Jarema Batorski

Style organizacyjnego uczenia się

Zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania uczeniem się organizacji wiąże się z koniecznością posiadania przez przedsiębiorstwo zdolności do sprostania burzliwemu i wymagającemu otoczeniu. Organizacyjne uczenie się może oznaczać zwiększenie umiejętności samoorganizacji stanowiących podstawę rozwoju i przesłankę opanowania przyszłości.

Zawarty w opracowaniu kwestionariusz może pomóc menedżerom w rozpoznaniu stylów organizacyjnego uczenia się w ich przedsiębiorstwach. W kwestionariuszu umieszczono siedem zdań o różnej treści w zależności od tego, czy jako zakończenie zdania wybierze się punkt a, b, c, d czy e. Każdemu zakończeniu należy przyporządkować pewną liczbę punktów – tym więcej, im dane zdanie lepiej opisuje sposób uczenia się przedsiębiorstwa. Suma punktów przyporządkowanych wszystkim zakończeniom zdania musi wynosić 12.

Nasza firma jest naprawdę dobra w ...

- działaniach zgodnych ze standardowymi procedurami ☐
- gromadzeniu oraz przechowywaniu wiedzy i danych ☐
- uczeniu się od innych przedsiębiorstw ☐
- innowacjach i odkrywaniu nowych sposobów działania ☐
- krytycznym postrzeganiu rzeczywistości ☐

Suma 12

W firmie najbardziej szanuje się ludzi, którzy...

- ściśle trzymają się ustalonych procedur ☐
- dużo wiedzą o naszym biznesie ☐
- wprowadzają wiele pomysłów innych przedsiębiorstw ☐
- rozwijają nowe pomysły i sposoby wykonywania pracy ☐
- zawsze zadają pytania dotyczące istniejących sposobów działania ☐

Suma 12

Z największym prawdopodobieństwem powiemy, że...

- nasze systemy działania są pierwszej klasy ☐
- uzyskujemy wsparcie informacyjne i że nasze bazy danych są niezrównane ☐
- mamy znakomitą łączność z innymi organizacjami ☐
- mamy reputację eksperymentatora i lidera postępu ☐

- interesuje nas odległa przyszłość i że wizja rozwojowa naszego przedsiębiorstwa jest szeroka ☐

Suma 12

Z najmniejszym prawdopodobieństwem powiemy: ...

- „każdy śpiewa na własną nutę” ☐
- „historia nie ma znaczenia” ☐
- „nie musimy uczyć się od przeciwników” ☐
- „jeśli coś się nie zepsuje, nie naprawiaj tego” ☐
- „ciągle przewyciężaj bieżące trudności” ☐

Suma 12

Kiedy pojawia się kryzys...

- pozostajemy spokojni i stosujemy właściwą procedurę ☐
- szukamy precedensów i danych, dzięki którym możemy się czegoś dowiedzieć ☐
- wykorzystujemy kontakty z innymi przedsiębiorstwami i w ten sposób uzyskujemy poradę ☐
- nie radzimy sobie z niczym i grzęźniemy – kochamy to! ☐
- działamy tylko po dokładnym rozważeniu konsekwencji możliwych działań ☐

Suma 12

Naszą największą słabością jest...

- trzymanie się ustalonych sposobów reagowania ☐
- poleganie na tym, co dobrze działało w przeszłości ☐
- poleganie w zbyt dużym stopniu na pomysłach innych ☐
- powtarzanie odkrywaniu wszystkiego – nawet jeśli nie pojawiają się trudności ☐
- brak zainteresowania bliską, wyraźną przyszłością ☐

Suma 12

Pierwszorzędne znaczenie dla naszej firmy ma...

- obdarzenie pracowników większym uznaniem oraz zwiększenie ich odpowiedzialności i swobody działania ☐
- rozwijanie wizji rozwojowej i przyszłej orientacji przedsiębiorstwa ☐
- zachęcanie pracowników do rozwijania swoich własnych pomysłów ☐
- nadanie większego znaczenia procedurom i ograniczenie eksperymentowania dla samego siebie ☐
- zrównoważenie zainteresowania odległą przyszłością z zainteresowaniem przyszłością bliską ☐

Suma 12

Rys. 1. Inwentarz stylów uczenia się

KRYTYCZNA ŚWIADOMOŚĆ

otwartość, świadomość, zadawanie pytań dotyczących otoczenia, organizacji i siebie samego. Związana z kwestionowaniem założeń i podstawowymi zamierzeniami.

Wady: utrata pola widzenia, brak zainteresowania szczegółami, możliwa utrata zainteresowania biznesem.

STANDARDOWE PROCEDURY DZIAŁANIA

organizacyjne "odruchy warunkowe", odporne na utratę jednostek.

Wady: bezmyślne i nieefektywne reagowanie, ślepa amortyzacja.

ZAPAMIĘTANE DOŚWIADCZENIA

bazy danych, wiedza, *know-how*, często w świadomości pracowników, niewidoczne, nie zebrane.

Wady: orientacja na przyszłość, kultura bardzo odporna na zmiany.

INNOWACJE

metoda prób i błędów, pilotaż, aktywne eksperymentowanie z nowymi sposobami działania, osiąganie sprzężenia zwrotnego, rozwijanie i tworzenie pomysłów.

Wady: zbyt wiele pomysłów - niepowodzenia w wykorzystywaniu i uświadamianiu sobie potencjału, "narkomani zmiany", "nadpobudliwe dzieci".

ODWZOROWYWANIE NAJLEPSZYCH PRAKTYK

kopiowanie, *benchmarking* - odwiedzanie najlepszych jest często główną formą edukacji menedżerów wyższego szczebla.

Wady: orientacja na szybkie przewycięzanie bieżących trudności - z brakiem wiary w wewnętrzną zdolność do innowacji, niebezpieczeństwo kopiowania "wczorajszych sukcesów".

Punktacja

Uzyskane punkty należy nanieść na siatkę i zsumować.

	a	b	c	d	e
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
suma					

Punkty a, b, c, d i e wiążą się z następującymi stylami organizacyjnego uczenia się:

a = styl nawykowy

b = styl pamięciowy

c = styl imitacyjny

d = styl innowacyjny

e = styl świadomościowy

Charakterystykę wszystkich stylów przedstawiono na rysunku 1.

Punktowa przewaga któregoś ze stylów sugeruje preferencje dla danego sposobu uczenia się. Równomierny rozkład punktów może oznaczać równowagę zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się bądź po prostu brak jakichkolwiek zdolności – równomierny rozkład jest jedynie rezultatem wypełnienia kwestionariusza.

Dlatego też wykorzystywanie narzędzia musi być przemyślane, a przydatność rezultatów badania może być ograniczona.

Tekst powstał na podstawie M.J. Pedler, K. Aspinwall 'Perfect Plc? The purpose and practice of organizational learning, MacGraw – Hill, London 1996.

Autor jest doktorantem Akademii Ekonomicznej w Katowicach.