmiotowego i statystycznego badania zjawisk organizacyjnych. Coraz częściej zachodzi potrzeba stosowania nowoczesnych, dynamicznych metod zarządzania organizacjami zarówno gospodarczymi, jak i pozagospodarczymi. Dynamiczne zmiany w gospodarce zmuszają przedsiębiorstwa do doskonalenia sposobów funkcjonowania. Głównym celem tego doskonalenia jest lepsze zaspokajanie potrzeb klienta oraz poprawa własnej ekonomiczności funkcjonowania.

W dzisiejszych czasach w dobie ogromnej rywalizacji, zarządzanie przedsiębiorstwem stanowi nie lada wyzwanie. W warunkach współczesnej gospodarki rynkowej, metodą na pokonanie wciąż rosnącej konkurencji jest umiejętność wprowadzania w firmie nieustannych zmian i innowacji. W większości przypadków nie ma miejsca i czasu na popełnianie kosztownych błędów. Im łatwiej przedsiębiorstwo przyswaja zmiany, tym większą ma szansę na dostosowanie się do coraz bardziej turbulentnego otoczenia. Wielu menedżerów uważa, że ich firmy odnoszą rynkowe sukcesy. Takie wnioskowanie wydaje się być ogromnym nieporozumieniem, ponieważ nie ma chyba w świecie nic bardziej nietrwałego niż sukces w biznesie. Zaprzymanie rozwoju, wprowadzania zmian i innowacji w przedsiębiorstwie jest pierwszym krokiem do „katastrofy”. Dlatego też w dzisiejszych czasach nie można wciąż korygować istniejącej strategii i polityki firmy, niezbędne staje się wprowadzanie i wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem, tak aby zachowało ono swoją rynkową pozycję i odniosło sukces.

## Zarządzanie zmianami

Zmiana stanowi fundament dla rozwoju przedsiębiorstwa, jest ona nieuchronna i nieunikniona. Niezrozumiały jest fakt, że aby „działać”, wielu przedsiębiorców opiera się na fałszywej przesłance mówiącej, że rzeczywistość nie ulegnie zmianie. Niestety to, co sprawdzało się w przeszłości, nie musi sprawdzić się w przyszłości. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że sukces odniesiony w przeszłości nosi w sobie załączek przyszłej klęski. Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu dotyczą zmiany. Zmiany są coraz bardziej widoczne w ich funkcjonowaniu. Bez przerwy mówi się o restrukturyzacji, reorganizacji, łączeniu i przejmowaniu przedsiębiorstw czy o nowoczesnych metodach zarządzania. Zjawiska, które dawniej miały wyjątkowy charakter, dziś stały się powszechne. Żadne przedsiębiorstwo nie może ich uniknąć, bowiem funkcjonuje ono w coraz szybciej i głębiej zmieniającym się otoczeniu. Rosnąca konkurencja, globalizacja, nieograniczony praktycznie przepływ i dostęp do informacji sprawiły, że sukces i przetrwanie na rynku osiągnąć dziś mogą tylko firmy najlepiej odnajdujące się i radzące sobie ze zmianą. O ile bowiem niegdyś żyło się od zmiany do zmiany, tak dziś zdaje się ona być permanentna.

Dzisiejsi teoretycy i praktycy zarządzania (Drucker, Nonaka, Takeuchi, Hamel, Prahalad, Senge) mówią o kilku modelach kierowania organizacją. Twierdzą oni wspólnie, że najlepiej wróżącymi na przyszłość są tzw. organizacje uczące się.

Sednem organizacji uczącej się jest zmiana sposobu myślenia – przejście od postrzegania siebie jako bytu odseparowanego od świata do jedności ze światem, od postrzegania problemów jako powodowanych przez kogoś lub coś innego do spostrzeżenia, że nasze własne działania tworzą problemy, których doświadczamy<sup>1</sup>. Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie odkrywają na nowo, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość i jak mogą ją zmienić. Zespołowe uczenie się rozwija zdolność grupy do zobaczenia pełnego obrazu, przekraczającego indywidualną perspektywę. Dążenie do mistrzostwa osobistego staje się źródłem osobistej motywacji do ciągłego uczenia się, jak nasze działania wpływają na otaczający nas świat. Wraz z upływem czasu i zmieniającymi się warunkami rynkowymi okazało się, że dobre zarządzanie przedsiębiorstwem wcale nie musi polegać na dyrektywnym wydawaniu jedynie słusznych poleceń przez „szefa”. Prawda o tym, że najważniejsza w firmie jest głowa, a cała reszta pracowników to tylko trybiki, straciła zdecydowanie na aktualności.

---

<sup>1</sup> K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 88.

Termin „organizacja ucząca się” może przywoływać na myśl firmy wokół, w których skupiają się ludzie rozwijający się. Czy jednak rozwój pojedynczych pracowników firmy jest wystarczającym warunkiem istnienia organizacji uczącej się? Odpowiedź na to pytanie wcale nie jest jednoznaczna. Istnieją firmy, w których ludzie rozwijają się, biorą czynny udział w wielu ciekawych projektach, a pomimo to przedsiębiorstwo, w którym działają, jako całość upada. Dzieje się tak, ponieważ organizacja jest bytem niezwykle złożonym. W danej firmie mogą istnieć pojedyncze działy, posiadające ciekawe koncepcje i pomysły na jej działanie, a cała firma pomimo to nie funkcjonuje jak należy, co ostatecznie może prowadzić do jej upadku. Aby organizacja dobrze działała, dziś wydaje się być niezbędne zainstalowanie w niej w oparciu o myślenie systemowe odpowiednich mechanizmów. Dopiero spójnie zintegrowany z mądrymi działaniami ludzi i zespołów system może działać i stać się organizacją uczącą się. Do tej pory organizacje oceniały swoją pozycję rynkową za pomocą dwóch mierników:

- zysku przekładającego się na cenę akcji danej firmy,
- płynności finansowej.

Okazało się jednak, że w dłuższym okresie bardzo wiele organizacji osiągających dobre wyniki finansowe i zajmujących wysokie miejsca w rankingach najlepszych firm bankrutuje. Dowodzi to, że jeśli chcemy oceniać sukces długofalowy firmy, to istnieje coś więcej niż dwa ww. wskaźniki, co decyduje o sukcesie i dobrym funkcjonowaniu danej organizacji.

## **Zarządzanie wiedzą**

Zgodnie z teorią zasobów, każde przedsiębiorstwo można traktować jako zbiór wyjątkowych zasobów, które umożliwiają firmie realizowanie przyjętej strategii prowadzącej do wzrostu jej efektywności i konkurencyjności. Jednym z takich zasobów jest wiedza. Jednak czym ona tak naprawdę jest? Najprościej można powiedzieć, że wiedza jest podstawową potrzebą, zdolnością człowieka wyróżniającą go spośród innych jednostek, pozwalającą mu budować i interpretować otoczenie, zmniejszać niepewność towarzyszącą jego życiu, kształtować i wyrażać jego stosunek do otaczającej go rzeczywistości<sup>2</sup>. W bardzo ogólny, a zarazem trafny sposób definiuje wiedzę A. Elliott. Stwierdza on, że wiedza to informacja posiadająca wartość<sup>3</sup>. Według Nonaki i Takeuchiego, wiedza to zdolność przekształcania informacji<sup>4</sup>. Japońscy autorzy wyróżniają jednak wiedzę

<sup>2</sup> J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, wyd. A. Marszałek, Toruń 2006, s. 21.

<sup>3</sup> A. Elliott, *Współczesna teoria społeczna*, PWN, Warszawa 2009, s. 1–8.

<sup>4</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, wyd. PolText, Warszawa 2000, s. 82.

ukrytą i wiedzę dostępną, a wynik interakcji pomiędzy ww. rodzajami wiedzy daje nam dopiero tzw. wiedzę „ogólną”. Proces „przekształcania wiedzy” może się odbywać na cztery sposoby<sup>5</sup>:

- 1) od wiedzy ukrytej do ukrytej – przystosowanie,
- 2) od wiedzy ukrytej do dostępnej – uzewnętrznienie,
- 3) od wiedzy dostępnej do dostępnej – łączenie,
- 4) od wiedzy dostępnej do wiedzy ukrytej – uwewnętrznienie.

Znajdująca się w przedsiębiorstwie wiedza ukryta, powiększana jest w procesie przystosowania pod wpływem dzielenia się tzw. modelami myślowymi, tworząc w ten sposób kulturę organizacji. W kolejnym etapie procesu tworzenia wiedzy zasoby wiedzy ukrytej, pod wpływem celowych działań kadry kierowniczej, przekształcane są w wiedzę dostępną. Wiedza ta podlega utrwalaniu i jest przechowywana w postaci różnego rodzaju dokumentów, raportów etc. Zasadne jest zatem podejmowanie działań zmierzających do powiększenia wiedzy dostępnej poprzez łączenie różnych jej postaci i rodzajów drogą zamiany danych w informacje, a następnie informacji w wiedzę niezbędną do podejmowania różnego rodzaju decyzji strategicznych bądź operacyjnych.

Do zadań organizacji w procesie tworzenia wiedzy należy m.in. zapewnienie kontekstu sprzyjającego aktywności grupowej oraz tworzeniu i gromadzeniu wiedzy na poziomie indywidualnym. Aby powyższe było możliwe, spełnione muszą być następujące warunki organizacyjne<sup>6</sup>:

- *Intencje* – energią napędzającą spiralę wiedzy są organizacyjne intencje, które można ujmować w kategoriach dążeń organizacji do celów. W środowisku biznesu wszystkie działania zmierzające do zrealizowania intencji zwykle przybierają postać strategii. Istota strategii sprowadza się do możliwości przyswajania, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy przez organizację. Intencja organizacyjna stanowi najważniejsze kryterium oceny prawdziwości danego fragmentu wiedzy organizacyjnej. Bez niej nie byłoby możliwe określenie wartości zdobytej informacji, czy też wytworzonej wiedzy. Na poziomie przedsiębiorstwa intencja wyrażona jest często w standardach lub wyobrażeniach, które służą do oceny i uzasadniania wiedzy.
- *Autonomia* – drugi warunek napędzania spirali to autonomia. Na poziomie jednostkowym, każdy pracownik powinien mieć zagwarantowaną autonomię w takim zakresie, w jakim tylko jest to możliwe w danych okolicznościach. Pozwalając pracownikom na działania autonomiczne, or-

---

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 85.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 97.

ganizacja zwiększa prawdopodobieństwo zajścia nieoczekiwanych, korzystnych dla niej rozwiązań. Autonomia sprzyja również większej motywacji jednostek do tworzenia nowej, niestosowanej do tej pory wiedzy. Autonomiczne jednostki działają jako części struktury holograficznej, w której zarówno całość, jak i każdy element składowy dysponują tą samą informacją. Z autonomii jednostek biorą początek oryginalne pomysły, które najpierw upowszechniają się wśród członków zespołu, a później stają się ideami przewodnimi organizacji.

- *Niestabilność i twórczy chaos* – to trzeci warunek „rozkrećcia” spirali wiedzy w organizacji. Niestabilność i twórczy chaos pobudzają interakcje pomiędzy organizacją i jej otoczeniem zewnętrznym. Jeśli organizacja zachowuje postawę otwartą wobec napływających z otoczenia sygnałów, to może wykorzystać ich niejednoznaczność, obfitość czy zakłócenia, aby ulepszyć swój system wiedzy<sup>7</sup>. Kiedy do organizacji wprowadzona zostanie niestabilność, jej członkowie stają w obliczu załamania dotychczasowych procedur, przyzwyczajzeń i ram poznawczych. Załamanie wymaga zwrócenia się w stronę dialogu, jako przydatnego do tworzenia nowych pojęć środka społecznej interakcji. Nieprzerwany proces kwestionowania i rewidowania przez poszczególnych członków organizacji istniejących w niej przesłanek sprzyja tworzeniu wiedzy organizacyjnej. Niektórzy autorzy nazywają to zjawisko tworzeniem „ład z nieładu” lub „porządku z bałaganu”<sup>8</sup>.
- *Nadmiarowość* – jest czwartym warunkiem uruchamiającym organizacyjną spiralę wiedzy. Przez nadmiarowość rozumiemy istnienie informacji wykraczającej poza bezpośrednie, operacyjne potrzeby członków organizacji. Posiadana w nadmiarze informacja dotyczy wiedzy ukrytej i pozwala jednostkom zrozumieć to, co inni starają się wyrazić. Nadmiarowość jest szczególnie ważna na etapie poszukiwania pomysłów, kiedy chodzi o wyrażenie wyobrażeń zakorzenionych w wiedzy ukrytej. Wtedy właśnie redundancja ułatwia jednostkom przekraczanie podziałów funkcjonalnych i przekazywanie sobie odmiennych punktów wiedzenia. Nadmiar informacji powoduje *uczenie się przez inwazję* na obszar percepcji każdej jednostki. Redundancja informacji jest jedną z ważniejszych cech różniących organizacje japońskie od ich zachodnich odpowiedników, co pozwala im szybko reagować na zmiany rynkowe czy technologiczne, poprzez wprowadzanie nowych produktów i usług, dzięki posiadanym tzw. zasobom informacji.

<sup>7</sup> J. Gleick, *Chaos, narodziny nowej nauki*, Zysk i Spółka, Warszawa 1996, s. 154.

<sup>8</sup> E. Jantsch, *The Self-Organizing Universe*, wyd. Oxford, London 1999, s. 49.

- *Pożądana różnorodność* – piątym warunkiem wspomagania spirali wiedzy jest pożądana różnorodność. Aby przedsiębiorstwo mogło sobie radzić ze stawianymi przez otoczenie warunkami, jego wewnętrzne zróżnicowanie musi być dostosowane do różnorodności i złożoności tego otoczenia. Członkowie organizacji są w stanie poradzić sobie z wieloma nieprzewidywanymi wydarzeniami, jeśli tylko różnią się między sobą w dostatecznym stopniu. Sprzyja temu elastyczne i szybkie łączenie informacji oraz zapewnienie wszystkim członkom organizacji równego dostępu do informacji. Wprowadzenie do organizacji struktury spłaszczonej i elastycznej, w której poszczególne części są ze sobą splecione siecią informacji, jest jednym ze sposobów radzenia sobie z otoczeniem. Innym sposobem, aczkolwiek bardziej złożonym w realizacji, jest implementacja zmian struktury organizacyjnej. Rotacja personelu dodatkowo umożliwia pracownikom przyswajanie zróżnicowanej wiedzy, co pomaga im w radzeniu sobie z licznymi problemami i nieoczekiwanymi zmianami otoczenia.

Analizując zagadnienie „organizacji uczącej się”, należy również przedstawić stanowisko amerykańskiego teoretyka zarządzania Petera Senge’a. P. Senge zbadał zasady działania organizacji, a także wyodrębnił pewne obszary decydujące o odniesieniu sukcesu na rynku. Senge podzielił dobrze rozwijającą się organizację na pięć obszarów<sup>9</sup>:

- myślenie systemowe,
- osobiste zaangażowanie,
- praca na modelach myślowych,
- zespołowe uczenie się,
- wspólna wizja.

Pierwszym, centralnym punktem decydującym o tym, czy organizacja jest w stanie się uczyć, rozwijać i dłużej istnieć, jest myślenie systemowe. Jego istotą jest spostrzeganie całej rzeczywistości, w jakiej znajduje się organizacja, jako swoistego systemu wzajemnych relacji i powiązań. W myśleniu systemowym istotne jest więc to, by w miejscu totalnego chaosu doszukać się jakichkolwiek praw i zależności pomiędzy poszczególnymi składnikami otaczającej rzeczywistości. Na system składają się składniki systemu oraz relacje. Jest on mechanizmem dążącym do równowagi. Jeśli ta równowaga zostanie zaburzona i przekroczy pewne normy, system przestaje działać. System istnieje więc dzięki ciągłemu korygowaniu

---

<sup>9</sup> M. Senge, *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 33.

swojego działania. Dzieje się to za pomocą dodatniego i ujemnego sprzężenia zwrotnego. „W przypadku przedsiębiorstwa, w którym wzrasta ilość zamówień, a nie zostaną podjęte odpowiednie działania organizacyjne, to z pewnością wystąpią poważne problemy (firma nie nadąży z produkcją). W takiej sytuacji rozsądnym wydaje się być zwiększenie liczby pracowników, jednak to doprowadzi do zbyt dużego ich zagęszczenia w firmie. Kolejnym krokiem w związku z tym, powinna być rozbudowa organizacji itd. (należy także uwzględnić inne warunki rynkowe, np. popyt, podaż itp.)”<sup>10</sup>.

Uwzględniając powyższy przykład, można stwierdzić, że na dzisiejszym, niezwykle zmiennym rynku wygrywają ci, którzy potrafią znaleźć w chaosie prawidłowość – ci, którzy szybko reagują na zmiany zachodzące w otoczeniu zarówno bliższym, jak i dalszym. Chodzi tu konkretnie o elastyczność i zdolność reagowania zgodnie z potrzebami.

Myślenie systemowe polega przede wszystkim na myśleniu długofalowym, próbie przewidzenia danych posunięć firmy i reakcji otoczenia (bliższego i dalszego) w skali kilku, a nawet kilkunastu lat. Ważne jest, by pomimo dobrej kondycji organizacji nadal być uważnym i śledzić, co może się w niej wydarzyć.

W poniższej tabeli zestawione zostały główne różnice między myśleniem w tradycyjny sposób a myśleniem w organizacji uczącej się.

**Tab. 1. Myślenie w tradycyjny sposób i w organizacji uczącej się**

Myślenie w tradycyjny sposób	Myślenie w organizacji uczącej się
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ja i moje stanowisko to jedno</li> <li>• obowiązki określone przez granice stanowisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jestem w stanie wpływać na swoje życie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wróg jest na zewnątrz</li> <li>• ktoś lub coś jest przyczyną niepowodzeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nasza działalność powoduje konsekwencje niekiedy bolesne dla nas samych</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bycie aktywnym, agresja wobec wroga</li> <li>• reakcja emocjonalna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prawdziwa aktywność, szukanie w swoim postępowaniu przyczyn problemów</li> <li>• reakcja intelektualna</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koncentracja na wydarzeniach</li> <li>• nie uczymy się tworzenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koncentracja na powolnych, stopniowych procesach</li> <li>• uczymy się tworzenia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieprzystosowanie do wzrastających stopniowo zagrożeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nauczenie się obserwowania powolnych zagrożeń</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• iluzja uczenia się przez doświadczenie</li> <li>• konsekwencje działań mogą być bardzo odległe w czasie, nie można się uczyć metodą prób i błędów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kluczowe decyzje muszą być podejmowane w kontekście konsekwencji systemowych na długie lata</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrzymywanie pozorów zgranego zespołu, wyciszanie różnicy zdań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uczenie się zespołowe</li> </ul>

Źródło: A. Kupczyk, *Radykalne zmiany w firmie*, INFOR, Warszawa 1998.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 212.

Drugim elementem, który sprzyja istnieniu i rozwojowi organizacji uczącej się jest osobiste zaangażowanie członków danej organizacji w swoją pracę. Chodzi tu o to, by każdy pracownik czuł, że wraz z celem firmy realizuje swoje własne cele, wraz z firmą się rozwija i czerpie cenne doświadczenia. Do tego niezbędne jest poczucie osobistego bezpieczeństwa. Chodzi tu więc po części o posiadanie swoistej motywacji wewnętrznej do tego by, posługując się terminologią systemową, być składnikiem systemu – pracownikiem – człowiekiem – podmiotem w danej organizacji.

Osobiste zaangażowanie (doskonalenie się) jest dyscypliną wyjaśniania i pogłębiania wizji przyszłości, kształcenia cierpliwości i obiektywnego obserwowania rzeczywistości. Jest to jeden z ważniejszych wątków organizacji uczącej się.

Zdolność uczenia się organizacji ściśle zależy od zaangażowania i zdolności uczenia się jej członków. Praktykowanie osobistego zaangażowania opiera się na utrzymywaniu napięcia twórczego oraz postrzeganiu aktualnej rzeczywistości i dokonywaniu wyborów. Nie jest łatwo uświadomić sobie, czego tak naprawdę pragniemy.

Na pytanie o to, „co chciałbyś robić”, większość z nas odpowiada, z jakimi czynnościami nie chciałaby się zetknąć. Zidentyfikowanie swoich potrzeb i to nie tylko zawodowych, ale również prywatnych jest pierwszym krokiem do doskonalenia się. Najlepszymi pracownikami są z reguły ludzie szczęśliwi. Ludzie doskonalą się i uczą nie dlatego, że im się karze, lecz dlatego, iż tego pragną. Gdy przedsiębiorstwo nie zachęca swoich pracowników do rozwoju osobistego, oznacza to, że nie wykorzystuje zasobów ludzkich.

Trzecim elementem niezbędnym według Senge'a dla istnienia organizacji samouczącej się jest tzw. praca na modelach myślowych. Niezaprzeczalny jest fakt, iż każda organizacja składa się przede wszystkim z ludzi. To oni są jej najważniejszymi ogniwami i składnikiem.

To dzięki nim dana organizacja rozwija się, upada lub tkwi w stagnacji. Każda z osób jednak ma swoje doświadczenia, każda przychodzi do firmy z bagażem nawyków, uprzedzeń, stereotypów, wartościami, którymi kieruje się w życiu. Ponadto wszyscy członkowie organizacji pojawiają się w niej ze swoistym bagażem kulturowym, wychowywali się i żyją przecież w niepowtarzalnym i specyficznym dla siebie środowisku.

Praca na modelach myślowych polega na próbie stworzenia sytuacji, w których ludzie mogą ze sobą być i czuć się bezpiecznie. Chodzi tu więc o umiejętne radzenie sobie z relacjami, jakie występują między ludźmi. Osoby stojące na straży relacji kształtujących się i zachodzących pomiędzy pracownikami w firmie powinny umiejętnie tworzyć wszystkim warunki do swobodnej wymiany poglądów, pozwalające na mówienie o tym, jak można poprawić działanie organizacji.



Nie chodzi tu jednak o to, by na dobrych relacjach w firmie zależało tylko pojedynczym jej członkom. Każdemu bowiem równie mocno zależeć powinno zarówno na dobru organizacji, jak i na dobru innych pracowników. Gdy w firmie dochodzi do konfliktów, to powinny one być rozwiązywane w sposób konstruktywny i rzeczowy. Jeśli członkowie danej organizacji będą czuli się w niej swobodnie, jeśli będą czuli, że są dla niej ważni i szanowani przez innych, to będą działać na miarę swoich możliwości.

Praca na modelach myślowych ma sprawić, by ludzie tworzący daną organizację mogli poczuć się jedną grupą dążącą do osiągnięcia wspólnego celu.

Aby praca na modelach myślowych była możliwa, niezbędne jest stworzenie warunków swobodnej komunikacji pomiędzy poszczególnymi jej członkami. Bardzo często ludzie są przekonani, że potrafią się komunikować, lecz uważają, iż nie mają z kim nawiązać konstruktywnej rozmowy. Jest to o wiele bardziej niebezpieczne zjawisko aniżeli brak umiejętności komunikacyjnych wśród członków organizacji. Takie przekonanie rodzi bowiem w pracownikach wzajemną niechęć, frustrację, a w konsekwencji, alienację.

W przypadku braku w firmie struktur pozwalających na wymianę informacji, wiele z nich z pewnością rozprzestrzeni się po organizacji kanałami nieoficjalnymi. Taki obieg informacji ma jednak jedną zasadniczą wadę – zniekształcenie informacji. Wówczas system z pewnością obniży motywację pracowników, ponieważ ludzie czują się znacznie bezpieczniej, jeśli wszelkie informacje docierają do nich oficjalną drogą.

Kolejnym elementem istotnym dla dobrego funkcjonowania organizacji samouczącej się jest zespołowe uczenie się. Podstawą powyższej dyscypliny jest umożliwienie ludziom w danej organizacji stworzenia warunków do tego, aby czuli się bezpieczni, realizowali własne cele (spójne z celami firmy) oraz aby grupowali się w zespołach, w których dobrze się czują. Jeśli w zespole tym na domiar tego szanuje się indywidualność i przekonania poszczególnych jego członków, to tworzymy w ten sposób dodatkowo warunki pozwalające na zespołowe uczenie się.

Bardzo często inteligencja zespołu przekracza inteligencję jego członków, a wspólne działanie może być o wiele bardziej skuteczne. Kiedy zespół się uczy, nie tylko osiąga dobre wyniki, ale także szczególnie jego członkowie rozwijają się szybciej.

Zespołowe uczenie się to także wspólne rozwiązywanie problemów. Aby udawało się to osiągnąć, w organizacji powinna występować maksymalna szczerść i szczególna forma porozumiewania się: dialog zamiast dyskusji.

Dyskusja oznacza zawsze pewną walkę, w której może być tylko jedna strona zwycięska, natomiast dialog kształci członków zespołu w odrzucaniu swoich założeń i rozpoczynaniu autentycznego myślenia zespołowego.

Zespołowe uczenie się tak naprawdę jest uczeniem się przez całe życie. Im więcej się uczymy, tym bardziej zdajemy sobie sprawę, jak mało wiemy.

Zespołowe uczenie się jest tak istotne, ponieważ to zespoły, a nie jednostki są podstawowymi komórkami uczącymi się w nowoczesnych organizacjach. Jeżeli zespół nie potrafi się uczyć, to organizacja także nie będzie posiadać takiej zdolności. Organizacja nie może osiągnąć trwałej doskonałości, jest ona w stanie tylko uprawiać dyscyplinę uczenia się, osiągając lepsze bądź gorsze rezultaty. Zespołowe uczenie się rozwija zdolność grupy do zobaczenia pełnego obrazu, znacznie przekraczającego indywidualną perspektywę.

Ostatnim elementem stanowiącym o tym, iż organizację można postrzegać jako samouczącą się, jest praca nad jej wspólną wizją. Ten warunek jest nierozdzielnie związany z wyżej wymienionymi.

Aby utrzymać wewnętrzną motywację do działania w firmie, niezbędne jest osobiste zaangażowanie poszczególnych pracowników w jej działania. Niezwykle istotne jest, żeby każdy czuł, iż ma możliwość (przynajmniej w pewnym zakresie) wpływania na losy firmy, na to, w jakim kierunku podaży jej rozwój, czym się zajmuje.

W taki tylko sposób możliwe jest również istnienie innego z wymienionych przez Senge'a elementów, a mianowicie zbieżności celów osobistych z celami danej organizacji. Na szkoleniach w organizacjach (przynajmniej w tych, które pretendują, by być organizacjami samouczącymi się), powinno się więc uzmysławiać jej poszczególnym członkom w pierwszej kolejności, że każdy ma wpływ i może mieć wpływ na losy swojego miejsca pracy, jeśli będzie tego wystarczająco chciał. Należy uruchomić w człowieku świadomość własnego sprawstwa. I wcale nie jest tak, że łatwiej jest sprawić, by w możliwość osobistego wpływania na losy firmy szybciej uwierzyły osoby zajmujące wyższe stanowiska. Dzieje się tak, ponieważ ludzie niezajmujący stanowisk kierowniczych są w stanie szybciej dostrzec zmianę zachodzącą w wyniku własnych działań.

Budując wspólną wizję przyszłości, należy naświetlić wspólne obrazy przyszłości, tworząc zaangażowanie i aktywny udział wszystkich w organizacji zamiast ślepego posłuszeństwa. Narzucanie swojej wizji pracownikom jest nieskuteczne, niezależnie od tego, jak chętnie pracownicy chcieliby się jej podporządkować.

Pracownicy dzielą się na zaangażowanych i zwerbowanych. Pracownicy zaangażowani dzielą się na wspólną wizję. Pracownicy zwerbowani zgadzają się na wizję lidera, nie utożsamiają się ze wspólną wizją. Organizacja ucząca się powinna składać się z pracowników zaangażowanych.

## Zakończenie

Organizacja ucząca się z jednej strony jest miejscem, gdzie szanuje się różnorodność, z drugiej jednak, wszyscy jej członkowie stanowią swojego rodzaju wspólnotę. Są to ewidentne sytuacje pozwalające na rozwój ludzi – członków organizacji.

Organizacja ucząca się sama planuje proces kształcenia, pozyskuje i wzbogaca wiedzę wewnętrzną w sposób stopniowy, planowy i zorganizowany, zachowując przy tym odpowiednie tempo i proporcje. Zespoły pracownicze muszą w tym zakresie ściśle ze sobą współpracować, bowiem optymalizacja cząstkowa nie przyczynia się maksymalizacji całościowej. Zbyt duże zaawansowanie niektórych komórek organizacyjnych w zakresie pozyskiwania i wzbogacania wiedzy przedsiębiorstwa może wprowadzać dysonans poznawczy oraz wydłużać procesy transformacji wewnątrzorganizacyjnej.

Organizacje uczące się są nowym typem przedsiębiorstw. Określa się je mianem „antystrukturalnych” lub „bezstrukturalnych”. Karl Weick określił taką organizację systemem, w którym panuje ciągły niepokój, a system zmienia się nieustannie<sup>11</sup>.

Doskonalenie wszystkich dyscyplin jest istotne nie tylko dla zarządów firm, ale także dla innych przywódców. Organizacje ciągle niedostatecznie wykorzystują możliwości tworzenia własnej przyszłości. Wszyscy czują, że do wykorzystania tego potencjału wymagane jest rozwinięcie ich własnych możliwości, tzn. możliwości uczenia się.

## Bibliografia

1. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, wyd. A. Marszałek, Toruń 2006.
2. Elliott A., *Współczesna teoria społeczna*, PWN, Warszawa 2009.
3. Gleick J., *Chaos, narodziny nowej nauki*, Zysk i Spółka, Warszawa 1996.
4. Jantsch E., *The Self-Organizing Universe*, wyd. Oxford, London 1999.
5. Kupczyk A., *Radykalne zmiany w firmie*, INFOR, Warszawa 1998.
6. Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
7. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, wyd. PolText, Warszawa 2000.
8. Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
9. Senge M., *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
10. Stoner J., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
11. Weick K. E., *Making Sense of the Organization*, wyd. Wiley, 2000.

<sup>11</sup> K. E. Weick, *Making Sense of the Organization*, wyd. Wiley, 2000, s. 357.

## **Streszczenie**

### **Organizacja ucząca się – pomysł na konkurencyjność rynkową**

Celem artykułu jest przybliżenie jednej z wielu metod współczesnego zarządzania, tj. „organizacji uczącej się”. W artykule przedstawione zostały główne warunki umożliwiające implementację opisywanej metody, jak również teorie najważniejszych autorów (Nonaka, Takeuchi, Senge, Drucker, Hamel, Prahalad, Perchuda) zajmujących się problematyką organizacyjnego uczenia się.

**Słowa kluczowe:** organizacja ucząca się, wiedza, intencje, autonomia, niestabilność, nadmiarowość, różnorodność, myślenie systemowe, osobiste zaangażowanie, praca na modelach myślowych, zespołowe uczenie się, wspólna wizja.

## **Summary**

### **The learning organization – the idea for market competitiveness**

The main objective of that report is to present one of many present management methods which is the learning organization. The article describes the main enabling conditions for implementing the learning organization. There were presented theories by main authors (Nonaka, Takeuchi, Senge, Drucker, Hamel, Prahalad, Perchuda) who deal with the self-organization learning problems.

**Keywords:** the learning organization, knowledge, intentions, autonomy, instability, redundancy, diversity, system thinking, personal commitment, working in system thinking, team learning, shared vision.