

*Bogusz Mikuła*

# Procesy organizacyjnego uczenia

W ostatnim dziesięcioleciu ukształtował się nowy wizerunek organizacji przyszłości. Organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstwa przyszłości obrazowana jest przez takie modelowe koncepcje, jak: organizacja ucząca, inteligentna, wirtualna, fraktalna, samorekonstruująca się. Posiadają one wiele wspólnych cech wynikających z istniejących współcześnie tendencji w zarządzaniu, a do których można zaliczyć:

- zdolność do samoorganizacji,
- koncentrowanie szczególnej uwagi na niematerialnych wartościach firmy, a głównie jej potencjale intelektualnym, jego wykorzystaniu i rozwoju.

Podstawą zdolności do samoorganizacji oraz działań mających na celu podnoszenie wartości potencjału intelektualnego firmy są procesy organizacyjnego uczenia (*organizational learning*). Najczęściej procesy te utożsamiane są z organizacją uczącą, ale są one również nieodłączne od pozostałych koncepcji, a nawet stanowią jeden z podstawowych subprocessów (obok tworzenia i dystrybucji wiedzy) procesu zarządzania wiedzą. Ich istocie i przebiegom poświęcono niniejszy artykuł.

## Definicje

„Uczenie się jest względnie trwałą zmianą zachowania wynikającą z doświadczenia” (Dubrin 1986, s. 384). Proces ten umożliwia ludziom nabycie wiedzy i umiejętności dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Jednak nie wolno sprowadzać uczenia się do procesu poszerzania wiedzy i umiejętności działania jedynie poprzez czyste doświadczenie. Zdobywanie doświadczeń odbywa się również poprzez charakterystyczne szkolne sposoby nauki i samokształcenie. Brak wiedzy płynącej z doświadczeń ubiegłych pokoleń może powodować odradzanie się koncepcji niegdyś już sprawdzonych i ocenionych jako niekorzystne. Doświadczenia te mogą być przekazywane głównie sposobem tradycyjnego ich przekazu (tradycyjnego uczenia się). Dlatego też bardziej adekwatnym określeniem uczenia się wydaje się stwierdzenie mówiące, że „człowiek uczy się, jeżeli dzięki analizie dostępnych mu informacji zmienia swe zachowania” (Maslyk-Musiał 2000, s. 13).

Uczenie się oznacza postęp. W takim właśnie rozumieniu ujmuje się proces organizacyjnego uczenia (OU). Przykładem tego są poniższe definicje, które różnie przedstawiają istotę omawianego procesu, ale jednak wspólnie sprowadzają go do postępu:

- jako jedni z pierwszych (bo już w 1963 r.) R. Cyert i J.G. March proces OU zdefiniowali jako ciągłe zachowanie adaptacyjne organizacji (Prange 1999, s. 28),

- według P. Shrivastava to proces dzięki, któremu kształtuje się i rozwija podstawową wiedzę organizacji,

- C.M. Fiol i M.A. Lyles tłumaczą OU jako proces wzbogacania działania poprzez lepszą wiedzę i zrozumienie,

- G.P. Huber rozumie omawiany proces jako proces informacyjny zmieniający zakres potencjalnych zachowań,

- J. Swiering i A. Wierdsma bezpośrednio sprowadzają OU do procesu zmian organizacyjnych zachowań (Tsang 1997, s. 76),

- według M. Sarvary (1999, s. 96) to proces, dzięki któremu firma zdobywa informacje i/lub wiedzę,

- K. Farr (2000, s. 14) bezpośrednio wychodzi z definicji uczenia i określa proces OU jako proces nauki z doświadczenia.

Powyższe definicje obrazują zróżnicowane podejście do procesów OU. M. Easterby-Smith i L. Araujo (1999, s. 3–6) wyróżniają dwa podejścia w ujęciu procesu OU: techniczne i społeczne. Techniczny pogląd na OU ujmuje ten proces jako interpretację i odpowiedź na informacje – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Tu rozpatruje się między innymi uczenie za pomocą pojedynczej i podwójnej pętli.

W społecznym ujęciu OU występuje koncentracja na zrozumieniu doświadczenia i wyprowadzaniu z niego wniosków, przy czym nauka wyprowadzana jest na podstawie interakcji społecznych. W poglądzie tym OU traktuje się trojako:

- jako konstrukcję społeczną, w której proces OU polega na przekazywaniu wiedzy przez ludzi o dużym doświadczeniu osobom o doświadczeniu mniejszym,
- jako proces polityczny – koncentrujący się na politycznej naturze pracy wykorzystując dialog między ludźmi reprezentującymi odmienne kultury zawodowe,
- jako kulturowy artefakt stanowiący element kultury organizacji.

## Subprocesy organizacyjnego uczenia się

Integrującym ujęciem poglądu technicznego i społecznego na procesy OU wydaje się potraktowanie ich jako procesu zmiany zachowań organizacyjnych będącego operacyjnym połączeniem trzech subprocessów: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się (Mikuła 2000, s. 22).

Tradycyjne uczenie się to proces powiększania kompetencji pracowników poprzez ich aktywny udział w kursach szkoleniowych, seminariach, treningach, konferencjach itp. Realizowany jest również dzięki samokształceniu i wzajemnemu przekazywaniu sobie

wiedzy przez pracowników (np. przy wykorzystaniu *coachingu* i *mentoringu*). Efektywność tego procesu w dużej mierze zależy od jego zaplanowania i organizacji. Pamiętać należy, że realizując tradycyjne uczenie poprzez wykorzystanie szkoleń, proces ten musi być:

- odpowiednio do potrzeb zaplanowany i zorganizowany – m.in. formy i typy szkoleń oraz treningów muszą być właściwie dobierane, a także odpowiednio dobierani muszą być szkoleniowcy i szkoleni pracownicy,
- ciągle utrzymywany,
- wspierany dla osiągnięcia tzw. mistrzostwa osobistego,
- rozszerzany – wiedza zdobywana na szkoleniach przez delegowanych na nie pracowników musi być rozszerzana na współpracowników i inne grupy pracownicze,
- oceniany i ulepszany.

Procesy tradycyjnego uczenia obejmują tematykę pracy na zajmowanym stanowisku, ale jednocześnie winny one wykraczać poza nią w celu uzyskania przez pracownika nadmiaru zdolności.

Empiryczne uczenie się to proces zdobywania nowych doświadczeń poprzez praktyczne działanie. Daje on możliwość zastosowania w praktyce wiedzy zdobytej w trakcie tradycyjnego uczenia się. Ten sposób uczenia się bywa w ostatnim okresie stawiany na pierwszym miejscu pod względem skuteczności. Preferowany jest zwłaszcza przez menedżerów intuicjonistów i osoby zajmujące się zarządzaniem organizacjami, które jednak nigdy nie miały teoretycznej wiedzy w tym zakresie. Oparcie procesu nauki jedynie na tym sposobie, zwłaszcza jeśli chodzi o zarządzanie organizacjami, może okazać się bardzo zgubne. Ten rodzaj nauki trafnie podsumował E. Tsang (1997, s. 78) stwierdzając, że organizacje uczące się przez praktykę będą automatycznie prowadzić do polepszenia działania, jeśli temu procesowi towarzyszyć będzie odpowiednia wiedza. P. Senge stwierdza natomiast, że uczenie się jedynie przez doświadczenie jest iluzją (zob.: Senge 1998, s. 35). W skład empirycznego uczenia się wchodzi również zdobywanie nowych doświadczeń poprzez bezpośrednią obserwację działania innych ludzi, zespołów i organizacji. W empirycznym sposobie uczenia się wiedza płynie więc z czystego bezpośredniego doświadczenia (z działań własnych i obserwacji działań innych).

Cybernetyczne uczenie się polega na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia norm rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i zmianie. Jest swoistego rodzaju dwoistym spojrzeniem na sytuację. Z jednej strony, porównuje się sytuację z normami operacyjnymi starając się wykryć rozbieżności, z drugiej kwestionuje się owe normy pod względem prawidłowości.

Aby nastąpiło weryfikowanie owych założeń szczególnie istotne stają się dwie grupy zdolności organizacyjnych:

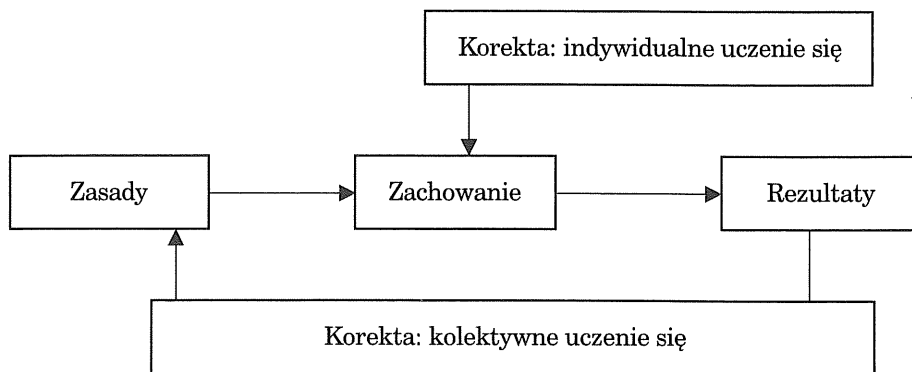
- zdolności do systematycznego gromadzenia danych napływających z otoczenia organizacji, selekcji, a następnie dystrybucji wewnątrz organizacji i ich wykorzystania w celu zaadaptowania się do warunków otoczenia,
- zdolności do kwestionowania aktualnych założeń, norm i wartości oraz ich zmiany.

O ile tradycyjne i empiryczne uczenie się może być częściowo realizowane przez pojedynczą osobę, to proces cybernetycznego uczenia się jest procesem kolektywnym. Ucząc się indywidualnie (w rozumieniu cybernetycznym) osoba analizuje najczęściej tylko swoje zachowania w relacji do uzyskiwanych efektów i stara się zmienić owe zachowania. Natomiast samodzielnie najczęściej nie jest ona w stanie zmienić norm działania organizacji. Proces cybernetycznego uczenia się nie jest więc pełny. Normy i reguły działania mogą być zmieniane jedynie zespołowo (rys. 1). Według P. Lassey (1998, s. 8–11) jest to pierwszy stopień organizacyjnego uczenia się - gdy zespół uczy się zmieniać zasady rządzące działaniem organizacji. Drugi stopień polega na nauce zmian sposobu widzenia i rozumienia zasad. Polega na kwestionowaniu celowości ich stosowania i skuteczności danych typów zachowań. Trzeci stopień to kolektywne uczenie się zmiany zasad, na których opiera się organizacja. Kwestionuje się tu rolę i misję organizacji.

Cybernetyczne uczenie się jest procesem odrzucania starych nawyków. Ma na celu nie tylko zmianę organizacji pracy, doskonalenie procesów, rozwój produktów, uzyskiwanie oszczędności, ale również doskonalenie systemu wartości, budowanie wizji przyszłości, rozwój kreatywności pracowników, polepszenie współpracy i stosunków społecznych w przedsiębiorstwie.

Wychodząc z teorii uczenia się ludzi, można wyróżnić dwa podstawowe sposoby uczenia się na poziomie zespołu i organizacji:

- kształtowanie – polega na stosowaniu metody prób i błędów, a więc jest to aktywne eksperymentowanie,
- modelowanie – polega na nauce z doświadczeń innych, czyli na obserwacji innych zespołów i organizacji oraz przejmowaniu ich sposobów zachowań. W or-



**Rys. 1. Indywidualne i kolektywne uczenie się**

Źródło: LASSEY 1998, s. 10.



Tab. 1. Poziomy i podstawowe sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się

Typ / Poziom	Tradycyjny	Empiryczny	Cybernetyczny
Pracownika	<ul style="list-style-type: none"> <li>realizacja indywidualnych planów ciągłego rozwoju kompetencji przez samokształcenie,</li> <li>uczestnictwo w kursach i treningach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zdobywanie doświadczeń poprzez praktyczne działanie,</li> <li>rotacja personelu,</li> <li>uczenie się na błędach,</li> <li>kontakty bezpośrednie z klientami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analiza i ocena własnych zachowań oraz próba kwestionowania założeń dotyczących pracy na stanowisku,</li> <li>indywidualne odkrywanie wewnętrznych założeń dotyczących działania organizacji, ich analiza i ocena,</li> <li>przekazywanie informacji napływających z otoczenia do banku danych</li> </ul>
Zespołu	<ul style="list-style-type: none"> <li>trening zespołu pracowniczego ukierunkowany na wzrost umiejętności działania zespołowego (w tym komunikowania) i spójności grupy,</li> <li>szkolenia prowadzone przez przełożonych i specjalistów zewnętrznych,</li> <li>zespołowe uczenie się – między innymi przez wzajemne przekazywanie sobie wiedzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zdobywanie doświadczeń poprzez zespołowe działanie,</li> <li>ćwiczenie dialogu,</li> <li>uczenie się z doświadczeń innych: <i>benchmarking</i> wewnętrzny, kontakty z klientami, dostawcami, pracownikami innych organizacji, omawianie błędów i nieprawidłowości,</li> <li>uczenie się na błędach – zespołowe porównywanie i omawianie działań skutecznych i nieskutecznych, wyprowadzanie wniosków, wprowadzanie zmian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>przegląd sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych,</li> <li>kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania zespołu i jego współpracy z innymi zespołami,</li> <li>modyfikacja wewnętrznych założeń członków zespołu poprzez poddawanie ich zespołowej ocenie,</li> <li>wyjaśnianie, tworzenie i pogłębianie wizji przyszłości,</li> <li>tworzenie nadmiaru pomysłów przez stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów</li> </ul>
Organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>systematyczne gromadzenie informacji z literatury fachowej,</li> <li>zarządzanie procesem ciągłego szkolenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>benchmarking</i> funkcjonalny i zewnętrzny,</li> <li>rozpoznawanie potrzeb klientów,</li> <li>analizowanie trendów rozwojowych zjawisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ciągłe gromadzenie informacji napływających z otoczenia w jednym banku danych, selekcja i dystrybucja danych wewnątrz organizacji,</li> <li>kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania całej organizacji (zwłaszcza misji i strategii),</li> <li>korzystanie z konsultantów zewnętrznych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

ganizacji sprowadza się między innymi (bo nie tylko) do wykorzystania *benchmarkingu*.

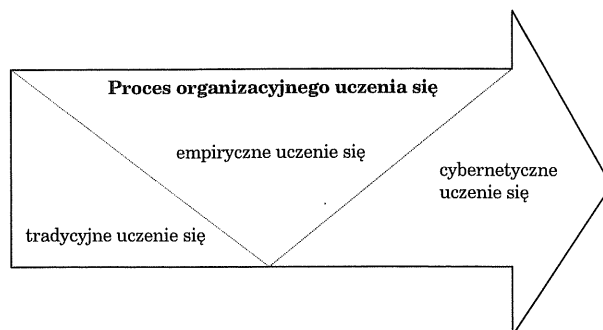
Kształtowanie stanowi połączenie empirycznego i cybernetycznego subprocesu uczenia się. Modelowanie to natomiast empiryczne uczenie się poprzez obserwację doświadczeń innych. Oparcie nauki tylko na jednym z tych sposobów jest z punktu widzenia efektywności OU niekorzystne. Wniosek jest oczywisty, że owe procesy powinny być wykorzystywane łącznie, wzajemnie się przeplatając.

### Poziomy i przebieg organizacyjnego uczenia

**Z**arządzanie procesami OU się jest działalnością skomplikowaną, gdyż wszystkie trzy składowe subprocesy OU realizowane są w sposób ciągły na trzech różnych poziomach organizacyjnych: indywidualnego pracownika, zespołu pracowniczego i organizacji. Na każdym z tych poziomów OU przybiera odmienny przebieg (tab. 1). Stąd niezwykle rola przypada nie tylko zaplanowaniu przebiegu tych procesów i organizacji niezbędnych warunków, ale także ich koordynacji. Nie jest bowiem możliwe w sposób trafny zespołowe weryfikowanie założeń funkcjono-

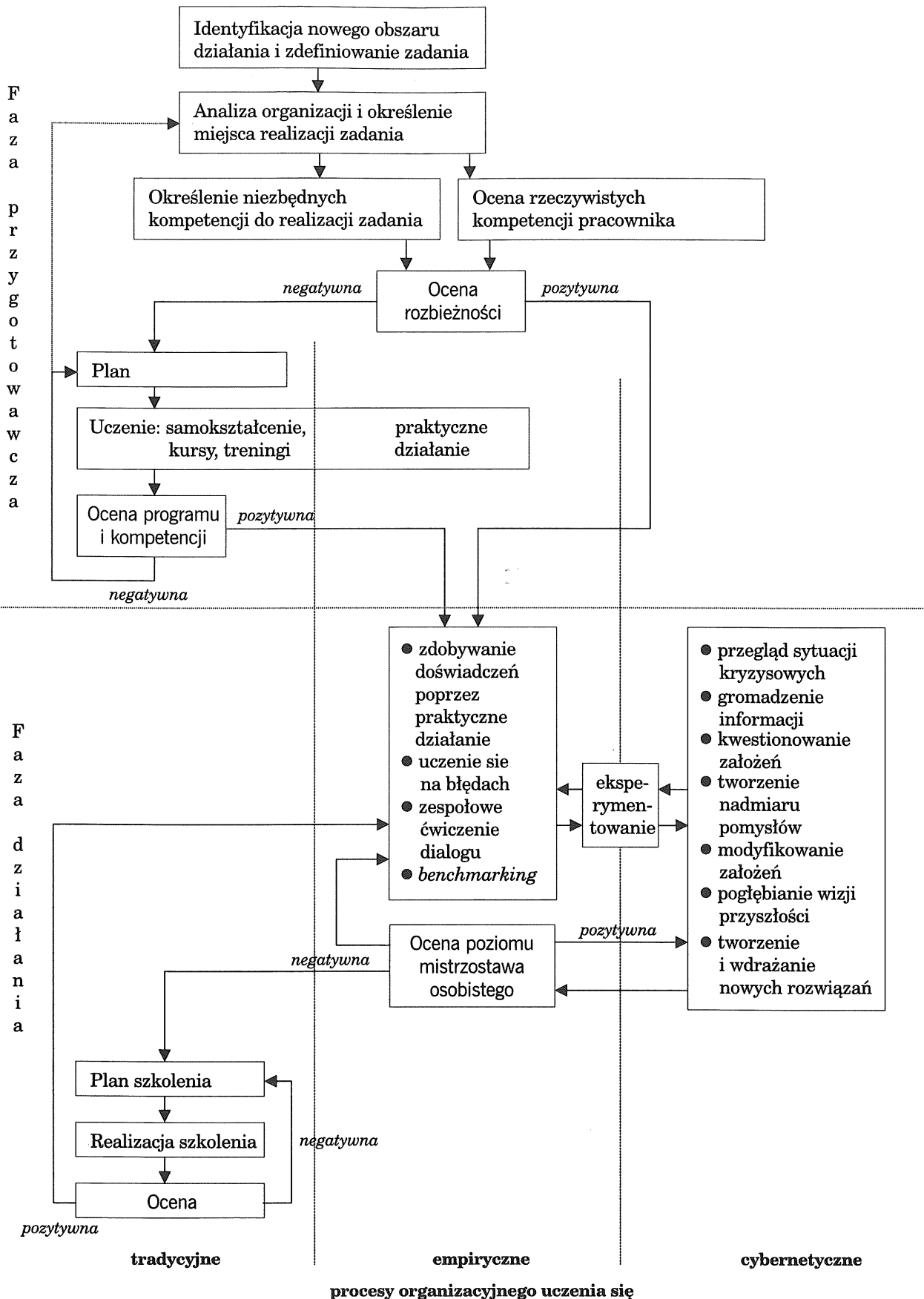
wania organizacji, jeśli wcześniej indywidualni pracownicy nie zostaną zaopatrzeni w niezbędną wiedzę i umiejętności przypisania jej do danej sytuacji oraz odpowiedniego wykorzystania. Stąd można mówić o częściowym następstwie przebiegu subprocesów OU (rys. 2).

Wdrażanie procesów OU dotyczyć może zakresów prac realizowanych do tej pory przez pracownika lub



Rys. 2. Następstwo stosowania subprocesów organizacyjnego uczenia się w danym zakresie działania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Model wdrażania procesu organizacyjnego uczenia się nowego zagadnienia

Źródło: opracowanie własne.



zespół ludzi oraz sytuacji nowej, gdy podjąć on lub oni muszą nowe zadania. W celu pełniejszego przedstawienia przebiegu OU omówiony zostanie przypadek drugi.

Proces organizacyjnego uczenia się nowego zagadnienia rozpoczyna faza przygotowawcza. Dokonuje się zidentyfikowania nowego obszaru działania i jego zdefiniowania. Następnie określa się miejsce w organizacji (komórkę, grupę stanowisk lub stanowisko), gdzie winien być on realizowany (a nie w pierwszej kolejności pracownika, który winien realizować dane zadanie, tak aby nie nastąpiło „nagięcie” struktur działania do już istniejących układów organizacyjnych). Kolejnym krokiem jest określenie pożądanych kompetencji, niezbędnych do prawidłowej realizacji zadań. Po ustaleniu, który pracownik (grupa pracowników) ma realizować dane zagadnienie, następuje określenie jego rzeczywistych kompetencji i ocena rozbieżności między nimi a kompetencjami wymaganymi. Stwierdzone rozbieżności są podstawą do ustalenia programu i typu szkoleń wzbogacających teoretyczną wiedzę pracownika (pracowników) z ewentualnym cyklem nauki poprzez praktyczne działanie. Ocena szkolenia dokonana po jego zakończeniu ma na celu stwierdzenie poziomu teoretycznej wiedzy pracownika w wymaganym zakresie oraz wyprowadzenie wniosków na temat kierunku doskonalenia programu i form szkoleń. W sytuacji stwierdzenia, że pracownik ma wymagany poziom wiedzy teoretycznej, następuje przejście do praktycznej realizacji nowych zagadnień (zadań) w pracy. Pierwszy okres musi jednak być uznawany za dalszy etap nauki poprzez praktyczne działanie, aż do momentu nabycia przez pracownika szczególnego poziomu biegłości działania (mistrzostwa osobistego). Powinno mu towarzyszyć indywidualne i zespołowe rozpatrywanie oraz porównywanie działań skutecznych i nieskutecznych (popelnionych błędów). Jest to moment, gdy rozpoczyna się proces kwestionowania istniejących sposobów działania, norm i założeń ich dotyczących. Analizowane są przez pracownika własne zachowania, metody działania, ale główny nacisk kładzie się na zespołowe uczenie się. Zespół pracowników wspólnie omawia i kwestionuje założenia, dążąc do wypracowania nowych, lepszych rozwiązań. Ponieważ w trakcie działania ujawnione mogą zostać braki w zakresie posiadanej wiedzy lub nowe potrzeby szkoleniowe, stąd proces cybernetycznego i empirycznego uczenia się przeplata cykl szkoleń. Eksperymentowanie stanowi natomiast połączenie empirycznego i cybernetycznego uczenia się. Będąc efektem kwestionowania istniejących założeń i opracowania nowych rozwiązań, poprzez praktyczne próby ich zastosowania, wdrażanie udanych rozwiązań i omawianie uzyskiwanych efektów, eksperymentowanie stanowi nieodłączny etap uzyskiwania nowej wiedzy i próby jej zastosowania. Całość omawianego procesu obrazuje rys. 3.

### Bariery wdrażania organizacyjnego uczenia

**I**stnieje wiele czynników, które skutecznie mogą przeciwdziałać wdrożeniu i realizacji OU. Do podstawowych przeszkód można mię-

dzy innymi zaliczyć: stosowanie przez kierowników autokratycznego lub nieingerującego stylu kierowania, unikanie przez kierownictwo współpracy z zespołami, błędy w procesie doboru nowych pracowników, zaniedbywanie procesów adaptacji i rozwoju pracowników, uznanie, że wszyscy uczą się w jednakowy sposób, przeciwdziałanie wprowadzaniu zmian i próbom eksperymentowania (należy jednak pamiętać, że eksperymenty powinny być prowadzone z umiarem, gdyż „przedsiębiorstwo nie jest eksperymentem”), rozpowszechnienie się uznania o istnieniu jednego wzorca motywacji właściwego dla wszystkich zatrudnionych, błędy w systemie motywacji, nieprzekazywanie informacji i manipulowanie informacją, bariery komunikacji, brak czasu na spotkania grupowe, nadmierna rutyna i formalizacja kontaktów oraz brak zaufania, karanie za popełnione błędy, zniechęcanie do kwestionowania skuteczności pracy i sugerowania rozwiązań, przesadne manifestowanie przez kierownictwo swej fachowości, nieomyślności i niezastępowalności.

Wdrażając procesy OU konieczne jest usunięcie wszelkich przeszkód mogących niweczyć ich wprowadzanie, a jednocześnie należy zastosować odpowiednie środki regulacji zachowań pracowników. Do podstawowych należy zaliczyć właściwie do potrzeb skonstruowany system motywacji i zmiany w organizacji pracy wprowadzane po kolejnych sekwencjach tradycyjnego procesu uczenia się pracowników, które umożliwią im wypróbowanie nowo zdobytej wiedzy i dalszy jej rozwój.

Bogusz Mikuta

### BIBLIOGRAFIA

- [1] DUBRIN A.J., *Essentials of Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1986.
- [2] EASTERBY-SMITH M. i ARAUJO L., *Organizational Learning: Current Debates and Opportunities*, [w:] *Organizational Learning and Learning Organization. Developments in Theory and Practice*, ed. by: M. EASTERBY-SMITH, L. ARAUJO, J. BURGOYNE, Sage Publications, London 1999.
- [3] FARR K., *Organizational Learning and Knowledge Managers*, „Work Study” 2000, nr 1.
- [4] LASSEY P., *Developing a Learning Organisation*, Kogan Page, London 1998.
- [5] MASŁYK-MUSIAŁ E., *Indywidualne i zespołowe szkolenie. Organizacje uczące się*, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2000, nr 3.
- [6] MIKUŁA B., *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków 2000.
- [7] PRANGE Ch., *Organizational Learning – Desperately Seeking Theory?* [w:] *Organizational Learning and Learning Organization. Developments in Theory and Practice*, ed. by: M. EASTERBY-SMITH, L. ARAUJO, J. BURGOYNE, Sage Publications, London 1999.
- [8] SARVARY M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, No 2.
- [9] SENGE P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [10] TSANG E.W.K., *Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research*, „Human Relations” 1997, No 1.

Autor jest adiunktem w Zakładzie Metod Organizatorskich Katedry Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz w Katedrze Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie.