

Zbigniew Antczak

Uniwersytet Ekonomiczny Wrocław

UCZENIE SIĘ ORGANIZACYJNE I ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ (ROZWAŻANIA ANALITYCZNO-PORÓWNAWCZE)

Streszczenie: Autor, wyszukując definicji, dokonał przeglądu literatury, a następnie analizy zakresów znaczeniowych pojęć związanych z uczeniem się organizacyjnym i organizacją uczącą się, zdiagnozował relacje między nimi, a następnie zawarł jakościowe podsumowanie rozważań.

Słowa kluczowe: uczenie się organizacyjne, organizacja ucząca się, zarządzanie wiedzą.

DOI: 10.15611/eis.2014.1.15

1. Wstęp

Celem rozważań jest analityczno-porównawcza diagnoza pojęć: organizacyjnego uczenia się (*Organizational Learning*, OL) oraz organizacji uczącej się (*Learning Organizations*, LO), które mniej więcej do końca XX wieku pod względem liczby występowania w publikacjach konkurowały z zarządzaniem wiedzą (*Knowledge Management*, KM). Kryterium wyłaniania grupy pojęć/definicji użytych w rozważaniach było następujące: autor prześledził ich występowanie m.in. w bazie SCOPUS (artykuły z pola zarządzania wiedzą, dane bibliometryczne za lata 1981-2011). Stosując technikę filiacyjno-odsyłaczową wyodrębnił większość cytowań, które uzupełnił o znalezione w najnowszych polskich publikacjach oraz uznawane za klasyczne w literaturze zajmującą się tą problematyką. Autor, mając świadomość, że nauki o zarządzaniu mają charakter wieloparadygmatyczny, w swoich rozważaniach nie ma zamiaru generować uniwersalnego języka tej dyscypliny naukowej czy też jednoznacznie uporządkować istniejący (znaczny) zamęt terminologiczny, ale dąży do jego holistyczno-triangulacyjnego opisanie i podzielenie się merytorycznymi konstatacjami. Ewentualne pokłóse byłoby związane z precyzyjniejszym definiowaniem używanych przez autorów różnych terminów i kategorii (Antczak 2013; Olejniczak, Rok, Płoszaj 2012).

2. Zakresy znaczeniowe pojęcia „organizacyjne uczenie się”

W literaturze poświęconej zagadnieniom organizacyjnego uczenia się można znaleźć wiele różnorodnych zakresów znaczeniowych. Dokonując analityczno-porównawczo-jakościowej interpretacji i systematyzacji elementów konstytuujących rozumienie pojęcia, przy cytowanej definicji wskazano (podając numer w kwadratowym nawiasie): **1.** wielo-/poziomowość/podmiotowość (jednostki, grupy, organizacji); **2.** procesy; **3.** relacje z otoczeniem; **4.a.** zmiany postaw/zachowań/myślenia i **4.b.** zmiany organizacyjne, **5.** korelację z wynikami; **(w)** w powiązaniu z wiedzą.

Organizacyjne uczenie się (*Organizational Learning*, dalej też: OL) m.in. to/ma miejsce, gdy:

1. „ciągłe zachowanie adaptacyjne organizacji” (Cyert, March 1963) [1.; 3.; 4.b.; 5.];
2. „proces wykrywania i naprawiania błędów (...), gdy jej członkowie działają jako agenci zmiany, reagując/odpowiadając na zmiany we wnętrzu organizacji lub w jej środowisku” (Argyris, Schön 1978; 1995) [2.; 1.; 4.a.; 4.b.; 3.];
3. „proces, dzięki któremu przedsiębiorstwo kształtuje i rozwija swoją podstawową wiedzę” (Shrivastava 1983) [2.(w)];
4. „wiedza o wzajemnych powiązaniach między działaniami organizacji a jej otoczeniem” (Daft, Weick 1984) [3.; 2.(w)];
5. „proces wzbogacania/poprawiania działania przez/w oparciu o lepszą wiedzę i zrozumienie (...), pogłębienie zrozumienia, rozwijanie wiedzy i powiązań między działaniami ukończonymi, ich efektywnością a przyszłymi (...)” (Fiol, Lyles 1985) [2.; 5.(w)];
6. „stosowanie wniosków z przeszłych działań (wcielanie lekcji płynących z przeszłości?) w bieżących procedurach organizacyjnych zorientowanych na cel [rutyny, które kierują/kształtują (pożądane) zachowania]” (uczenie się z własnych i cudzych doświadczeń oraz generowanie struktur poznawczych umożliwiających ich interpretowanie; Levitt, March 1988) [2.(w); 4.b.];
7. „jest realizowane poprzez myślowe modele, wiedzę i wspólne ośnienie (...), powstaje na bazie wcześniejszej wiedzy i doświadczeń (pamięci organizacyjnej)” (Stata 1989) [4.a.; 4.b.(w)];
8. „(...) poprzez procesy przetwarzania informacji następuje zmiana zakresu potencjalnych/możliwych zachowań (...), przyswajanie wiedzy, która jest rozpoznawana jako potencjalnie użyteczna dla organizacji, przez jakikolwiek/ którykolwiek jej element” (Huber 1991) [2.(w); 4.a.; 4.b.];
9. „(...) zachowanie wiedzy o swoich procedurach, normach, zasadach i strukturach (...) akumuluje wiedzę, ucząc się od swoich członków/osób zatrudnionych, gdy w tym samym czasie przystosowują się one do jej zasad (...), wzajemne uczenie się równoważę/rozkłada napięcie pomiędzy eksploracją i eksploatacją (...)” (March 1991) [1.; 2.(w); 4.a.; 4.b.];
10. „(...) cykliczny proces (...), działania jednostek prowadzą do interakcji z otoczeniem (...); odpowiedź powstała w otoczeniu (...) jest interpretowana przez jed-

nostki, a ich przekonania co do relacji przyczynowo-skutkowych ulegają zmianie (...)” (Lee et al. 1992) [2.; 3.; 4.a.(w)];

11. „sprawdzanie i modyfikowanie założeń i wartości organizacyjnych oraz sposobów działania zarówno w kontekście całego przedsiębiorstwa, jak i jego pracownika” (Bratnicki 1993) [1.; 4.a.; 4.b.];

12. „wiąże się ze zdolnością organizacji do tworzenia, pozyskiwania, transferu wiedzy oraz przekształcania zachowań członków organizacji wskutek nowych wiedzy i wyobrażeń” (Garvin 1993) [1.;4.a.(w)];

13. „(...) obserwacja, ocena, projektowanie, wdrażanie i dzielenie się [jednostkowymi i grupowymi] modelami mentalnymi (...) podnoszenie/zwiększanie zdolności organizacji do podejmowania skutecznych/efektywnych działań” (Kim 1993) [1.; 4.a.; 4.b.];

14. „(...) fundamentem są przeciwstawne mechanizmy/cele (...), upraszczanie i specjalizacja (...), poszukiwanie nowej wiedzy, eksploracja (...), wykorzystywanie bieżących kwalifikacji/kompetencji, eksploatacja (...)” (Levinthal, March 1993) [4.a.(w)];

15. „powiązane działania jednostek, dzięki czemu powstaje *zbiorowy mózg/kolektywny umysł/intelekt*” (Weick, Roberts 1993) [1.; 4.a.];

16. „(...) procesy (...), badania z otwartym umysłem (...), interpretacja zjawisk z uwzględnieniem twardych faktów/uzasadnień (...) dostępu do pamięci (...)” (Day 1994) [2.; 4.a.];

17. „proces (świadomy lub nieświadomy) rozwoju i adaptacji (...)” (Grundy 1994) [2.];

18. „(...) zdolność i/lub proces/fenomen systemowy wewnątrz organizacji, dzięki któremu podtrzymuje i doskonali wydajność/do przetwarzania w organizacji, utrzymania lub poprawiania wyników, korzystając z doświadczenia (...), zachodzi na poziomie systemu i pozostaje w organizacji, nawet gdy jednostki odejdą” (Nevis et al. 1995) [1.; 2.; 5.];

19. „(...) zdolność (albo procesy) w ramach organizacji do utrzymania lub poprawy wyników w oparciu o doświadczenie (...)” (Nevis et al. 1995) [2.; 5.];

20. „(...) proces wymagający działań poznawczych jednostek i adaptacji organizacji (...), ciągły cykl działania, oceny, refleksji i ponownego działania (...), w którym uczestnicy organizacji używają danych, by kształtować zachowania (...); adaptacja organizacji jest reakcją na zmiany w otoczeniu (...)” (Edmondson, Moingeon 1998) [1.; 2.; 3.; 4.a.; 4.b.];

21. „(...) dzielenie się wnioskami z badań ewaluacyjnych (oceniających, swoistej filozofii działania) przez jednostki i zespoły (...); uczestnicy organizacji prowadzą dialog z klientami i interesariuszami o wartości i znaczeniu tego, co robią i jak robią (...); prowadząc badania ewaluacyjne, organizacja może doskonalić praktyki, procesy, produkty i usługi (...)” (Preskill, Torres 1999) [1.; 4.a.; 4.b.; 5.];

22. „proces, dzięki któremu firma zdobywa informacje i/lub wiedzę” (Sarvary 1999) [2.(w)];

23. „proces skoordynowanej zmiany systemów, w który wbudowano mechanizmy stworzone dla pracowników i grup pracowniczych, pozwalające im na tworzenie i wykorzystywanie zasobów wiedzy, struktury i kultury organizacji w celu zwiększenia długoterminowych możliwości organizacji” (Armstrong 2003) [1.; 2.(w); 4.a.; 4.b.];

24. „(...) wzorzec interakcji między jednostkami, umożliwiający transfer, przekształcanie lub generowanie specjalistycznej wiedzy (...); procesy rutynowe przez zbiorowość są postrzegane jako zarządzanie przepływami wiedzy w strukturach sieci korporacji (...)” (Dyer, Nobeoka 2000) [1.; 4.a.(w); 4.b.(w)];

25. „(...) kompleksowe relacje między osobami, działaniami, symbolami i procesami wewnątrz organizacji (...); reprezentuje dynamiczne ujęcie zachowań niezbędnych do wzrostu zdolności poznawczych organizacji (...)” (Schwandt, Marquardt 2000) [1.; 4.a.(w); 4.b.(w)];

26. „(...) zestaw zachowań i umiejętności pozwalający na zarządzanie zasobami wiedzy i kapitału intelektualnego (...); ich przepływy między częściami korporacji (...) ich zmianami w czasie (...)” (Bontis et al. 2002) [4.a.(w); 4.b.(w)];

27. „(...) zestaw działań (pozyskiwanie wiedzy, dystrybucja i interpretacja informacji, pamięć organizacji) w ramach organizacji, które celowo, lub nie, wpływają na jej korzystną zmianę (...)” (Templeton et al. 2002) [4.a.(w); 4.b.(w)];

28. „(...) oparte jest na trzech ewoluujących mechanizmach/procesach: ukrytej akumulacji doświadczeń, artykulacji wiedzy oraz jej kodyfikacji (...)” (Zollo, Winter 2002) [2.(w)];

29. „(...) zjawisko: wielopoziomowe obejmujące osoby, grupy i całą organizację; dynamiczne, oparte na swoistych mechanizmach; zawierające procesy: przypuszczania, interpretacji, integracji i instytucjonalizacji (...); tworzy bodźce na poziomie organizacji i relacje przyczynowo-skutkowe na poziomie jednostek (...)” (Lawrence et al. 2005) [1.; 2.; 4.a.; 4.b.; 5.];

30. „procesy usprawniania działalności dzięki większej wiedzy i lepszemu rozumieniu w sytuacji” (Jashapara 2006) [2.(w)];

31. „(...) ewoluujący wzór interakcji, polityk, procedur, który generowany jest poprzez zbiorowe uczenie się jednostek, ciągle doskonalenie, rozwój kultury, innowacji i systemów operacyjnych (...)” (Sessa, London 2006) [1.; 4.a.; 4.b.];

32. „(...) psychospołeczny proces zmian w postrzeganiu i w zachowaniach, generowany wewnątrz organizacji oraz między nimi (...)” (Crossan 2007) [2.; 4.a.; 4.b.];

33. „(...) identyfikowanie i korygowanie błędów (...), odkrywanie i wykorzystywanie szans (...), rozumienie i działanie (...), proces cykliczny składający się z dawnych zachowań, odkrywania błędów i szans, kreowania nowych zachowań i ich przyswajania (...), ciągły, świadomy i krytyczny proces refleksji zorientowanej na tworzenie nowych mechanizmów postrzegania, celów i/lub strategii postępowania (...)” (Lipshitz et al. 2007) [2.; 4.a.; 4.b.];

Tabela 1. Analityczno-porównawcza systematyzacja elementów konstytuujących rozumienie danej definicji organizacyjnego uczenia się

Definicja nr	1. wielo-/poziomowość/ podmiotowość (jednostki, grupy, organizacji)	2. procesy	3. relacje z otocze- niem	4.a. zmiany po- staw/ zachowań/ myślenia	4.b. zmiany organiza- cyjne	5. korelacja z wynikami
1	X		x		x	x
2	x	x	x	x	x	
3		x(w)				
4		x(w)	x			
5		x				x(w)
6		x(w)			x	
7				x	x(w)	
8		x(w)		x	x	
9	x	x(w)		x	x	
10		x	x	x(w)		
11	x			x	x	
12	x			x(w)		
13	x			x	x	
14				x		
15	x			x		
16		x		x		
17		x				
18	x	x				x
19		x				x
20	x	x	x	x	x	
21	x			x	x	x
22		x(w)				
23	x	x(w)		x	x	
24	x			x(w)	x(w)	
25	x			x(w)	x(w)	
26				x(w)	x(w)	
27				x(w)	x(w)	
28		x(w)				
29	x	x		x	x	x
30		x(w)				
31	x			x	x	
32		x		x	x	
33		x		x	x	
34	x			x(w)	x	
35	x	x(w)		x	x	

Źródło: opracowanie własne.

34. „(...) grupowe użycie wiedzy przy podejmowaniu decyzji przynoszących korzyści organizacji (...); zawiera aspekty: uczenia się na błędach, respektowania opinii klientów, uczenia się na podstawie informacji (...)” (Moynihan, Landuyt 2009) [1.; 4.a.(w); 4.b.];

35. „(...) regulowany przez organizację proces zbiorowego uczenia się, podczas którego indywidualne i grupowe uczenie się dotyczące wzrostu skuteczności organizacji zostaje transponowane na organizacyjne zwyczaje, procesy, struktury (...); zbiorowy proces pozyskiwania, upowszechniania i zbierania informacji (...)” (Schilling, Kluge 2009) [1.; 2.(w); 4.a.; 4.b.].

Podsumowując: dokonując jakościowo-syntetycznego przeglądu tab. 1, zawierającej definicje organizacyjnego uczenia się, można zauważyć, że w wielu z nich elementy, z których są one skonstruowane, związane są z zachodzącymi w organizacji procesami (oraz zdobywaną w trakcie ich zachodzenia wiedzą; ujęcie procesowe) i/lub zmianami postaw/zachowań/myślenia (na poziomie jednostkowym), i/lub zmianami organizacyjnymi (na poziomie grup/organizacji), wielokrotnie w połączeniu ze zdobywaną wiedzą (na poziomie $\frac{1}{4}$ - $\frac{1}{3}$ całości). Często występowało wskazanie na wielopoziomowość, wielopodmiotowość zachodzących w organizacji procesów czy zmian. O wiele rzadziej, niż należałoby się spodziewać, pojawiała się powiązanie organizacyjnego uczenia się czy to z relacjami z otoczeniem, czy też z korzystnymi wynikami tych procesów/zmian dla organizacji.

3. Zakresy znaczeniowe pojęcia „organizacja ucząca się”

W literaturze poświęconej kwestii rozumienia pojęcia organizacji uczącej się można znaleźć wiele różnorodnych zakresów znaczeniowych. Dokonując analityczno-porównawczo-jakościowej interpretacji i systematyzacji elementów konstytuujących rozumienie pojęcia, przy cytowanej definicji wskazano (podając numer w kwadratowym nawiasie): **1.** wielo-/poziomowość/podmiotowość (jednostki, grupy, organizacje); **2.** wspólnotę; **3.a.** zdolność do zmian postaw/zachowań/myślenia i **3.b.** zmiany organizacyjne, **4.** procesy związane z wiedzą. **Organizacja ucząca się** (*Learning Organization*, dalej: LO) m.in. funkcjonuje, gdy:

1. „(...) jej immanentną cechą są szkolenia i rozwój pracowników (...), uczenie się jest naturalnym fragmentem życia zawodowego (...), w oparciu o doświadczenie staje się kluczową umiejętnością (...)” (Barham et al. 1988) [4.];

2. „(...) ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości (...), ludzie ciągle podnoszą swoje możliwości osiągnięcia (...) pożądanych wyników (...), powstają nowe wzorce (...) myślenia (...), rozwijają się zespołowe aspiracje (...); stale uczą się, jak wspólnie się uczyć (...)” (Senge 1990; 1998; 2006) [1.; 2.; 4.];

3. „(...) utrzymuje wewnętrzną innowacyjność (...), dąży do poprawienia jakości, wzmocnienia relacji z klientami i dostawcami (...), osiąga efektywniejszą realizację strategii (...), trwałe wypracowywanie zysków (...)” (Mills, Friesen 1992) [2.; 4.];

4. „(...) dysponuje umiejętnością tworzenia, pozyskiwania i transferowania wiedzy (...); modyfikująca swoje działania dzięki wnioskowi z tej wiedzy (...), sprawnie radząca sobie z rozwiązywaniem problemów, eksperymentowaniem (...), skutecznym transferem wiedzy w organizacji (...), uczeniem się na podstawie własnego doświadczenia (...), dobrych praktyk innych podmiotów (...), zarządza swoimi działaniami ukierunkowanymi na uczenie się (...)” (Garvin 1993) [2.; 4.];

5. „(...) kieruje się wspólną wizją (...) koncentrującą wysiłki (...) na generowaniu (...) wartości dla klientów (...), pozyskuje, przetwarza i upowszechnia w organizacji wiedzę związaną z rynkami, produktami, technologiami czy procesami biznesowymi (...), menedżerowie, pracownicy kwestionują tradycyjne założenia i przekonania związane z ich dotychczasową działalnością (...), ich wiedza jest oparta na doświadczeniu, eksperymentowaniu i informacjach od klientów, dostawców, konkurentów (...), poprzez procesy komunikowania, koordynacji i rozwiązywanie konfliktów (...) generują zbiorową interpretację pozyskiwanych informacji, co (...) znajduje przełożenie na szybkie i zdecydowane działanie (...) neutralizujące zagrożenia i wykorzystujące szanse (...), wyróżniają się umiejętnością przewidywania i wykorzystywania okazji pojawiających się w zmiennym otoczeniu (...)” (Slater, Narver 1995) [1.; 2.; 3.a.; 3.b.; 4.];

6. „(...) wspiera uczenie się swoich uczestników (...), podlega ciągłym przekształceniom (...), wskazuje to na związek pomiędzy uczeniem się jednostek oraz organizacji (...)” (Dilworth 1996) [1.; 2.; 4.];

7. „(...) dysponuje umiejętnościami uczenia się, adaptacji i zmiany (...), procesy uczenia są analizowane, monitorowane, rozwijane, zarządzane i powiązane z (...) innowacyjnością (...)” (Gephart et al. 1996) [4.];

8. „(...) posiada zdolność do (...) powiększania zasobu zgromadzonej wiedzy (...), by móc ją wykorzystać do zmiany swojego zachowania (...)” (Goh, Richards 1997) [3.a.; 3.b.; 4.];

9. „(...) umożliwia i ułatwia uczestnikom uczenie się i zmienia świadomość siebie i swoje otoczenie (...)” (Pedler et al. 1997) [3.a.; 3.b.];

10. „(...) dysponuje zdolnością do budowania opartego na doświadczeniu (...), kluczowe jest (...) podejście kadry zarządzającej (...) ułatwiające pracownikom eksperymentowanie i uczenie się na doświadczeniu (...)” (Simonin 1997) [3.a.; 3.b.; 4.];

11. „(...) generuje nowe pomysły (...), nowe, niesprawdzone sposoby rozwiązywania problemów (...), jest organizacją kreatywną (...), działa w oparciu o idee, które generuje (...), eliminuje nietrafione rozwiązania (...); tworzenie nowych pomysłów jest szansą stawania się organizacją uczącą (...), ich ewaluacja, selekcja i wdrażanie cechuje taką organizację (...)” (Denton 1998) [3.a.; 3.b.; 4.];

12. „(...) współpracuje ze sobą grupa różnych osób (...); przełożeni traktują pracowników jak (...) odpowiedzialnych ludzi (...), ucząc ich uczestniczenia w podejmowaniu decyzji (...), następują ciągłe zmiany (...), uczestnicy (...) rozwijają się i uczą (...) otwartości, dzielenia się informacjami (...), zastanawiają się (...), jak można działać lepiej (...)” (Dowd 1999) [1.; 2.; 3.a.; 3.b.; 4.];

13. „(...) jest otwarta na zmiany (...), umie je przeprowadzić sama (...); ujęcie modelowe, pokazujące (...) ewolucję organizacjom, by (...) nauczyły się umiejętności reagowania na różnorodne sytuacje (...)” (Finger, Brand 1999) [3.a.; 3.b.];

14. „(...) cechuje się ciągłym uczeniem się ukierunkowanym na (...) poprawę i zdolnością do przeobrażania się (...)” (Marsick, Watkins 1999) [3.a.; 3.b.];

15. „(...) ciągle poprawia swoje rezultaty (...) dzięki lepszej pracy (...), rosnącej sprawności organizacji (...)” (Griego et al. 2000) [3.a.; 3.b.];

16. „(...) jest świadomie zarządzana (...), uczenie jest istotnym składnikiem wartości, wizji i jej celów (...), codziennych działań i ich oceny (...), usuwa przeszkody w uczeniu się (...), tworzy struktury sprzyjające temu (...), ceni swój rozwój i procesy uczenia się (...), inwestuje w przywództwo (...) wspierające rozwój jednostek (...), generuje struktury sprzyjające indywidualnemu uczeniu się, pozyskiwaniu informacji i wdrażaniu efektów uczenia się (...)” (Moilanen 2001) [1.; 3.a.; 3.b.];

17. „(...) wszyscy jej uczestnicy są zaangażowani w rozwiązywanie problemów (...), funkcjonują procesy związane z eksperymentowaniem, zmianą i poprawą (...) potencjału rozwoju, uczenia się, osiągania celów (...)” (Rowden 2001) [2.; 3.a.; 3.b.];

18. „(...) tworzy środowisko przyjazne uczeniu się (...), kultura organizacyjna (...) sprzyja rozwojowi i uczeniu się jednostek (...)” (Armstrong, Foley 2003) [3.a.; 3.b.];

19. „(...) dysponuje zdolnością transformacji (...), angażuje uczestników w poszukiwania, wykorzystanie i transfer wiedzy (...), wzmacnia zbiorowe uczenie się (...), zdolność do kreowania swojej przyszłości (...)” (James 2003) [2.; 3.a.; 3.b.; 4.];

20. „(...) ma miejsce uczenie się w pracy (...), istnieje struktura wspierająca uczenie się i uczenie organizacji (...), klimat im sprzyjający (...)” (Ortenblad 2004) [3.a.; 3.b.];

21. „(...) ciągle angażuje się w pozyskiwanie nowej wiedzy, umiejętności, kompetencji lub postaw (...), zorientowana na wzrost, szybkie działanie i podnoszenie jakości swoich produktów (...), rozwija swoją zdolność do kreowania pożądanej przyszłości poprzez twórcze uczenie się (...)” (Sullivan et al. 2009) [3.a.; 3.b.; 4.].

Podsumowując: dokonując jakościowo-syntetycznego przeglądu tab. 2, zawierającej definicje organizacji uczącej się, można zauważyć, że w wielu z nich elementy, z których są one skonstruowane, związane są z zachodzącymi w organizacji zmianami postaw/zachowań/myślenia (na poziomie jednostkowym) i/lub zmianami organizacyjnymi (na poziomie grup/organizacji). Często dzieje się to w połączeniu ze zdobywaną wiedzą (na poziomie $\frac{2}{3}$ całości). Występuje też (na poziomie $\frac{1}{4}$ całości) akcent na ujęcie wspólnotowe interesów [zarówno w relacji wewnątrzorganizacyjnej (pracowników i menedżerów), jak i w relacjach zewnętrznych (dostawcy, interesariusze itd.)]. Stosunkowo rzadko występowało wskazanie na wielopoziomowość, wielopodmiotowość zachodzących w organizacji zmian.

Tabela 2. Analityczno-porównawcza systematyzacja elementów konstytuujących rozumienie danej definicji organizacji uczącej się

Definicja nr	1. wielo-/poziomowość/podmiotowość (jednostki, grupy, organizacji)	2. wspólnota	3.a. zdolność do zmian postaw/zachowań/ myślenia	3.b. zmiany organizacyjne	4. procesy związane z wiedzą
1					x
2	x	x			x
3		x			x
4		x			x
5	x	x	x	x	x
6	x	x			x
7					x
8			x	x	x
9			x	x	
10			x	x	x
11			x	x	x
12	x	x	x	x	x
13			x	x	
14			x	x	
15			x	x	
16	x		x	x	
17		x	x	x	
18			x	x	
19		x	x	x	x
20			x	x	
21			x	x	x

Źródło: opracowanie własne.

4. Zakończenie

Podsumowując całość rozważań, należy stwierdzić, że: 1) pojęcia organizacyjnego uczenia się (*Organizational Learning*, OL) oraz organizacji uczącej się (*Learning Organizations*, LO) nie są terminami tożsamymi, choć u wielu autorów ich rozumienie zawiera elementy wspólne; **2)** w wielu ujęciach terminu organizacyjnego uczenia się (*Organizational Learning*, OL) akcent jest położony – jak można było oczekiwać – **na zachodzące w organizacji** procesy/zmiany na poziomie zarówno jednostki, jak i grupy/organizacji, na wskazanie ich wielopoziomowości i wielo-

podmiotowości; natomiast stosunkowo słabe było powiązanie procesów/zmian ze zdobywaniem wiedzy i/lub z wynikami korzystnymi dla organizacji i/lub relacjami z otoczeniem; **3**) w wielu definicjach pojęcia organizacji uczącej się (*Learning Organizations*, LO) akcentowano **zachodzące w organizacji** procesy/zmiany czy to na poziomie jednostki, czy na szczeblu grupy/organizacji, często **w połączeniu ze zdobywaniem wiedzy**; akcentowano **wspólnotowe** ujęcie interesów [zarówno w relacji wewnątrzorganizacyjnej (pracowników i menedżerów), jak i w relacjach zewnętrznych (dostawcy, interesariusze itd.)]; o wiele rzadziej wskazywano na wielopoziomowość czy wielopodmiotowość zachodzących w organizacji procesów/zmian; również ujęcie procesowe było rzadziej spotykane; **4.** choć w systematyzacji cytowanych definicji organizacji uczącej się formalnie nie występują czy to elementy relacji z otoczeniem, podejścia procesowego, czy też nakierowanie na wyniki, to wdrażanie zmian organizacyjnych wskazuje, że nadal następuje przełożenie impulsów płynących z zewnątrz na struktury wewnętrzne; warto zwrócić uwagę, że *novum/przełom* ma miejsce w aspekcie teleologicznym; organizacyjne uczenie generowało zmiany (nieciągłość kontroli?, chaos?), które usiłowano celowościowo *zrozumieć* poprzez ich korelowanie z wynikami, np. przedsiębiorstwa; istotniejszą (jakościową?) różnicą w tym aspekcie wśród rozumień organizacji uczącej się jest, jak się wydaje, paradygmatyczno-instytucjonalne zwrócenie uwagi (na poziomie całej organizacji) na zagadnienie (pojęcie) wiedzy (której występowanie odnotowywano w części definicji organizacyjnego uczenia się, jednak w ujęciu, że jest to poniekąd efekt uboczny).

Literatura

- Antczak Z., *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej*, Wyd. UE, Wrocław 2013.
- Argyris C., Schön D.A., *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*, FT Press, Reading 1995.
- Argyris C., Schön D.A., *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts US 1978.
- Armstrong A., Foley P., *Foundations for learning organization. Organization learning mechanisms*, „The Learning Organization” 2003, vol. 10, no. 2.
- Barham K., Fraser J., Heath L., *Management for the Future. A Major Research Project*, Berkhamsted, Ashridge Management College and the Foundation for Management Education, London 1988.
- Bratnicki M., *Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 1993.
- Bontis N., Crossan M., Hulland J., *Managing and organizational learning system by aligning stocks and flows*, „Journal of Management Studies” 2002, vol. 39, no. 4.
- Crossan M., *Organizational Learning*, [in:] S.R. Clegg, J.R. Bailey (eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, Sage Publications, London 2007.
- Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1963.
- Daft R.L., Weick K.E., *Towards a model of organizations as interpretation systems*, „Academy of Management Review” 1984, vol. 24, no. 2.
- Day G., *Continuous learning about markets*, „California Management Review” 1994, vol. 36, no. 4.

- Denton J., *Organisational Learning and Effectiveness*, Routledge, London 1998.
- Dilworth R., *Institutionalizing learning organizations in the public sector*, „Public Productivity and Management Review” 1996, vol. 19, no. 4.
- Dowd J., *Learning organizations. An introduction*, „Managed Care Quarterly” 1999, vol. 7, no. 2.
- Dyer J., Nobeoka K., *Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network. The Toyota case*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 3.
- Edmondson A., Moingeon B., *From organizational learning to the learning organization*, „Management Learning” 1998, vol. 29, no. 5.
- Finger M., Brand B., *The Concept of the ‘Learning Organization’ Applied to the Transformation of the Public Sector. Conceptual Contribution for Theory Development*, [in:] M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, L. Araujo (eds.), *Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in Theory and Practice*, Sage Publications, London 1999.
- Fiol C.M., Lyles M.A., *Organizational learning*, „Academy of Management Review” 1985, vol. 10, no. 4.
- Garvin D.A., *Building a learning organization*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 71, no. 4.
- Gephart M., Marsick V.J., van Buren M., Spiro M., *Learning organizations come alive*, „Training and Development” 1996, vol. 50, no. 12.
- Goh S., Richards G., *Benchmarking learning capability of organizations*, „European Management Journal” 1997, vol. 15, no. 5.
- Griego O.V., Geroy G.D., Wright P.C., *Predictors of learning organizations. A human resource development practitioner’s perspective*, „The Learning Organization” 2000, vol. 7, no. 1.
- Grundy T., *Strategic Learning in Action*, McGraw-Hill, London 1994.
- Huber G.P., *Organizational learning. The contributing processes and the literatures*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no. 1.
- James C., *Designing learning organizations*, „Organizational Dynamics” 2003, Vol. 32, No 1.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
- Kim D.H., *The link between individual and organizational learning*, „Sloan Management Review” 1993, vol. 35, no. 1.
- Lawrence T., Mauws M., Dyck B., Kleysen R., *The politics of organizational learning. Integrating power into the 4I framework*, „The Academy of Management Review” 2005, vol. 30, no. 1.
- Lee S., Courtney J., O’Keefe R., *A system of organizational learning using cognitive maps*, „International Journal of Management Science” 1992, vol. 20, no. 1.
- Levinthal D.A., March J.G., *The myopia of learning*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14 (Winter Special Issue).
- Levitt B., March J.G., *Organizational learning*, „Annual Review of Sociology” 1988, vol. 14.
- Lipshitz R., Friedman V.J., Popper M., *Demystifying organizational learning*, Thousand Oaks CA 2007, Sage Publications.
- March J., *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no. 1.
- Marsick V.J., Watkins K.E., *Facilitating Learning Organizations. Making Learning Count*, Gower Publishers, Aldershot UK 1999.
- Mills D., Friesen B., *The learning organization*, „European Management Journal” 1992, vol. 10, no. 2.
- Moilanen R., *Diagnostic tools for learning organizations*, „The Learning Organization” 2001, vol. 8, no. 1.
- Moynihan D., Landuyt N., *How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives*, „Public Administration Review” 2009, vol. 69, no. 6.
- Nevis E.C., DiBella A.J., Gould J.M., *Understanding organizations as learning systems*, „MIT Sloan Management Review” 1995, vol. 36, no. 2.

- Olejniczak K. (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji*, [w:] K. Olejniczak (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Ortenblad A., *The learning organizations. Towards an integrated model*, „The Learning Organization” 2004, vol. 11, no. 2.
- Pedler M., Burgoyne J., Boydell T., *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill Company, London 1997.
- Preskill H., Torres D.R.T., *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif. US 1999.
- Rowden R., *The learning organization and strategic change*, „S.A.M. Advanced Management Journal” 2001, vol. 66, no. 3.
- Sarvary M., *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no. 2.
- Schilling J., Kluge A., *Barriers to organizational learning. An integration of theory and research*, „International Journal of Management Reviews” 2009, vol. 11, no. 3.
- Schwandt D., Marquardt M.J., *Organizational Learning. From World-Class Theories to Global Best Practices*, CRC Press, London 2000.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Senge P.M., *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, New York 1990, Currency Doubleday.
- Sessa V.I., London M. (eds.), *Continuous Learning in Organizations: Individual, Group, and Organizational Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Mahwah, New York 2006.
- Shrivastava P., *A typology of organizational learning systems*, „Journal of Management Study” 1983, vol. 20, no. 1.
- Simonin B., *The importance of collaborative know-how. An empirical test of the learning organization*, „Academy of management Journal” 1997, vol. 40, no. 5.
- Slater S., Narver J., *Market orientation and the learning organization*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, no. 3.
- Stata R., *Organizational learning. The key to management innovation*, „Sloan Management Review” 1989, vol. 30, no. 3.
- Sullivan L.E., Johnson R.B., Mercado C.C., Terry K.J., *Learning Organization*, [in:] L.E. Sullivan, R.B. Johnson, C.C. Mercado, K.J. Terry (eds.), *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Science*, Sage Publications, Thousand Oaks CA 2009.
- Templeton G., Lewis B., Snyder C., *Development of a measure for the organizational learning construct*, „Journal of Management Information Systems” 2002, vol. 19, no. 2.
- Weick K.E., Roberts K.H., *Collective mind in organizations. Heedful interrelating on flight decks*, „Administrative Science Quarterly” 1993, vol. 38, no. 3.
- Zollo M., Winter S., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science” 2002, vol. 13, no. 3.

**ORGANIZATIONAL LEARNING
AND LEARNING ORGANIZATION
(ANALYTIC-COMPARATIVE CONSIDERATIONS)**

Summary: Trying to find the definition the author of the article reviewed the literature and then the analysis of meaning of notions connected with organizational learning and learning organization. Next he diagnosed the relations between them and summarized the work with the qualitative analysis of the research findings.

Keywords: organizational learning, learning organization, knowledge management.