

Henryk Sadownik

Prof. dr hab. H. Sadownik – prezes Zarządu Głównego TNOiK.

Ucząca się organizacja

Na rynku kształcenia kierowników od kilku już lat utrzymuje się koncepcja organizacji lub firmy uczącej się. Początkowo wydawało się, że będzie to efemeryda, jakich dziesiątki pojawia się każdego roku i znika bez echa. Tak już bowiem jest, że tylko niektóre nowe pomysły utrzymują się dłużej, a nieliczne pozostają wzbogacając na trwałe teorię i praktykę zarządzania. Obecnie trudno przewidzieć, jak ostatecznie zakończy się żywot koncepcji uczącej się organizacji, jednak zasługuje ona na odnotowanie i krótki komentarz.

Większość nowych propozycji dotyczących zarządzania pojawia się zwykle jako odpowiedź na

pytanie o cechy, zachowania i warunki, jakie powinny charakteryzować kierowników lub organizacje, jeśli chcą osiągnąć skuteczność i efektywność.

Jest to pytanie ważne zwłaszcza dla kierowników i właścicieli firm. Proponowane odpowiedzi mają więc stałego, autentycznie zainteresowanego adresata i odbiorcę. Sprzyja to postępowi w dziedzinie zarządzania, a także wywołuje zjawisko swoistej rywalizacji twórców nowych koncepcji, w której serwują oni nierzadko stare koncepcje w nowym opakowaniu. Kierownikom pozostaje – jak zawsze – własna krytyczna ocena proponowanych rozwiązań, a tam gdzie to możliwe poddawanie ich praktycznej weryfikacji.

Krótką prezentację koncepcji uczącej się organizacji opieramy na tekście sporządzonym na podstawie specjalnie zaprojektowanych i przeprowadzonych badań (1). Przyjęto w nim, że

przez uczącą się organizację będzie się rozumieć organizację, która wspomaga uczenie się wszystkich jej członków i sama ciągle przekształca się.

Taką organizację charakteryzuje:

- ◆ specyficzny klimat, w którym pracownicy są zachęceni do uczenia się i rozwoju swoich zdolności i możliwości m.in. poprzez pracę poza swoimi obowiązkami, podejmowanie inicjatyw, zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności;
- ◆ rozszerzenie na klientów i dostawców klimatu uczenia się i rozwoju poprzez organizowanie wspólnych programów szkoleniowych, wspólne rozwiązywanie problemów i wprowadzanie nowych rozwiązań;
- ◆ traktowanie uczenia się i rozwoju jako centralnej sprawy w polityce firmy

i jako podstawy powodzenia w rywalizacji z konkurentami;

◆ ciągły proces organizacyjnego przekształcania się, jako rezultat uczenia się i indywidualnego rozwoju, obejmujący założenia, cele, normy i procedury operacyjne.

Zmiany w uczących się organizacjach zachodzą przede wszystkim pod wpływem wewnętrznego dążenia do przekształceń i nowości, a nie tylko jako reakcja na naciski zewnętrzne, co – jak – wiadomo dominuje w praktyce. Uczenie się i wprowadzanie zmian stają się kluczem do przetrwania czy sukcesu. Taką chyba organizację mają na myśli specjaliści, którzy uważają, że

warunkiem przetrwania firmy jest przekształcanie się jej w ruchomy cel, ciągle zmieniający miejsce i kierunek ruchu tak, aby konkurenci zawsze byli spóźnieni.

Autorzy wspomnianego tekstu stwierdzają, że jeśli przedsiębiorstwo chce stać się uczącą się organizacją to musi spełniać szereg warunków. Między innymi:

- polityka organizacyjna oraz formułowanie i realizacja strategii są świadomie prowadzone jako proces uczenia się;
 - szerokie kręgi pracowników biorą udział w procesach przygotowywania i realizacji decyzji;
 - systemy kontrolne, księgowo i sprawozdawcze wspomagają uczenie się na podstawie analizy i oceny decyzji kierowniczych;
 - systemy informacyjne i informatyczne pozwalają na ocenę i kwestionowanie przyjętych założeń strategicznych i operacyjnych firmy i umożliwiają indywidualne i zespołowe uczenie się i rozwój;
 - osoby, grupy, działy i oddziały udostępniają sobie wzajemnie informacje ważne z punktu widzenia funkcjonowania firmy;
 - osoby posiadające kontakty zewnętrzne pracując dla organizacji działają jako zwiadowcy i informatorzy;
 - pracownicy organizacji nawiązują współpracę informacyjną dla wspólnego uczenia się z głównymi dostawcami i klientami oraz z pracownikami innych ważnych organizacji i instytucji;
 - kultura i styl zarządzania w organizacji zachęcają do eksperymentowania, uczenia się na sukcesach i błędach oraz do ciągłego doskonalenia kwalifikacji;
 - wszyscy pracownicy organizacji korzystają z warunków i rozwiązań służących uczeniu się i rozwojowi.
- Łatwo zauważyć, że w uczącej się organizacji idzie o coś więcej niż o tradycy-

ne zdobywanie nowej wiedzy i rozwijanie umiejętności pracowników.

Chodzi o stworzenie takich warunków, aby uczenie się było nie tylko tolerowane, lecz wręcz wymagane.

Największe wyzwanie dla kierownictwa uczącej się organizacji polega na tym, aby poprzez odpowiednie rozwiązania wewnętrzne i praktykę zarządzania stwarzać warunki dla ciągłego uczenia się. Jest to sytuacja, którą można porównać do ciągłego kultywowania gleby. Jeśli przerwie się prace kultywacyjne, gleba szybko ulegnie degradacji i zachwyszczeniu. Tak samo w organizacji potrzebna jest ciągła, cierpliwa praca nad utrzymaniem warunków uczenia się, ponieważ jakiegokolwiek zaniedbania lub przerwy w „kultywacji” dadzą o sobie znać w postaci chaosu i załamania się pozycji firmy.

Koncepcja uczącej się organizacji napotyka nie tylko przychylność. Można spotkać także komentarze, że w istocie jest to kolejna próba wypreparowania z innych znanych koncepcji jednego tylko wątku skoncentrowanego na wykorzystaniu zdolności twórczych pracowników, próba pożyteczna, chociaż nie wnosząca nic nowego (2). Inni mówią, że

mamy do czynienia z pewną nowością polegającą na zidentyfikowaniu głównej siły, decydującej o przetrwaniu organizacji.

Wskazuje się, że koncepcja uczącej się organizacji to nowa propozycja pasująca do „ery informacyjnej”, w której idee dostarczają napędowi nowemu porządkowi gospodarczemu.

Wypada więc zachęcić czytelników do śledzenia dalszych losów koncepcji uczącej się organizacji, aczkolwiek personifikacja zawarta w samej nazwie może niektórych odstraszać. Ktoś to w przyszłości poprawi, jeśli potwierdzą się praktyczne walory propozycji.

Henryk Sadownik

1. M. PEDLER, T. BOYDELL, J. BURGOYNE: *Towards the Learning Company*, IMD Journal, Quarterly Review No. 2/1989.

2. M.in. wskazuje się, że koncepcja uczącej się organizacji była już wielokrotnie rozwijana, chociaż nie używano tej nazwy. Na przykład, znajduje się ona w książce T.J. PETERS'a i R.H. WATERMAN'a, Jr.: „In Search of Excellence (Lessons from America's Best-Run Companies)” lub książce W.G. OUCHI'ego pt. „Theory Z”, a także w książkach P. DRUCKER'a, H.I. ANSOFF'a oraz H. MINTZBERGA.