

Marek Brzeziński

Proces uczenia się zmian

Problemem strategicznym organizacji przyszłości¹⁾ będzie przede wszystkim tworzenie elastycznych możliwości gospodarowania, a nie jak dotąd konkutowanie przy aktualnych możliwościach, co zawsze łączy się z problemami tworzenia i wdrażania zmian. W wieku bezustannej zmiany najlepszą strategią jest więc szybkie reagowanie na teraźniejszość oraz tworzenie takiej organizacji, która będzie dobrze prosperować w trudno przewidywalnej przyszłości. Można to osiągnąć m.in. za pośrednictwem procesu uczenia się, dzięki któremu poznaje się, komunikuje i akceptuje potrzebę niezbędnych zmian.

Wobec tego zmianę będziemy traktować tutaj jako składową procesu uczenia się²⁾, a nie jako sposób przekształcania struktur w organizacji (hierarchiczne struktury tworzą niestety fragmentaryczną perspektywę). Ponieważ organizacja przede wszystkim uczy się poprzez uczenie się swych pracowników, to centralnym ogniwem tego procesu jest człowiek jako podmiot zmian (rys. 1). Jego uczenie się i nabywanie wiedzy decyduje o tworzeniu innowacyjnych zachowań i postaw oraz kreowaniu zmian wewnętrznych człowieka, promieniujących na współpracowników i otoczenie.

Właściwe wykorzystanie możliwości uczenia się wszystkich pracowników, pobudzanie ich kreatywności i nabywania wiedzy uruchamia podstawowy kierunek procesu inicjowania, tworzenia i wdrażania zmian. Ale również będzie nas interesował drugi kierunek uczenia się zmian, wyływający z zewnętrznych form organizacyjnych otoczenia i pochodzący od procesów globalizujących światową gospodarkę.

Uczenie się, wiedza a zmiana

Powszechnie znane już jest zjawisko usystematyzowanego uczenia się, które zaczyna się zawsze w procesie pracy człowieka i grupie pracowniczej oraz przebiega w uczącej się organizacji³⁾. Wiadomo również, że podział pracy umożliwia wykorzystywanie krzywej uczenia się i krzywej doświadczenia organizacji i jej otoczenia, opartych na wspólnym mechanizmie i naturze procesu uczenia się. **Uczenie się** jest więc samo w sobie naturalne, a forma przejawiająca się poprzez ten proces pochodzi od „drzwi”, którymi on przepływa w procesach podstawowych, obsługowych i zarządzania przedsiębiorstwa.

Człowiek jako czynnik produkcji był zbyt długo zaniedbywany, a w latach gwałtownej automatyzacji

stworzono nawet wizję eliminowania człowieka jako czynnika zakłócającego produkcję. Oczywiście wszędzie tam, gdzie uciążliwe i monotonne czynności mogą być wykonane przez automaty i roboty, takie podejście będzie nadal słuszne. Ale w pozostałych sferach działalności przedsiębiorstwa, człowiek ciągle pozostaje najbardziej wydajnym procesorem produktywności, innowacji i wiedzy. W pracowniku, poprzez możliwość i umiejętność uczenia się indywidualnego i zespołowego, wzmacnia się poczucie własnej wartości i pewności siebie. Dodatkowo pracownik odczuwa nie tylko własną, niezależną korzyść z procesu uczenia się, ale poprzez wymianę myśli i doświadczeń, lepiej rozumie i akceptuje potrzebę zmian w organizacji.

Wobec tego uczenie się jednostki, zespołu i całej organizacji jest procesem nabywania różnego rodzaju **wiedzy** pojawiającej się w trakcie „ewolucyjnego wykluwania w procesie uczenia się. Wykorzystujemy ją zazwyczaj w tworzeniu i wprowadzaniu zmian przez kompetentnych i wyposażonych w wiedzę pracowników i zespoły pracownicze. P. Drucker przewiduje, iż właśnie wiedza stanie się w przyszłości jedynym znaczącym zasobem organizacji i społeczeństwa przyszłości – społeczeństwa wiedzy⁴⁾.

Nowoczesne zarządzanie to ciągłe wynajdywanie czynników sukcesu i produktywności opierające się na zespołach ludzi wyposażonych w wiedzę. Obecny rodzaj produktywności wymaga właśnie stosowania wiedzy i obejmuje zdobywanie i dzielenie się tymi doświadczeniami i wiedzą (nauka przez całe życie). Wydaje się więc, że nowoczesne i skuteczne organizacje będą walczyć w przyszłości o najważniejszy swój zasób, tj. wykwalifikowanych i wyposażonych w wiedzę ludzi (wojna o talenty), gdyż istnieje ścisły związek pomiędzy wyzwaniem talentów w pracownikach a sukcesem.

W istocie wiedzy tkwią szybkie zmiany, które z jednej strony powstają na bazie nowej wiedzy, a z drugiej na pojawiających się potrzebach, również pobudzających powstawanie nowej wiedzy. Dlatego na znaczeniu zyskuje wspólne uczenie się w organizacji, będące szansą **zintegrowania procesu zmian** i w następstwie tego, skuteczniejsze zarządzanie nimi.

W takich organizacjach następuje kreowanie tych segmentów, które odpowiadają za uczenie się i osiąganie wiedzy o zarządzaniu różnorodnymi przedsięwzięciami. Towarzyszące temu twórcze napięcie wyzwala w pracownikach i zespołach potrzebę pogłębiania kompetencji do zarządzania innowacjami i zmianami⁵⁾. **Oczywiście, owe organizacje mu-**

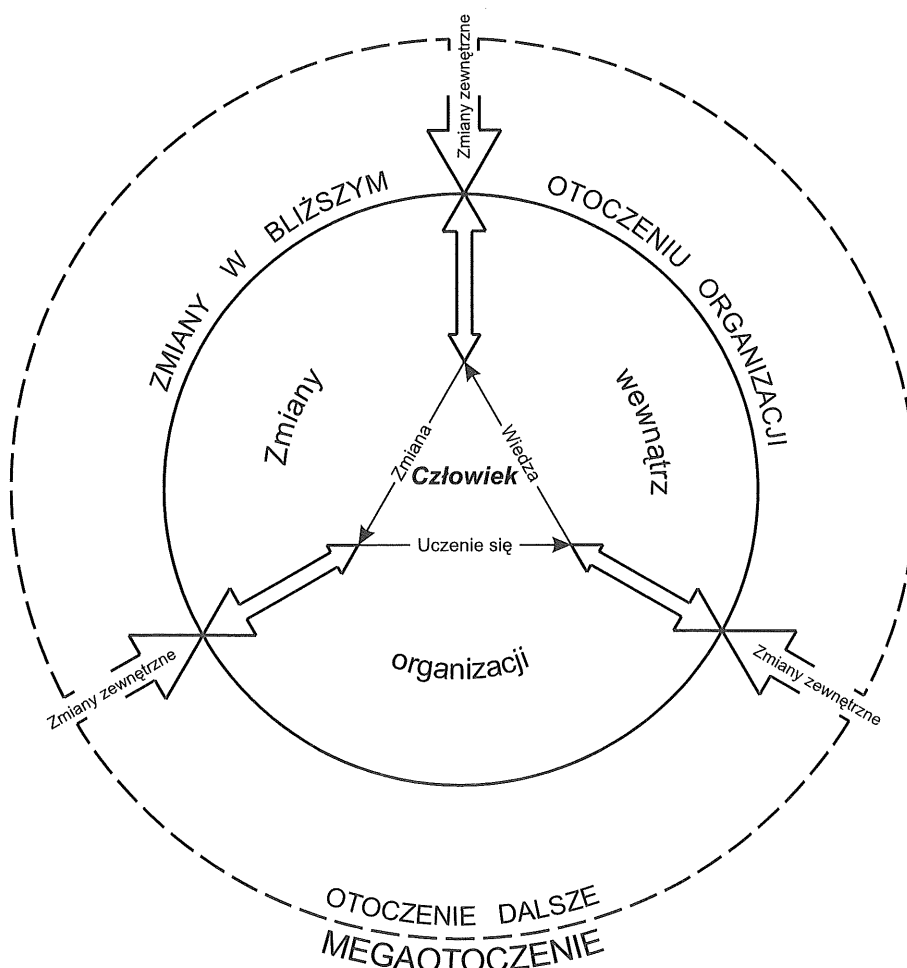
szą nauczyć się procesu swego doskonalenia i odnowy, a w tym – procesu uczenia się zmian. Właśnie zdolność i chęć organizacji do inicjowania zmian może stać się osią, wokół której koncentruje się wykorzystanie procesu uczenia się w nowoczesnej i inteligentnej organizacji.

Zmiana a organizacja i otoczenie

Proces indywidualnych zmian, traktowany jako uczenie się twórczego życia zawodowego, w najszerszym stopniu będzie dotyczył kadry menedżerskiej wszystkich szczebli, gdyż oprócz merytorycznych dociekań i podejmowania decyzji, funkcje takie łączą muszą wiedzę doradczą i psychologiczną (psychologia relacji). Występujące często obawy przed zmianą potęgują lęk o utratę przyjemnych i ulubionych nawyków myślowych i sposobów działania, a nawet zachowania wrogie zmiany. Wobec tego opłaca się wysiłek poinformowania współpracowników o sposobach przeprowadzania zmian i prowadzenie wyjaśniających dyskusji. Niestety, w projektowaniu pracy grupowej jesteśmy dopiero na początku fazy uczenia się.

Rozpoznawanie charakteru i przyczyn wszelkiego rodzaju przemian zespołowych i strukturalnych jest istotnym obszarem efektywnego zarządzania zmianami. Dlatego dobry menedżer zawsze poszukuje zmiany, reagując i wykorzystując ją jako okazję i szansę. W ostateczności jednak o skuteczności wprowadzania takich zmian decyduje stan gotowości, poziom nieufności i oporu przed zmianą oraz doświadczenie przy wdrażaniu zmian.

Przyzwyczajeni jesteśmy przyzwyczajając się, co jeszcze bardziej potęguje opory w myśleniu o zmianach, a tym bardziej o ich wdrożeniu⁶⁾. Dlatego umiejętność inicjowania zmian⁷⁾, to przede wszystkim przełamywanie nawyku stabilności w akceptację i uczenie się procesu zmian. Na przykład w grupach partnerskich i zespołach twórczych może następować poszerzanie świadomości i potrzeby innowacyjnych zachowań oraz otwartości na zmiany, gdzie pracownik jest traktowany jako aktywny proces zmian, a sama zmiana jest oczekiwana z nadzieją. Dalszy przebieg procesu uczenia się zmian poszerzać się będzie, poprzez współpracę grup pracowniczych, na inne sfery wnętrza całej organizacji.



Rys. 1. Cyrkulacja zmian w organizacji i otoczeniu

Źródło: opracowanie własne.



Uczenie się zmian w poszczególnych obszarach może być skutecznym rozwiązaniem tylko w przekształceniu całościowych procesów organizacji.

Powstaje więc pytanie o tempo tych zmian: radykalne⁸⁾ w „stylu amerykańskim” (*Reengineering*) lub ciągłe doskonalenie w „stylu japońskim” (*Kaizen, Lean Management*). Wydaje się, że samo życie wytworzyć może pośrednie podejścia⁹⁾, spełniające aktualne potrzeby i adaptujące się do możliwości określonych organizacji.

Podobne mechanizmy procesu uczenia się zmian i wymiany wiedzy mogą dotyczyć¹⁰⁾ również wprowadzanych ostatnio organizacji wirtualnych i sieciowych. Ich cechy, tj. elastyczność, zdolność uczenia się, otwartość na zmiany i rozwój, pobudzają proces uczenia się zmian „w sobie” i otoczeniu (uczenie się przyszłości w organizacjach przyszłości).

Innym, niezwykle ważnym i skutecznym narzędziem procesu uczenia się zmian może być *benchmarking*, uwypuklający wzorcowe sposoby postępowania poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia i wiedzy. Dla wnętrza organizacji (rys. 1) byłby to *benchmarking* wewnętrzny, w segmencie rynkowym, czyli otoczeniu bliższym – *benchmarking* zorientowany na konkurencję, a w otoczeniu dalszym *benchmarking* funkcjonalny odnoszący się do organizacji spoza branży.

Najmniej przewidywalny aspekt uczenia się i wymiany wiedzy w procesie zmian, to relacje z najdalszym otoczeniem organizacji, tj. megaotoczeniem. Ich skutki być może są takie jak wywoływane przez „efekt motyla” w układach chaotycznych?

Dyfuzja zmian

Latwo zauważyć, iż cyrkulacja zmian w organizacji i otoczeniu odbywa się (rys. 1) w dwóch kierunkach: ● „od wewnątrz na zewnątrz” i ● „z zewnątrz do wewnątrz. Taki przebieg poprzez wzmocnienie i sprzężenie zwrotne oraz presję otoczenia (każda organizacja zakotwiczona jest w określonym otoczeniu socjotechnicznym, ekonomicznym etc.) powoduje interferencję zmian. Mechanizmy te przypominają procesy dyfuzji pobudzone przez procesy uczenia się i wymiany wiedzy. Dyfuzja taka, w zależności od wielu czynników, może przebiegać w różny sposób, trudny najczęściej do przewidzenia. Jednak powinno dochodzić do swoistego wyrównywania się cech i poziomu określonych zmian, płynących ze stykających się obszarów.

Pierwszy kierunek zmian tworzy ciąg: pracownik, grupa pracownicza, całe wnętrze organizacji, otoczenie, ów ciąg rodzi dyfuzję zmian opartą przede wszystkim na przeobrażeniu „świadomości i wnętrza” człowieka. Drugi kierunek czerpie z zewnętrznych doświadczeń globalnej gospodarki, która ma zintegrować większość organizacji gospodarczych świata (czasy globalnej zmiany). Ich wspól-

nym mianownikiem jest proces uczenia się i wymiany wiedzy (wewnętrznej, zewnętrznej i wirtualnej), jako główny czynnik integrujący te wydawałoby się przeciwstawne kierunki inicjowania i tworzenia zmian. Wyłaniająca się z tego zintegrowana wiedza, pobudzać może właściwą cyrkulację: myśli, idei, innowacji i zmian. Dlatego nowoczesne organizacje powinny wpisywać w swą strategię kreowanie procesów uczenia się zmian i poszerzania wiedzy w tym zakresie, gdyż wartość organizacji będzie tworzona przez produktywność i innowacje, a one wynikają z zastosowania wiedzy.

Marek Brzeziński

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. np. *Organizacja przyszłości*, red.: F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITH, R. BECKHARD, Business Press, Warszawa 1998 oraz B. WAWRZYŃIAK, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- ²⁾ M. BRZEZIŃSKI, *Proces uczenia się w nowoczesnej organizacji*, „Przegląd Organizacji” nr 4/1999.
- ³⁾ P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- ⁴⁾ P.F. DRUCKER, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- ⁵⁾ M. BRZEZIŃSKI, *O innowacjach i zmianach nieco inaczej*, Prace Naukowe „Organizacja i Zarządzanie” nr 4, Politechnika Lubelska 1999.
- ⁶⁾ Większość krajowych przedsiębiorstw, projektowanych w przeszłości, była zaprogramowana tak, aby nic nie zmieniać, a ich celem było (i często jest jeszcze) utrzymywanie przyjętego modelu funkcjonowania i zarządzania. Na szczęście wiele z nich już obecnie uczy się, że nadmiernie długie powstrzymywanie się od zmian przyczynia się do ich słabości, gdyż konkurencja w tym czasie wdraża nowatorskie rozwiązania.
- ⁷⁾ Już w XVI wieku N. MACHIAVELLI powiedział: „Nie ma nic trudniejszego od inicjowania procesu zmian”.
- ⁸⁾ M. HAMMER, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- ⁹⁾ Z. MARTYNIĄK, *Radykalna przebudowa czy ciągłe ulepszanie. Dylemat współczesnych koncepcji doskonalenia organizacji*, Konferencja nt. Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku, AE, Wrocław 1999.
- ¹⁰⁾ Prawdopodobnie również najnowsze (teoretyczne jeszcze) koncepcje organizacji: biologicznej i holonicznej, będą przez swe cechy, tj. samorozwój, samoorganizacja i ewolucja uczestniczyć w procesie uczenia się zmian.