



## Polska Akcja Humanitarna jako organizacja ucząca się w świetle badań własnych

Anna Matusiak

Wiele organizacji dochodowych w procesie zmian i koniecznych przeobrażeń z różnym skutkiem stosuje techniki samodoskonalenia się – dyscypliny organizacji uczącej się<sup>1</sup>. Wiele z nich aspiruje do miana takiej organizacji. Rozwijające się w Polsce od 20 lat organizacje pozarządowe umacniają swoją pozycję w świadomości społecznej. Interesująca z punktu widzenia autorki wydaje się odpowiedź na pytanie, czy wybrane polskie organizacje pozarządowe mogą być przykładami organizacji uczących się. Istnieje wiele analiz organizacji dochodowych pod kątem wdrażania dyscyplin organizacji uczącej się. Artykuł jest raportem z pracy badawczej, w której autorka zmierzała do ustalenia, czy i w jaki sposób organizacje pozarządowe wykorzystują dyscypliny organizacji uczącej się w drodze do osiągnięcia zdolności do organizacyjnego uczenia się. Omawiane w artykule badania są jednymi z nielicznych w Polsce, które poruszają kwestie funkcjonowania organizacji pozarządowej w kontekście koncepcji organizacji uczącej się.

### Geneza i definicja pojęcia organizacji uczącej się

Wzrost zainteresowania badaczy na całym świecie organizacjami uczącymi się miał swój początek w połowie lat 80. XX wieku. Natomiast idea organizacji uczącej się sięga lat 50., kiedy opracowana została koncepcja systemów myślących. Założeniem tej koncepcji było rozpatrywanie funkcjonowania organizacji nie tylko jako całości, ale i z punktu widzenia poszczególnych pracowników. O tej idei

B. Ziębicki pisze: *Poprzez tzw. systemy myślące próbowano zmienić sposób rozumowania kadry zarządzającej, tak aby uwzględniała również ambicje i oczekiwania poszczególnych pracowników, a nie tylko dążyła do realizacji założonych celów biznesowych. Mimo iż systemy te nie znalazły nigdy praktycznego zastosowania, to jednak ich idea była podstawą tworzenia narzędzi, które były wykorzystane przez praktyków<sup>2</sup>. Jedno z takich narzędzi stanowił system wspierania decyzji (Decision Support System – DSS). Miał on ułatwiać menedżerom podejmowanie decyzji, a w rzeczywistości sprowadzał się do budowy modelu, który opisywał istniejące już rozwiązania organizacyjne i alternatywy możliwe w przyszłości<sup>3</sup>. Lata 70. to powrót idei systemów myślących w ramach organizacji uczącej się. Źródłem tego należy szukać u Ch. Argyrisa<sup>4</sup>, który uznawany jest za autora pojęcia „organizacyjne uczenie się” oraz D.A. Garvina, który organizacją uczącą się nazywał organizację biegłą w realizacji zadań tworzenia, pozyskiwania i przekazywania wiedzy oraz w modyfikowaniu swoich zachowań w reakcji na nową wiedzę i doświadczenie<sup>5</sup>. W latach 80. przedsiębiorstwa poszukiwały nowych dróg uzyskania przewagi konkurencyjnej, dostrzegając znaczenie zdolności, na których można i warto budować przewagę. Szeroko rozumiane zdolności organizacyjne obejmowały również zdolność uczenia się. Tym sposobem koncepcja dotychczas prezentowana i znana wyłącznie w pracach teoretyków zdobyła zainteresowanie praktyków. Wielu z nich powróciło wówczas do badań C. Argyrisa i D.A. Schöna<sup>6</sup>.*

<sup>1</sup> Wyjaśniając i określając pojęcie dyscyplin, P. Senge pisze: *Gdyby organizacja była innowacją inżynierską, taką jak na przykład samolot lub komputer, jej komponenty nazywałyby się technologiami. Mówiąc o innowacji w kontekście ludzkich zachowań, zamiast o technologiach mówi się o dyscyplinach. Przez dyscyplinę rozumiem nie „wymuszony porządek” lub „narzędzie kary”, ale zarys teorii i techniki, które muszą być studiowane i doskonalone, aby mogły być zastosowane w praktyce. Dyscyplina jest ścieżką prowadzącą do pozyskania pewnych umiejętności lub kompetencji. Źródło: P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 23.*

<sup>2</sup> B. Ziębicki, *Proces kreowania organizacji uczącej się*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2003, nr 616, s. 18.

<sup>3</sup> Tamże.

<sup>4</sup> C. Argyris, D.A. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading MA 1978.

<sup>5</sup> D.A. Garvin, *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review on Knowledge Management” 1998, s. 51.

<sup>6</sup> Por. C. Argyris, D.A. Schön, dz.cyt.

Za jednego z twórców i propagatora idei organizacji uczących się uznaje się P. Senge'a. Jest on autorem pracy dotyczącej organizacji uczącej się, pt.: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, traktowanej jako przełomowa, bowiem od czasu jej ukazania się nastąpił wzrost zainteresowania koncepcją organizacji uczącej się wśród zarządzających organizacjami. Od momentu rozpropagowania koncepcji przez P. Senge'a wiele organizacji zdecydowało się na zmianę sposobu zarządzania właśnie w kierunku organizacji uczącej się<sup>7</sup>.

Czy organizacje pozarządowe mogą być organizacjami uczącymi się? Istnieją ku temu przesłanki, wynikające zarówno ze struktury organizacji pozarządowych, więzi organizacyjnych i sposobów działania, jak też z problemów, którymi się zajmują<sup>8</sup>. Starając się dowieść słuszności tego twierdzenia, zestawiono zbiór cech i przykłady działań organizacji pozarządowych z głównymi dyscyplinami kreującymi organizację uczącą się w koncepcji P. Senge'a. Podstawą formułowania sądów w niniejszym tekście są analiza literatury oraz badania własne: analiza internetowych stron organizacji i wywiad z przedstawicielem jednego z regionalnych biur Polskiej Akcji Humanitarnej w Polsce. Przygotowując się do wyboru metody badawczej, stwierdzono, że opis problemu powinien zawierać interpretację zarówno danych wtórnych, jak i wyników własnych badań empirycznych. Te pierwsze posłużyły jako źródło informacji i inspiracji. Na etapie wstępnego formułowania problemów badawczych sprawdzono, czy i jakie informacje zostały wytworzone, a wiedza zdobyta na tej podstawie pozwoliła uniknąć poważniejszych błędów na etapie eksplikacji problematyki badawczej. Na dalszym etapie posłużono się danymi w interpretacji i weryfikacji wyników badań własnych.

### Dyscypliny organizacji uczącej się

#### Mistrzostwo osobiste

Peter M. Senge używa terminu „mistrzostwo osobiste” na określenie *dyscypliny osobistego rozwoju i uczenia się*<sup>9</sup>. Mistrzostwo osobiste to coś więcej niż kompetencje i umiejętności – oznacza traktowanie życia jak działalności twórczej, przyjęcie twórczego, a nie reaktywnego sposobu widzenia świata<sup>10</sup>. Aby mistrzostwo osobiste stało się dyscypliną, jak pisze

P. Senge – *działalnością integralnie związaną z naszym życiem* – musimy opanować dwie podstawowe umiejętności: ciągle określanie, co jest dla nas naprawdę ważne oraz ciągle uczenie się wyraźnego dostrzegania otaczającej nas rzeczywistości<sup>11</sup>.

Mistrzostwo osobiste, jak wskazuje P. Senge, nie jest jednak czymś, co można osiągnąć. Jest to proces. Dyscyplina mistrzostwa osobistego musi być uprawiana przez całe życie. Jak dalej pisze P. Senge: *Ludzie, którzy osiągnęli wysoki poziom mistrzostwa osobistego, są w pełni świadomi swojej niewiedzy, swej niekompetencji, kierunków, w jakich musi iść ich dalszy konieczny rozwój*<sup>12</sup>.

Organizacje pozarządowe formułują wizje i wyznaczają sobie cele, które chcą osiągnąć w kontekście działań na rzecz innych osób, ale nie zapominają, że osiągnięcie tych celów determinowane jest przez ich przygotowanie do podejmowanych działań. Służyć temu może m.in. planowanie strategiczne, w którym organizacje diagnozują czynniki wpływające na ich rozwój, a także czynniki ten rozwój hamujące; w którym określają wizję i misję rozwoju, problemy trapiące beneficjentów organizacji i ludzi związanych poprzez swoją pracę z organizacją i wreszcie cele oraz sposoby rozwiązania tych problemów<sup>13</sup>. Organizacje pozarządowe wpisują się w wizję mistrzostwa osobistego, którą nakreślił i wielokrotnie popierał przykładami P. Senge, gdyż: zachęcają swoich członków do rozwoju osobistego, skłaniając ich do refleksji i podjęcia próby odpowiedzi na następujące pytania: „na czym mi zależy?”, „do czego dążę?”, „czemu warto poświęcić moje życie?” Opracowanie wizji osobistej każdego z członków organizacji pozarządowej jest wspierane przez stawianie przed nimi interesujących celów i tym samym zachęcanie do rozwoju. W konsekwencji takich działań wizje osobiste mają szansę stać się wspólnymi wizjami, z którymi każdy członek organizacji może się utożsamić, uznając je za znaczące.

W rozwoju mistrzostwa osobistego istotną rolę odgrywa przywódca (lider) organizacji. Powinien być wzorem, entuzjastą tego, co robi. Pożądane jest jego szczególnie zaangażowanie się we własne mistrzostwo osobiste, dar przenoszenia własnego entuzjazmu na odbiorców i wywoływania w nich impulsów zdolnych skłonić do czynu<sup>14</sup>. Za idealnym przywódcą ludzie chcą podążać. W części organizacji pozarządowych istnieje szczególnie rodzaj relacji między członkami organizacji a jej liderem – wynikający z chęci podporządkowania

<sup>7</sup> B. Ziębicki, dz.cyt., s. 19.

<sup>8</sup> S. Kantyka, *Wiedza i władza w organizacjach*, [w:] L. Cebo (red.), *Gospodarowanie zasobami wiedzy w organizacjach non-profit. Wybrane zagadnienia*, Katowice 2005, s. 77.

<sup>9</sup> P. Senge, dz.cyt., s. 146.

<sup>10</sup> Tamże, s. 147.

<sup>11</sup> Tamże, s. 147.

<sup>12</sup> Tamże, s. 148.

<sup>13</sup> Zob. np.: Caritas Polska, [http://www.koszalin.caritas.pl/rubberdoc/strategia\\_rozwoju\\_cdk-k.pdf](http://www.koszalin.caritas.pl/rubberdoc/strategia_rozwoju_cdk-k.pdf), [31.04.2012].

<sup>14</sup> M. Załuska, *Spoleczne uwarunkowania angażowania się w działalność organizacji pozarządowych*, [w:] M. Załuska, J. Boczoń (red.), *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Warszawa 1996, s. 93.

się, a nie z konieczności. Taki rodzaj relacji sprzyja kreowaniu wizerunku lidera jako pozytywnego autorytetu, którego wolność myślenia i działania pozwala na przeprowadzenie innym i prowadzenie ich ku obranym celom<sup>15</sup>. Z definicji przywództwa wynika, że lider powinien być nowatorem i twórcą, postępującym zawsze zgodnie ze swoją wizją, nawet nie do końca rozumianą i akceptowaną przez ogół<sup>16</sup>. W większości organizacji pozarządowych dominującą rolę – zwłaszcza przy ich narodzinach, kreowaniu misji – odgrywały nie zespoły, ale właśnie konkretne osoby. Wielu liderów traktowało tworzenie przez nich organizacji jako indywidualny projekt ideologiczny, do którego namawiali innych. Sprzyjało to utrzymywaniu się nieformalnych stosunków w organizacji i oparciu działań – przynajmniej w początkowej fazie – na charyzmie przywódców<sup>17</sup>. Wśród liderów polskich organizacji pozarządowych szczególnie znani są Janina Ochojska, założycielka i prezes Polskiej Akcji Humanitarnej, o której mówi się: *niezwykle skromna kobieta, niepodważalny autorytet w dziedzinie niesienia pomocy humanitarnej*<sup>18</sup>, oraz Marek Kotański, twórca m.in. Monaru, stowarzyszenia realizującego programy skierowane do osób bezdomnych, uzależnionych, zakażonych wirusem HIV oraz wykluczonych społecznie. We wspomnieniach o Marku Kotańskim pisano: *oddany swoim pacjentom, często bezwzględny wobec członków kadry, od których wymagał zaangażowania takiego jak swoje. Pokazywał, że to, co wydawało się być niemożliwe, jest możliwe, chociaż nie wszystkie przedsięwzięcia kończyły się sukcesem. Nie pozwalał być obojętnym. Sprawdzał, na ile ktoś jest przekonany, na ile mu zależy, na ile jest gotów znieść trudne sytuacje – dotyczyło to tych, którzy z nim pracowali, otwierali kolejne ośrodki. Bezpośredniość Marka pobudzała innych do działania, wyzwalała energię*<sup>19</sup>.

Działania wymienionych dwóch osób wskazują na ich szczególne zaangażowanie we własną pracę, są wynikiem charyzmy i zdolności inspirowania innych. Najskuteczniej zatem można poprzeć innych w ich dążeniu do mistrzostwa osobistego – pisze P. Senge – traktując poważnie swoje własne dążenie do niego<sup>20</sup>.

### Wspólna wizja

O wspólnej wizji w organizacji P. Senge pisze między innymi, że bierze ona zawsze początek w osobistym zaangażowaniu członków, podnosi aspiracje

ludzi, ma działanie ożywiające – zmienia stosunek ludzi do firmy, w której pracują, tworzy wspólną tożsamość. Wspólny sens, cel, wizja i wyznawanie pewnych konkretnych wartości określają najbardziej podstawowy poziom wspólnoty w organizacji. Nie bez znaczenia jest ponadto szczególne zaangażowanie ludzi w działania długofalowe. Budowa wspólnej wizji jest w istocie jedynie częścią większego przedsięwzięcia – sformułowania zbioru idei kierujących przedsiębiorstwem, jego celu lub misji i zbioru fundamentalnych wartości<sup>21</sup>. Trzy idee kierujące, za które P. Senge uważa: wizję, cel (lub misję) i podstawowe wartości, są współzależne. Odpowiadają na zasadnicze pytania:

- wizja odpowiada na pytanie: „co?”, dając obraz przyszłości, którą pragniemy stworzyć;
- cel (lub misja) odpowiada na pytanie: „dlaczego?” – jest to odpowiedź organizacji na pytanie: „dlaczego istniejemy?”;
- podstawowe wartości dają odpowiedź na pytanie: „jak chcemy działać, aby zgodnie z naszą misją zmierzać w kierunku realizacji naszej wizji?”<sup>22</sup>

Wszystkie trzy idee odpowiadają na pytanie: „W co wierzymy?”

Jednym z pragnień leżących u podstaw wspólnej wizji jest *ludzkie dążenie do powiązania, i z nadrzędnym celem, i z innymi ludźmi*<sup>23</sup>. Organizacje pozarządowe świadczą usługi o charakterze społecznym na rzecz odbiorców, podporządkowane idei użyteczności społecznej, czemu dają wyraz w swojej misji i jak żadne inne organizacje potrafią zjednoczyć ludzi i dać im – obok poczucia sensu działalności – wspólną tożsamość. Misja to długoterminowa wizja celu organizacji – w organizacjach pozarządowych zakres oddziaływania misji jest szeroki – *dotyczy nie tylko bezpośrednio klientów korzystających z usług, lecz także fundatorów, kuratorów, publiczności i społeczeństwa*<sup>24</sup>. Sformułowanie misji (jako przesłania organizacji) stanowi punkt wyjścia do planowania i realizacji jej działań. Wyraża informacje: co organizacja robi, komu świadczy usługi i co zamierza osiągnąć<sup>25</sup>.

Misja i cele organizacji odpowiadają na pytanie: „Dlaczego istniejemy?” Organizacje pozarządowe są szczególnym rodzajem organizacji, które mają poczucie nadrzędnego celu, przekraczającego zaspokajanie potrzeb akcjonariuszy i pracowników.

<sup>15</sup> Tamże, s. 94.

<sup>16</sup> Tamże, s. 93.

<sup>17</sup> P. Glišński, B. Lewenstein, A. Siciński, (red.), *Samorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*, Warszawa 2004, s. 89.

<sup>18</sup> Polska Akcja Humanitarna, [http://www.pah.org.pl/o-pah/95/janina\\_ochojcka](http://www.pah.org.pl/o-pah/95/janina_ochojcka), [12.04.2013].

<sup>19</sup> Stowarzyszenie Monar, <http://monar.org/>, [12.04.2013].

<sup>20</sup> P. Senge, dz.cyt., s. 176.

<sup>21</sup> Tamże, s. 223.

<sup>22</sup> Tamże, s. 224.

<sup>23</sup> Tamże, s. 229.

<sup>24</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Wrocław 1997, s. 82.

<sup>25</sup> Tamże, s. 82.

Organizacje te pragną ofiarować światu coś wyjątkowego, chcą być unikalnym źródłem tworzonych wartości<sup>26</sup>. Organizacje pozarządowe spełniają te kryteria, formułując misję i cele, takie jak na przykład Polska Akcja Humanitarna: *Naszą misją jest uczynić świat lepszym przez zmniejszenie cierpienia i promowanie wartości humanitarnych. [...] Nasza praca nie służy wypracowywaniu zysków, ale jest wspólnym przedsięwzięciem, którego celem jest zmienianie świata na lepsze. To zobowiązuje nas do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem oraz do rozwijania się i podnoszenia jakości naszej pomocy*<sup>27</sup>. Misja i cele tej organizacji są „zakotwiczone” w przyszłości. Są pozytywne, bo odpowiadają na pytanie „czego pragniemy?”, a nie „czego chcemy uniknąć?”. Aspiracje są motywem i źródłem energii dla organizacji pozarządowych. Potęgą aspiracji jest natomiast źródłem wizji pozytywnych; aspiracje stanowią trwałe, niewyczerpane źródło uczenia się i wzrostu organizacji<sup>28</sup>. Kiedy organizacje mówią o humanitaryzmie, bezstronności, neutralności, niezależności oraz takich wartościach jak: solidarność, sprawiedliwość, poszanowanie godności człowieka, równość, pokój i wolność, tolerancja, pluralizm<sup>29</sup>, definiują to, jak chcą działać, kiedy dzień po dniu będą zmierzać ku realizacji swojej wizji.

W kontekście wspólnej wizji P. Senge uznaje planowanie strategiczne za „bastion długoterminowego myślenia” w organizacjach<sup>30</sup>. Plany strategiczne mają mówić o jutrzejszych możliwościach, a nie o dzisiejszych problemach<sup>31</sup>. Organizacje pozarządowe spełniają ten warunek, skupiając się na planowaniu swoaktywnym oraz na konsekwentnym realizowaniu swego planu. Wiele organizacji planuje w cyklach rocznych, opracowując roczne cele, zadania, budżety. Staranne planowanie roczne jest niezbędne dla rozwoju organizacji, ale dopiero planowanie długoterminowe pozwala organizacji na pełny rozkwit. Przy pomocy planu strategicznego ustala się priorytety, tak aby można było osiągnąć realistyczne cele<sup>32</sup>. Organizacje pozarządowe wpisują się w postulaty głoszone przez P. Senge’a – np. Caritas Polska we wstępie do opracowania planu strategicznego pisze: *Plan strategiczny zarysowuje obraz tego, gdzie jesteś dziś i dokąd chcesz iść. Jest to zarazem zestaw możliwości osiągnięcia celu. [...] Znacznie łatwiej jest myśleć z wyprzedzeniem niż*

*reagować na coś, co niespodziewanie wyrasta tuż przed nami*<sup>33</sup>. Planowanie strategiczne w każdej organizacji przynosi efekty, jeśli tylko organizacje potrafią określić cele, które warte są zaangażowania.

### Zespołowe uczenie się

Kolejnym naturalnym etapem po procesie budowy wspólnej wizji może być zespołowe uczenie się. Zbiorowe aspiracje stanowią dla członków zespołu naglący powód, by zacząć uczyć się, jak uczyć się razem<sup>34</sup>. Zespołowym uczeniem się P. Senge nazywa proces ukierunkowania zespołu i rozwoju jego możliwości uzyskiwania wyników, których jego członkowie naprawdę pragną. Opiera się na dyscyplinie tworzenia wspólnej wizji (członkowie organizacji muszą mieć marzenia, wiedzieć, ku jakim celom zmierzają) oraz dyscyplinie mistrzostwa osobistego (członkowie organizacji muszą reprezentować sobą wysoki stopień kompetencji)<sup>35</sup>, muszą ponadto uporządkować swój osobisty sposób myślenia, a więc konieczne jest również wystąpienie modeli myślowych. Ludzie w organizacji uczą się stale, ale wcale nie powoduje to jeszcze organizacyjnego uczenia się. Dopiero gdy uczą się zespoły, tworzą się mikroświaty stymulujące uczenie się całej organizacji. Gdy generowane są informacje, które zostają przetworzone na działania<sup>36</sup>, możemy mówić o uczącej się organizacji. Poprzez takie działania organizacje dążą do profesjonalizacji, którą jedni oceniają jako wynikającą wyłącznie z konieczności (chęci?) nieustannego konkurowania o granty na projekty<sup>37</sup>, a inni – polemizując z tym twierdzeniem – uznają za jedną z najważniejszych przemian, jakie w ostatnim czasie zaszły w trzecim sektorze. Aby nie być marginalizowanym i mieć wpływ na rzeczywistość – trzeba być profesjonalnym<sup>38</sup>.

Próby adaptacji dyscypliny zespołowego uczenia się przez członków organizacji podejmowało już na początku swojej działalności Stowarzyszenie Monar, które zdecydowało się na prowadzenie wewnętrznych szkoleń. Świadczyło to wówczas o wzroście zainteresowania pracującymi w organizacji profesjonalistami. W pierwszej wersji statutu Monaru (z 1981 r.) odbiorcami szkoleń mieli być uczestnicy ruchu, w kolejnych wersjach mowa jest o pracownikach ośrodków i punktów konsultacyjnych oraz

<sup>26</sup> P. Senge, dz.cyt., s. 224.

<sup>27</sup> Polska Akcja Humanitarna, <http://www.pah.org.pl>, [12.04.2013].

<sup>28</sup> P. Senge, dz.cyt., s. 225.

<sup>29</sup> Polska Akcja Humanitarna, [http://www.pah.org.pl/m/770/2010\\_sprawozdanie\\_roczne.pdf](http://www.pah.org.pl/m/770/2010_sprawozdanie_roczne.pdf), [12.04.2013].

<sup>30</sup> P. Senge, dz.cyt., s. 212.

<sup>31</sup> Tamże, s. 212.

<sup>32</sup> Caritas Polska, [http://www.koszalin.caritas.pl/rubberdoc/strategia\\_rozwoju\\_cdk-k.pdf](http://www.koszalin.caritas.pl/rubberdoc/strategia_rozwoju_cdk-k.pdf), [12.04.2013].

<sup>33</sup> Tamże.

<sup>34</sup> P.M. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Kraków 2008, s. 405.

<sup>35</sup> P. Senge, dz.cyt., s. 234.

<sup>36</sup> Tamże, s. 235.

<sup>37</sup> A. Graff, *Urzedasy, bez serc, bez ducha*, [http://wyborcza.pl/1,75515,7425493,Urzedasy\\_\\_bez\\_serc\\_\\_bez\\_ducha\\_\\_Organizacje\\_pozarządowe\\_.html](http://wyborcza.pl/1,75515,7425493,Urzedasy__bez_serc__bez_ducha__Organizacje_pozarządowe_.html), [12.04.2013].

<sup>38</sup> A. Bodnar, J. Kucharczyk, *Romantycznie i rozważnie. Organizacje pozarządowe. Polemika z Graff*, [http://wyborcza.pl/1,75515,7470726,Romantycznie\\_i\\_rozważnie\\_\\_Organizacje\\_pozarządowe\\_.html](http://wyborcza.pl/1,75515,7470726,Romantycznie_i_rozważnie__Organizacje_pozarządowe_.html), [12.04.2013].

społecznikach<sup>39</sup>. Wraz z rozwojem stowarzyszenia podejmowano inne inicjatywy, mające na celu upowszechnienie zespołowego uczenia się w organizacji. Do dziś w Stowarzyszeniu Monar działa Parlament Społeczności Ośrodków Monar, który stanowi reprezentację członków społeczności terapeutycznych, jest płaszczyzną wymiany pomysłów i doświadczeń. P. Senge pisze, że *na dyscyplinę zespołowego uczenia się składa się praktyka dialogu i dyskusji*<sup>40</sup>.

W Stowarzyszeniu Monar wypracowanie wiedzy zespołowej w konsekwencji zespołowego uczenia się w początkach działalności ośrodka było osiągalne. Członkowie Stowarzyszenia Monar to zespół różnych ludzi – początkowo były to głównie osoby posiadające umiejętność radzenia sobie w kontakcie z pacjentami lub nawet sami pacjenci, którzy pozytywnie przeszli cykl leczenia w ośrodku monarowskim, później zatrudniano w ośrodkach ludzi niedotkniętych problemem narkomanii i mających odpowiednie predyspozycje oraz przygotowanie do pracy z uzależnionymi<sup>41</sup>. Była to grupa ludzi, która musiała nauczyć się funkcjonować jako całość i na rzecz podobnych, wspólnie formułowanych celów. Peter Senge mówi, że w takiej grupie występuje zjawisko ukierunkowania<sup>42</sup>. Pojawia się ono, kiedy grupa działa na rzecz wspólnych celów, kiedy istnieje wspólna wizja i wzajemne zrozumienie, powstaje wspólnota kierunku działania i harmonizują się energie poszczególnych ludzi<sup>43</sup>. W pierwszych latach istnienia Stowarzyszenia Monar podstawą była własna działalność szkoleniowa prowadzona dla swoich pracowników. W tamtym czasie niekonwencjonalność stosowanej metody opartej na społeczności terapeutycznej była inspirująca dla wielu osób spoza Monaru<sup>44</sup>. W latach 80. pracownicy w głównej mierze korzystali z własnych zasobów w podnoszeniu praktycznej wiedzy dotyczącej uzależnień. System szkoleń wewnętrznych i spotkania integracyjne osób związanych z Monarem miały służyć wymianie informacji oraz doświadczeń. Systematycznie w tym okresie gromadzono różnorodne doświadczenia i modyfikowano modele oraz metody pracy z uzależnionymi. Zmiany te miały charakter ewolucyjny<sup>45</sup>. Działania członków Monaru realizowały trzy istotne kierunki zespołowego uczenia się wymieniane przez P. Senge'a. Po pierwsze, zespół nauczył się, jak połączyć potencjał wielu umysłów, tak aby był on większy niż możliwości pojedynczego umysłu. Po drugie, działania miały charakter innowacyjny i były

skoordynowane. Po trzecie, zespół uczący się wspierał inne zespoły i oddziaływał na nie (inspirował je), przekazując im swoje techniki i umiejętności<sup>46</sup>.

Analiza dokumentów dostępnych na stronach internetowych wybranych polskich organizacji pozarządowych pozwoliła na zidentyfikowanie właściwości trzech wyżej opisanych dyscyplin uczącej się organizacji. Zidentyfikowane dyscypliny: mistrzostwo osobiste, wspólna wizja i zespołowe uczenie się w opisywanych działaniach i funkcjonowaniu wskazanych w tekście organizacji pozarządowych pozwalają twierdzić, że organizacje te są na dobrej drodze do osiągnięcia stanu samoświadomości i zdolności do uczenia się. Aby dowiedzieć się, czy i w jaki sposób realizują pozostałe z dyscyplin obecnych w koncepcji P. Senge'a, konieczne byłyby dalsze badania empiryczne.

### Studium przypadku – Polska Akcja Humanitarna

W ramach badań podjęto się próby zidentyfikowania elementów charakteryzujących organizację uczącą się w koncepcji P. Senge'a w działaniach Polskiej Akcji Humanitarnej. Przedmiotem badania były dokumenty oraz opinia na temat funkcjonowania organizacji pozarządowej – Polskiej Akcji Humanitarnej – wyrażona przez jednego z jej przedstawicieli. W badaniu zastosowano celowy dobór interlokutora. W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych oraz zastosowania jakościowej metody analizy, która polegała na kodowaniu zebranego materiału, udało się zidentyfikować dyscypliny organizacji uczącej się występujące w badanej organizacji: mistrzostwo osobiste, wspólną wizję i zespołowe uczenie się.

Kodowanie to wyszukiwanie i etykietowanie w tekście wskaźników zmiennych (kategorii analitycznych) oraz nadawanie im znaczenia<sup>47</sup>. Istnieją dwa etapy kodowania: kodowanie rzeczowe oraz kodowanie teoretyczne. Kodowanie rzeczowe zaczyna się od kodowania otwartego, polegającego na wielostronnej analizie tekstu w celu znalezienia możliwie największej liczby kategorii analitycznych, a kończy się na kodowaniu selektywnym, czyli wybieraniu do dalszych analiz kategorii najbardziej reprezentatywnych dla problemu badań. Kodowanie teoretyczne to formułowanie hipotetycznych wyjaśnień dotyczących zależności między wyselekcjonowanymi kategoriami<sup>48</sup>. Tekst wywiadu został zakodowany. Zastosowano kodowanie zogniskowane, na które złożyły się następujące

<sup>39</sup> D. Bazun, *Monar – fenomen ruchu społecznego*, Zielona Góra 2010, s. 152.

<sup>40</sup> P. Senge, dz.cyt., s. 236.

<sup>41</sup> D. Bazun, dz.cyt., s. 166.

<sup>42</sup> P. Senge, dz.cyt., s. 233.

<sup>43</sup> Tamże, s. 233.

<sup>44</sup> D. Bazun, dz.cyt., s. 166.

<sup>45</sup> Tamże, s. 167.

<sup>46</sup> P. Senge, dz.cyt., s. 235.

<sup>47</sup> K. Rubacha, *Metodologia badań nad edukacją*, Warszawa 2008, s. 263.

<sup>48</sup> Tamże, s. 264.

etapy: kodowanie otwarte, selektywne i teoretyczne. Wyróżnionych zostało 30 kategorii analitycznych oraz 30 kodów teoretycznych. Po zakończeniu kodowania otwartego przeprowadzony został drugi etap kodowania teoretycznego – kodowanie selektywne – w którym wyodrębnia się centralne z punktu widzenia problematyki badań kategorie analityczne, będące przedmiotem reprezentacji danych. Są to następujące kategorie:

*powstanie PAH*

kat1 (wp1, k1, d1) oraz kodteo1

*sformułowanie misji organizacji*

kat2 (wp2, k2, kon2) oraz kodteo2

*określone (stałe) cele organizacji*

kat3 (wp3, kon3) oraz kodteo3

*obraz przeszłości organizacji*

kat4 (kon4) oraz kodteo4

*kierunki zmian – ku nowym działaniom*

kat5 (d5, kon5) oraz kodteo5

*kierunki zmian – ku profesjonalizacji*

kat6 (wp6, d6, kon6) oraz kodteo6

*dobre strony profesjonalizacji*

kat7 (d7, kon7) oraz kodteo7

*złe strony profesjonalizacji*

kat8 (d8, kon8) oraz kodteo8

*specjaliści potrzebni w organizacji*

kat12 (kon12) oraz kodteo12

*chęć wielokierunkowego rozszerzania działań*

kat14 (kon14) oraz kodteo14

*postępujący rozwój organizacji*

kat15 (d15) oraz kodteo15

*ograniczona umiejętność uczenia się na błędach*

kat16 (wp16, k16, kon16) oraz kodteo16

*silne zaangażowanie ludzi w pracę*

kat17 (k17, wi17, d17, kon17) oraz kodteo17

*dążenie do realizacji wizji*

kat18 (wp18, wi18, d18, kon18) oraz kodteo18

*organizowanie szkoleń kompatybilnych*

*ze stanowiskiem*

kat19 (wp19, k19, d19, kon19) oraz kodteo19

*szkolenia wewnętrzne*

kat20 (wp20, k20, d20) oraz kodteo20

*zaufanie do pracowników i przełożonych*

kat22 (kon22) oraz kodteo22

*sukces całej organizacji determinowany sukcesami*

*każdego z członków organizacji*

kat23 (k23, kon23) oraz kodteo23

*zdolność przyznawania się do niewiedzy*

kat24 (wp24, k24, kon24) oraz kodteo24

*wymiana wiedzy z otoczeniem*

kat25 (k25, kon25) oraz kodteo25

*tworzenie zespołów zadaniowych*

kat26 (d26, kon26) oraz kodteo26

*trudność w bezrefleksyjnym przyjmowaniu świata*

kat27 (wp27, d27) oraz kodteo27

*próby protestu w sprawie narzucanych kwestii*

kat28 (wp28, wi28, d28, kon28) oraz kodteo28

*kwestionowanie utartych schematów myślenia*

kat29 (wi29, kon29) oraz kodteo29

*radość z osiągniętych celów*

kat30 (kon30) oraz kodteo30

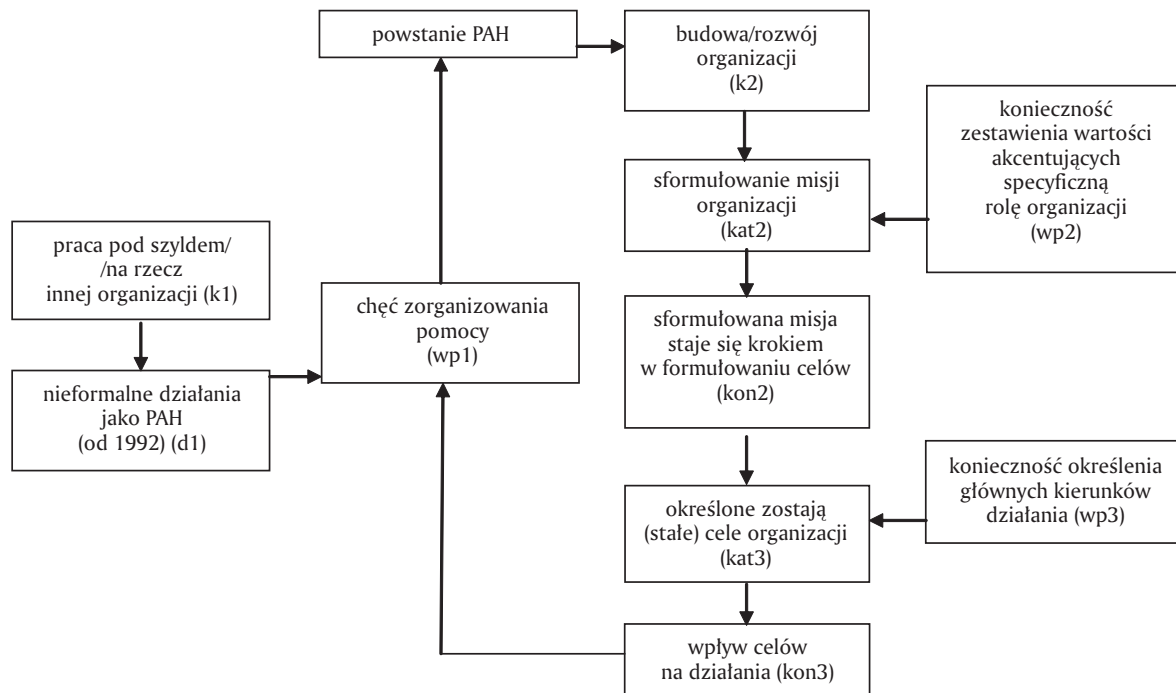
Przeprowadzone kodowanie selektywne doprowadziło do wyróżnienia 25 kategorii analitycznych. Decyzja o wyborze tych kategorii związana była z problematyką badań. Zakodowany materiał stanowi podstawę do reprezentacji danych.

Po zakończeniu kodowania danych przystąpiono do drugiego etapu analizy – reprezentacji danych. Jest to procedura analityczna zmierzająca do zestawienia kodów w celu zbudowania teorii ugruntowanej. Wyróżnia się najczęściej trzy grupy metod reprezentacji danych: sekwencyjną analizę dyskursu służącą poznawaniu reguł, według których jego uczestnicy budują własne wizje świata, sekwencyjną analizę narracji służącą wydobyciu logicznych i treściowych następstw w życiu badanego oraz szacowanie współwystępowania, czyli wyszukiwanie regularności, pojawiania się zlepków zdarzeń lub znaczeń<sup>49</sup>. Dane, które udało się uzyskać w toku badania, pozwalają na przeprowadzenie szacowania współwystępowania. Układano je we wszystkie możliwe sekwencje, sprawdzając, które kody się w nich powtarzają. Wynik tej pracy jest następujący: kategorie kat5 i kat6 połączono z konsekwencjami kon4 ze względu na podobieństwo treściowe, kon5 i działania d5 dotyczą tego samego zagadnienia – wychodzenia z działaniami poza granice Polski; kon14 i warunki przyczynowe wp6 zostały połączone ze sobą ze względu na ten sam charakter pomocy, o której opowiadają; d7, kat14 i kat15 połączono ze względu na temat, jaki poruszają, tj. działania w szerszym zakresie; d6 i kon12 opisują to samo następstwo występujące w procesie profesjonalizacji; wp20 dopełnia kon19; kat25 dotyczy procesu zdolności przyznawania się do niewiedzy; wp28 i wp27 oraz d28 i d27 mają taką samą treść. Działanie doprowadziło do zaprojektowania sieci powiązań przyczynowych pomiędzy badanymi kategoriami. Powiązania te pozwoliły na przygotowanie not teoretycznych, które stworzą tekst teorii ugruntowanej w danych, dotyczącej ściśle przejawów badanego zjawiska w organizacji pozarządowej – Polskiej Akcji Humanitarnej. Wszystkie stworzone hipotetyczne wyjaśnienia zostały na dalszym etapie poddane weryfikacji. Weryfikację przeprowadzono, opierając się na literaturze przedmiotu oraz zgromadzonych i zinterpretowanych wcześniej danych zastanych dotyczących organizacji pozarządowej oraz organizacji uczącej się.

### Reprezentacja danych

Z sieci powiązań utworzonej z wp1, k1, d1, kat2, wp2, k2, kon2, kat3, wp3, kon3 wyłania się schemat zprezentowany na rysunku 1.

<sup>49</sup> Tamże, s. 275.

**Rysunek 1. Reprezentacja sieci powiązań: powstanie PAH**

Źródło: opracowanie własne

**Nota<sup>50</sup> 1:** Budowa i rozwój organizacji pozarządowej PAH wiązały się z koniecznością zestawienia wartości akcentujących specyficzną rolę organizacji – czego wyrazem było sformułowanie misji. Sformułowana misja była krokiem w formułowaniu celów, będących wyrazem konieczności określenia głównych kierunków działania. Sformułowane cele miały wpływ na działania – takie jak dążenie do zorganizowania pomocy, będące pierwotnym celem organizacji i głównym powodem powstania PAH.

Z sieci powiązań utworzonej z kat4, kon4, kon5, wp6, d6, kon6, d7, kon7, d8, kon8 wyłania się schemat przedstawiony na rysunku 2.

**Nota 2:** Postępujący rozwój organizacji jest wynikiem refleksji nad obrazem przeszłości organizacji, która spowodowała wypracowanie nowych kierunków zmian, takich jak wychodzenie z działaniami PAH poza granice Polski oraz postępujący proces profesjonalizacji w organizacji. Następstwa profesjonalizacji, takie jak zwiększona liczba koniecznych do wykonania prac administracyjnych oraz hamowanie ideowości działań, a także dostrzeżone zanikanie powołania i społecznikostwa, ocenia się jako negatywne. Postępująca profesjonalizacja ma też jednak pozytywne aspekty, np. działanie w szerszym zakresie – zgodne z przepisami prawa. Konieczne przestrzeganie prawa

wyklucza zarzuty co do nieprawidłowości procedur administracyjno-prawnych, wpływając na transparentność działań. Jednym z wymogów profesjonalizacji i podłożem jej postępu w organizacji jest zatrudnianie specjalistów i budowanie wyraźnej struktury organizacji.

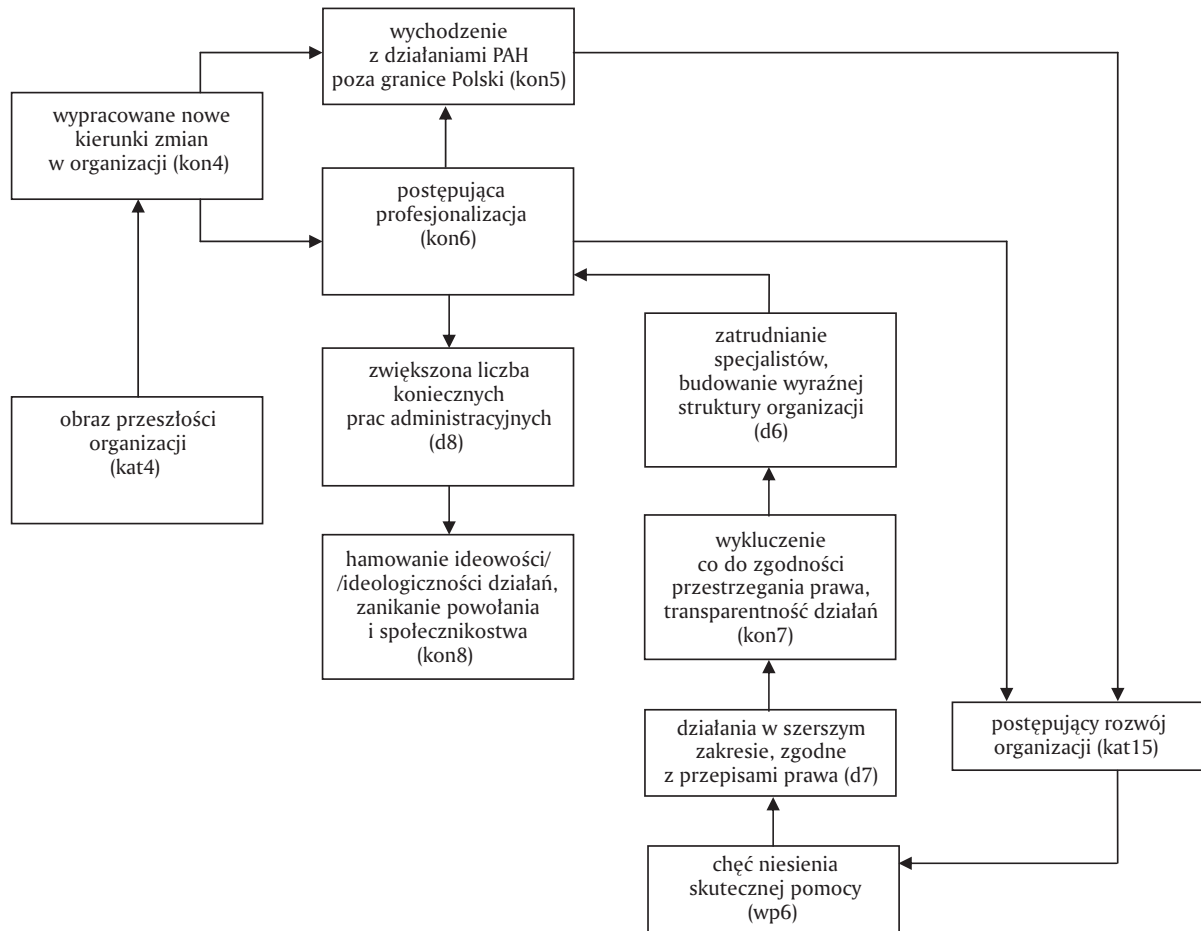
Z sieci powiązań utworzonej z d15, kat17, kat22, kon22, kat23, kon23, wp24, k24, kon24, kat30, kon30 wyłania się schemat przedstawiony na rysunku 3.

**Nota 3:** Sukces całej organizacji determinowany jest w opinii badanego sukcesami każdego z członków organizacji. Kiedy ktoś zobligowany jest do udzielenia pomocy osobie o nią proszącej, służąc taką pomocą, wpływa na rozwój współpracy. Zaufanie generuje swobodę rozumianą jako możliwość wyrażania niezadowolenia przez członków organizacji. Zaufanie i swoboda w relacjach z innymi buduje silną, spełnioną grupę, charakteryzującą się poczuciem satysfakcji z pracy, chętnie dążącą przez działania do budowania dojrzałej organizacji. Realizacja celów i działań dokonuje się przy silnym zaangażowaniu ludzi w pracę i ich wspólnej radości z osiągnięcia założonych rezultatów.

Z sieci powiązań utworzonej z kat16, wp16, kon16, kat27, wp27, d27, kat28, wi28, kon28, kat29, wi29 wyłania się schemat przedstawiony na rysunku 4.

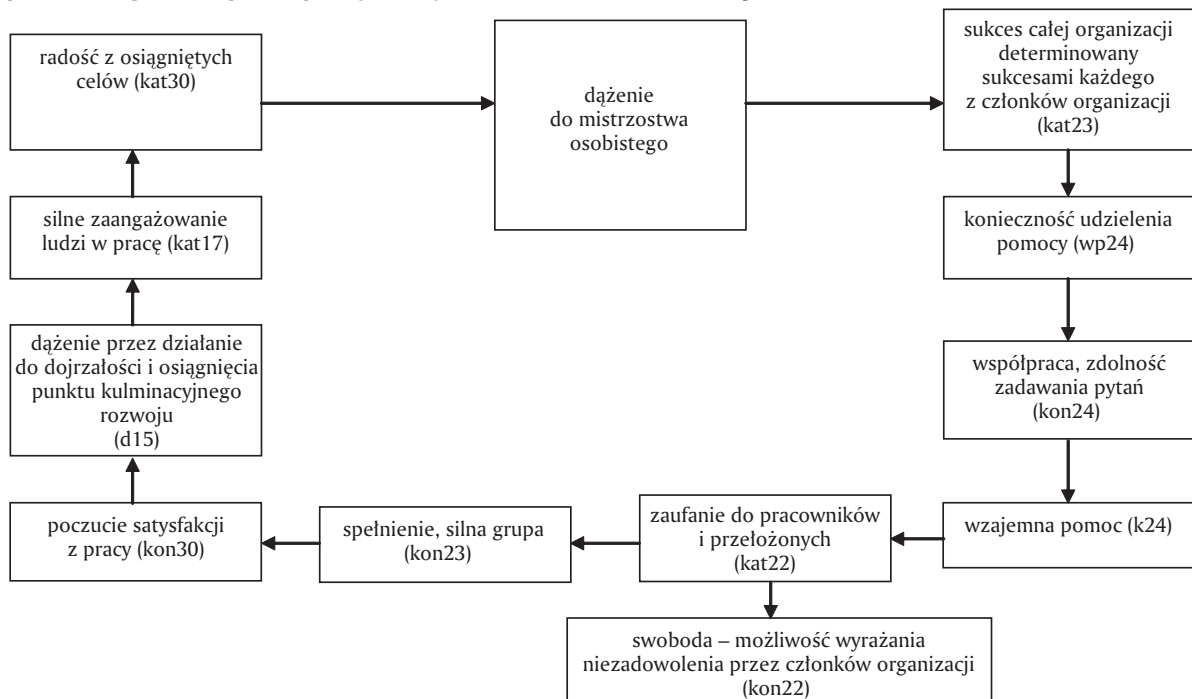
<sup>50</sup> Noty teoretyczne tworzą tekst teorii ugruntowanej. Formułując teorię ugruntowaną, trzeba skorzystać z kodów teoretycznych, które tworzone były bezpośrednio w trakcie kodowania tematycznego otwartego. Działanie takie było możliwe i uzasadnione – materiał do kodowania podpowiadał badaczowi pomysły na formułowanie hipotetycznych twierdzeń teoretycznych dotyczących badanej rzeczywistości. Twierdzenia te nałożone zostały na sieć powiązań, zweryfikowane i zapisane w postaci not teoretycznych. Źródło: K. Rubacha, *Metodologia badań nad edukacją*, Warszawa 2008, s. 278.

**Rysunek 2. Reprezentacja sieci powiązań: rozwój organizacji**



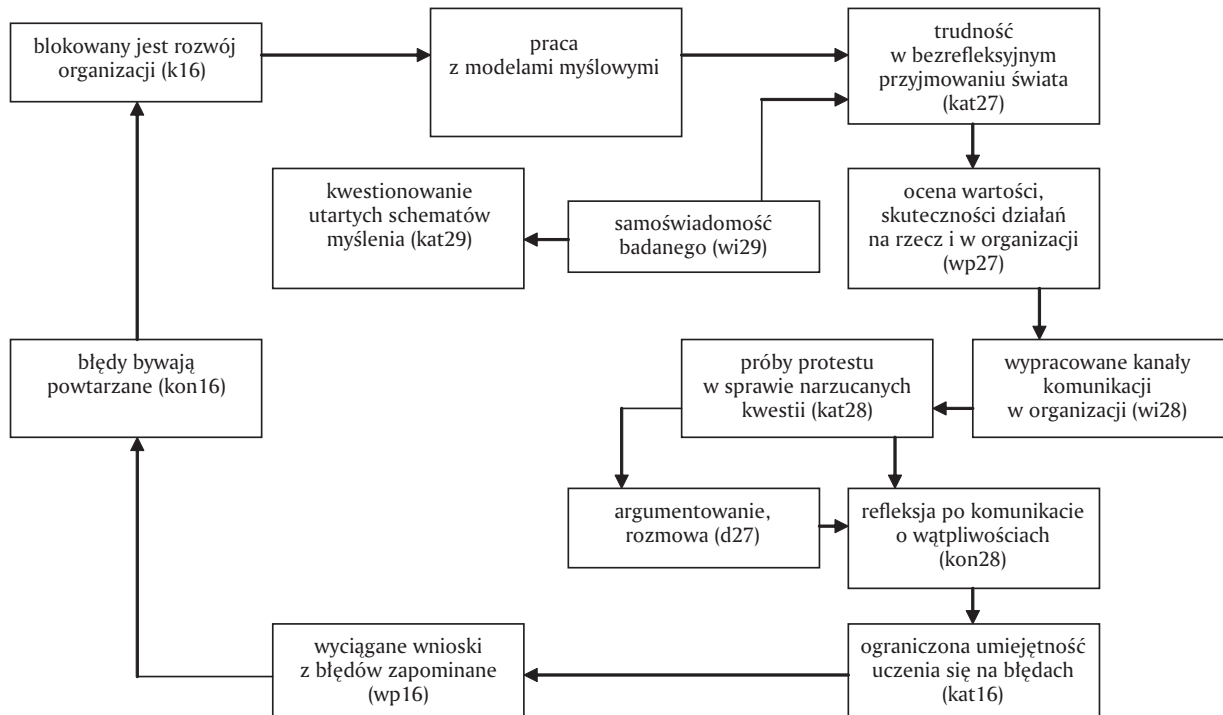
Źródło: opracowanie własne

**Rysunek 3. Reprezentacja sieci powiązań: dążenie do mistrzostwa osobistego**



Źródło: opracowanie własne



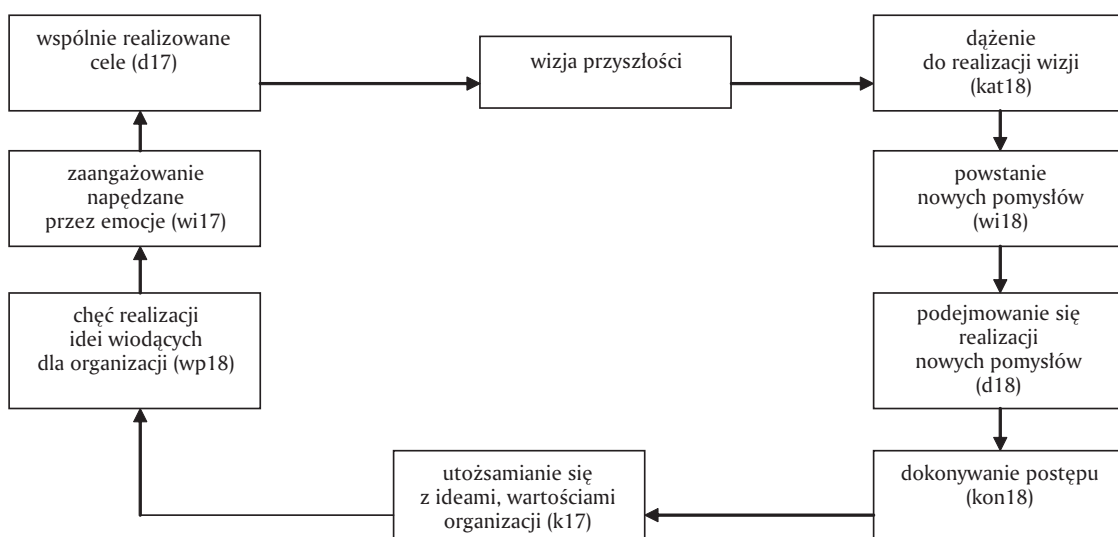
**Rysunek 4. Reprezentacja sieci powiązań: praca z modelami myślowymi**

Źródło: opracowanie własne

**Nota 4:** Samoświadomość jest warunkiem koniecznym podejmowanych prób kwestionowania przez badanego utartych osobistych schematów myślenia i uczuciem towarzyszącym trudności w bezrefleksyjnym przyjmowaniu świata. Wszelka refleksja prowadzi do wnikliwej oceny wartości i skuteczności działań podejmowanych w organizacji i na jej rzecz, po której – dzięki wypracowanym kanałom komunikacji – odważnie podejmuje się próby protestu w sprawie narzucanych odgórnie kwestii wymagających podjęcia i rozwiązania – niemniej jednak protest ten

musi być przedmiotem rozmowy i zostać dobrze uargumentowany. Kiedy problem już zostanie zgłoszony i wyjaśniony, następuje refleksja przelozonych na temat wątpliwości, jednak przez ograniczoną zdolność uczenia się na błędach wyciągnięte wnioski zostają zapomniane. W konsekwencji błędy bywają powtarzane, co jest realną przyczyną blokowania rozwoju organizacji.

Z sieci powiązań utworzonej z k17, wi17, d17, kat18, wi18, d18, kon18 wyłania się schemat przedstawiony na rysunku 5.

**Rysunek 5. Reprezentacja sieci powiązań: wizja przyszłości**

Źródło: opracowanie własne

# Polska Akcja Humanitarna jako organizacja ucząca się...

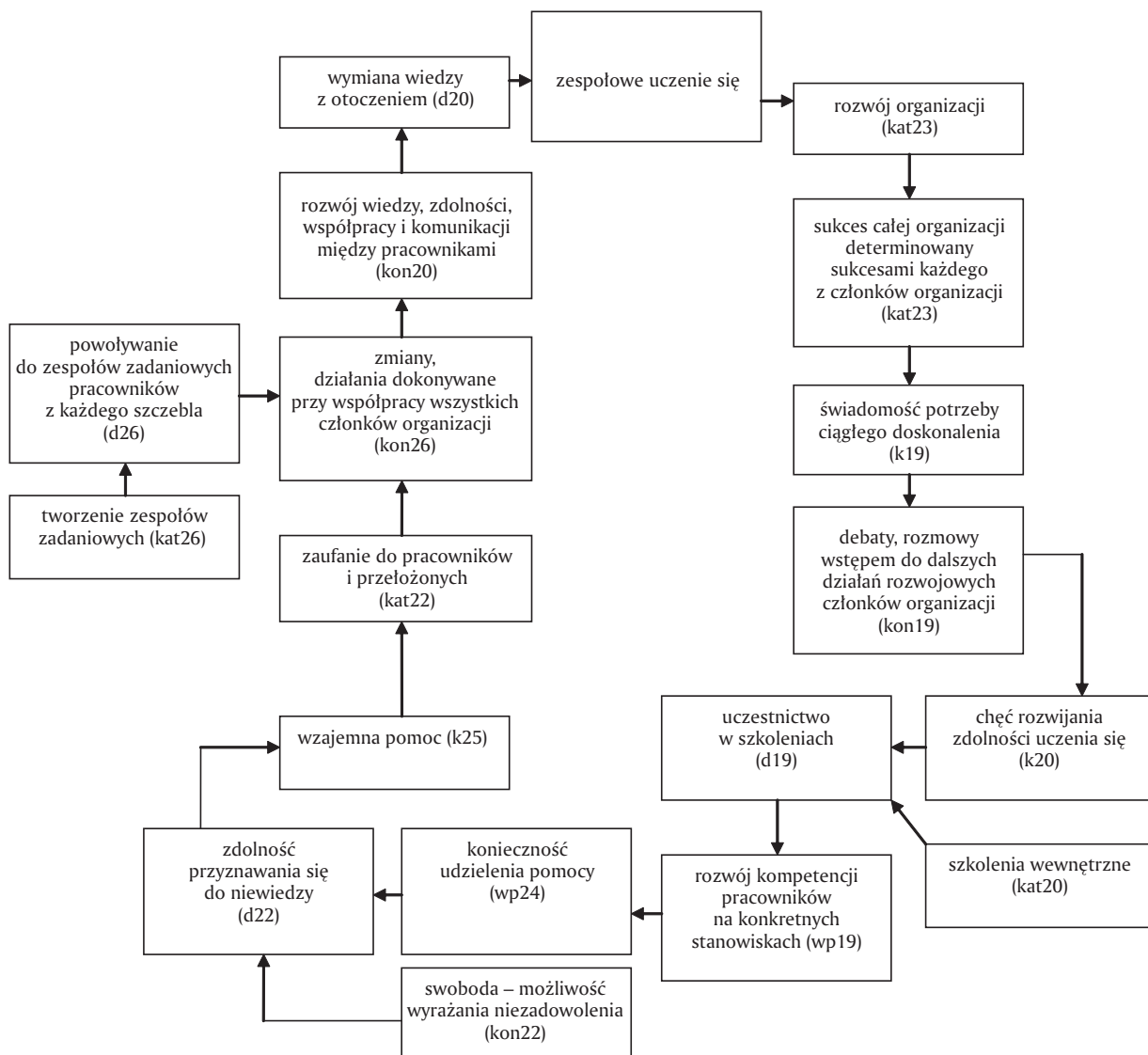
**Nota 5:** Dążenie do realizacji wizji jest warunkiem i konsekwencją powstawania nowych pomysłów i ich realizacji. Poprzez podejmowanie nowych wyzwań dokonuje się postęp. Widoczne zadowalające rezultaty powodują utożsamianie się członków organizacji z ideami i wartościami organizacji, na której rzecz chętnie się działa. Chęć działania staje się podłożem zaangażowania napędzanego przez emocje w procesie wspólnego realizowania celów.

Z sieci powiązań utworzonej z wp19, k19, d19, kon19, k20, d20, kon20, kat22, kon22, kat23, k23, wp24, k24, kon25, kat26, d26 wyłania się schemat przedstawiony na rysunku 6.

**Nota 6:** Dowodem na występowanie w organizacji zespołowego uczenia się, które bez wątpienia prowadzi do rozwoju organizacji uczącej się, jest świadomość jej przedstawicieli, że do sukcesu całej organizacji konieczny jest sukces każdego z jej członków. Ten filar podpierany jest ponadto

świadomością konieczności ciągłego doskonalenia się, które staje się realne dzięki debatom na temat potrzeb rozwojowych członków organizacji. Każdy z nich wykazuje chęć rozwijania zdolności uczenia się, którą może zaspokoić poprzez uczestnictwo w organizowanych szkoleniach, służących m.in. rozwojowi kompetencji pracowników na konkretnych stanowiskach. Ci z odpowiednim zasobem zdobytej wiedzy zobowiązani są do udzielania pomocy innym członkom organizacji. W przypadku nieumiejętności udzielenia pomocy potrafią przyznać się do własnej niewiedzy. W organizacji poczucie zaufania i wzajemnej pomocy prowadzi do dokonywania zmian i podejmowania działań we współpracy wszystkich członków organizacji. W ramach wspólnych działań tworzone są zespoły zadaniowe, w których szeregi powoływani są pracownicy każdego szczebla. Taka atmosfera rozwija wiedzę, zdolności i współpracę, usprawnia komunikację między pracownikami, a także jest podstawą do wymiany wiedzy z otoczeniem.

**Rysunek 6. Reprezentacja sieci powiązań: zespołowe uczenie się**



Źródło: opracowanie własne

Analiza zebranego materiału pozwoliła na sformułowanie wymienionych wniosków opisanych w notach, które odnoszą się wyłącznie do jednostkowych miejsc i indywidualnych doświadczeń, nie można ich natomiast odnieść do szerszej populacji. Należy je rozpatrywać wyłącznie w kontekście opisywanej organizacji.

Praca w grupie, tworzenie zespołów zadaniowych to regularna praktyka PAH. Jeszcze więcej czasu poświęca się w organizacji na dyskusje grupowe, rozmowy i edukację zespołową. Dzięki wypracowanym kanałom komunikacji pracujące zespoły są dobrze o wszystkim poinformowane. Dzięki szkoleniom wewnętrznym, które inicjują liderzy organizacji, zwiększa się indywidualny wkład jednostek we wspólne czynienie dobra. Poszczególne jednostki osadzone są w roli ekspertów, co prowadzi do wzrostu poczucia przynależności do grupy i całej organizacji. To generuje chęć współpracy, poczucie zaufania, wzrost zaangażowania. Zespołowe uczenie się przyczyniło się do zbudowania wspólnej wizji, pozwalającej każdemu z członków zespołu pracować na osiągnięcie wspólnego celu, niezależnie od jego pozycji w organizacji. Angażując pracowników każdego szczebla w działania mające na celu stworzenie wspólnych zasad, tworząc regulaminy, statuty, kodeksy, pisząc projekty, PAH podjęła udaną próbę pokazania pracownikom procesów zachodzących w organizacji, aby mogli spojrzeć na nią jako całość i mieli świadomość, że mają wpływ na wszystko, co się w niej dzieje. Mistrzostwo osobiste osiąga się w organizacji poprzez stawianie pracownikom ambitnych celów, których realizacja dokonuje się przy silnym zaangażowaniu ludzi w pracę i ich wspólnej radości z osiągania założonych rezultatów. Jak się wydaje, w PAH udało się stworzyć warunki do tego, żeby członkowie organizacji czuli się bezpiecznie, swobodnie i realizowali własne cele, które są nierzadko tożsame z celami organizacji. Udało się ponadto współpracę między członkami organizacji, tworzącymi zgrany zespół, w którym szanuje się partnerstwo i indywidualność. PAH stworzyła więc członkom organizacji warunki, w których mogą i będą mogli się uczyć.

### Podsumowanie

Współczesne zmiany społeczne i gospodarcze, nowe potrzeby rynku pracy, tworzenie się gospodarki opartej na wiedzy stają się wyzwaniem,

które wyznaczają nowe podejście do edukacji w obszarze uczenia się przez całe życie. W latach 80. XX w. – w odpowiedzi na nowe warunki życia i pracy – rozwinęło się w krajach Europy Zachodniej zainteresowanie uczeniem się w sytuacji pracy, które przekształca przedsiębiorstwo w organizację uczącą się. Istotą 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 przed kogoś lub coś innego do spostrzeżenia, że nasze własne działania tworzą problemy, których doświadczamy. Organizacja ucząca się to miejsce, gdzie ludzie odkrywają na nowo, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość i jak mogą ją zmieniać. [...] Prawdziwe uczenie się w tym kontekście sięga do sedna tego, co to znaczy być człowiekiem. Dzięki uczeniu się jesteśmy w stanie zrobić coś, czego inaczej nie byłibyśmy w stanie zrobić, postrzegamy świat i nasze relacje z nim, rozwijamy nasze możliwości twórcze i stajemy się częścią twórczych procesów życia*<sup>51</sup>. Wspominając o innowacji w kontekście ludzkich zachowań, P. Senge mówi o dyscyplinach, a przez dyscyplinę rozumie zarys teorii i techniki, które muszą być poznawane i doskonalone, aby mogły być zastosowane w praktyce. Dyscyplina jest ścieżką prowadzącą do pozyskania pewnych umiejętności lub kompetencji. Jak w niemal każdej dyscyplinie, niektórzy ludzie mają wrodzony talent, ale każdy poprzez ćwiczenie może osiągnąć pewien stopień biegłości. W ślad za pojęciem organizacji uczącej się powstały pokrewne pojęcia, m.in. uczące się społeczeństwo, którego fundamentem jest idea uczenia się przez całe życie.

Tworzenie organizacji uczących się może prowadzić do rozwoju ludzi, którzy doskonalą mistrzostwo osobiste i którzy uczą się wydobywać na światło dzienne oraz restrukturyzować swoje modele myślowe we współpracy z innymi. Mając na uwadze znaczenie organizacji we współczesnym świecie, trzeba stwierdzić, iż *może to być jednym z najbardziej znaczących kroków w kierunku umożliwienia nam zaprogramowania się od nowa, zmieniającego nie tylko to, co myślimy, ale także jak myślimy. W tym sensie organizacje uczące się mogą okazać się narzędziem nie tylko ewolucji organizacji, ale ewolucji inteligencji rodzaju ludzkiego*<sup>52</sup>.

Bibliografia i netografia dostępne są w wersji internetowej czasopisma.

<sup>51</sup> P. Senge, dz.cyt., s. 25–26.

<sup>52</sup> Tamże, s. 357.