

**Zbigniew Antczak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## PROCES UCZENIA W ORGANIZACJI (ROZWAŻANIA EKSPLORACYJNO-SEMANTYCZNE)

---

**Streszczenie:** Autor dokonał przeglądu literatury, a także analizy zakresów znaczeniowych pojęć związanych z procesem uczenia się w organizacji. Następnie w prezentowanym tekście zawarł jakościowe podsumowanie rozważań.

**Słowa kluczowe:** uczenie się, cykl uczenia się, pojedynczy cykl/pętla uczenia się, podwójny cykl/pętla uczenia się, uczenie się w warunkach niepewności, organizacyjne uczenie się.

### 1. Wstęp

Proces uczenia, tj. pozyskiwania i przetwarzania wiedzy (ujęcie *knowledge management*), przebiega na poziomach: jednostki, grupy i/lub organizacji, stanowiąc swoistą całość. Autor w rozważaniach przyjął więc założenie, że podczas uczenia ma miejsce proces wielopoziomowego holizmu (jest swoistą całością). W literaturze można znaleźć wiele ujęć koncepcji i modeli problemu uczenia. W związku z tym poza przeglądem literatury celem rozważań były diagnoza zakresów znaczeniowych pojęć związanych z uczeniem w organizacji oraz ich koncepcyjne uporządkowanie. Rozważania porządkowało dążenie do przedstawienia własnego modelu (usprawniającego proces) wielopoziomowego uczenia. Zagadnienia związane np. z korzyściami czy barierami uczenia zostawiono poza obszarem dywagacji.

### 2. Zakresy znaczeniowe pojęcia uczenia się

Uczenie się (*learning*; od: uczyć się) najogólniej to: „1. przyswajanie sobie pewnego zasobu wiedzy, wiadomości z jakiejś dziedziny, zdobywanie jakiejś umiejętności; studiowanie coś, kształcenie się; wyrabianie sprawności, nawyków itd. (...) 2. wdrażanie się, przyzwyczajanie się do czegoś; branie przykładu z kogoś, z czegoś; wyciąganie wniosków z doświadczeń”<sup>1</sup>. W naukach o zarządzaniu uczenie się (kształcenie) bywa rozumiane jako „wszystkie działania dotyczące rozwoju [rozwój

---

<sup>1</sup> *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1991-1992; I. Nawara, *Uczenie się*, [w:] T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.

to] perspektywiczna inwestycja w ludzi (...) [polegająca na:] możliwości nabywania różnego rodzaju doświadczeń} zasobów ludzkich”<sup>2</sup>. Psychologowie postrzegali proces uczenia się np. jako modyfikowanie zachowań jednostki wskutek doświadczeń<sup>3</sup>. W literaturze (z drugiej połowy XX i początku XXI w.) poświęconej uczeniu i szkoleniom proces ten ujmowany bywa w postaci cyklu. Cykl uczenia się (*learning cycle*) jest procesem „nabywania nowych elementów wiedzy i umiejętności, przypominania już funkcjonujących w systemie poznawczym jednostki oraz łączenia pierwszych z drugimi w procesie wykonywania zadań, analizy ich przebiegu, wyciągnięcia wniosków oraz aplikowania ich w kolejnych zadaniach” (cykl: doświadczenie, analiza, konkluzje, adaptacja)<sup>4</sup>.

### 3. Proste modele uczenia

W początku XX w. H. Le Châtelier, popularyzując poglądy F.W. Taylora, opracował cykl działania zorganizowanego, zawierającego w sobie zagadnienia pozyskiwania wiedzy i uczenia się, składający się pięciu etapów: (1) wyboru celu (cel powinien być: jedyny, jasno określony, ograniczony – gdyż środki, którymi dysponujemy, by go osiągnąć, też takie są, użyteczny), (2) zbadania środków oraz warunków, by cel osiągnąć, (3) przygotowania warunków i środków, które zostały uznane za nieodzowne, (4) wykonania przyjętego planu, (5) kontroli uzyskanych wyników. W zarządzaniu funkcjonuje on w uproszczonej wersji: preparacji (przygotowania działania), realizacji i kontroli, czy też w postaci koła W.E. Deminga (który spopularyzował cykl W.A. Shewharta (planuj – zrób – przeanalizuj – działaj), zawierającego chronologicznie uporządkowane postępowanie: *Plan – Do – Check – Act* (planowanie – działanie – kontrola – doskonalenie))<sup>5</sup>.

Znanych cyklicznych modeli uczenia się w literaturze problemu jest kilka, np. modele eksperymentalnego uczenia się K. Lewina czy uczenia się przez doświadczenie D. Kolba (obserwacja i refleksja, formowanie abstrakcyjnych koncepcji i generalizacji, sprawdzanie koncepcji w różnych sytuacjach oraz zdobywanie konkretnych doświadczeń)<sup>6</sup>. E.H. Schein w swoim modelu uczenia się wyróżnił cztery

<sup>2</sup> A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

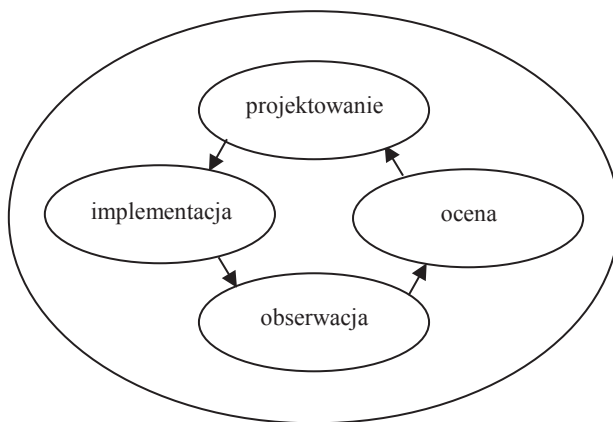
<sup>3</sup> S. Baley, *Psychologia wychowawcza w zarysie*, PWN, Warszawa 1965; Z. Włodarski, *Psychologia uczenia się*, PWN, Warszawa 1999.

<sup>4</sup> I. Nawara, wyd. cyt.

<sup>5</sup> Z. Antczak, *Cykl działania zorganizowanego*, [w:] T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997; Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1997; W. Piotrowski, *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995; K. Szoltysek, *Postępy wiedzy o jakości*, [w:] W. Ładoński, K. Szoltysek (red.), *Zarządzanie jakością*, t. 1, *Systemy jakości w organizacji*, AE, Wrocław 2005.

<sup>6</sup> D. Kolb, *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1984.

etapy: obserwacji, emocjonalnej reakcji, rozstrzygnięcia oraz interwencji<sup>7</sup>, a C. Argyris i D.A. Schön zdiagnozowali trzy fazy; są to: odkrywanie, pomysł/rozwiązanie problemu oraz realizacja<sup>8</sup>. D. Kim swój cykl uczenia nazwał OADI (*observe, assess, design and implement* – zaobserwuj (zdobądź konkretne doświadczenie), oceń (refleksja z obserwacji), zaprojektuj (sformułuj rozwiązanie) i zastosuj (zweryfikuj w realizacji)) (zob. rys. 1)<sup>9</sup>. M. Kossowska i I. Sołtysińska proponują dla OADI polską nazwę – ZOZZ, co oznacza: zaobserwuj, oceń, zaprojektuj i zastosuj<sup>10</sup>. Jak wskazuje J. Rokita, model ten „nie uwzględnia pamięci, która odgrywa kluczową rolę w powiązaniu uczenia się indywidualnego z organizacyjnym”<sup>11</sup>.



**Rys. 1.** Model uczenia się OADI (*observe, assess, design and implement*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.H. Kim, *The link between individual and organizational learning*, „Sloan Management Review” 1993, Vol. 35, No. 1.

Książka P.M. Senge pt. *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się* (zob. rys. 5)<sup>12</sup> i rozważania w niej zawarte wpływ wywarły m.in. na model

<sup>7</sup> E.H. Schein, *Process Consultation*, t. 2, *Lesson for Managers and Consultants*, Reading, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1987.

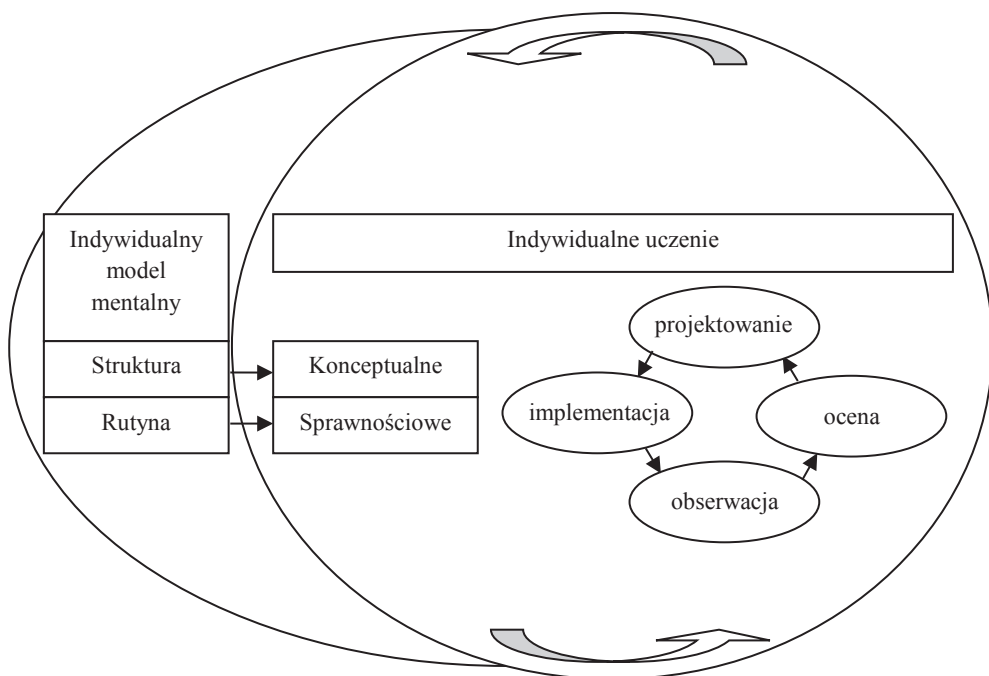
<sup>8</sup> C. Argyris, D.A. Schön, *Organizational learning. A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1978.

<sup>9</sup> D.H. Kim, *The link between individual and organizational learning*, „Sloan Management Review” 1993, Vol. 35, No. 1.

<sup>10</sup> M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

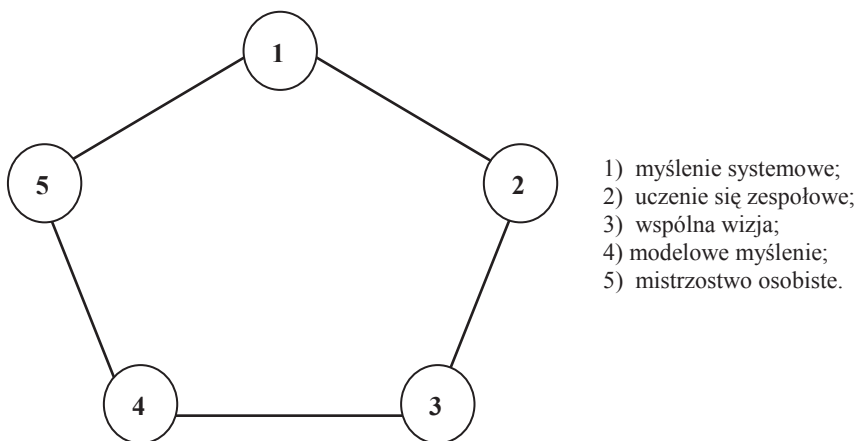
<sup>11</sup> J. Rokita, *Uczenie się indywidualne a uczenie się organizacji*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, AE, TNOiK Oddział Kraków, Kraków 2000.

<sup>12</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.



**Rys. 2.** Model uczenia się OADI – MM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.H. Kim, *The link between individual and organizational learning*, „Sloan Management Review” 1993, Vol. 35, No. 1.



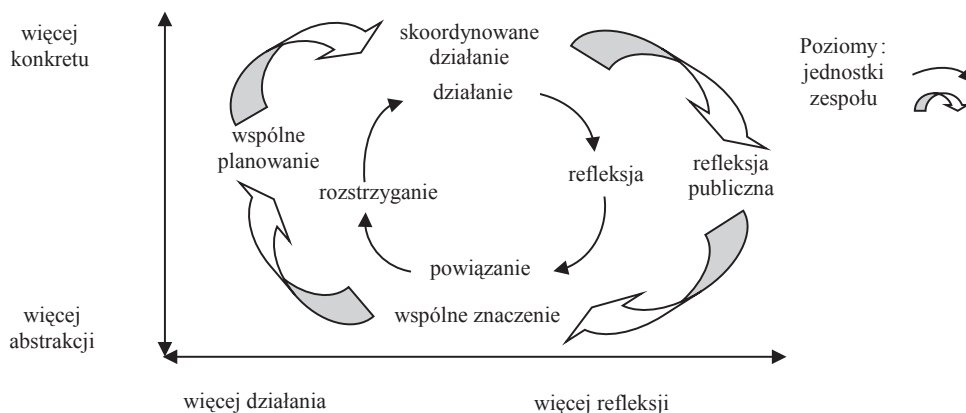
**Rys 3.** Uczenie się z perspektywy organizacji uczącej się według P.M. Senge

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

D. Kim, ukazując, że w pamięci jednostki znajduje się swoiste odzwierciedlenie rzeczywistości, zarówno będące rezultatem jej postrzegania, jak i przekładające się na jej działania. Znalazło to wyraz w tzw. modelu mentalnym OADI (OADI – MM<sup>13</sup>; zob. rys. 2), który uwzględnia to, „jak gromadzone są informacje w zależności od kontekstu sytuacyjnego. Jest on (...) jak kod źródłowy komputerowego systemu operacyjnego (...) [służący] do projektowania innych kodów źródłowych w oparciu o wiedzę *know-why*, umożliwiającą dokonanie odpowiedniego wyboru (...) charakteryzuje [go] indywidualna wiedza o świecie i rozumienie go, tworzy pewien kontekst, za pomocą którego interpretujemy nowe fakty”<sup>14</sup>.

#### 4. Złożone modele uczenia

Także na poziomie grupy oraz organizacji funkcjonują w literaturze różne modele uczenia się. R.B. Ross, B.J. Smith i Ch. Roberts w książce *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka* zaproponowali koło uczenia się (zob. rys. 4)<sup>15</sup>. Według wspomnianych autorów daje ono menedżerowi oraz zespołowi czas na refleksję i przemyślenie problemów, a także przejście od rozważań do aktywności.



**Rys. 4.** Koło (cyklicznego) uczenia się R.B. Rossa, B.J. Smitha i Ch. Roberta

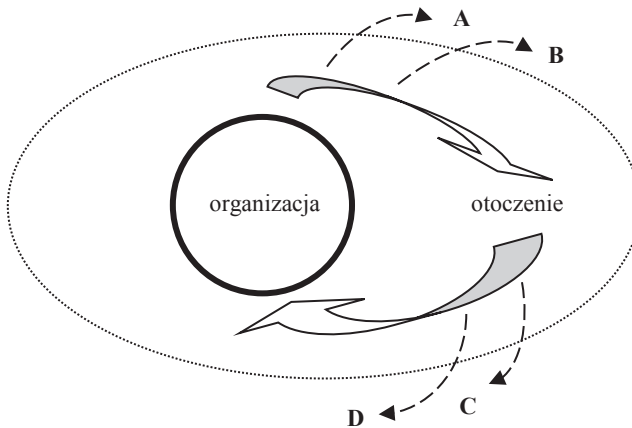
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.B. Ross, B.J. Smith, Ch. Roberts, *Koło uczenia się. Opanowanie rytmu organizacji uczącej się*, [w:] P.M. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna Warszawa 2002.

<sup>13</sup> D.H. Kim, wyd. cyt.

<sup>14</sup> J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003.

<sup>15</sup> R.B. Ross, B.J. Smith, Ch. Roberts, *Koło uczenia się. Opanowanie rytmu organizacji uczącej się*, [w:] P.M. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002.

Model uczenia się w warunkach niepewności (*learning under ambiguity*) J.G. Marcha i J.P. Olsena ujmuje organizację jako system, który w interakcji z otoczeniem uczy się reguł i wpływa na zachowania wchodzących w jej skład jednostek oraz grup. W pewnych sytuacjach, gdy przyczynowo-skutkowe powiązania nie są jasne oraz brakuje refleksji koncepcyjnej, ma miejsce proces niepełnego uczenia. W czterech sytuacjach uczenie jest dysfunkcjonalne ze względu na: (a) zachowania wymuszane pełnią rolę (*role-constrained learning*); (b) stadne uczenie (*audience learning*); (c) irracjonalne poglądy (*superstitions learning*); (d) niepewność (*learning under ambiguity*; zob. rys. 5)<sup>16</sup>.



Rys. 5. Model uczenia się w warunkach niepewności J.G. Marcha i J.P. Olsena

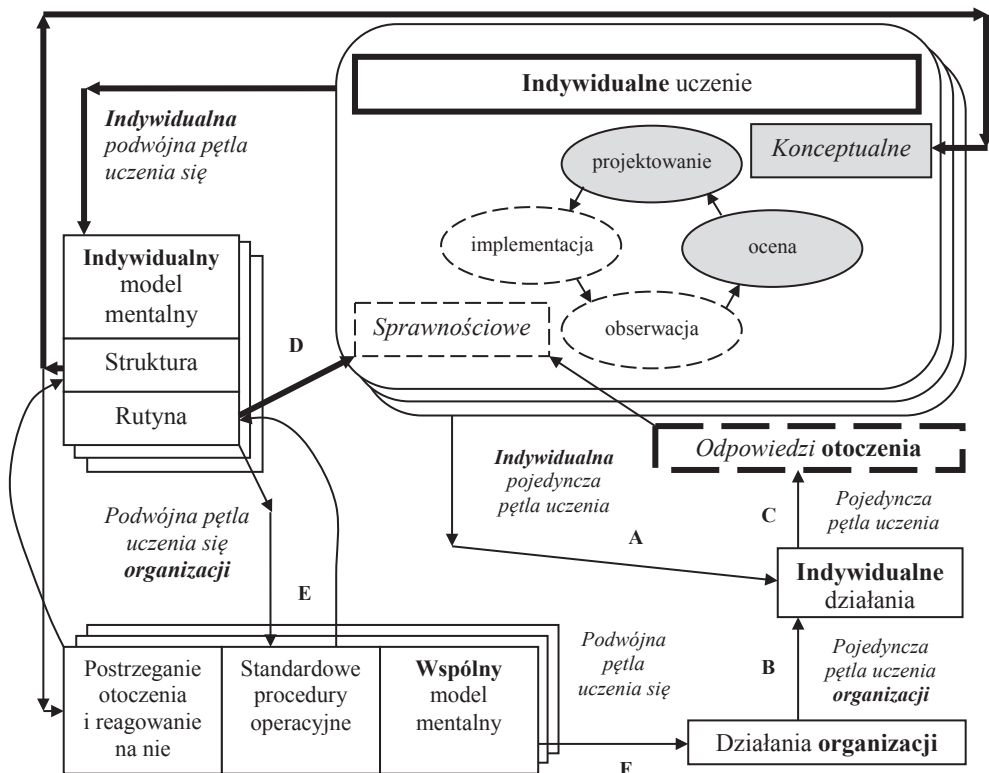
Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.G. March, J.P. Olsen, *The uncertainty of the past. Organizational learning under ambiguity*, „European Journal of Political Research” 1975, Vol. 3, Issue 2.

Często na poziomie organizacji, w jej funkcjonowaniu, ujawniają się problemy związane z integracją, motywowaniem, lojalnością, rozwojem zawodowym, doświadczeniem zdobywanym w działaniu czy transferem/dyfuzją wiedzy (np. jednostka może się uczyć bez organizacji, lecz organizacja nie zdobywa wiedzy bez uczenia się jej uczestników). D. Kim przedstawił model uczenia się OADI – SMM (*observe, assess, design and implement – shared mental models*), który zawiera transformację uczenia indywidualnego w uczenie się organizacyjne z wykorzystaniem podwójnych pętli (zapożyczonych od C. Argyrisa i D.A. Schöna) indywidualnego oraz organizacyjnego uczenia się (przestrzeń, w której funkcjonują normy i wartości<sup>17</sup>), M. Jabłoński wzbogaca koncepcję pętli uczenia się o logikę; w pojedynczej pętli uczenia się – według niego – funkcjonuje logika klasyczna (dwuwartościowa), zaś

<sup>16</sup> J.G. March, J.P. Olsen, *The uncertainty of the past. Organizational learning under ambiguity*, „European Journal of Political Research” 1975, Vol. 3, Issue 2.

<sup>17</sup> D.H. Kim, wyd. cyt.

logika zbiorów rozmytych (*fuzzy logic*; wielowartościowa) jest podstawą w podwójnej pętli uczenia się<sup>18</sup>. J. Rokita model OADI – SMM proponuje uzupełnić typami uczenia w części zapożyczonymi od J.G. Marcha i J.P. Olsena (jest to uczenie się (a) uwarunkowane pełnioną rolą; (b) zbiorowe; (c) w oparciu o przesady, a w części własnymi propozycjami; (d) sytuacyjne (sytuacja niepowtarzalna); (e) fragmentaryczne (brak związku między uczeniem indywidualnym a grupowym/organizacyjnym) i (f) oportunistyczne (wymaga złamania funkcjonujących reguł, gdyż są one przeszkodą w realizacji zadania); zob. rys. 6)<sup>19</sup>.

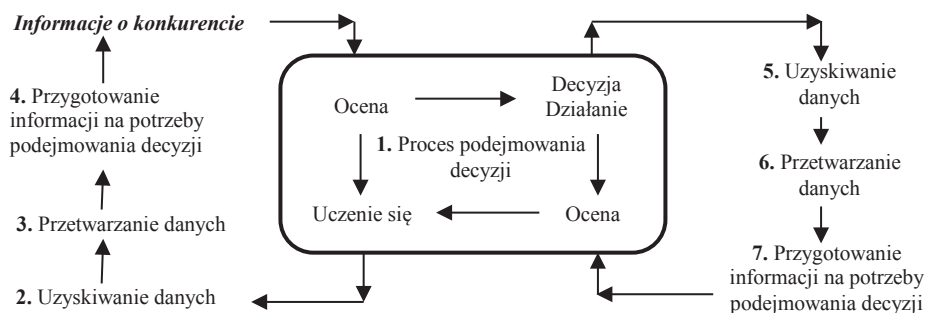


Rys. 6. Model uczenia się OADI – SMM (*observe, assess, design and implement – shared mental models*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.H. Kim, *The link between individual and organizational learning*, „Sloan Management Review” 1993, Vol. 35, No. 1; J. Rokita, *Uczenie się indywidualne a uczenie się organizacji*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, AE, TNOiK Oddział Kraków, Kraków 2000; J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003.

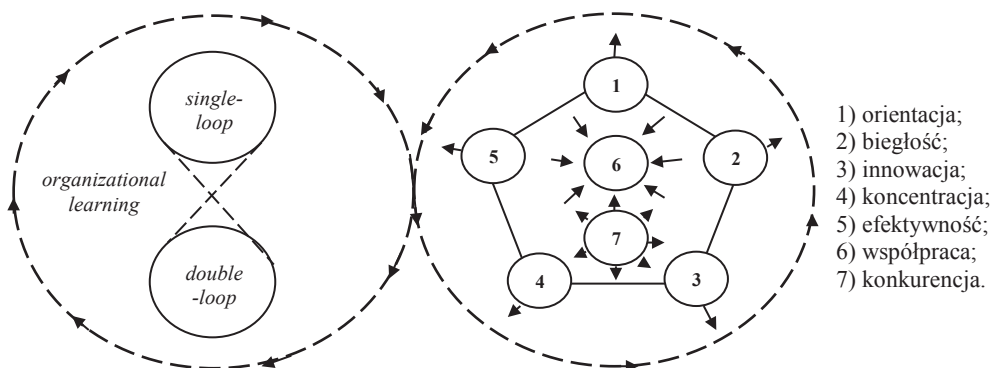
<sup>18</sup> M. Jabłoński, *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

<sup>19</sup> J. Rokita, *Uczenie się indywidualne a uczenie się...*



Rys. 7. Model uczenia się organizacji od konkurentów L. Faheya

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Fahey, *Outwitting outmaneuvering and outperforming competitors*, John Wiley, New York 1999.



Rys. 8. Organizacja ucząca się konkurencyjnie według A. Jashapara

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Jashapara, *Cognition, culture and competition. An empirical test of the learning organization*, „The Learning Organization” 2003, Vol. 1, No. 10.

L. Fahey w rozważaniach o zdobywaniu przewagi konkurencyjnej sformułował model uczenia się organizacji od konkurenta (zob. rys. 7)<sup>20</sup>. A. Jashapara połączył organizacyjne uczenie (jednopętlowe, zachowawcze (*single-loop learning*; „robimy to samo – lepiej”) z dwupętlowym, poznawczo-transformacyjnym (*double-loop learning*; „robimy to samo – inaczej lub robimy coś innego”)) ze strategią (adekwatnym ukierunkowaniem procesów uczenia do sytuacji i/lub planów z pomocą tzw. siedmiu sił efektywnego przedsiębiorstwa H. Mintzberga); zob. rys. 8<sup>21</sup>.

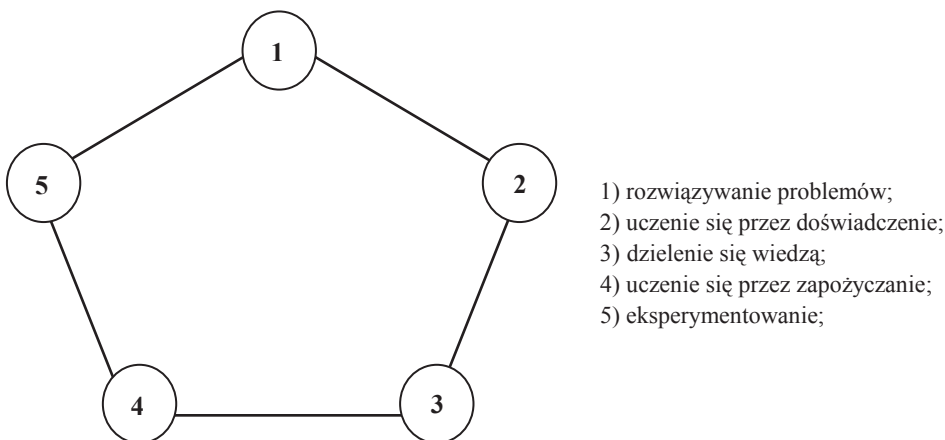
<sup>20</sup> L. Fahey, *Outwitting outmaneuvering and outperforming competitors*, John Wiley, New York 1999.

<sup>21</sup> A. Jashapara, *Cognition, culture and competition. An empirical test of the learning organization*, „The Learning Organization” 2003, Vol. 1, No. 10; H. Mintzberg, *The effective organization. Forces and forms*, „Sloan Management Review” 1991, Vol. 32, No. 2.



Organizacyjne uczenie się (*organizational learning*) scharakteryzować można m.in. następującymi konstatacjami:

- „proces wykrywania i naprawiania błędów”<sup>22</sup>,
- „wiedza o wzajemnych powiązaniach między działaniami organizacji a jej otoczeniem”<sup>23</sup>,
- „stosowanie wniosków z przeszłych działań w bieżących procedurach organizacyjnych”<sup>24</sup>,
- „poprzez procesy przetwarzania informacji następuje zmiana zakresu potencjalnych zachowań”<sup>25</sup>,
- „wiąże się ze zdolnością organizacji do tworzenia, pozyskiwania, transferu wiedzy oraz przekształcania zachowań członków organizacji wskutek nowych wiedzy i wyobrażeń” (zob. rys. 9)<sup>26</sup>,
- „zwiększa się zdolność organizacji do podejmowania efektywnych działań”<sup>27</sup>,



**Rys. 9.** Proces uczenia w cyklu organizacyjnego uczenia się według D.A. Garvina

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.A. Garvin, *Building a learning organization*, „Harvard Business Review” 1993, Vol. 71, No. 4.

- „proces skoordynowanej zmiany systemów, w który wbudowano mechanizmy stworzone dla pracowników i grup pracowniczych, pozwalające im na tworzenie

<sup>22</sup> C. Argyris, D.A. Schön, wyd. cyt.

<sup>23</sup> R.L. Daft, K.E. Weick, *Towards a model of organizations as interpretation systems*, „Academy of Management Review” 1984, Vol. 24, No. 2.

<sup>24</sup> B. Levitt, J.G. March, *Organizational learning*, „Annual Review of Sociology” 1988, Vol. 14.

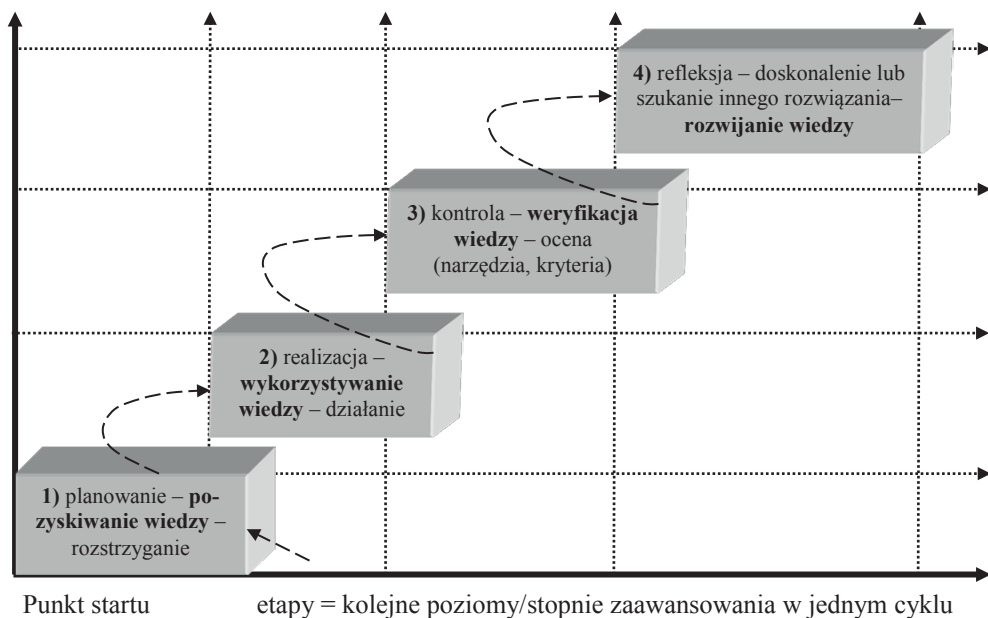
<sup>25</sup> G.P. Huber, *Organizational learning. The contributing processes and the literatures*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1.

<sup>26</sup> D.A. Garvin, *Building a learning organization*, „Harvard Business Review” 1993, Vol. 71, No. 4.

<sup>27</sup> D.H. Kim, wyd. cyt.

i wykorzystywanie zasobów wiedzy, struktury i kultury organizacji w celu zwiększenia długoterminowych możliwości organizacji<sup>28</sup>,

- „procesy usprawniania działalności dzięki większej wiedzy i lepszemu rozeznaniu w sytuacji”<sup>29</sup>.



**Rys. 10.** Czterostopniowy proces uczenia (jeden cykl helisy wiedzy) na poziomach: jednostkowym, grupowym/zespołowym i organizacyjnym

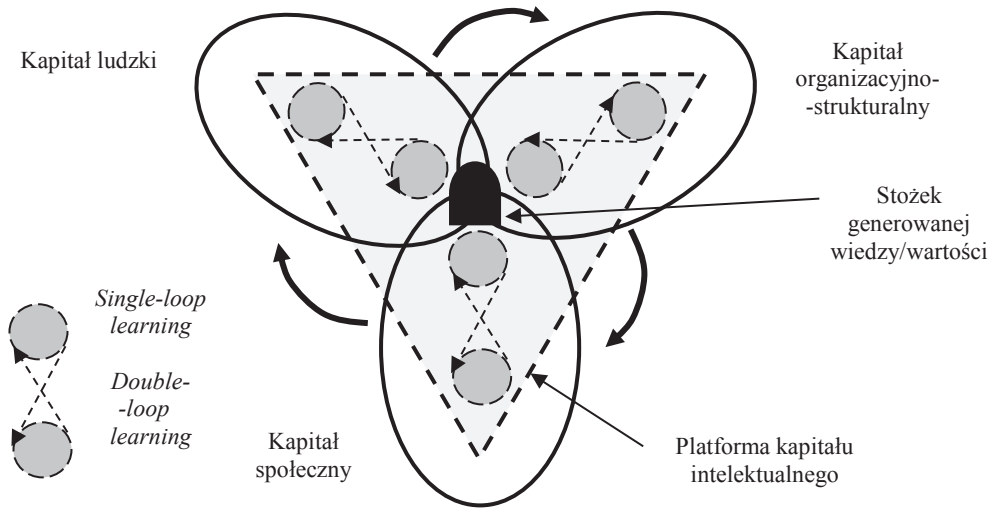
Źródło: opracowanie własne.

Na proces uczenia warto spojrzeć w perspektywie *knowledge management* (KM). Ujęcie dynamiczne procesu uczenia, przebiegającego cykliczno-spiralnie, według trajektorii helisy, pozwala zdiagnozować fakt, że wiedza (jej pozyskiwanie, weryfikacja i rozwijanie) jest główną siłą napędową współczesnej organizacji (*knowledge-driver*). Przyjęcie mechanizmu transformacji uczenia indywidualnego w uczenie się organizacyjne z wykorzystaniem podwójnych pętli indywidualnego oraz organizacyjnego uczenia się (zapożyczonych od C. Argyrisa i D.A. Schöna) respektuje założenie, że podczas uczenia ma miejsce proces wielopoziomowego holizmu (co znaczy, że jest on swoistą całością). W przestrzeni organizacyjnej to człowiek najskuteczniej się uczy (na poziomie zarówno jednostki (wiedza własna

<sup>28</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

<sup>29</sup> A. Jashapara, wyd. cyt.

i rozwijana, struktury myślenia, percepcja itd.), uczestników grup/zespołów (informacje zwrotne od innych, korzystanie z ich zasobów wiedzy i doświadczenia itp.), jak i organizacji względem otoczenia (moderowanie procedur i zbiorowych wzorców/wartości, gdyż organizacja w znacznej mierze występuje wobec otoczenia jako całość)); i to on jest generatorem wiedzy oraz innych wartości dodanych (zob. rys. 10 i 11). Proces uczenia jest porządkowany cyklami życia produktu/inwestycji oraz życia organizacji.



**Rys. 11.** Wirnik/rotor wiedzy (uczenia) w turbinie kapitału ludzkiego i intelektualnego

Źródło: opracowanie własne.

Model uczenia (helisy wiedzy; zob. rys. 10) pozwala na skonstruowanie w ujęciu dynamicznym nowego konceptu kapitału ludzkiego i intelektualnego (zob. rys. 11). Względem ujęć tradycyjnych przede wszystkim pojęcie kapitału klientów zostało zastąpione kapitałem społecznym. Na podłożu kapitału ludzkiego, społecznego oraz organizacyjno-strukturalnego – dzięki procesom uczenia i mechanizmowi transformacji uczenia indywidualnego w organizacyjne (oraz odwrotnie) – funkcjonuje kapitał intelektualny (jego platforma). Jego centralną częścią jest stożek wiedzy.

## 5. Zakończenie

Analizując zakresy znaczeniowe pojęcia organizacyjnego uczenia, można zauważyć, że wiele definicji, jako element istotny, uwzględnia funkcjonowanie organizacji jako całości (często w kontekście relacji i/lub wpływu otoczenia, które transformująco oddziałuje na wnętrze organizacji (je struktury, procesy)). Wewnętrzne zmiany w organizacji oraz przeobrażenia zachowań/postaw/wyobrażeń/wiedzy uczestników

organizacji (kapitału ludzkiego i intelektualnego) są wdrażane m.in. po to, by działała ona sprawniej i była bardziej konkurencyjna<sup>30</sup>. W zapisie części definicji można zauważyć znikomą liczbę refleksji nad procesami związanymi z zarządzaniem wiedzą (jej pozyskiwaniem, przetwarzaniem i wykorzystaniem). Dynamiczne ujęcie procesu uczenia (w perspektywie *knowledge management*) pozwala na rekonstrukcję procesów związanych z zarządzaniem wiedzą oraz funkcjonowaniem kapitałów ludzkiego i intelektualnego.

## Literatura

- Antczak Z., *Cykl działania zorganizowanego*, [w:] T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Antczak Z., *Kapitał ludzki oraz intelektualny w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej*, UE, Wrocław 2013.
- Argyris C., Schön D.A., *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1978.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Baley S., *Psychologia wychowawcza w zarysie*, PWN, Warszawa 1965.
- Daft R.L., Weick K.E., *Towards a model of organizations as interpretation systems*, „Academy of Management Review” 1984, Vol. 24, No. 2.
- Fahey L., *Outwitting Outmaneuvering and Outperforming Competitors*, John Wiley, New York 1999.
- Garvin D.A., *Building a learning organization*, „Harvard Business Review” 1993, Vol. 71, No. 4.
- Huber G.P., *Organizational learning. The contributing processes and the literatures*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1.
- Jabłoński M., *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Jashapara A., *Cognition, culture and competition. An empirical test of the learning organization*, „The Learning Organization” 2003, Vol. 1, No. 10.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997..
- Kim D.H., *The link between individual and organizational learning*, „Sloan Management Review” 1993, Vol. 35, No. 1.
- Kolb D., *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1984.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Levitt B., March J.G., *Organizational learning*, „Annual Review of Sociology” 1988, Vol. 14.
- March J.G., Olsen J.P., *The uncertainty of the past. Organizational learning under ambiguity*, „European Journal of Political Research” 1975, Vol. 3, Issue 2.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1997.

---

<sup>30</sup> Z. Antczak, *Kapitał ludzki oraz intelektualny w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej*, UE, Wrocław 2013; M. Jabłoński, wyd. cyt.

- Mintzberg H., *The effective organization. Forces and forms*, „Sloan Management Review” 1991, Vol. 32, No. 2.
- Nawara I., *Cykl uczenia się*, [w:] T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Nawara I., *Uczenie się*, [w:] T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Piotrowski W., *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003.
- Rokita J., *Uczenie się indywidualne a uczenie się organizacji*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, AE, TNOiK Oddział Kraków, Kraków 2000.
- Ross R.B., Smith B.J., Roberts Ch., *Koło uczenia się. Opanowanie rytmu organizacji uczącej się*, [w:] P.M. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002.
- Schein E.H., *Process consultation*, t. 2, *Lesson for managers and consultants*, Reading, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1987.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1991–1992.
- Szołtysek K., *Postępy wiedzy o jakości*, [w:] W. Ładoński, K. Szołtysek (red.), *Zarządzanie jakością*, t. 1, *Systemy jakości w organizacji*, AE, Wrocław 2005.
- Włodarski Z., *Psychologia uczenia się*, PWN, Warszawa 1999.

## PROBLEMS OF ORGANIZATIONAL LEARNING (SEMANTIC-EXPLORATORY REFLECTIONS)

**Summary:** The article presents the issue of preliminary results of the research of literature from the point of view of organizational learning. The author diagnosed the scientific scope of such notions as: learning, learning cycle, learning under ambiguity and organizational learning. He also identified and systematized reports from the point of view of knowledge management in an organization. The work is summarized with the qualitative analysis of the research findings.

**Keywords:** learning, learning cycle, single-loop learning, double-loop learning, learning under ambiguity, organizational learning.